

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
Београд



ДЕПАРТМАН ЗА ПОСТДИПЛОМСКЕ СТУДИЈЕ

Студијски програм

ПОСЛОВНИ СИСТЕМИ У ТУРИЗМУ И ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Мастер рад

**УНАПРЕЂЕЊЕ СРЕДЊЕГ СТРУЧНОГ
ОБРАЗОВАЊА ХОТЕЛИЈЕРСКИХ КАДРОВА
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

Ментор:

Проф. др Крунослав Чачић

Студент:

Игор Гвозден

402034/2011

БЕОГРАД
2014

САДРЖАЈ

Резиме	1
Abstract	1
Увод... ..	2
1. Методолошки приступ раду.....	6
1.1 Полазне основе.....	6
1.2 Циљ истраживања.....	6
1.3 Тема истраживања.....	6
1.4 Степен истражености проблема.....	7
1.5 Хипотезе.....	8
1.6 Структура рада.....	8
1.7 Методе истраживања.....	9
2. Туристичко тржиште и његов утицај на хотелску индустрију.....	9
2.1 Тржишни односи у туризму.....	9
2.2 Карактеристике туристичке тражње.....	12
2.3 Туристичка и хотелска индустрија Републике Србије и Београда.....	14
3. Управљање људским ресурсима у хотелијерству.....	19
3.1 Појам и процес управљања људским ресурсима.....	20
3.2 Значај људских ресурса у хотелијерству.....	22
4. Образовање кадрова у хотелијерству.....	23

4.1 Традиционална настава и њени недостатци.....	25
4.2 Предности примене модерних технологија у наставном процесу.....	26
4.3 Информационе технологије у образовању.....	28
4.4 Примена информационих технологија у едукацији и тренингу.....	29
4.5 Примена информационих технологија у хотелијерству.....	31
4.6 Пут ка двојним структурама средњег стручног образовања.....	33
4.7 Повезаност средњих стручних школа са хотелијерском привредом.....	34
 5. Образовно васпитна установа Угоститељско-туристичка школа Београд као база за едукацију и тренинг кадрова у хотелијерству.....	36
5.1 Техничко-технолошка опремљеност и просторно-функционални аспект простора за едукацију и тренинг.....	40
5.2 Школска радионица Хотел Палас“.....	42
5.3 Друштвено одговорно пословање школе.....	44
5.4 Едукација и тренинг на примеру образовног профила угоститељски техничар.....	46
5.5 Мотивација у едукацији и тренингу.....	53
5.6 Контрола едукације и тренинга.....	57
5.7 Информационе технологије као подршка наставном процесу.....	59
 6. Унапређење едукације и тренинга кроз реформу средњег стручног образовања.....	60
6.1 Државна стратегија развоја средњег стручног образовања.....	60
6.2 Анализа потреба тржишта рада.....	62
6.3 Развој нових образовних профила и курикулума према захтеву хотелијерске привреде.....	62
6.4 Стручне компетенције наставника и њихова улога у унапређењу квалитета наставе.....	64
 7. Промене у управљању средњим стручним школама	70
7.1 Систем квалитета у функцији управљања школом.....	71
7.2 Матрица квалитета као модел за успостављање и одржање система квалитета у настави.....	72
7.3 Информационе технологије у функцији унапређења управљања.....	73
7.4 Развој личних способности наставника и ученика у средњим стручним школама.....	73

Закључак.....	75
Литература.....	77
Прилог – пример Матрице квалитета у образовању.....	79

**„Када дуну ветрови промена,
једни граде зидове, а други ветрењаче.“**

Кинеска пословица

Резиме: Угоститељство и туризам као потенцијали наше привреде и шанса за развој у новије време доживљавају своју ренесансу. Међутим, таква позиција намеће и низ изазова и опасности. Традиционалне школе, као и квалитет рада у њима не могу у довољној мери задовољити потребе савременог друштва. Појединац у савременом друштву мора деловати самостално и на себе преузети иницијативу и одговорност. Планирање, организација и реализација наставе општестручних, ужестручних и стручних предмета у средњим стручним школама тренутно се налази на методичкој раскрсници између традиционалне (класичне) наставе и модерне која је интерактивна и мултидимензионална, а представља потребу нове генерације ученика. Нови услови пословања и нови пословни системи захтевају нове радне компетенције код радника. Посебан проблем представља остваривање практичне наставе у средњим стручним школама као и предузећима угоститељско-туристичке привреде. Практична настава представља један од кључних елемената у остваривању квалитетне припреме ученика и полазника за запошљавање и њихову професионалну каријеру. Информациона технологија отвара мноштво могућности иновирања наставног процеса кроз другачију организацију часа, употребу нових наставних метода, облика рада и употребу различитих медија у дидактичке сврхе. Централну улогу у унапређивању образовања и васпитања имају наставници, јер непосредно утичу на учење и развој ученика. Кроз анализу потребних радних компетенција, у смислу дефинисања радних дужности и задатака на одређеном радном месту, долази се до исхода учења који треба да буду дефинисани будућим наставним плановима и програмима. Мотивација запослених је најбоља гаранција за успешно пословање у угоститељству и туризму. Она мора бити присутна још у процесу образовања и као таква настављена континуирано на радном месту кроз сталне обуке и тренинге који за циљ имају усавршавање и надоградњу наученог. Потребно је повезати свет образовања и свет рада кроз такозвано степенасто образовање, које обезбеђује стално и постепено усавршавање, као и примену наученог у привреди.

Кључне речи: образовање, реформа, развој, стратегија, информационе технологије, мотивација, планирање, организација.

**”When the winds of change blow,
some people build walls, others build windmills.”
Chinese Proverb**

Abstract: Hospitality and tourism, as the branches of industry with the potentials and prospects for development, have experienced a revival. However, at the same time such a position imposes a number of challenges and risks. Traditional schools and the quality of their work cannot sufficiently meet the needs of the modern society. Therefore the individual is supposed to act independently and to take responsibility on his own. Planning, organization and implementation of general, professional and vocational subjects in vocational schools are now at the methodical intersection between, on one hand, the traditional education and on the other hand, modern, interactive and multidimensional education meeting the need of a new generation of students. New conditions and new business systems require new competencies of employees. A particular problem is the realization of practical training in vocational schools and in hospitality and tourism companies. Practical training is a key element in achieving high-quality education for students and preparing them for employment and professional career. Information technology opens up many possibilities for innovating education process with a different class organization, and using new teaching methods, work patterns and different media for the didactic purposes. Teachers, with the main role in education advancement, have the direct impact on students' learning and their development. The analysis of the necessary work capabilities and definition of the job duties and tasks in a particular job lead to outcomes which need to be defined in the future curricula. Staff motivation is the best guarantee for a successful business in the hospitality and tourism industry. Motivation should already be present in the educational process and as such continuously present at work through constant practice and training in order to improve and upgrade the acquired knowledge. It is necessary to connect the world of education and the world of work through the so-called gradual education, which provides continuous and progressive improvement, and applying knowledge to the economy.

Keywords: education, reform, development, strategy, information technology, motivation, planning, organization

УВОД

Савремени туризам заузима једно од водећих места у светској економији. Он повезује развијене земље са земљама у развоју пружајући шансу за економски и социјални напредак. Светско туристичко тржиште све више тежи дефинисању стандарда квалитета услуга које се нуде и пружају гостима. Такав приступ пословању даје позитиван резултат у раду, али и огромну одговорност туристичкој индустрији да на потребе корисника одговори одређеним квалитетом за наплаћене цене.

У туризму и угоститељству и даље је кључан фактор човек. Квалитет услуге у највећој мери зависи од непосредних извршних радника и њихових радних компетенција које осигуравају обављање радних дужности и задатака. Хотелска предузећа покушавају да на различите начине повећају утицај на своје запослене ради успостављања система квалитета који обезбеђује конкурентност на тржишту. Управљање људским ресурсима је свакако област управљања која се у последње време највише развијала. Традиционални приступ управљању све више уступа место савременим, практичним формама које нуде флексибилнији и хуманији приступ.

Све то представља прави изазов за менаџмент и менаџере који се баве едукацијом и тренингом кадрова у угоститељству и туризму покушавајући да споје свет образовања и свет рада и да на такав начин одговоре потребама и захтевима привреде. Често се говори о различитим развојним шансама, али се готово никада не чује да је највећа развојна шанса Србије њена младост то јест генерације ђака и студената који су образовани на квалитетан начин. То су генерације које поседују суштинска практично примењива знања и вештине, а не теоретска која су застарела и неупотребљива. Многе земље би могле да нам буду узор а које су улагањем у образовање направиле „бум“ у развоју. Најчешће се наводи пример Републике Ирске где истраживања показују позитивну корелацију између нивоа улагања у образовање и динамике привредног раста, као и повећања броја становника.

Традиционалне школе, као и квалитет рада у њима, не могу у довољној мери задовољити потребе савременог друштва. Појединац мора деловати самостално и на себе преузети иницијативу и одговорност. Он прикупља информације, управља њима, анализира их и претвара их у употребљиво знање. Традиционална настава има недостатке који се огледају у делу индивидуализације учења и наставе, мотивације за учење (како спољашње тако и унутрашње мотивације ученика и наставника), и објективног и реалног праћења и вредновања постигнућа ученика (знања, вештине и ставови). У систему традиционалне наставе ученик је у позицији објекта, а не субјекта наставе. Као такав он се развија по диктату образовно-васпитних циљева у којима је ученик пасивни посматрач. Као субјекат наставе ученик представља личност која се развија на основу својих способности и тежњи укључујући психичку активност. Захтев традиционалне наставе је репродукција знања док савремени услови захтевају активну изградњу знања сваког појединца. У традиционалној настави суштину наставног процеса чини активност наставника, који кроз предавачку методу код ученика развија механичко памћење. Акценат је на репродуковању уместо на примени знања, вештина и ставова. Као још једна од слабости традиционалне наставе може се навести нефлексибилност времена и места похађања наставе. Традиционална настава захтева да сви ученици у исто време буду на истом месту. Традиционалну наставу и фронтални начин рада најбоље описује следеће: **„Из тога концепта извучен је максимум и не може се очекивати да он донесе нове квалитете, а кад се једна**

технологија потпуно исцрпи, морају се уводити нове јер настава не сме остати на досад постигнутом“¹

Овај проблем превазилази се употребом информационих технологија у наставном процесу. Наравно, не смемо заборавити и предности традиционалне наставе, у првом реду рад на развијању личности појединца у социјалном окружењу.

Планирање, организација и реализација наставе општестручних, ужестручних и стручних предмета у средњим стручним школама тренутно се налази на методичкој раскрсници између традиционалне то јест класичне наставе и модерне која је интерактивна и мултидимензионална, а представља потребу нове генерације ученика. Нова генерација су млади који одрастају уз вештачку интелигенцију која представља доминантно социјално окружење. Социјално измењеним условима свакако доприносе и нова информациона, комуникациона и технолошка окружења присутна у свим нивоима живота. Таква динамика свакако намеће потребу измене наставног процеса, посебно у средњим стручним школама. Економске и социјалне промене настале са научно-технолошким развојем намећу увођење новина у образовање. Нови производни и пословни системи захтевају сасвим нове радне а самим тим и образовне компетенције. Кроз различите анализе тржишта и његових сегмената, а имајући у виду све снаге, слабости, могућности и претње (SWOT-анализа) тренутног стања угоститељске и туристичке привреде морамо реално сагледати тренутно стање и у привреди и у образовању који заједно треба да буду на истом правцу то јест одрживом развоју .

Пример SWOT анализе експертског тима Угоститељско туристичке школе Београд, која је припремљена и изложена на Стручном скупу „Консултација и рефлексција“²

STRENGTH (CHAGE)	WEAKNESSES (СЛАБОСТИ)
- Повољан друштвени тренутак и услови за улагање у туристичку привреду која укључује мастер планове и пројекте у развоју (Горње и Доње Подунавље, рурални туризам, ...) - Србија као земља у којој је туризам у развоју има све већи прилив од туризма и капацитете који се увећавају; - Разноврсност туристичке понуде, богато културно наслеђе и природне лепоте; - Пораст интереса великих компанија и хотелских ланаца за улагање у Србију; - Становништво је гостопримљиво и спремно да прихвати изазове које намеће убрзани развој туризма;	- Србија није традиционална туристичка дестинација, већ дестинација интересног и специјалног туризма; - Слабо развијена туристичка инфраструктура нарочито ван великих центара; - Велики број атрактивних туристичких дестинација није довољно уређено и промовисано - Мало је туроператора који су потпуно спремни да се укључе на светско туристичко тржиште - Негативан имиџ у свету услед догађаја у непосредној прошлости (ратови и изолација); - У општем случају некомпетентан маркетиншки приступ и недовољно енергије у промоцији;

¹ Вилотијевић М, „Од традиционалне ка информационој дидактици“, Часопис „Образовна технологија“, бр. 1-2, Београд, 2003.

² Стручни скуп под покровитељством Министарстава просвете и науке, Министарства економије и регионалног развоја, Привредне коморе Републике Србије у сарадњи са Културконтактом Аустрија, Хотел „Балкан“, 22. октобар 2009

- Стратегијска локација на раскрсници путева између Европе и азије и близина атрактивних туристичких дестинација; - Пораст интересовања запослених у туризму и младих за квалитетно и тржишно оријентисано образовање.	- Недостатак интегрисане националне маркетиншке и промотивне стратегије; - Недостатак генералних стандарда у вршењу туристичких услуга; - Недостатак адекватних тренинга и обука у циљу стицања потребних вештина и усавршавања.
---	--

OPPORTUNITIES (МОГУЋНОСТИ) - Постојање туристичких дестинација које су већ вредноване на међународном тржишту (Београд, Копоник, Мокра гора, манастири,...) - Интересовање клијената из иностранства за специјализоване туристичке понуде (екотуризам, рурални туризам, природно и културно наслеђе, бициклизам,...) - Уздизање у светским оквирима туризма оријентисаног ка здравој животној средини, односно туризма који захтева чисте и недирнуте природне амбијенте; - У току је позиционирање и стварање дестинационо оријентисаног српског туристичког брэнда; - Маркетиншко иницијативно повезивање у оквиру региона у циљу стварања тржишта са богатијом понудом; - Постојећа свест и вера у квалитет историјског и културног наслеђа кроз интеграцију туризма у високо образовање; - Континуирани развој знања и менаџерских вештина у свим деловима Србије у сарадњи са страним туристичким компанијама у циљу освајања интернационалних стандарда; - образовање у области туризма има традицију дугу 70-80 година и обухвата 4 средње школе, 3 Високе школе и 5 факултета или департмана. - Коришћење претприступних фондова ЕУ кроз различите активности и стратегије повољне по	THREATS (ПРЕТЊЕ) - Недостатак структура на националном, регионалном и локалном нивоу и циљу развојног менаџмента и промоције на пољу туризма; - Неконтролисани и недовољно квалитетан развој људских ресурса и вештина у области туризма; - Недостатак неадекватне туристичке инфраструктуре да би се могле остварити развојне пројекције и циљеви; - Политичке одлуке и позиционирање које може бацити сенку на добре идеје, пројекте и очекивани развој; - Релативна неусклађеност формирања туристичког производа и потребне инфраструктуре, пре него што је туристички производ спреман за експлоатацију; - Недовољно изграђена свест о значају туризма за укупни привредни живот и повећање девизног прихода у Србији; - Одлив образованих људи са знањима и вештинама које су потребне у туристичкој делатности Србије; - Недовољно заступљен професионални рад у току школовања и студирања у области туризма; - образовање и тренинг нису увек у складу са захтевима и трендовима у савременом туризму; - Приватизација и могућност да многи кадрови који су радили по традиционалним методама и процедурама остану ван туристичке привреде иако су добри познаваоци
---	---

Републику Србију а које не подразумевају припајање	потреба и радних процедура у туризму
--	--------------------------------------

Неизоставна је потреба увођења стандарда како у раду са кадровима тако и у раду са гостима, то јест корисницима угоститељских услуга.

Због тога је хотелска индустрија Републике Србије, уколико жели адекватан прикључак у међународне туристичке токове, принуђена да изврши одговарајућа прилагођавања у различитим сферама пословања. Угоститељство као један од потенцијала наше привреде и шанса за развој у новије време доживљава своју ренесансу. Међутим у исто време таква позиција намеће низ изазова и опасности. Све то представља прави изазов за менаџмент и менаџере који се баве едукацијом и тренингом кадрова у угоститељству и туризму и који на тај начин покушавају да споје свет образовања и свет рада, то јест да на најбољи могући начин одговоре потребама и захтевима привреде.

1. Методолошки приступ раду

1.1 Полазне основе

Савремене тенденције развоја земаља тржишне привреде показале су да се образовање и стварање људских ресурса налазе у врху приоритета националних стратегија и политика друштвеног, економског и технолошког напретка. Када говоримо о Републици Србији и њеном развоју улагање у образовање и кроз њега обезбеђивање људског капитала представља инвестиционо улагање у будућност. Тиме политика образовања представља значајан део укупне развојне политике друштва у целини. Последње деценије карактеришу значајне промене у свим сферама друштва те се са правом очекују и квалитативне промене у образовању пре свега кроз примену савремених технологија, промена у организацији рада, наставним облицима и методама. Да би остварила своју функцију школа нужно мора да следи промене у друштву, а понекад да иде и испред њих. Све то би требало да образовни процес подигне на виши и квалитетнији ниво. Непосредно окружење као непогрешиви судија процењује које су школе добре, а које нису. Употреба информационих технологија у образовању више није могућност већ стварна потреба.

1.2 Циљ истраживања

Општи циљ рада је свакако указивање на потребу перманентног учења као и неисцрпне могућности побољшања едукације и тренинга угоститељских техничара кроз средњешколско стручно образовање. Сврха рада је указивање на чињеницу да се применом информационих технологија побољшава образовање, а самим тим едукација и тренинг. Све то заједно у исто време, а према захтевима привреде и других партнера, у ствари побољшава шансу друштва у целини за успешан одрживи развој. Уз адекватно образовање ученика можемо доћи до квалитетних људских ресурса који ће створити позитивну пословну климу и допринети општем бољитку. То нарочито долази до изражаја у тренутку када немамо више шта да понудимо на тржишту осим нас самих, то јест људских ресурса који пружају квалитетне услуге и тиме обезбеђују боље услове за живот. Такође потребно је указати да је рационализација мреже средњих стручних школа неминовност, пре свега у погледу квалитета кадра који производе. Рационализација која би била у складу са потребама привреде, тржишта рада и локалних заједница позитивно би утицала и на квалитет едукације и тренинга и на квалитет кадрова које ће та едукација и тренинг произвести. Свакако један од битних циљева је потреба боље сарадње свих социјалних партнера на плану образовања и запошљавања кадрова у угоститељству и туризму.

1.3 Тема истраживања

Тема истраживања овог рада је заправо унапређење образовања и васпитања ученика у средњим стручним школама за подручје рада трговина, угоститељство и туризам. Сврха таквог деловања је „производња“ кадрова за потребе угоститељско-

туристичке привреде. Потреба за квалитетним и компетентним кадровима даје посебан печат успеху савременог хотелског пословања. Само компетентни извршни радници могу гарантовати конкурентску предност на тржишту. Овај проблем има велики научни значај, јер процес управљања људским ресурсима у услужним делатностима представља једну од важних савремених научних дисциплина која још увек представља новину у нашем друштву. Стратегија развоја средњег стручног образовања укључујући његову реформу представља кључ даљег економског развоја друштва. Модернизација друштва и државе која води ка модерном економском и технолошком развоју подразумева иновирање глобалних циљева стручног образовања у смислу приближавања развијеним европским земљама. Стручно образовање у Србији мора бити усмерено на јачање стручних знања, као и на стицање кључних способности и вештина неопходних за постизање веће флексибилности у савлађивању променљивих захтева света рада и друштва у целини. Развој квалитетних стручњака у различитим областима, заснованих на знању, вештинама и ставовима, који представљају својеврстан стандард, визија је даљег развоја средњег образовања. Тако оно постаје кључ економског развоја, било да школује ученике за рад након средње школе или да их образује за наставак школовања на високошколским установама.

Истраживање у овом раду се врши на примеру образовања које се спроводи кроз едукацију и тренинг ученика профила угоститељски техничар у Угоститељско-туристичкој школи у Београду. То је школа, која представља базу за обуке кадрова који ће радити у туризму и угоститељству. Квалитет услуга као резултат рада извршних радника директно утиче на пословни успех у туризму и угоститељству. Самим тим се намеће потреба за адекватним образовањем потребних кадрова у смислу одговарајућих профила и радних компетенција које добијају кроз своје образовање. Проблеми који се јављају у току образовања, то јест едукације и тренинга угоститељских техничара су полазна идеја за научни приступ истраживању у овом раду. Ту се пре свега мисли на:

- недостатак компетентних наставника струке са адекватним искуством у струци и академским образовањем,
- недостатак компетентних наставника струке са адекватним искуством у области примене информационих технологија у образовању
- недостатак нормативно опремљених кабинета струке за едукацију и тренинг,
- недовољан број привредних друштава са одговарајућим стандардима за извођење практичне наставе уз примену информационих технологија у контролисаним условима
- недовољно праћење модерних трендова у туризму и угоститељству ,
- евалуација у циљу сталног унапређење наставних планова и програма

1.4 Степен истражености проблема

Образовни профил угоститељски техничар је последњи пут реформисан пре више од 25 година. Током протеклог периода развијала се анализа занимања и стандарда занимања. Занимања су постала много сложенија и од запослених се тражи све већи број способности то јест стручних компетенција, а све мање рутине. Поставља се питање да ли је образовни профил као такав и даље адекватан потребама тржишта рада коме је у суштини намењен. Анализу стандарда занимања угоститељски техничар, које је би било неопходно урадити за ревизију образовног профила као и наставног плана и програма тек би требало да уради Завод за унапређење образовања и васпитања тачније - Центар за уметничко и стручно образовање. Ово доводи до закључка да ова проблематика још није у довољној мери истражена. Иако имамо свеобухватан наставни план и програм за

образовање угоститељских техничара, солидне стручне уџбенике које су писали доказани експерти у струци, немамо адекватан тренинг односно практичну наставу у реалним условима која је поред теоријских знања неопходна за стицање стручних а касније радних компетенција занимања. Најбољи путоказ у ком смеру треба ићи је огледни профил конобар који има сличне предвиђене исходе учења. У том огледном профилу Завод за унапређење образовања и васпитања је користио методологију дефинисања стандарда занимања под именом ДАКУМ. То у суштини представља скраћеницу за развој наставног плана (Developing A Curriculum). По спровођењу ове анализе приступило се изради нових наставних планова и програма а по захтевима угоститељске привреде. Угоститељско-туристичка школа, као и ја лично, учествујемо у овом пројекту и сматрам да ће ми то доста помоћи у мом истраживању у смислу квантитативног и квалитативног поређења ових сродних образовних профила.

1.5 Хипотезе

Основне хипотезе у овом раду су:

1. Република Србија нема адекватну мрежу средњих стручних школа као гаранцију квалитета будућих кадрова у угоститељству и туризму
2. Не постоји довољан број компетентних наставника струке ангажованих у раду са ученицима у едукацији и тренингу.
3. Систем средњег стручног образовања не прати промене у свом окружењу и не реагује адекватно на њих.
4. Неминовна је и неопходна реформа у погледу унапређења наставних планова и програма и примене информационих технологија кроз њих.
5. Хиперпродукција кадрова у неконтролисаним условима негативно утиче на квалитет туристичке услуге.
6. Неопходно је претварање највећих и најбољих школа у регионалне центре за едукацију и тренинг наставника уз смањење броја малих мешовитих школа које немају елементарне услове за рад.
7. Не постоји адекватна сарадња између социјалних партнера на плану образовања и запошљавања кадрова угоститељско туристичке струке.
8. Радне компетенције стечене кроз образовање у средњој школи не одговарају захтевима привреде и потребама даљег наставка школовања.

Наведене хипотезе планирам да потврдим посредством квалитативне и квантитативне анализе, статистичком обрадом уз прикупљање релевантних чињеница, којима ће ове хипотезе бити потврђене или не.

1.6 Структура рада

Структура овог рада обухвата седам поглавља која се пре свега баве унапређењем образовања кадрова у хотелијерству као фактору развоја туризма у Републици Србији. Такође се баве туристичким тржиштем, условима на њему као и његовим потребама за компетентним кадровима.

Прво поглавље објашњава полазне основе рада, циљ и тему истраживања у њему. Кроз њега се констатује степен истражености проблема, као и хипотезе које ће у раду бити испитиване. У њему се наводе методе истраживања и структура рада.

Друго поглавље се односи на међународно туристичко тржиште и његов утицај на хотелску индустрију. Објашњава тржишне односе и карактеристике тражње као и промене на глобалном нивоу. Кроз ту призму представљају се и туристичка и хотелска индустрија Републике Србије и Београда које морају прилагодити своје пословање у датим околностима.

Треће поглавље се бави људским ресурсима који представљају један од најважнијих фактора у хотелијерству и угоститељству. Описан је појам и процес управљања људским ресурсима. Ово нас на неки начин уводи у систем едукације и тренинга угоститељских техничара за потребе хотелијерства. Описане су потребе и захтеви друштва и тржишта рада у стручном образовању као и значај људских ресурса у хотелијерству.

Четврто поглавље се односи на образовање кадрова у хотелијерству и његов утицај на хотелску индустрију. Кроз ту призму представљају се проблеми који се јављају у образовању а пре свега традиционални приступ настави. Ту се посебно истиче значај едукације и тренинга као начин за стицање специфичних знања, вештина и ставова у циљу стицања конкурентске предности кроз пружање квалитетне и стандардизоване услуге. У овом поглављу се дефинишу проблеми а као једно од решења препознаје се употреба информационих технологија у образовању. Ово нас на неки начин уводи у проблематику примене модерних технологија у образовању кадрова за потребе хотелијерске привреде. Поглавље се бави информационим технологијама и применом истих у образовању. Описан је појам информационих технологија, примена рачунара у настави, у едукацији и тренингу као и хотелијерству и угоститељству. Описане су и потребе и захтеви модерног друштва као и тржишта рада у стручном образовању као и одговор стручног образовања на потребе друштва и тржишта рада. У наставку се бави повезаношћу средњих стручних школа са хотелском привредом.

Пето поглавље представља Угоститељско туристичку школу из Београда као темељ образовања кадрова угоститељско туристичке привреде. Описује оснивање и делатност школе, као и услове у којима се одвија рад то јест едукација и тренинг. Посебно место је посвећено школској радионици хотелу „Палас“ као драгуљу српског угоститељства који представља расадник кадрова за угоститељско туристичку привреду. На крају је представљено и друштвено одговорно пословање школе као јединствен феномен који поспешује пословање и потребу примене информационих технологија као подршке наставном процесу. Представљене су функције менаџмента у наставном процесу то јест едукацији и тренингу угоститељских техничара. Описује начин планирања, организовања, мотивације и контроле наставног процеса као и потребу примене информационих технологија као подршке наставном процесу.

Шесто поглавље се бави могућностима унапређења едукације и тренинга кроз реформу средњег стручног образовања. У првом делу представља државну Стратегију развоја средњег стручног образовања до 2020. године и простор, то јест елементе у њој који су погодни за унапређење струке. Потом се бави анализом тржишта рада и његовим потребама, а као одговор на то нуди развој нових образовних профила и курикулума, као и увођење стандарда у рад наставника у школама.

Седмо поглавље описује неопходне промене у управљању у средњим стручним школама и трага за начином његовог унапређења кроз успостављање система квалитета. Даје решења кроз примену матрице квалитета као и примену информационих технологија и развој личних способности ученика и запослених.

Закључак нас уводи у проблематику и на пут који треба трасирати кроз будуће стратегије средњег стручног образовања које доприносе решавању постављених хипотеза у будућности. Закључак такође намеће потребу за наставком истраживања које ће довести до коначног решења постојећих проблема у будућности.

1.7 Методе истраживања

Методолошки приступ раду чини основу научног истраживања, јер наведена тема једино са квалитетно одрађеним методолошким основама може да има и научни значај и допринос.

Методе истраживања у овом раду су карактеристичне за истраживања у домену друштвених наука. Као такве своју примену налазе и у сфери економских наука. Дијалектика је основни методолошки принцип друштвених наука и из ње произилазе основне методе које ћемо користити у овом раду: дијалектична, синтетичка и верификациона.

Дијалектичка метода се користи ради сагледавања повезаности и међусобне условљености појава које су предмет истраживања у нашем случају образовања и привреде.

Синтетичка и верификациона метода представљају основне методе за проверу хипотеза од којих се пошло у истраживању.

Метод компарације представља упоредни метод, који ће се бавити упоредном анализом старог образовног профила угоститељски техничара са новим образовним профилем конобар-оглед.

Студија случаја је метода која ће се користити на примеру Угоститељско туристичке школе из Београда, као и примеру образовања образовног профила угоститељски техничар у њој.

Осим ових метода користиће се field i desk истраживање.

2. Туристичко тржиште и његов утицај на хотелску индустрију

2.1 Тржишни односи у туризму

Туризам у савремено време представља појаву масовних димензија која се огледа пре свега у друштвено економској сфери. Ефекти туристичких кретања имају значајно место у укупном привредном и друштвеном развоју у свету.



Слика бр. 1, симболички представљено међународно туристичко тржиште

Туризам у данашње време представља једну од три водеће индустрије света. Укупно гледано међународни туризам у 2011. години остварио задовољавајуће резултате уз очекивани раст од 5%. У прилог тој чињеници говори и податак да је укупан број туриста износио 970 милиона. Ово је посебно важно у односу на чињеницу да је у 2009. години забележен пад туристичког промета у свету за 4%, што је износило смањење туриста за око 35 милиона. Званичне процене Светске туристичке организације – WTO у 2012. години се може очекивати повољна тенденција раста као у 2010. и 2011. години. Очекивана стопа повећања је око 3-4%. То значи да се у 2012. години може очекивати око милијарду учесника у међународном туризму.³

Прогнозирања међународних долазака туриста показују да ће и даље водећа туристичка рецептивна регија бити Европа, али са нешто мањим уделом него сада, следе источна Азија и Пацифик, Америка итд. Најпосећенија земља ће бити Кина са прогнозираних 137 милиона међународних долазака. (Табела 1)⁴

Табела бр. 1. Прогноза међународних туристичких долазака 2010. и 2020.

Регије	Остварени доласци у 1995. (у мил.)	Предвиђени доласци у (мил)		Просечна годишња стопа раста од 1995.- 2020. у (%)	Удео у (%)	
		2010.	2020.		1995.	2020.
Свет	565,4	1006,4	1561,1	4,15	100	100
Африка	20,2	47	77,3	5,51	3,57	4,67
Америка	108,9	190,4	282,3	3,88	19,26	18,92
Источна Азија/Пацифик	81,4	195,2	397,2	6,55	14,4	19,4
Европа	338,4	527,3	717	3,05	59,85	52,39
Средњи исток	12,4	35,9	68,5	7,08	2,19	3,57
Јужна Азија	4,2	10,6	18,8	6,18	0,74	1,05

Хотелска предузећа, пружајући основне и допунске услуге упијају потрошњу домаћих и страних туриста. Нека предузећа у туризму као што су организатори путовања, туристичке агенције, саобраћајна предузећа организују тражњу и усмеравају је даље ка туристичким дестинацијама. На тај начин је усмеравају ка осталим пружаоцима услуга у туризму. Збивања на туристичком тржишту утичу на пословање хотелских предузећа и организација. Туристичка потрошња ствара подлогу за економске и организационе активности ових предузећа кроз њихову тржишну оријентацију, раст и одрживи развој.

За предузећа у хотелијерству је карактеристичан раст и развој у међународним размерама. Раст предузећа обухвата повећање капацитета који се одражава кроз број лежаја и објеката, број пословница или продајних места, број запослених и сл. Развој предузећа се заснива на организационим, технолошким, тржишним и другим побољшањима у пословању. Пример за то је увођење компјутерске технологије и информационих система, унапређење у управљању људским ресурсима итд. Крајњи циљ је улазак и позиционирање на новим тржиштима, а кроз сервисирање циљних група својих потрошача пре свега у погледу квалитета и цена услуга које они очекују. Ту се морају

³ Стручни часопис „Хотел професионал“, интервију проф. др Слободана Унковића, „Туризам велика шанса и у годинама кризе“, 2012.

⁴ Tourism Highlights, WTO Edition, Madrid, 2003; Tourism Market Trends: World Overview & Tourism Tropics, WTO, Madrid, 2002.

уважавати захтеви, потребе и могућности потрошача који представљају туристичку тражњу. Туристичка тражња има доминантну улогу у тржишним односима у туризму. На туристичком тржишту је доминантна позиција тражње у односу на понуду, а то представља редак пример тржишта.

Односи на туристичком тржишту одређени су пре свега карактеристикама понуде и тражње. Те карактеристике су веома специфичне и изражене пре свега кроз еластичност тражње и нееластичност понуде.

2.2 Карактеристике туристичке тражње

Туристичко тржиште у свом функционисању испољава изразите специфичности тако да се о њему може говорити као о тржишту „*sui generis*“ то јест о тржишту посебне врсте. У таквом амбијенту хотелска и сва друга предузећа у туризму полазе од захтева тражње и своју понуду прилагођавају истој.

Већ је речено да туристичка тражња са својим карактеристикама има доминантну позицију у односу на понуду. Карактеристике туристичке тражње се огледају кроз њену еластичност, сезонску концентрацију и потрошачке карактеристике.

Када говоримо о еластичности туристичке тражње морамо знати да она показује високу еластичност на економске и ванекономске факторе. Еластичност се на економске факторе испољава кроз више облика примарне еластичности, а затим и кроз секундарну еластичност. Облици примарне еластичности обухватају еластичност на приходе становништва, на цене туристичких услуга и на пропаганду. Слободно време је такође неопходан фактор туристичке тражње.

Секундарна еластичност туристичке тражње обухвата њену променљивост због промена у туристичкој понуди. Ту се ради пре свега о променама у којима нова понуда ствара нову тражњу. То представља позитиван утицај обима и структуре понуде који привлачи додатну тј. увећану тражњу. Такав туристички производ својом атрактивношћу, квалитетом, ценом и другим својствима привлачи потенцијалне туристе и изазива њихову спремност на потрошњу. По питању еластичности туристичке тражње, одговоре треба тражити у променама тражње услед деловања психолошких фактора, као и фактора из окружења тј. из природне и друштвене средине. Психолошки обухватају моду то јест помодарство кроз опонашање других при путовањима, као и фактор навика који представља подлогу стварању традиције за путовањима. Фактори окружења су у већини подстицајни, али не треба искључити и њихово негативно испољавање као у случају великих природних катастрофа, епидемија, политичких и ратних сукоба. У таквим случајевима ови фактори драстично смањују туристичку тражњу и они попримају негативан предзнак.⁵

Туристичка тражња се испољава и кроз временску димензију, а кроз сезонску концентрацију. Ова карактеристика има пресудан утицај на туристичко тржиште и његове целогодишње активности. Туристичка путовања се одвијају најчешће у летњој па у зимској сезони. То је условљено распоредом годишњих одмора, школских распуста, природним условима за боравак итд. Важност сезонског пословања за туристичка предузећа је у томе да она има изузетан утицај на економију предузећа и дестинација која треба да обезбеде максималну попуњеност капацитета уз максималне цене које ће туристичка тражња толерисати и прихватити. Само такво пословање ће бити рентабилно, а остварен приход мора покрити све годишње фиксне трошкове као што су амортизација, бруто зараде запослених и тиме обезбеде довољан профит у целогодишњем пословању.

⁵ Чачић К., Избор канала продаје са посебним освртом на Југословенски туризам, Југоштампа, Београд, 1980.

Не треба занемарити ни улогу потрошача који својим понашањем и одлукама одређују базичне односе на туристичком тржишту. Потрошачи у погледу жеља и захтева, као и у погледу економских могућности обликују туристичку тражњу као веома разнолику. Туристички потрошачи свако путовање оцењују и вреднују као јединствен производ. Они степен свог задовољства одређују према укупним осећањима при конзумирању сета услуга које су им пружене. Потрошачи у туризму не уважавају само количину и асортиман услуга које добијају по одређеној цени, већ им је важан ниво квалитета услуга које су им пружене. У том смислу се испољава замењивост туристичког производа једне дестинације истим или сличним производом друге дестинације. Пресудну улогу ће имати квалитет услуге, то јест производа, и као такав ће одредити степен конкурентности на тржишту. Све присутнија је сегментација тржишта као стратегија тржишног наступа и одговор на тржишну разноликост тражње.

Туристичка тражња је покретљива и у физичком смислу, јер се креће ка понуди лоцираној у местима и подручјима са атрактивним факторима који привлаче посетиоце. Она се додатно потенцира развијеношћу превоза у технолошком и економском погледу. У технолошком то подразумева брзину, конфор, безбедност и сл., док економски обухвата различите врсте повластица, стимулативне превозне тарифе и друге погодности за путнике.

Прогнозе раста туристичког промета у свету крећу се на нивоу стопе раста од око 4 до 5% на годишњем нивоу. Диференцирано тржиште је последица савремених трендова економског и културног развоја у свету, као и промене животних стилова. Последица светских кретања у тражњи је та да масовни туризам губи битку са индивидуализмом који у први план истиче избор типа дестинације и модела путовања. Трендови су екологија, култура, активан одмор и рекреација, тематски паркови и здравље, нови облици и садржаји понуде, идентитет дестинације. Тражњу на туристичком тржишту опредељују потрошачи и тиме пресудно утичу на пословне шансе сваке дестинације. Када је реч о Европи и перспективи развоја туризма у њој нагласак је на следећим факторима:⁶

- Путовања у градске центре имаће бржу стопу раста од класичних летњих путовања
- Укупна туристичка потрошња за путовање до Европе, унутар и у оквиру ње рашће брже од других издатака
- Путовања у „удаљене дестинације“ рашће брже него путовања у Европи
- Путовања између земаља ЕУ имаће већу стопу раста него домаћа путовања у већини земаља ЕУ
- Посете планинским центрима у летњем периоду, крузинг путовања и културни туризам бележиће већу стопу раста од стандардних путовања током годишњих одмора
- Пакети (паушална путовања) за индивидуалне потрошаче постаће релативно популарни
- Путовања старијих особа, као и оних млађих годишта повећаваће се брже у односу на остале популационе групе
- Авио саобраћај развијаће се брже него остали видови транспорта, али очекује се и брзи раст железничког саобраћаја са аспекта квалитета, брзине и цене
- Тражња за одмором и различитим активностима рашће брже од осталих форми путовања
- Групе, укључујући и породицу постаће мање и флексибилније

⁶ ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies/ecosystems_en successfactors, 2007

- „куповина у последњи час“ ће расти у односу на „рано букирање“ и то у мери у којој компјутерски резервациони системи постану уобичајен начин букирања путовања
- Однос цене и квалитета играће све већу улогу у избору дестинације и смештаја, а квалитет окружења постаће кључни фактор атрактивности⁷

Има још неких промена које су очекиване, а везане су за подручје Европе. Од политичких фактора истиче се проширење ЕУ, релативна политичка стабилност у земљама транзиције, појачана легислатива посебно у домену радних односа, даља либерализација, дерегулација, приватизација и друго. Када су у питању економски фактори наглашена је улога европске валуте, даља хармонизација инструмената туристичке политике у различитим областима, концентрација власништва и др. У социјалне факторе спадају старење становништва, појачана улога медија, јачање покрета за уједињену Европу, јачање улоге жена у друштвеном животу нација. И на крају технолошки фактори који обухватају развој нових производа, развој директног маркетинга, развој агресивних промоционих техника, а уз употребу савремених информационих технологија.⁸

Сви наведени фактори ће имати велики утицај у скорој будућности. Туристички производ ће се формирати полазећи од тражње како би се ускладила свака појединачна услуга и инфраструктура са укупним жељама и захтевима потрошача тј. туриста. Навике потрошача у динамичном и стресном окружењу у којем се креће се мењају тако да „нови потрошач“ трага за смиренијим ритмом и жели нове садржаје. Упркос авантуристичком духу тражи потпуну сигурност и избегава кризна подручја, било да се ради о политичким или било којим другим проблемима. Сигурност је на првом месту и по питању врсте превозних средстава и смештаја. Савремени туриста има следеће примарне критеријуме при избору путовања:⁹

- Преусмеравање на ближе и сигурне дестинације
- Раст краћих, чешћих и викенд путовања
- Раст интереса за активним одмором и посебним садржајима – оригиналност испред униформности
- Раст интереса за културним садржајима
- Раст захтева за квалитетом услуга и дестинација
- „Вредност за новац“
- Екологија - еколошки свестан¹⁰

Прилагођавање понуде доприноси развоју, лојалности потрошача и сталном проширењу нових сегмената тражње на тржишту. Туристички производ се обликује према јачини мотивације доласка у дестинацију. Као мотив доласка одређене популације издваја се психичко и физичко задовољство, духовно и емоционално богаћење, здравље, кретање, упознавање са другим људима, упознавање са другим крајевима, храна, забава, разонода и др.¹¹ Ово је све важно због сталне потребе за компетентним извршним радницима у хотелијерству. Само такви кадрови могу одговорити на потребе тржишта, туриста и послодаваца у хотелијерству.

⁷ ec.europa.eu/enterprise/services/tourism/studies/ecosystems_en successfactors, 2007

⁸ Lohmann, Martin und Danielsson, Urlaubsmotive, Hamburg, 2003.

⁹ Tourism trends for Europe, European Travel Commission, 2006.

¹⁰ Tourism trends for Europe, European Travel Commission, 2006.

¹¹ Стратегија развоја града Београда, Институт економских наука, Београд, 2008.

2.3 Туристичка и хотелска индустрија Републике Србије и Београда

Раздобље од 1989. до 2000. године има за последицу неповољна кретања у туризму Србије кроз низ негативних политичких и економских фактора. То је првенствено имало катастрофалне последице на кретање иностраног туристичког промета и прихода од туризма у земљи. Девизни прилив од туризма у том раздобљу смањен је за 93,6%, а мерено бројем ноћења за 35,6%, при чему је удео домаћег 30,1%, а иностраног 71,6%.¹² Од 2000. године на овамо туристички промет бележи стални раст. Пример позитивне тенденције представља раст иностраног туристичког промета са 430 хиљада у 2000. години на 1 милион и 476 хиљада ноћења у 2007. години.¹³ Према подацима Народне банке Србије у истом периоду девизни прилив од туризма бележи раст са 22,6 милиона долара на 530 милиона долара.

Међутим и поред таквог раста Република Србија није достигла резултате које постижу земље из региона, као што су Мађарска са 9,3 милиона посетилаца и девизним приходом од 4,5 милијарде долара, Чешка са 6,4 милиона страних посетилаца и девизним приходом од 5 милијарди долара, као и Бугарска са 5,2 милиона страних посетилаца и 2,6 милијарди долара прихода.¹⁴

Према подацима Републичког завода за статистику извештај о туристичком промету који се односи на туристе који су користили услуге смештаја у пословним јединицама туристичко-угоститељских организација и у приватним домаћинствима показује да је у периоду од јануара до децембра 2008. у Републици Србији без АП КиМ боравило 2 266 166 гостију. Од овог броја домаћи туристи заузимају 71% или 1 619 672 госта, а страни 29% или 646 494 госта. У истој години остварено је 7 334 106 ноћења, од чега су 81% остварили домаћи, а 19% страни туристи. Мерено бројем ноћења страни туристи су највише боравили у Београду, укупно 738 954 ноћења, а потом у Новом Саду 94 795, на Златибору 46 339, на Копаонику 41 304, Нишу 39 961, Врњачкој Бањи 38 630 ноћења.¹⁵

Табела бр. 2, Укупан број ноћења према врсти туристичког места у Републици Србији у 2008. години

Врста туристичког места	укупно	Индекс 2008/007	Домаћи гости	Индекс 2008/007	Инострани гости	Индекс 2008/007
Република Србија	7,334 106	100	5,935 219	101	1,398 887	95
Главни административни центри	1,417 859	93	584 110	99	833 749	89
Бањска места	2,367 730	101	2,266 766	101	100 964	110
Планинска места	1,912 008	99	1,776 294	98	135 714	107
Друга туристичка места	1,377 867	105	1,101 637	105	276 230	107
Остала места	258 642	117	206 412	126	52 230	90

У Републици Србији је нужно побољшање конкурентности туристичке понуде активирањем великог и неискоришћеног туристичког потенцијала, а у складу са

¹² Стратегија развоја туризма Републике Србије, Институт економских наука, Београд, 2008.

¹³ Републички завод за статистику, Саопштење бр. 20, од 30. Јануара 2008.

¹⁴ Светска туристичка организација, The World Tourism Organization (UNWTO), Tourism Highlights, Edition 2007.

¹⁵ Туристичка организација Србије, <http://www.srbija.travel/>

адекватним позиционирањем на туристичком тржишту. Унапређење конкурентности понуде може се брже остварити на локалним нивоима где постоје базични производи и где је могуће постићи брзу сагласност јавног и приватног сектора о моделима, стратегијама и ризицима реструктурисања и репозиционирања комплетне постојеће и потенцијалне туристичке понуде.

Као новој туристичкој дестинацији Републици Србији тек предстоји креирање низа нових туристичких производа који треба да буду засновани на уважавању карактеристика глобалне туристичке тражње, као и специфичних појединих емитивних туристичких тржишта. Стратешко питање на које треба пронаћи одговоре јесте како ускладити развој:

- Наших традиционалних вредности (нације, језика, културе, вере и обичаја)
- Опште цивилизацијских вредности (демократија, људска права, слобода, једнакост, приватна својина)
- Пролазних вредности - тренутно владајућих западних вредности (технологије, менаџмент, либерална тржишна привреда, профит и др.)¹⁶

Последице убрзања промена су:

- Повећање тешкоћа које се односе на предвиђање проблема и благовремену реакцију на њих
- Потребе за повећањем имплементације реаговања на промене
- Потребе за флексибилним и благовременим реаговањима на изненађења која се не могу унапред предвидети¹⁷

Хотелска предузећа ће остваривати добре резултате уколико је добро организована и сама туристичка дестинација и уколико постоји кооперативан однос између јавног и приватног сектора. Ново неексплоатисано тржиште повољна је шанса да се уз одговарајућу стратегију и квалитетан људски кадар хотелска предузећа у Републици Србији наметну као конкурентна на тржишту.

Конкурентност неке туристичке дестинације на глобалном тржишту је најуже повезана са различитим елементима туристичке понуде као што су бројност и квалитет смештајних капацитета, разноврсност и квалитет угоститељске понуде, природна и културна баштина, стање комуналне инфраструктуре, али и гостољубивост, вредност за новац, законска решења која регулишу туристичку делатност, доступност, туристичка сигнализација и сл.¹⁸

Према томе, Република Србија у туризму још увек није достигла резултате које постижу земље из конкурентског окружења. У истраживању укупна конкурентност Републике Србије је оцењена нешто испод просечне оцене, у исто време као конкурентске предности Републике Србије истичу се природна и културна баштина, гастрономија и људски ресурси. „Србија има шансе да буде лидер у туризму на Балкану и да покаже како се то ради у области одрживог развоја туризма, а криза не сме да буде никакав изговор јер се у свету сваког месеца отвори по 10 хотела, што је на годишњем нивоу око 3000 ново отворених објеката.“¹⁹

Према Стратегији развоја туризма Републике Србије постоји 9 кључних производа за Србију као туристичку дестинацију и то:

- Градски одмор

¹⁶ Хелета М., Менаџмент квалитета, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.

¹⁷ Черовић С., Менаџмент у туризму, ПМФ Нови Сад, 2003.

¹⁸ Стратегија развоја туризма Републике Србије, Институт економских наука, Београд, 2008.

¹⁹ VII Међународни форум менаџера хотела у хотелу „Палас“, говор председника IH&RA dr Ghassan Aidi, стручни часопис „Туристички свет“, 2010.

- Кружна путовања (touring)
- Пословни туризам и MICE
- Здравствени туризам (SPA + Wellness)
- Планине и језера
- Наутика
- Догађаји
- Рурални туризам
- Специјални интереси²⁰

„Док друге индустрије сматрају да имају економске проблеме, ви настављате да улажете новац и отварате хотеле и зато је хотелска индустрија лидерска. Људи и у оваквим условима морају да путују и одседају у хотелима, и зато немојте за све да кривите кризу. То оставите медијима, а ви се баците на посао.“²¹

Основама за рад на Стратегији развоја туризма града Београда утврђено је да се прихватају основни закључци Стратегије развоја туризма Републике Србије. То представља уобичајени приступ при изради регионалне у односу на националну стратегију. Што се тиче Београда као кластера Стратегијом развоја туризма Републике Србије издвојено је шест кључних производа и то:²²

- Пословни туризам и MICE
- Градски одмори
- Кружне туре
- Догађаји
- Специјални интереси
- Наутика

Површина територије која је дефинисана као кластер града Београда износи 9 250 км². На том простору се препознаје пет туристичких зона:²³

- Урбане зоне
- Акватичке зоне
- Парковско-рекреативне зоне
- Еколошко-туристичке зоне
- Руралне зоне

Према подацима Туристичке организације Београда (ТОБ), Београд располаже следећим смештајним капацитетима:

- Хотели 5* - 4 хотела (1 у ширем подручју града: „President“ Ковилово)
- Хотели 4* - 12 хотел
- Хотели 3* - 19 хотела (2 у ширем подручју града: „Country Club Babe“ на Космају и „Сучевић М“ на Авали)
- Хотели 2* - 10 хотела (3 у ширем подручју града: „Авала“ на Авали, „Обреновац“ у Обреновцу и „Радмиловац“ у Винчи)
- Хотели 1* - 3 хотела

²⁰ Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука, Београд, 2008.

²¹ VII Међународни форум менаџера хотела у хотелу „Палас“, говор председника IH&RA dr Ghassan Aidi, стручни часопис „Туристички свет“, 2010.

²² Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука, Београд, 2008.

²³ Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука (ИЕН) Београд, 2008.

- Дизајн хотели – 1 хотел
- Мотели – 2 мотела
- Виле, пансиони и апартмански објекти – 5 објеката
- Кампови – 1 камп (камп „Дунав“ у Земуну)
- Коначишта (преноћишта) – 5 објеката
- Хостели – 46 хостела

Актуелни подаци за виле, коначишта, преноћишта и други некатегоризовани смештај указују да таквих смештајних јединица има око 30.²⁴

У Београду и даље хотелски смештај заузима примарну улогу и својим капацитетом одговара на изражену тражњу туриста. Изражен је недостатак хотелских капацитета више и високе категорије. У будућности треба радити на модернизацији и опремању постојећих капацитета ради добијања веће категорије, као и отварању нових наменских објеката за ту сврху.

Структура хотела на подручју града Београда према категоријама је следећа:²⁵

Табела бр. 3, Структура хотела по категоријама – подручје града Београда²⁶

Категорија хотела	Број хотела	Учешће %
*****	4	8,2
****	12	24,5
***	19	38,8
**	10	20,4
*	3	6,1
остало	1	2
укупно	49	100

Према досадашњим истраживањима које је обавила Туристичка организација Београда неке од битних карактеристика профила просечног туристе у Београду су следеће:²⁷

- Средње доби (35 до 50 година)
- Више или високо образовани (службеници, менаџери и сл.)
- Долази из градске средине
- Долази због посла и сајмова (64%), спортских догађаја (10,7%), одмора и разоноде (8,1%)
- Претходно је више пута боравио на подручју регије
- Долазак у самосталној организацији, авионом (53%), аутомобилом (16,9), преко туристичке агенције (10,2%), на основу препорука (15%)
- Остварује до 3 ноћења
- Користи хотеле и хостеле
- Обилази град без водича
- Одлази на самосталне излете

²⁴ Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука (ИЕН) Београд, 2008.

²⁵ Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука (ИЕН) Београд, 2008.

²⁶ Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука, Београд, 2008.

²⁷ Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука, Београд, 2008.

- Изузетно је задовољан лепотом природе, амбијентом и гостољубивошћу локалног становништва

Из ових резултата произилази да професија, старосна доб, примања и бројност представљају примарне критеријуме за обликовање туристичке понуде у Београду. Туристички производ би требало креирати полазећи од тражње како би се ускладила свака појединачна услуга с укупним жељама и захтевима потрошача – туриста. Туристичка организација Београда у овоме има велику улогу. Она деловање реализује кроз своја четири стална и један сезонски информативни туристички центар, а у сарадњи са Привредном комором града Београда. Сви субјекти заједно раде на промоцији и продаји туристичког производа то јест услуге.

„За маркетиншку стратегију квалитет услужног производа поседује две импликације“.²⁸ Прва се односи на базични ниво квалитета који потрошачи желе и очекују и варијацијама у оквиру тога. Друга се тиче евентуалних варијација квалитета у времену. „Одлука о задржавању, побољшавању или погоршању квалитета услужног производа који чини понуду битно утиче на стратегијску позицију и стратегијско понашање туристичког предузећа. У литератури је доста распрострањено мишљење да је цена важнији индикатор квалитета код услуга него код производа, посебно у ситуацији када нису прибављене друге информације. То потврђују и многа истраживања да на туристичком тржишту цена утиче како на примарну тако и на селективну пажњу.“²⁹

Према томе гости нарочито страни одлично су упознати са стандардима и практично размажени квалитетом услуге. Они очекују беспрекорну услугу тј. ону која оправдава цену боравка у београдским хотелима. Самим тим хотелска индустрија Београда као одговор на такве изазове исказује потребу за образовањем и усавршавањем кадрова. То за крајњи циљ и резултат треба да има стандард у квалитету услуге, као и задовољство гостију, а самим тим и профит неће изостати.

3. Управљање људским ресурсима у хотелијерству

Тачно порекло менаџмента људских ресурса је и даље непознаница. Све велике организације кроз људску историју су се морале суочити са проблемима везаним за управљање људима. Појавили су се дакле проблеми људских ресурса.

Иза нас је време када се улагање у људске ресурсе посматрало као трошак, а сведоци смо пословања у хотелијерству у коме улагање у људске ресурсе представља стратешку инвестицију. Људски ресурси представљају сво искуство, вештине, ставове, процене, знања, контакте, мудрости и ризике појединаца повезаних са једном организацијом. Људски капитал представља укупну вредност људских ресурса организације. Управљање људским ресурсима је динамичан процес који чини низ повезаних задатака и активности менаџмента усмерених ка остваривању стратегијских циљева организације, а кроз управљање људима. Улога менаџмента је да неутралише негативне особине запослених, а оне позитивне препозна и афирмише. Људски потенцијал у услужним делатностима има кључну улогу у процесу пружања услуга. Услуга као резултат интеракције између продавца и купца представља производ који се не може вратити или заменити. Како нема физичка обележја по пружању остаје у меморији корисника. Осим што гост треба бити задовољан смештајем, храном и пићем исто тако мора бити задовољан понашањем и опхођењем запослених. Из тога произилази да

²⁸ Живковић Р., Понашање и заштита потрошача у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

²⁹ Живковић Р., Понашање и заштита потрошача у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

понашање извршних радника у хотелијерству утиче на квалитет услуга, а самим тим и на профит предузећа. Управљање људским ресурсима у хотелијерству у директној је вези са успостављањем квалитета услуге, а тиме и остваривањем конкурентске предности на тржишту.³⁰

„Сав раскош и сјај једног хотела на овом свету не могу да надокнаде оно што се дешава ако запослени својим односом одвраћају људе. Истовремено, особље које привлачи људе далеко је важније од свег сјаја и раскоши које уопште можете да замислите у свом хотелу.“³¹

3.1 Појам и процес управљања људским ресурсима

Свака сврсисходна активност подразумева потребу управљања, а свако управљање тежи неком циљу. Циљеви представљају репере на основу којих се оцењује успех предузетих акција. Основни циљ управљања људским ресурсима је побољшање координације и појачавање интензитета синергије снага предузећа у циљу остваривања циљева организације. Неспособност да се то уради може ослабити перформансе предузећа, угрозити профит и на крају сам опстанак организације.

Основни циљ управљања људским ресурсима се постиже остваривањем следећих парцијалних циљева:³²

- Организациони циљ
- Функционални циљ
- Друштвени или социјални циљ и
- Лични или персонални циљ

Што се више циљева оствари потезима управљања људским ресурсима већи ће бити његов допринос успешности организације и потребама запослених.³³

Функција управљања људским ресурсима обухвата велики број различитих активности усмерених на различите аспекте запослености у организацији:³⁴

- **Анализа и дизајн послова** - процес прикупљања релевантних информација о пословима и дефинисање знања, вештина и способности потребних за обављање конкретног посла и дизајнирање послова,
- **Планирање људских ресурса** – процес у којем се на основу антиципираних промена у интерном и екстерном окружењу предвиђају потребе за људским ресурсима,
- **Регрутација кандидата** – процес привлачења квалификованих кандидата у таквом броју који ће организацији омогућити да изабере најбоље за попуњавање упражњених радних места,
- **Селекција кандидата** – процес у којем се врши избор између пријављених кандидата за одређен посао и доноси одлука о запошљавању, односно о одбијању кандидата,
- **Обука запослених** – процес усмерен на промене у специфичним знањима, способностима, вештинама, ставовима и /или понашању усмерене на побољшање перформанси запослених на њиховом радном месту или на неком повезаном радном месту,

³⁰ Черовић С., Управљање људским ресурсима у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

³¹ Чачић К., Пословање хотелских предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

³² Шушњар Штангл Г. и Зимањи В., Менаџмент људских ресурса, Суботица, 2006.

³³ Шушњар Штангл Г. и Зимањи В., Менаџмент људских ресурса, Суботица, 2006.

³⁴ Шушњар Штангл Г. и Зимањи В., Менаџмент људских ресурса, Суботица, 2006.

- **Развој запослених** – процес стварања могућности за учење како би се запосленима помогло у њиховом личном развоју и како би се припремили за будуће захтеве посла или развоја каријере,
- **Оцењивање перформанси запослених** – процес у којем се оцењује индивидуални допринос запослених у остварењу организационих циљева у дефинисаном временском периоду,
- **Награђивање запослених** – креирање и администрирање система директних и индиректних зарада запослених,
- **Односи са запосленима** – унапређење односа на релацији послодавац запослени,
- **Заштита здравља и сигурности запослених** – кроз унапређење радних услова, програме за смањење стреса, смањење незгода на послу, саветовалишта итд...³⁵

Такође важне активности се одвијају и кроз различите програме прилагођавања, као што су програми управљања квалитетом, програми изградње тимова и сл. Процес управљања људским ресурсима доприноси успеху организације и мора подржавати стратегију компаније. Наравно овај допринос мора бити у складу са етичким и друштвеним нормама. Активности управљања људским ресурсима доприносе побољшању продуктивности директно кроз налажење бољих и ефикаснијих начина за остваривање циљева, а индиректно побољшањем радних услова.

Табела бр. 4, Међусобна повезаност циљева и активности управљања људским ресурсима³⁶

Циљеви управљања људским ресурсима	Активности управљања људским ресурсима
Социјални циљеви	1. Усаглашеност са прописима 2. Бенефиције 3. Однос менаџмента и синдиката
Организациони циљеви	1. Планирање људских ресурса 2. Однос према радницима 3. Селекција 4. Обука и развој 5. Вредновање резултата рада 6. Распоређивање радне снаге 7. Контрола остварења циљева
Функционални циљеви	1. Вредновање резултата рада 2. Распоређивање радне снаге 3. Контрола остварења циљева
Персонални циљеви	1. Обука и развој 2. Вредновање резултата рада 3. Распоређивање радне снаге 4. Награђивање 5. Контрола остварења циљева

Сви наведени елементи односно активности у менаџменту људских ресурса, метод и начин њиховог остваривања, углавном зависе од мисије, визије, стратегије, као и циљева организације. Притом треба имати у виду да ово није коначна листа, него да стварање система и активности менаџмента људских ресурса зависи од конкретне организације, односно окружења у којем послује. Сталне промене на тржишту представљају изазов за

³⁵ Богићевић Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2011.

³⁶ Шушњар Штангл Г. и Зимањи В., Менаџмент људских ресурса, Суботица, 2006.

организацију те се њихов значај у процесу креирања и функционисања управљачких активности мора узимати у обзир. То значи да приликом опредељивања управљачких мера и активности треба проналазити адекватна и рационална решења као одговор на ситуацију у окружењу.³⁷

Активности управљања људским ресурсима, не би биле могуће, без адекватне комуникације. Једино квалитетна комуникација може да обезбеди задовољење потреба свих субјеката у пружању квалитетних услуга, као и њихових крајњих корисника у хотелијерству.

3.2 Значај образовања људских ресурса у хотелијерству

У данашње време које се одликује брзим променама на туристичком тржишту, бројном конкуренцијом и применом различитих технологија, веома је тешко стећи конкурентску предност. Сада све што је доступно једном хотелском предузећу или ланцу углавном је доступно и сваком другом. Ипак постоји један фактор који сваком хотелском објекту или компанији може дати посебан печат. Тај фактор су људи који раде у њему и за њега. То су људи који пружају услугу оном ко уђе у хотел, људи који својим осмехом улепшају дан гостима, људи којима се гости обраћају за све што им је потребно, људи поред којих гости осећају сигурност и који својим понашањем представљају хотел госту. На тај начин стварају лојалност код гостију према одређеном хотелу то јест бренду, а све због тога што ти гости имају поверења у запослене и желе увек и изнова да осете срдачност и гостопримство које им је раније пружено. Овакав начин рада представља најважнији успех сваког хотелског предузећа и по томе се пословање у хотелијерству разликује од осталих у привреди. Гост се никада неће вратити у хотел који представља велелепно здање уколико у том хотелу није осетио пријатност, топлину и уваженост од стране запослених. Насупрот томе гост који одседне у хотелу где је лепо дочекан, љубазно услужен и испраћен уз жељу да се поново врати постаће и остаће лојалан гост тог хотела који ће опростити постојање извесних техничких или организационих грешака у току његовог боравка.

Управо та конекција између госта и запосленог приликом пружања услуге чини хотелско пословање посебним и софистицираним. Та посебност захтева пружање квалитетне услуге за коју је потребан велики напор запослених у којем тимским радом усклађују личне циљеве са циљевима компаније и тако постижу успех потребан за дугорочно успешно пословање. Гости не плаћају производ, они плаћају услугу. Управо због тога је битно да добију оно што су платили, а то је адекватна квалитетна услуга. Пружање услуга је специфичан облик продаје који захтева стрпљење, смиреност, лепо расположење и жељу да се удовољи другима. Да би извршни радници у угоститељству могли то да пруже гостима, потребно је да се и они сами тако осећају, то јест да буду задовољни, мотивисани, поштовани и расположени.

Само задовољни запослени стварају задовољне госте. Тако је настао нови концепт у угоститељству, где се каже да је гост тек на другом месту, а запослени на првом. Највећи број услуга у хотелијерству се пружа непосредним контактом запослених и гостију тако да од квалитета људских ресурса директно зависи сваки сегмент пословања. Запослени у хотелијерству представљају паметни капитал и најбоље продавце хотелских услуга. Ипак

³⁷ Черовић С., Управљање људским ресурсима у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

изазов за менаџмент представља како људе са различитим навикама и могућностима уклопити у једну организовану, функционалну и креативну целину која поспешује целокупно пословање.

У туризму је снажно изражен захтев флексибилности и покретљивости запослених. Повећани притисак послодаваца да запослени поседују више различитих вештина у комбинацији са различитим квалификацијама, или у комбинацији са специфичним вештинама које су уопштено везане уз различите квалификације, управо показује потребу за флексибилношћу и покретљивости запослених радника у туризму. То утиче да се развијају и настају нови хибридни облици занимања, где један запослени ради више послова за које се траже посебна обука и специфична занимања.³⁸

4. Образовање кадрова у хотелијерству

Образовање, реформа образовања, планирање образовања, политика образовања свакако су питања од кључне важности и представљају приоритет у националним стратегијама политичког, економског, социјалног и технолошког напретка у свим савременим друштвима.

Образовање запослених у хотелијерству има стратешки значај, јер повећава вредност компаније. На њему се заснива стварање конкурентске предности на тржишту, али се то догађа само у случају када је квалитет рада извршних радника у хотелијерству усклађен са потребама хотелског предузећа, његовим циљевима као и циљевима самих запослених. У савременом пословном окружењу хотелско предузеће препознаје и унапређује вредности својих запослених и максимално их користи за остваривање пословних циљева. Едукација и тренинг никако не представља трошак већ инвестицију у будућност.

„Знање је моћ „– чињеница на основу које се разликују успешни од неуспешних. У данашњем хотелском пословању немамо право на грешку. Услуга мора бити стандардизована и профилисана по мери госта. Незадовољан гост се не враћа тако да нећемо добити нову шансу. Из претходно поменутог видимо да битан фактор квалитета хотелског предузећа представљају запослени. Само кадар који је стручно образован за рад у хотелијерству тј. наоружан потребним радним компетенцијама може адекватно да одговори захтевима модерног пословања. Онај ко се не развија, тај не стагнира већ пропада. Сигуран опстанак омогућава само перманентно учење. Дobar пример за то је хотелска компанија „Ritz Carlton“ која свакодневно организује дневни „ред квалитета“ упознајући запослене са инструкцијама за остваривање захтеваног квалитета услуга, без обзира на радна места и природу посла. Фраза која се често може чути међу запосленима у том ланцу који чини 28 хотела широм света је „Ми смо даме и господа који служе даме и госпoду“.³⁹

Ако кажемо да једна фирма вреди онолико колико знају запослени у њој и да интелектуални капитал једне фирме представља њен IQ онда нимало не чуди чињеница да фирме све више пажње посвећују обуци и учењу својих запослених. Са друге стране сами запослени имају потребу, а и захтев за перманентним учењем, обуком и усавршавањем како би стекли вештине и знања које ће их припремити за нове пословне задатке и изазове.⁴⁰

³⁸ Стафановић В. И Благојевић С., Менаџмент људских ресурса у туризму, Природно математички факултет Нови Сад, 2009.

³⁹ Богићевић Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2011.

⁴⁰ Машић Б., Менаџмент, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.

Обука и тренинг запослених подлога су перманентног образовања за и уз рад. Њихов задатак је да запослени проширују и усавршавају своја знања, као и да стичу нова. Облици обуке и образовања могу бити интерни и екстерни.⁴¹ Осим интерних тренинга који се реализују у тренинг центрима компанија, као што су курсеви за стицање „уметности понашања“, „решавања жалби“, „техника продаје“, а кроз skill training или cross training постоје екстерни облици перманентног образовања који обухватају различите курсеве, семинаре, усавршавања на специјалистичким, мастер, магистарским, докторским студијама, а у оквиру образовних или специјализованих институција, професионалних асоцијација и удружења и других организација. Интерни и екстерни облици обуке и образовања у целини имају исти циљ – прилагођавање и оспособљавање запослених у предузећу за праћење и примену достигнућа и знања која се јављају у области хотелског и ресторанског пословања.⁴²

Менаџери сматрају да је образовање запослених основна претпоставка за трансформацију запослених у стручњаке, односно професионално обављање послова. Са аспекта организационог понашања и функције менаџера људских ресурса, образовање запослених има примарни значај. Развој мора бити динамичан, континуиран и сталан, а учење перманентан и доживотни процес. Свако предузеће утврђује сопствене потребе за образовањем својих запослених. Међутим у теорији и пракси менаџмента људских ресурса могу се разликовати четири категорије образовних потреба, а свакој категорији, односно нивоу одговарају различити садржаји, методи и инструменти образовања. Након утврђивања нивоа образовних потреба којима се одређују и потенцирају дубина и интензитет потребног и неопходног образовања утврђују се и врсте образовних потреба које су од стратегијског значаја за сваку организацију.⁴³

Потребе за образовањем дефинисане на различите начине остварују се кроз формално и неформално образовање, а у образовно васпитним институцијама акредитованим за такав рад.

Посебан проблем представља остваривање праксе у средњим стручним школама као и предузећима угоститељско-туристичке привреде. Практична настава представља један од кључних елемената у остваривању квалитетне припреме ученика и полазника за запошљавање и њихову професионалну каријеру. Почетна пракса ученика у стручним школама је неопходна у свим образовним профилима и као таква представља суштински део вештина и постигнућа који формирају радну способност појединца. Током праксе у привреди ученици и полазници стичу праксу у реалним условима и на стварним технологијама. Систем стручног образовања треба да развије организовану праксу чија ће структура обухватити комбинацију праксе која се остварује у школи и праксе које се реализује у привреди. Сви образовни профили треба да имају оба типа праксе.⁴⁴

У Републици Србији нажалост немамо добро организовану практичну наставу у угоститељско туристичкој привреди. То директно утиче на квалитет кадрова за потребе привреде. Промене у том смеру, које је нужно направити, пре свега се односе на увођење стандарда у раду са ученицима. Да би се то постигло потребно је дефинисати кључне радне компетенције за одређена занимања то јест образовне профиле. Такође потребно је дефинисати у оквиру извршних радних компетенција, радне дужности као и задатке.

Тај оквир представља у суштини критеријум извршења и најбољи је путоказ за вршење тренинга, то јест практичне наставе. Наравно да би то функционисало, практична настава треба да се одвија у привреди то јест реалним али пре свега у контролисаним

⁴¹ Чачић К., Пословање хотелских предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

⁴² Чачић К., Пословање хотелских предузећа, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

⁴³ Черовић С., Управљање људским ресурсима у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.

⁴⁴ Стратегија развоја стручног образовања у Р. Србији, Влада Републике Србије, Сл. Гласник, 2006.

условима. Потребни су и кадрови за практичан рад са ученицима, а то су наставници струке у средњим стручним школама.

Међутим, намеће се потреба да се у широј сарадњи социјалних партнера, пре свега стручних школа, угоститељско туристичке привреде и Привредне коморе, пронађе модел за обуку и лиценцирање људи из привреде за рад са ученицима кроз инструктаж. Они би представљали спону за такав вид сарадње и попунили вакум простор настао хипер продукцијом кадрова у последњих двадесет година.

Да би добили сертификате за рад са ђацима будући инструктори морали би проћи адекватну проверу и обуку у неком од акредитованих образовно васпитних центара за ову област. Можда најбољи пример за такву установу представља Угоститељско туристичка школа и Београд са својом школском радионицом хотел „Палас“ која у будућности треба да израсте у центар за обуку наставника струке, али и представника из привреде који би конкурисали за рад са ученицима.

„Развијање информатичких вештина доприноси јачању конкурентности и могућности запошљавања. Због тога треба хитно дефинисати изглед новог савременог система образовања“⁴⁵

Табела бр. 5 Извештај ECDL⁴⁶ фондације „Даблин, 2009

Назив државе	Информатичка писменост грађана
Ирска	10,21 %
Малта	8,94 %
Шведска	4,81 %
Данска	4,63 %
Словенија	0,60 %
Хрватска	0,60 %
Србија	0,14 %

Аналитичари истичу да се у Србији улаже око 62 еура у област информационих технологија по глави становника што представља око 8% просечног улагања у осталим европским државама. Такође се истиче је употреба развијенија у Београду и Новом Саду у односу на остале делове Србије.

Нови услови пословања и нови пословни системи захтевају нове радне компетенције код радника. Самим тим намеће се потреба за усклађивањем са образовним исходима и компетенцијама. Као последица неусклађености јавља се раскорак између кадрова потребних привреди и онога што се нуди на тржишту рада. Узрок је у образовним исходима који су некомпетентни у новим привредним и технолошким условима.

Образовање је демократизовано и доступно свима без обзира на демографске и социјалне карактеристике. Потребе за образовањем дефинисане на различите начине

⁴⁵ конференција дневног листа Данас, Излагање министра за телекомуникације и информатичко друштво Ј. Матић, Београд, 2009

⁴⁶ ECDL (European Computer Driving Licence), Европска рачунарска возачка дозвола, је тест познавања практичних вештина, основних ИТ концепата, који потврђује да је особа која поседује ECDL сертификат, у потпуности оспособљена за коришћење персоналног рачунара и основних програмских апликација.

остварују се у образовно васпитним институцијама акредитованим за такав рад. У први план избија питање квалитета образовања, нових компетенција, потребних исхода, стручног усавршавања, преквалификација, доквалификација, стручног оспособљавања као и питање квалитета реализације наставног процеса. Модерно друштво захтева стално иновирање општих и специфичних циљева образовања, наставних планова и програма, наставног процеса као адекватан одговор на промене у окружењу. Тај захтев се нарочито испољава у средњем стручном образовању.

4.1 Традиционална настава и њени недостаци

Једна од карактеристика традиционалне наставе је низак ниво мотивације ученика. Тај кључни фактор у наставном процесу најјаче утиче на процес учења. У традиционалној настави доминира спољашња мотивација док унутрашња мотивација ученика није примарни циљ. У таквом систему ученици су најчешће мотивисани жељом да задовоље очекивања наставника и родитеља, да добију добре оцене ради даљег школовања као и жељом, то јест страхом да се не обрукају пред вршњачком групом. Ученици су пасивни и активност се своди на праћење излагања наставника. Ученици не увиђају одговорност за сопствено учење јер имају пасивну улогу у извршењу задатака. Слаба унутрашња мотивација свакако је резултат неусклађености наставе са потребама и могућностима ученика.

Традиционална настава фаворизује учење из уџбеника и на основу тога механичко меморисање, а требало би да се инсистира на самосталном проналажењу информација и њиховом анализирању на основу чега би се дошло до примењивог и стваралачког знања. Традиционална настава не даје могућност давања информације на више начина и тако занемарује основни дидактички принцип – принцип очигледности који обезбеђује да ученик сазнаје стварност помоћу више чула. Основна метода која се користи у традиционалној настави је предавачка, а акценат је постављен на вербалном преношењу знања. Уз то, уџбеник је често основни и практично једини извор знања. Као такав уџбеник представља систематски сређена знања која су ученику увек доступна што ову методу чини економичном али и ограничавајућом. Метода рада на тексту није прилагођена индивидуалним способностима ученика, јер је садржај за све ученике исти. Традиционални приступ захтева да сви ученици и наставник буду у исто време на истом месту што практично блокира могућност самоорганизовања времена за учење.

Напретком нових технологија створила се потреба, али и могућност примене информационе технологије у наставном процесу. Информациона технологија је присутна у свим друштвеним сферама па се намеће потреба оспособљавања наставника у складу са захтевима данашњице. Највећи проблем представља недовољна опремљеност школа новим технологијама. Међутим, и у случају где школе имају могућности коришћења нових технологија проблем иновирања наставе представља недовољна обученост наставног кадра за њихову примену.

4.2 Предности примене модерних технологија у наставном процесу

Модерне технологије прошириле су могућности образовања. По Гиденсу већ се говори о „револуцији у учионици“, „о доласку desk-top виртуелне стварности“ и о „учионицама без зидова“.⁴⁷

⁴⁷ Giddens A, "Социологија", Глобус, Загреб, 2007.

Промене у сфери комуникација и технологије наметнуле су читав низ промена у наставном процесу, односу наставник – ученик, месту ученика у наставном процесу као и улози наставника у наставном процесу. Посебан акценат је у самој методици и новом методичком приступу у раду. Тешко да је могуће обезбедити по једног наставника за сваког ученика понаособ. Нове технологије решавају тај проблем тако да употреба рачунара у савременом друштву обезбеђује да сваки ученик може да напредује у складу са својим способностима. Примена рачунара у настави чини сваку лекцију привлачнијом и тиме подстиче активно учење и већу мотивисаност учења. Примена рачунара отклања слабости традиционалне наставе пре свега: фронтални начин рада, изостанак повратне информације, малу трајност стечених знања, непостојање везе између теорије и оног реалног – животног. Информациона технологија отвара мноштво могућности иновирања наставног процеса кроз другачију организацију часа, употребу нових наставних метода, облика рада и употребу различитих медија у дидактичке сврхе. Отвара се могућност постављања наставних циљева и задатака за сваког ученика, а према његовом предзнању, могућностима, интересовањима и способностима. На овај начин се настава индивидуализује што значи да се не прилагођава просечном ученику као што је случај у традиционалној настави. Тако се укључују до сада занемарени ученици – ученици са већим и мањим способностима од просечних. Учење сваког ученика према свом темпу неће бити ометано туђим слабостима или способностима уз етички кодекс. Ученик постаје активан учесник у настави и тиме се повећава његова пажња и мотивација.

Информациона технологија даје могућност поделе садржаја на сегменте пружајући могућност учења „корак по корак“. У оваквој форми наставни циљ се приближава и у очима ученика постаје достижан што подиже мотивацију за учење. Овакав приступ омогућава и лакше праћење од стране наставника. Повратна информација на сваком кораку омогућава ученику и наставнику увид у постигнућа, а према предвиђеним исходима учења. Информациона технологија обезбеђује интерактивност у комуникацији по свим правцима (између наставника, наставника и ученика, ученика и других ученика, ученика и наставних садржаја итд). Наставник постаје сарадник и саветник ученика који самостално, активно и мотивисано одговарајућим темпом усвајају предвиђена знања, вештине и ставове.

За наставнике све већи захтев у том погледу представља нова улога истраживача креатора, модератора и евалуатора која се пре свега огледа у планирању и организацији наставе. Наставник практично води ученика кроз савладавање предвиђених исхода и прати његово напредовање у освајању потребних знања, вештина и ставова, то јест радних компетенција. Ученик мора бити у центру наставног рада, усмераван и коригован уз пуну ангажованост, а према својим могућностима.

Развој науке и технологије омогућио је примену нових дидактичких медија чијом се употребом ангажују сва чула код ученика. Тако представљени садржаји далеко су интересантнији за ученике јер обезбеђују принцип очигледности. Информационе технологије постављају нове образовне стандарде који значе ефикасну и очигледну наставу, то јест наставу која подиже пажњу ученика. Таквим наставним процесом се лакше управља, контролише и координира. Такође, олакшана је и убрзана провера усвојених знања, вештина и ставова. Неопходна је употреба мултимедијалних презентација кроз које информација постаје занимљива и привлачна, терајући ученика на активност и даље истраживање. Тако се ученици самостално ангажују и постају одговорни за своје учење и код њих се подстиче радозналост и жеља за учењем. Коришћењем информационих технологија ученик је у прилици да самостално долази до информација, а уџбеници и наставници више нису једини извори информација. Ученици добијају информације из више извора, самостално их анализирају, долазе до закључака и знања.

Тако стечена знања више нису на нивоу репродукције, већ су ученици способни и да их примене у животу. Када је ученицима јасно да је усвајање одређених знања битно за сналажење у појединим животним и радним ситуацијама, ученици добијају осећај да су усвојена знања у вези са реалним животом и да су као таква примењива, да је теорија у вези са праксом. На овај начин трајност стечених знања се продужава.

Употреба информационе технологије омогућава и флексибилност у времену и месту похађања наставе. Ученици добијају могућност учења:

- у исто време на истом месту,
- у исто време на различитом месту,
- у различито време на истом месту и
- у различито време на различитом месту

Овакав приступ посебно одговара ученицима који су из различитих разлога били одсутни из школе и тиме доста пропустили, а касније тешко надокнађивали пропуштено. Сада имају могућност учења код куће.

4.3 Информационе технологије у образовању

Различите државе сходно приликама и потребама имају различит приступ према увођењу информационих технологија у образовање. У Европи се разликују два основна приступа. Први подразумева увођење самосталног предмета из области информационо комуникационих технологија док други уз ово додаје и употребу информационе технологије у оквиру свих осталих предмета и пројеката.

Шведска спада у водеће државе у области информационих технологија и сигурно је добар пример како информационе технологије и њихова примена повољно утичу на друштвено економски развој. Влада Шведске је формирала деветочлану комисију која представља саветодавно тело у области информационих технологија. Та комисија активно прати, иницира, подстиче и подржава увођење и коришћење Информационих технологија у свим сферама друштва, а посебно у образовању. У Шведској употреба информационих технологија је укључена у све предмете, а постоји и као посебан предмет у свим школама. Поред наставника ускосручних предмета из области информационих технологија и сви остали учитељи, наставници и професори су оспособљени да своје предмете реализују уз значајну примену информационих технологија.

Савремена школа, настава, учење налазе се пред сталним изазовима, које пред њих постављају захтеви савременог доба. Ученик живи у технолошки богатом окружењу и у складу са тим очекује се да се и настава прилагоди таквим условима, што повећава оправданост употребе нових алата и медија у процесу учења, међу којима информационе технологије имају значајну улогу. У том контексту, у Стратегији развоја информационог друштва у РС до 2020. године јасно су истакнути захтеви којима се тежи успостављању модерног образовног система који је прилагођен потребама информационог друштва и то, између осталог, кроз „развој дигиталних образовних садржаја, обученост наставника за коришћење ИКТ, увођење савременог концепта е-учења, отвореног учења на даљину“

Циљ примене информационих технологија у одржавању наставе је пре свега подизање квалитета наставе и образовање учини ефикаснијим. Информационе технологије наставном кадру омогућава:⁴⁸

- Да побољша своју информисаност како би се што боље припремио за наставу,

⁴⁸ Маричић С., Пурић Д., Примена информационе технологије у настави у млађим разредима основне школе, Чачак, 2011.

- Да користи савремене методе и облике рада,
- Да наставни програм учини занимљивијим, ефикаснијим, динамичнијим и садржајнијим,
- Да увек има повратну информацију о усвојеном знању,
- Да наставу прилагођава индивидуалним могућностима ученика,
- Да усмерава ученика ка самосталном раду и страживању, учешћу у реализацији наставе,
- Да лакше врши повезивање теорије са праксом,
- Да на време побољша свој рад,
- Да објективно вреднује знање ученика.

Информационе улоге имају непроцењив значај и за ученике обогућавајући им да:⁴⁹

- Да уче према својим способностима,
- Да развијају самосталност у раду и учењу,
- Да стичу трајна знања,
- Да развијају своју креативност,
- Да буду активни у процесу учења,
- Да лако и ефикасно размењују мишљења и знања са осталим ученицима,
- Да користе различите изворе знања и информисања,
- Да увек и на време буду упознати са наставним процесом, циљевима и задацима.

Примена информационих технологија у настави могућа је ако, између осталог, постоје одговарајући материјални и кадровски услови. Од материјалних услова неопходно је да постоје одговарајући уређаји и опрема, док кадровски услови, поред осталог, подразумевају одговарајуће образовање и оспособљеност учитеља за употребу и примену информационе технологије у настави.⁵⁰

Информациона технологија у образовању пружа могућности употребе нових наставних метода и нову организацију наставе, чиме би се смањили недостаци традиционалне наставе. Последњих година се појављује велики број савремених дидактичких медија (најновије генерације рачунара, видео пројектора, активне електронске табле, микрокамере за презентацију тродимензионалних облика, графоскопи са микрокамерама), као и модела наставе (webquest, thinkquest) заснованих на интернет дидактичким ресурсима, расположивих ученицима. У центру наставног процеса су ученици, који самостално долазе до знања коришћењем различитих дидактичких медија.

Државна управа преко основане Дигиталне Агенде и програма “Дигитална школа” олакшала је рад и учење ученицима 2808 школа широм Србије потпуно им опремивши рачунарске учионице и тиме омогућили да им учење постане креативније, динамичније и ефикасније.

Интеграција информационо комуникационих технологија у наставни процес повлачи са собом низ питања. Пре свега потребно је обучити и стручно усавршити наставнике. Наставнике треба припремити за процес доживотног учења такозвани Life Long Learning, јер праћење трендова и честих промена у домену информационих технологија представља незаобилазан процес.

4.4 Примена информационих технологија

⁴⁹ Исто

⁵⁰ Маричић С., Пурић Д., Примена информационе технологије у настави у млађим разредима основне школе, Чачак, 2011.

у едукацији и тренингу

Едукација је процес стицања теоријских и практичних знања и одвија се током целог радног века, односно живота и један је од услова за стицање права на рад и личних циљева појединца. Образовање је еволутивни процес који се временом и са друштвеним променама и сам мења и усавршава, како у структури и садржају тако и у начину реализације.

Информационе технологије у настави и учењу се проучавају са три аспекта. Учење потпомогнуто информационим технологијама, технологија као средство рада у настави и компјутерске технике и технологије као научне области.

Едукација данас постаје потребнија него икада раније. Развој информационе технологије крајем прошлог века створио је предуслов за квалитативне промене у организацији и реализацији самог образовања. Интернет, мултимедија, виртуелна реалност и вештачка интелигенција све се чешће користе као додатни извор знања. Интернет и нове информационе технологије доводе до реструктурирања комуникације на глобалном нивоу. Захваљујући развоју информационих технологија образовање је постало доступно на местима и у времену које сами корисници образовних програма одаберу.

Нове технологије у области информација и комуникација нарочито интернет сматрају се уводником у ново доба едукације. Проучавање употребе и коришћење информационих технологија у едукацији, са економским развојем, ствара нове могућности усклађивањем технологија и апликација усмерених ка корисним вредностима за читаву заједницу. Тиме се стварају услови за увођење нових и савремених информационих и комуникационих технологија у образовање.

Захваљујући развоју информационих технологија последњих година, а нарочито интернету, едукације на даљину постало је веома популарно и веома значајно. Са развојем интернета и посебно [www](#) домена, дистанционо учење је узело потпуно нову димензију. У суштини то је цео један сет нових комплементарних могућности и алатки које прате интернет: [cd-rom](#), аудио и видео фајлови и богат сет графичких алатки. Најимпресивније алатке су [web browser](#) и претраживачи на интернету.

Тако је електронско учење подржавано рачунарима и рачунарским мрежама, тј. електронска едукација, придружило раније познатом начину учења на даљину, као што су, дописне школе, образовни програми на радију и телевизији и др. Овакав вид учења је посебно дошао до изражаја у земљама којима су велике удаљености одувек представљале проблем у организовању образовања, а које данас имају добро развијену рачунарску инфраструктуру.

Образовање на даљину значи одвијање образовног програма ван класичних учионица образовне институције. Овде се учење одвија одвојено у времену и простору између предавача и корисника програма. Трансфер знања се врши путем информационих и телекомуникационих технологија, где су предавач и полазник физички и временски одвојени и комуникација је индиректна.

Овако организован образовни процес је доступан широком аудиторијуму, а и сами трошкови учења су знатно нижи, а резултати могу бити ефикаснији и квалитетнији и тако је омогућено перманентно учење и усавршавање. Овде је омогућен избор образовног програма, избор темпа и времена учења, образовни садржаји су најсавременији и ангажовани су стручни предавачи. Најразвијенији облик учења на дистанци је развој видеоконференцијских система, где се могу одвијати двосмерне комуникације у образовном процесу између предавача и полазника. Полазници оваког начина учења и образовања могу бити свих узраста, деца, омладина и одрасли. Рачуна се да је овакав начин образовања најпотребнији одраслима који су углавном запослени и којима је

потребан перманентни развој како за обављање послова на својим радним местима, тако и онима који тек треба да се запосле.

Електронски начин образовања на даљину је доста ефикасан и економичан јер као такав: омогућава велики истовремени приступ образовном програму, омогућава приступ образовном програму особама са одређеним поремећајима којима је ускраћено похађање наставе у класичним образовним центрима, приступ образовном програму особама из руралних области и људима који имају лимитиран приступ модерним условима живота. Дистанционо образовање преко интернета омогућава и велику демократију у образовању и искључује све видове дискриминације било какве природе, као и то да пружа и креира глобалну свестраност и обавештеност.

Данашње могућности комуникације између људи, као и сам развој интернета и информационих технологија, пружају један нови вид образовања данашњег човека. Читав пројекат виртуелног преношења знања, интерактивну презентацију материјала за учење на дистанци, ствара једно сасвим ново поље истраживања и решавања проблема. Електронско учење је постало незаобилазно решење које помаже организацијама да овај приступ развију, примене и да искористе могућности које оно пружа, ради постизања својих развојних циљева. Виртуелна учионица омогућава да сам процес учења буде занимљив и интересантан. Виртуелне учионице су отворени тип учења и доступне су свима без обзира на личне карактеристике и њихово финансијско и било какво друго стање.

Велики број научних и прагматичних истраживања у свету и код нас говоре да се тренинг и едукација доживљава у организацијама као основа за координирање циљева организације дугорочно, како би се ефикасно и успешно остварили радни задаци у окружењу новог, тржишног начина и стила пословања. Организација је машина за производњу добара, услуга, информација, знања и сл. и захтева лична интересовања свих запослених, менаџера, консултаната, ментора и тренера за развој висококвалитетне организацијске климе и културе. Пракса развијених земаља Јапана, Америке, Немачке показала је да тренинг, обука и образовање запослених ствара конкурентску предност.

Стратегија данашњих образовних центара, као и пословних система треба да се заснива на томе да већи део активности тренинга запослених који се одвија у класичној учионици, замени интерактивним учењем у виртуелним учионицама. Данашње развијене светске компаније 80% свог развоја и тренинга обављају преко интернета (on-line trening), тако да се њихови запослени могу оспособити за нове подухвате, веома брзо и доста квалитетно. Значај и важност пословног успеха мери се правовременим тренингом који постаје својевремено све важнија компонента нових метода и техника, нарочито због све веће тенденције ка увођењу нових high technology, learn manufacturing у радном окружењу, због оснаживања радних и пројектних тимова, због оштрог конкурентског тржишта које често има примесу суженог тржишта у интерном и екстерном окружењу или често због недостатака квалитетних кадрова који су спремни да преузму радна места за почетнике

Захваљујући развоју информационих технологија, стварање виртуелне учионице засновано је на моделу заједничког учења и коришћења Web технологија. Овај развој омогућава тројне активности и самосталан развој појединца, што би било доступно сваком радном месту и запосленом на њему и тако би олакшало приступ за брже, јефтиније, ефикасније и квалитетније образовање и едукацију. Виртуелна учионица садржи следеће активности: алат за самопроцењивање, као што је професионални докуменат са фокусом на менаџмент знања, олакшано пословање и приступ on-line, материјалима и курсевима за тренинг, менторске мреже - мреже за надгледање, модел "најбољих пракси", развој модела улога, повезивање релевантних професионалних асоцијација, њиховог образовања и програма за развој. Виртуелне учионице користе e-learning систем мрежа за учење на

даљину, помаже запосленима да више науче on-line вештине. Принцип наставе у виртуелној учионици ће у будућности бити конципирана на начин слушања предавања и путем Web камере које ће се моћи инсталирати у правој учионици. Полазници виртуелне наставе код себе би имали инсталиране Web камере, тако да би се остварио неки вид виртуелне конференције која би текла on-line путем Web-a. Виртуелна учионица би могла да представља велику потпору класичним облицима тренинга-обуке на послу. Полазници обуке виртуелне наставе долазе до различитих сазнања из света једноставним додиром на дугме рачунара. Ово је лакши, квалитетнији и јефтинији начин стицања знања.

4.5 Примена информационих технологија у хотелијерству

Квалитет услуге хотела се у данашње време, углавном мери применом савремених информационих технологија и праћењем светских трендова у хотелијерству. Међу последњим трендовима је систем интелигентне хотелске собе који подразумева ефикасно управљање хотелским собама, садржајима у хотелу, гостима и хотелским особљем. Систем интелигентне собе омогућава:⁵¹

- ✓ велику уштеду енергије - уштеда на енергентима за климатизацију, потрошњи електричне енергије, потрошњи воде,
- ✓ управљање ресурсима собе – управљање климатизацијом, расветом, светлом добродошлице, ролетнама, вентилима воде, електричном бравом, регулацију температуре у соби према заузетости, блокада спољашње телефонске линије када гост није у соби,
- ✓ надзор и упозорења - СОС аларм, аларм у случају цурења воде, упозорење да су отворени прозори или врата, надзор температуре у соби и упозорење у случају сувише ниске или високе температуре, надзор електричних инсталација собе и упозорење на нестанак напајања потрошача, упозорење госту да се јави рецепцији,
- ✓ надзор статуса госта - гост у соби, соба очишћена, “не сметај”, “позив собарици”, СОС, неовлашћени улаз,
- ✓ контрола приступа и пролаза – приступ собама и другим садржајима у хотелу,
- ✓ плаћање – плаћање картицом на местима где постоје ПОС терминали који су повезани са главним системом хотела.

Угоститељство као важан сегмент гране туризма, прати иновације, трендове и захтеве које намеће тржиште те тако уводи разна информационо технолошка решења у свој рад како би ухватио корак са савременим начинима рада. Као и у осталим привредним гранама па тако и у туризму, дефинисана су информациона решења како побољшати квалитет рада, задовољство купаца, снизити тршкове пословања и смањити грешке у раду. Једно од технолошких решења је и увођење и постојање информационог система у угоститељском објекту.

Информациони систем обавља све послове аутоматског вођења угоститељског објекта, са многобројним предностима у односу на класичне начине вођења пословања. Информациони систем има за циљ побољшање ефикасности, тачности и тајности пословања. Систем је базиран на принципу јачања пословне дисциплине и строге

⁵¹ А. Његуш., *Информациони системи у туристичком пословању*, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.

хијерархије у пословању. Из тог разлога систем има три нивоа. Први, најнижи ниво користе конобари, шанкери и набављачи. Други, средњи ниво користи шеф смене или пословођа. Трећи, највиши ниво користи власник или управник. Власник - газда је једини који има увид у комплетно пословање угоститељског система. Захваљујући хијерархијском приступу систему, сваки субјекат има приступ систему само у оквиру свог овлашћења.

Основу овог система чине рачунари базирани на РС технологији, штампачи и програмски пакет који се налази на рачунарима. Приступ систему имају само овлашћени радници, који имају своје шифре. Систем је тако креиран да је искључена потреба непосредне комуникације субјеката у процесу давања услуга, већ платформа за размену пословних информација и налога је рачунарски систем, што води ефикаснијем пословању. Подржане су стандардне функције регистар касе и стандардне операције. Проширење функционалности је у једноставном шифрирању артикала, праћењу поруџбине, праћење по столовима, корекција грешке, јединствено скалирање цена и појединачна корекција, штампање менија и ценовника, време рада конобара на каси је скраћено, могућност грешке је смањена, аутоматски се прослеђује захтев на штампаче у кухињи, послатичарници и шанковима.

Попис стања на шанковима се врши лако и брзо. Шанкери добијају збирна требовања аутоматски. Неслагања између стварног стања шанка и стања шанка у компјутеру се откривају одмах, што је омогућено власнику. Виде се и разлике о стању робе при предаји смена. Набављачи добијају од информационог система захтев - требовање што директно скраћује време требовања робе. Набављач у свом модусу уноси набављену робу и има у сваком моменту увид у сваки елемент ланца набавке.

Сменски рад је под потпуном контролом од стране информационог система. То значи да информациони систем отвара и затвара смене, да региструје кад је конобар започео са радом, када је завршио и колики је промет остварио, региструје интервал активног рада објекта, даје потпун приказ потрошње по артиклима, памти промет, подржава више модалитета плаћања, итд. Власник, захваљујући информационом систему, може у сваком моменту знати комплетно финансијско стање у систему по сменама, данима, месецима и годинама. Такође даје увид у активности свих субјеката. Сви извештаји могу бити у облику глобалног графичког приказа или егзактног бројчаног приказа. Информациони систем води рачуна о залихама, сигнализира на време залихе робе испод критичне границе, даје разне извештаје о потрошњи појединог артикла, итд.

У моментима када нема шта друго да ради, информациони систем на екрану приказује рекламе, важне поруке упућене гостима (на пример препорука специјалитета куће, радно време објекта...) до општих реклама које привлаче интересовање посетилаца. Постоји могућност да се уместо реклама преко читавог екрана приказује тачно време или неки други сервис. Али много већа реклама је сам систем, као доказ ефикасног и модерног пословања у односу на конкуренцију. Могућност повезивања више информационих система резултат је потреба савременог пословања и може остваривати различите функције. На тај начин, се на пример може креирати заједнички магацин за више продајних објеката, а пружа и могућност управљања фирмом из једног центра.

4.6 Пут ка двојним структурама средњег стручног образовања

У области стручног образовања, немачки модел, познатији као „дуал систем“, показао се најбоље у пракси. Тај модел је на цени, јер даје изузетне резултате због чега настоје да га уведу у земље које су кренуле реформским путем. Унутар немачког модела трансфер знања и вештина врши се на два одвојена колосека, то јест комбиновањем

парцијално, школског приступа са практичним радним искуством. Двоструки колосек о коме је реч постао је гаранција квалитета стручног образовања пошто садржи бројне предности у односу на класични систем стручних школа. Немачки двојни систем допринео је тешњој сарадњи између државе и привреде и омогућио је учење у оквиру радног процеса. Такође је учврстио сарадњу између стручних школа и предузећа и тиме подигао укупан углед стручног образовања. Због свега, немачки модел стручног образовања постао је предмет инересовања многих развијених земаља, али и земаља које пролазе кроз бурну економску транзицију.

Образовна политика у Републици Србији, са акцентом на развоју општих и академских програма и хроничном запостављању стручног образовања, одавно је превазиђена, ако је упоредимо са реформским процесима у свету. Систем стручног образовања зато је остао неразвијен, с лошом репутацијом у друштву и другоразредним значењем унутар целине образовног система. Привредници нису ни издалека укључени у процес планирања и организовања стручне обуке иако имају потребу за квалификованом радном снагом. Највећи изазов који стоји пред нашим системом јесте спровођење реформе стручног образовања које ће, са једне стране, задовољити потребу привреде квалитетном радном снагом, а са друге стране, потребу становништва за обуком која ће појединцима појачати шансе за добијање посла. Ово је право време за Републику Србију да се надовеже на талас промена који последњих година захвата све већи број земаља. Широм света, из године у годину, настаје све већи број двојних структура стручне обуке које су оријентисане на извршење практичних задатака у радном окружењу.

Веома је важно да што пре постанемо свесни изазова који су нам наметнути глобализацијом и да се не ослањамо искључиво на властито искуство док се суочавамо са оваквим изазовима. Свуда у свету очигледан је сукоб између две основне тенденције у образовању. Са једне стране стоји тежња да се сачувају постојеће традиције, док са друге стране расте притисак и потреба да се опстане у глобалној арени. Управо из тог разлога неопходно је посматрати како друге земље модернизују своје системе и како излазе на крај са проблемима који стоје на путу увођења двојних структурних обука.

Одлучујући значај имају решења која су своју ефикасност показала у пракси. Немачки систем стручног образовања, са својим великим искуством у односу са привредом, може да послужи као водич за проналажење властитог пута. На нама је да направимо први корак, то јест да затражимо од немачких стручњака и организација корисне савете. Стицање занатских вештина и стручних компетенција морају бити главни циљ иницијалног и продуженог стручног образовања. Стручна обука која је ношена тежњом да се помогне генерацијама младих људи да дођу до посла устројена је на принципу потпуног извршења задатака: ученици морају да науче све кораке који подразумевају обављање одређеног посла од прикупљања информација и планирања задатка до његовог извршења и провере да ли је све урађено како треба. Ученици се подстичу да раде самостално и одговорно. Потребно је засновати чврсту сарадњу између што већег броја релеватних социјалних партнера који су заинтересовани за средње стручно образовање. Држава, послодавци, школе, синдикати и невладин сектор треба дијалогом да утврде минимум заједничких интереса и да договоре поделу одговорности коју ће, у крајњој линији, Влада Републике Србије дефинисати кроз доношење новог Закона о средњем стручном образовању. Када се једном дефинише циљ реформе, онда следи одређивање временског оквира, буџета као и избора партнерске организације која ће надzirати реализацију читавог процеса.

Иако је постигнута начелна сагласност у вези са ставом да је у општем интересу повезивање стручних школа са привредом, потребно је водити рачуна да се током извођења реформе у сваком кораку брине о томе да се то начело примењује у пракси. Зато

је најпре неопходно извршити поуздано испитивање тржишта и то у сарадњи са стручним организацијама које имају искуства у увођењу двојних структурних обука. Кључна тачка реформе од које зависи њен успех јесте давање ауторитета гласа привреде када је реч о наставном програму, плановима практичне обуке, завршним испитима и националним стандардима квалификација.

4.7 Повезаност средњих стручних школа са хотелијерском привредом

У досадашњој пракси показало се да практичан тренинг ученика за рад у хотелијерству представља веома озбиљан проблем у спровођењу наставе. Мали је број хотела у Србији који желе да приме ученике на практичну наставу и да се озбиљније посвете тренингу будућих кадрова који ће радити у хотелијерству. Сарадња образовних установа и привреде је веома важна и представља битан сегмент даљег развоја хотелијерско-туристичке индустрије. Србија има реалне шансе да перспективно развија туризам, а у његовим оквирима и хотелијерство као важну компоненту. Стратегија развоја туризма Србије одредила је и основне правце и обим развоја хотелијерства до 2015. године. На исти овакав начин потребно је развити и стратегију унапређења тренинга кадрова у хотелијерству, односно унапредити повезаност средњих стручних школа са привредом.

Један од акутних проблема угоститељско-туристичких школа, свакако је проблем недовољне и површне едукације и тренинга кадрова у привреди, то јест у пракси. Сарадња између угоститељско-туристичких школа и привреде је незадовољавајућа и у наредном периоду та сарадња мора да буде много боља. Школе морају да прате развој нових технологија и вештина, и да поред формалних облика образовања развијају и неформалне облике, како би ученици који се упућују на практичну наставу у модерне хотеле могли успешно да се уклопе у рад по најновијим стандардима.

Велики проблем представљају кадрови који раде у хотелима, а не желе да се активније укључују у едукацију и тренинг будућих хотелијера. Да ли је узрок томе невладање потребним знањима и вештинама, немање мотивације за такав рад или једноставно недостатак времена, показаће будуће време. Угоститељско-туристичка школа из Београда има ту срећу да у свом саставу има школску радионицу хотел „Палас“, где раде искључиво наставници практичне наставе, који своје знање преносе у практичном смислу ученицима на пракси. Овде се опет јавља проблем недостатка простора па је Школа принуђена да део ученика упућује и у друге хотеле, где буквално од смене до смене зависи како ће бити прихваћени и у којој мери ангажовани.

Како би се олакшала практична настава, како ученицима тако и особљу у привредним друштвима у која се упућују ученици, Завод за уџбенике је објавио „Водич за професионалну праксу у привредним друштвима“, који представља резултат заједничког рада организације „KulturKontakt Austria“ и Центра за стручно образовање и образовање одраслих, као и тима наставника Угоститељско-туристичке школе у Београду и других најистакнутијих школа у Србији. Водич за професионалну праксу у привредним друштвима представља допринос унапређивању квалитета наставе, подизању стандарда образовања, унапређивању социјализацијске улоге школе, побољшању рада наставника и развијању нових механизма сарадње са родитељима. Релевантни обрасци који су неопходни интересним странама (ученицима, родитељима, наставницима, руководству школе и привредним друштвима) и упутства намењена наставницима и менторима у привреди показују сву сложеност и озбиљност у организовању практичне наставе у привредним друштвима. У водичу су детаљно разрађене информације за родитеље и ученике, комуникација са привредним друштвима, како би свако сагледао своју обавезу,

као и одговорност. Он угоститељско-туристичким школама у Србији и њиховим партнерским предузећима нуди упутства и помоћ у заједничкој реализацији квалитетне ученичке праксе у предузећима.

Привредници од образовних институција траже да ученици по завршетку школовања имају знање из области страних језика, да буду стручно оспособљени и да владају савременим технологијама из области информатике и рачунарства. У циљу праћења савремених трендова у области угоститељства и туризма потребно је да образовни програми у школама буду конципирани тако да већи део наставе буде практичан и организован у хотелима и ресторанима. Како би се то остварило у пракси потребно је да се у сарадњи са Министарством просвете и науке Републике Србије образовни програми законски регулишу и спроведу кроз важеће прописе. Потребно је да образовне институције упознају партнерска предузећа са наставним плановима и програмима, по којима се едукују и тренирају кадрови по образовним профилима за потребе хотелијерства. У пракси се дешава да ученици дођу на практичну наставу у привредно друштво, а да особље које их прима на практичну наставу није упознато са знањима и вештинама које треба да пренесу ученицима.

Поставља се питање како у будућности решити овај раскорак између образовних институција и привреде која прима на практичну наставу ученике. Могуће решење можда треба тражити у формирању едукативних центара за особље које ради у привреди, а у непосредном је контакту са ученицима. Ови едукативни центри би били формиран у већим регионалним центрима (Београд, Нови Сад, Ниш, Врњачка бања...) где имамо квалитетне и успешне угоститељско-туристичке школе, које би биле и носиоци ових обука. Формирањем оваквих регионалних центара дошли би смо до стандарда рада особља са ученицима на практичној настави, који би се примењивали на целој територији Републике Србије. Акценат у обукама био би на психологији, педагогији, методологији наставе као и на тумачењу наставних планова и програма, јер су се ове области показале као највећа непознаница особљу које ради са ученицима. По завршетку обуке, полазници би добијали неку врсту сертификата да су оспособљени за рад са ученицима. Тај сертификат би био услов да ученици могу да одлазе на практичну наставу у те објекте. Издавањем ових сертификата имали бисмо јасну слику које све привредне институције се баве едукацијом и тренингом ученика за потребе хотелијерске привреде. Упоредивањем анкета гостију о квалитету пружених услуга по регионима, могли бисмо да имамо јасне показатеље о успешности обука у угоститељско-туристичким школама, односно о квалитету рада и стручности људских ресурса који раде у њима.

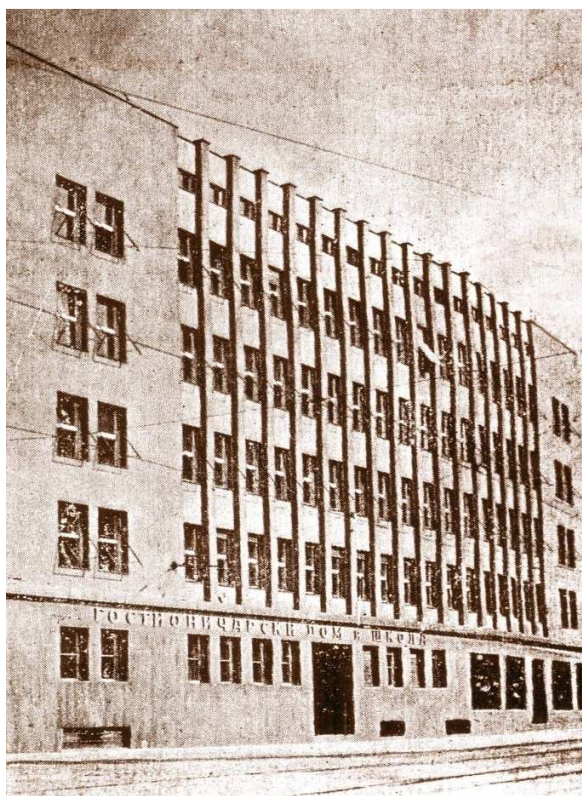
Привредна комора би могла да буде покровитељ и гарант квалитета ових обука, а требало би да пронађе и начин мотивисања особља које у привреди ради са ученицима, а које није ангажовано од стране Министарства просвете Републике Србије. У овом делу можемо закључити да досадашња сарадња није на задовољавајућем нивоу и да треба радити на побољшању односа и унапређењу сарадње између образовних установа и привредних институција.

Многе образовне организације предузимају озбиљне кораке да унапреде своје образовање кроз избор компетентних наставника, одговарајуће планове и програме, успостављање појединачних процеса, примену најбољих методологија у извођењу наставе, унапређење инфраструктуре итд. Међутим, често ове организације не остварују своје циљеве у обезбеђењу одговарајућег нивоа образовања, односно не задовољавају „очекивања ученика“.

Професионална пракса у привредним друштвима није само припрема за професионалну каријеру; она може бити почетак успешне каријере!

5. Образовно васпитна установа Угоститељско–туристичка школа Београд као база за едукацију и тренинг кадрова у хотелијерству

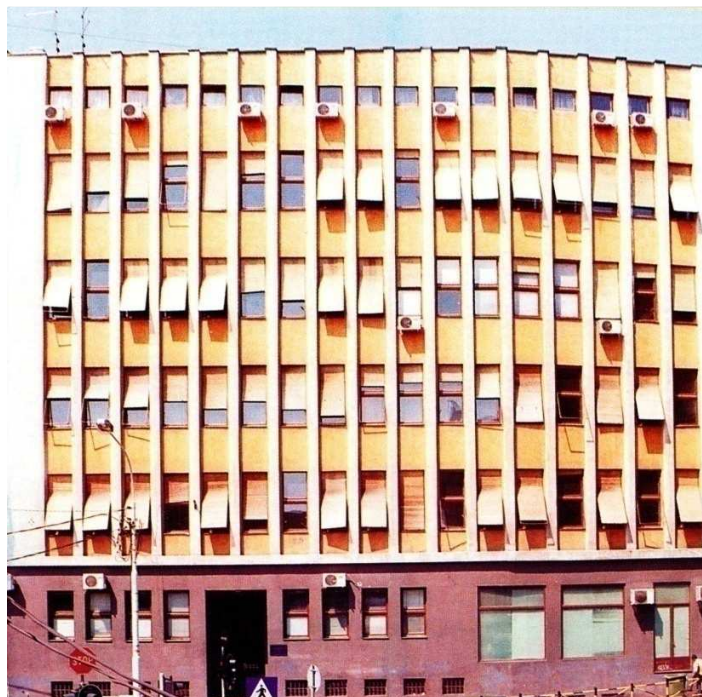
У нашој земљи образовање кадрова у угоститељству и туризму датира још из периода после Првог Светског рата. Још од тог времена Угоститељско – туристичка школа у Београду представља базу за едукацију и тренинг кадрова у угоститељско туристичкој привреди. Од свог настанка до данас има водећу улогу у образовању кадрова у земљи и региону. Професори и наставници школе, која је истински бисер српског угоститељства и туризма осим традиционалних вредности, кроз стручна усавршавања наставника у земљи и иностранству, обезбеђивању услова за практичну наставу на највишем нивоу преносе потребна знања, вештине и ставове ученицима, а будућим кадровима угоститељско туристичке привреде.



Слика бр. 2, Виша угоститељска школа 1938. године(извор: интерна документација школе)

Развојем угоститељства у Србији после Првог Светског рата указала се потреба и за већим бројем стручних и професионалних радника. Потребна је била школа. Министарство трговине и индустрије 5. новембра 1938.године донело је одобрење за отварање Више угоститељске школе у Београду (у рангу данашње средње школе), а два дана касније 7. новембра 1938. године школа је отпочела са радом и то у згради у којој се и данас налази. Од оснивања у свом саставу је имала свој ресторан у коме се обављала практична настава и интернат. Школа је постављала високе захтеве и ученицима и запосленом особљу. Нажалост ратни немири у земљи прекинули су рад у свим школама

па тако и у Вишој угоститељској школи 22. јула 1941. године. Након рата донет је Закон о ученицима у привреди (1946) и на основу тог закона 1948. је основана Нижа угоститељска школа у згради данашње Угоститељско туристичке школе. Потребе привреде у земљи тражиле су висококвалификовани стручни кадар, те је угоститељска комора 1955. године основала Мајсторску угоститељску школу са радионицом за практичну обуку и обезбедила све потребне услове за рад. Школовање је трајало две године, а ученик је по завршетку школовања стицао звање висококвалификованог радника угоститељске струке⁵² конобара или куvara.



Слика бр. 3, Школска зграда данас(извор: интерна документација школе)

За дан Школе узима се 14. децембар, дан када је године 1960. на основу Резолуције Савезне народне скупштине о образовању стручних кадрова, формиран Школски центар за образовање стручних кадрова за угоститељство и туризам. Школовање је трајало две године, да би од 1967. и 1971. школовање продужено на три односно четири године.⁵³

Основна делатност Школе је образовање кадрова за подручје рада трговина, угоститељство и туризам, област – туризам и угоститељство. Школа организује два облика образовања: редовно и ванредно. Школа дефинише своју улогу функције и одговорности за реализацију образовног процеса, обезбеђивање квалитета тог процеса и његово стално осавремењавање и усавршавање. Овај процес школа остварује у сарадњи са Министарством просвете и Заводом за унапређење образовања и васпитања, а посебно Центром за стручно и уметничко образовање. У позицији на захтеве које тржиште рада поставља пред стручно образовање школа добија и много флексибилнију улогу у програмској области.

Установљено је десет образовних профила и то:

⁵² Монографија Угоститељско-туристичке школе, Београд, 2006.

⁵³ Монографија Угоститељско-туристичке школе, Београд, 2006.

- у трогодишњем трајању три образовна профила: конобар, кувар и посластичар
- у четворогодишњем трајању три образовна профила: угоститељски техничар, кулинарски техничар и туристички техничар
- у једногодишњем трајању специјализација за четири образовна профила: конобар специјалиста, кувар специјалиста, посластичар специјалиста и туристички организатор.



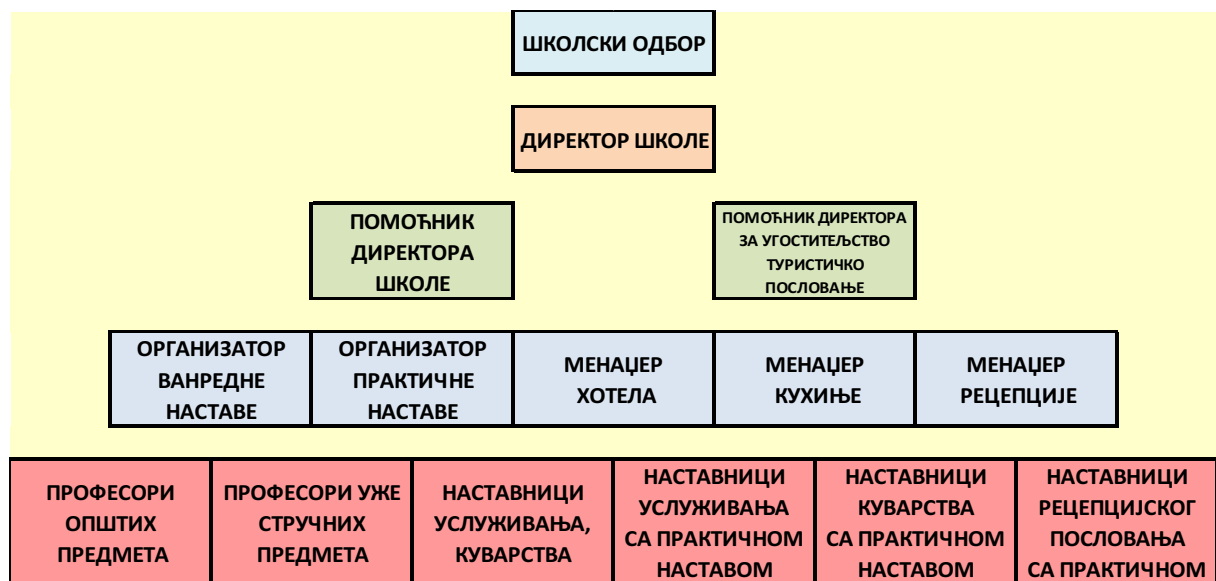
Слика бр. 4, предња фасада хотела „Палас“ (извор: интерна документација школе)

Данас је Угоститељско туристичка школа најмодернија школа која обучава кадрове из сектора угоститељство и туризам у Србији, и као таква организована је према свим мерилима организације која проучава модерни менаџмент.

Можемо да кажемо да је организација и управљање у Школи организовано по хоризонталном типу менаџмента. Ово је тип менаџмента са строгим субординацијом структуром при чему информација полази од топ менаџмента ка базним јединицама.

Шема бр. 1, Организациона структура запослених у
Угоститељско туристичкој школи⁵⁴

⁵⁴ Самостална израда аутора



Предност овог типа менаџмента је у томе што нема дуплираних наредбодавних линија, тако да се тачно зна ко за које одлуке сноси одговорност, а управљачке функције су строго одвојене од извршилачких.

5.1 Техничко-технолошка опремљеност и просторно-функционални аспект просторија за едукацију и тренинг

Школска зграда у Југ Богдановој 28, располаже следећим простором:

- **17 учионица опште намене** (први спрат – 4 учионице, други спрат 5 учионица, трећи спрат – 3 учионице и четврти спрат – 5 учионица)
- **Библиотека**
- **11 кабинета** (специјализованих учионица): 3 кабинета за услуживање, 2 кабинета за куварство, 1 кабинет за посластичарство, 2 кабинета за информатику, 1 кабинет за агенцијско-хотелијерско пословање, 1 кабинет за биологију и 1 кабинет за хемију и физику.
- **Етида** - велика учионица за остале васпитно-образовне активности
- **Спремишта за учила**
- **Школска радионица хотел „Палас“**, где се организује и реализује практична настава, настава у блоку и феријална пракса.
- **Учионице опште намене** су опремљене најмодернијим наставним средствима, опремом и намештајем. Од средстава и опреме поседују: 3 видео бима, 69 компјутера, 2 лап топа, 4 електронске табле, мини видео систем итд... У учионицама је настава организована према свим мерилима европских стандарда у образовању.



Слика бр. 5, Учионица опште намене(извор: самостална израда од стране аутора)

Кабинети услуживања су смештени у приземљу Школе. Просторно и функционално су повезани са кабинетима куварства што је веома битно за ученике у схватању важности повезаности производно-услужних одељења. Два кабинета се користе за организацију едукације редовних ученика а трећи за едукацију односно специјалистичко образовање одраслих смер конобар специјалиста.



Слика бр. 6, Кабинет услуживања(извор:самостална израда од стране аутора)



Слика бр. 7, Кабинет за специјалистичко образовање(извор:самостална израда од стране аутора)

Кабинети су опремљени свом потребном опремом, уређајима и намештајем као и инвентаром који се користе приликом услужног процеса рада.

Кабинети поседују од опреме и уређаја следеће: еспресо апарате, ледомате, машине за прање чаша, расхладне уређаје, бар пулт, ретро пулт, 2 лап топа, 2 компјутера, 2 видео пројектора, 2 видео бима, колица за фламбурање, колица за ресторанско пословање итд... Од намештаја поседују ресторанске столове (четвртасте, полутабле), банкетске столове, помоћне столове (гиридоне), ресторанске столице, ресторанске полуфотеље и сервирне столове. Што се тиче инвентара кабинети су опремљени са свих седам група инвентара: ресторанско рубље(столњаци, салвете итд...), порцулан(тањира, шоље, чиније итд...), стакло(чаше,бокали итд...), прибор за јело(велики, десертни, рибљи, за специјална јела итд...), мали стони инвентар(посипачи, вазне, пепељаре итд...), метално посуђе(сосијере, овали итд...) и помоћни инвентар(послужавници, грејачи, колица итд...). Оваква опремљеност кабинета уз стручне наставнике гарантује успешну организацију и извођење едукације угоститељских техничара.

5.2 Школска радионица – Хотел „Палас“

У саставу Школе од 1958. године налази се и хотел „ПАЛАС“, који има звање школске радионице и категорисан је као хотел са четири звезде. У хотелу „ПАЛАС“ је организован тренинг-практична настава за ученике свих профила који се образују у Угоститељско туристичкој школи из Београда.

Тренинг односно практична настава организује се у свим радним одељењима, а посебно у услужним просторијама школске радионице хотела „Палас“. То су:

- ресторан „Класик“
- ресторан „Београдска панорама“
- банкет сала
- тв салон
- аперитив бар.

Ресторан „Класик“ је капацитета 88 места. Ресторан је лоциран у приземљу хотела преко пута рецепције. Капацитети ресторана су намењени првенствено хотелским гостима.



Слика бр. 8, Ресторан „Класик“ (извор: самостална израда од стране аутора)

Ресторан ради за ручак и вечеру у периоду од 10 до 23 часа. Поред услуга „à la carte“, у ресторану се услужују и гости на пансиону, пословни ручкови и вечере итд...

Ресторан је пријатног амбијента, климатизован, украшен природним зеленилом и уметничким сликама.

Ресторан „Београдска панорама“ је капацитета 156 места и налази се на шестом спрату хотела. Ресторан ради за ручак и вечеру у времену од 11 до 24 часа. За време рада госте забавља дискретна музика.



Слика бр. 9, Ресторан „Београдска панорама“ (извор: самостална израда од стране аутора)

Поред редовног пословања у ресторану се често организују свадбени ручкови, свечане вечере, коктел партије, хладно-топли бифеи и други свечани приједи.

Банкет сала је капацитета 30 места и налази се на првом спрату хотела. У Банкет сали се служе свечани ручкови и вечере, као и остале услуге за свечане прилике за мањи број гостију. Такође у Банкет сали се организују и разни видови састанака, семинара, презентација итд...



Слика бр. 10, Банкет сала хотела „Палас“ (извор: самостална израда од стране аутора)

Банкет сала је лепо опремљена и украшена уметничким сликама, и поседује видео и аудио опрему.

Тв салон је капацитета 20 места и налази се у међуспрату хотела. Тв салон је пре свега намењен потребама гостију.



Слика бр. 11, Тв салон хотела „Палас“ (извор:самостална израда од стране аутора)

Гости могу у Тв салону конзумирати све врсте пића, алкохолног и безалкохолног као и топлих напитака.

Аперитив бар налази се у холу хотела. Намењен је како хотелским гостима тако и пролазним гостима. Гости могу конзумирати све врсте алкохолних и безалкохолних пића, барских мешавина и топлих и хладних напитака.



Слика бр. 12, Аперитив бар хотела „Палас“ (извор: самостална израда од стране аутора)

У свим овим просторијама се организује тренинг угоститељских техничара, наравно уз контролисано надгледање и стручну помоћ од стране наставника услуживања.

5.3 Друштвено одговорно пословање школе

Друштвено одговорне иницијативе су кључне активности које спроводи нека организација како би се помогли различити друштвени циљеви и испунила посвећеност друштвено одговорном пословању (DOP). Овакав концепт постоји већ 40 година, али се у

хотелској индустрији Србије скоро ништа не чини по том питању. Што се тиче оваквог пословања Угоститељско туристичка школа са својом школском радионицом је већ отишла корак даље и превазишла примарну функцију стицања и распоређивања профита. Школа и школска радионица и на тај начин представљају мисионаре и имплементаторе најновијих трендова у Републици Србији.

Друштвени циљеви су веома комплексни и подразумевају здравље, безбедност, образовање, запошљавање, заједницу и економски развој, екологију, екосистем и заштиту животне средине итд. Инвестирати у овакве активности не представља трошак већ будућност која доноси бенефит. Овакав вид пословања пре свега зависи од добре комуникације у друштвено одговорним односима. На тај начин се стиче кредибилитет и поверење запослених, локалне заједнице, као и корисника услуга што заправо има за резултат позиционирање школе на тржишту. Већина наших грађана друштвено одговорно пословање изједначава са филантропијом, то јест мисле на неке пројекте или програме за које фирме дају новац. Реалност говори да предузећа у ствари изграђују стратегију по којој ову област прилагођавају својој делатности. Етички одговорне компаније имају и више корисника услуга. У развијеним земљама истраживања показују да су потрошачи, око 70% њих, спремни да плате више за услугу ако знају да она долази од етичне компаније. Тако у Европи друштвена одговорност почиње да представља државну ствар од значаја.⁵⁵

„Туризам је данас у експанзији и подаци говоре да 180 милиона Европљана сваке године иде на одмор. Туристе треба едуковати и научити како да се адекватно понашају, а да не угрожавају дестинације. У ланцу туристичких услуга и хотели једнако морају да преузму део одговорности. Изградња хотела и пратећа инфраструктура и те како представља тежак удар на екосистем. Емпиријски подаци говоре да просечан туриста дневно потроши 300 литара воде, док у луксузном аранжману потрошња воде иде и до 880 литара за дан. Истраживање које је 2008. године спроведено у 915 хотела у Ирској показало је да 70% испитаника упознато са појмом DOP-а, али није знало прецизно да дефинише овај термин. Три најважнија фактора за избор хотела по њиховом мишљењу су цена, локација и квалитет, док чак 74% испитаника приликом куповине туристичких аранжмана не тражи еколошки активне хотеле. Око 57% испитаника изјавило је да би знање о друштвеним или еколошким активностима хотела утицало на перцепцију о њему, али да ипак неби платили више за хотел који примењује DOP у пословању. Испитаници су навели да су успешни односи са јавношћу и финансијска корист два главна разлога зашто хотели спроводе социјалне и еколошке активности“⁵⁶

У категорији великих хотела 2010 године, Угоститељско туристичка школа и школска радионица хотел „Палас“ добитници су престижне награде за најуспешнији тим у Републици Србији – „Амбасадори добре услуге“. Награду и признање по речима организатора завређују као нераздвојна целина која представља ризницу најталентованије деце угоститељско туристичке струке, која по завршетку едукације и тренинга настављају са даљим школовањем и раде на руководећим местима у врхунским хотелима у Републици Србији и шире. Чињеница да је неко завршио ову школу је најбоља препорука и за најпробирљивије послодавце са високим професионалним захтевима. Школска радионица не губи трку са савременим хотелима већ се напротив сваке године реновира неки део из сопствених средстава. Собе су опремљене сигурносним системима и потребним сертификатима што је битно за безбедност гостију. Хотел „Палас“ је међу

⁵⁵ VII Међународни форум менаџера хотела 2010, Излагање Проф. др Живковић Р., Стручни часопис „Туристички свет“, Београд, 2010.

⁵⁶ VII Међународни форум менаџера хотела 2010, Излагање Проф. др Живковић Р., Стручни часопис „Туристички свет“, Београд, 2010.

првим хотелима који је издвојио спрат за непушаче са тенденцијом да све собе буду намењене непушачима. Прикључком на даљинско грејање и укидањем старе ложонице уштеђен је новац и за радну снагу и за потребне енергенте, а да не причамо о деловању на еко систем и околину. У хотелу се користе најквалитетнија средства за одражавање хигијене која имају сертификат да су безбедна и токсиколошки исправна. Менаџмент инсистира на државној стратегији куповине домаћих производа ако је у питању квалитет.

Школа и хотел представљају једини пример где сви запослени од директора до портира подлежу обавезном полугодишњем санитарном прегледу. Ово представља само део активности у друштвено одговорном пословању школе. Остале активности се обављају кроз хуманитарни рад, извођење обука за потребе државних органа, представљање државе и локалне заједнице на различитим такмичењима, скуповима и сајмовима у земљи и иностранству, прилагођавању планова и програма потребама привреде итд. У плану је добијање сертификата кроз увођење соларног грејања школе и хотела, енергетске ефикасности, као и ангажовање већег броја особа са хендикепом на различитим позицијама што ће у будућности бити и законска обавеза према броју запослених радника.

5.4 Едукација и тренинг на примеру образовног профила угоститељски техничар

Планирање је фаза у којој се дефинишу циљеви организације и у којој се врше припреме како би ти циљеви били достигнути. Оно представља темељ свих осталих фаза менаџмента који одређује судбину компаније. Планирање едукације и тренинга је регулисано годишњим планом рада школе. Основу за израду Годишњег плана рада школе чине:⁵⁷

1. Закон о основама система образовања и васпитања (``Сл. Гласник РС``, бр.72/09,)
2. Закон о средњој школи (``Сл. Гласник РС``, бр. 50/92, 53/93, 67/93, 48/94, 24/96, 23/02, 25/02, 62/06 и 64/03)
3. Развојни план и програм образовања и васпитања Угоститељско-туристичке школе.
4. Одредбе Статута и осталих нормативних аката школе, којима се ближе одређује организација рада школе.
5. Мерила и критеријуми Министарства просвете на основу којих се финансира школа.
6. Правилник о општим основама школског програма (``Сл. Гласник РС-Просветни гласник`` бр. 5/2004).
7. Правилник о плану образовања за заједничке предмете у стручним школама и програму образовања и васпитања у I разреду (``Сл. Гласник-Просветни гласник СРС``, бр. 6/90).
8. Правилник о плану и програму образовања за заједничке предмете у стручним школама (``Сл. Гласник-Просветни гласник СРС``, бр. 4/91).
9. Правилник о наставном плану и програму за стицање образовања у трогодишњем и четворогодишњем трајању у стручној школи за подручје рада трговина, угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 15/93).

⁵⁷ Статут Угоститељско-туристичке школе Београд

10. Правилник о Наставном плану и програму за стицање образовања у трогодишњем и четворогодишњем трајању у стручној школи за подручје рада трговина , угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 17/93).
11. Правилник о Наставном плану и програму за стицање образовања у четворогодишњем трајању у стручној школи за подручје рада трговина , угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 6/95).
12. Правилник о изменама и допунама Правилника о Наставном плану и програму за стицање образовања у трогодишњем и четворогодишњем трајању у стручној школи за подручје рада трговина , угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 7/96, 11/02, 05/04).
13. Правилник о Наставном плану и програму за стицање специјалистичког образовања у једногодишњем трајању у стручној школи за образовне профиле у подручју рада трговина , угоститељство и туризам – област угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 6/97).
14. Правилник о оцењивању ученика у средњој школи (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 33/99 и 108/03).
15. Правилник о наставном плану и програму предмета грађанско васпитање за I разред средње школе (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 5/01, 10/03, 24/04 и 03/05).
16. Правилник о изменама Правилника о плану и програму образовања и васпитања за заједничке предмете у стручним и уметничким школама (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 2/1994, 2/02 и 6/05).
17. Правилник о наставном плану и програму предмета верска настава за средње школе (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 6/03, 23/04 и 9/05).
18. Правилник о допуни Правилника о плану и програму образовања и васпитања за заједничке предмете у стручним школама и уметничким школама (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 10/03).
19. Правилник о изменама Правилника о наставном плану и програму за стицање образовања у трогодишњем трајању у стручној школи за подручје рада трговина , угоститељство и туризам – област угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 11/06).
20. Правилник о изменама Правилника о наставном плану и програму за стицање образовања у трогодишњем и четворогодишњем трајању у стручној школи за подручје рада трговина , угоститељство и туризам – област угоститељство и туризам (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 11/06).
21. Правилник о наставном плану и програму огледа за образовни профил туристички техничар, за образовни профил конобар, за образовни профил кувар и образовни профил посластичар (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 11/2007).
22. Правилник о врсти образовања наставника у стручним школама које остварују наставни план и програм огледа за образовне профиле: туристички техничар, конобар, кувар и посластичар (``Сл. Гласник-Просветни гласник РС``, бр. 11/2007)⁵⁸.

⁵⁸ Статут Угоститељско-туристичке школе Београд, 2010.



Слика бр. 13, Ученици на кабинетским вежбама(извор:самостална израда од стране аутора)

Едукација угоститељских техничара у Угоститељско туристичкој школи Београд организована је кроз два облика наставе, теоријску наставу и кабинетске вежбе. Теоријској настави у нашој школи припада половина укупног фонда часова. Однос теоријске наставе и кабинетских вежби није исти у свим разредима: у првом разреду на теоријску наставу отпада готово 70% фонда, а потом се рапидно мења, да бисмо у четвртном разреду имали 6409 часова теорије и 7196 часова вежбања у кабинетима и практичне наставе. Треба напоменути да како „расту“ разреди, расте и број стручних теоријских предмета на рачун општеобразовних, тако да се може закључити да овај модел омогућује заиста оптималне резултате у образовању кадрова за наше подручје рада.

Едукација угоститељских техничара, односно теоријска настава и кабинетске вежбе, организују се кроз три групе предмета: општеобразовни предмети, стручни предмети и изборни предмети.



У општеобразовне предмете спадају: Српски језик и књижевност, Страни језик I, Социологија, Филозофија, Историја, Музичка уметност, Ликовна култура, Физичко васпитање, Математика, Рачунарство и информатика, Географија, Физика, Хемија, Биологија и Устав и право грађана.

У стручне предмете спадају: Страни језик II, Основи туризма и угоститељства, Хигијена, Економика и организација предузећа, Психологија, Основи куварства, Туристичка географија, Познавање робе, Наука о исхрани, Хотелијерство, Маркетинг у туризму и Услуживање са практичном наставом.

У изборне предмете спадају: Верска настава и Грађанско васпитање.

За разлику од образовног профила конобар који се едукује и тренира углавном за непосредан рад у привреди то јест услуживање гостију, угоститељски техничар се едукује и тренира и за организацију посла у угоститељским објектима који пружају услуге хране и пића. Главни предмет који изучава организацију и технике услуживања је Услуживање са практичном наставом.

Наставник који предаје Услуживање са практичном наставом мора да има одговарајуће звање из Правилника о врсти стручне спреме наставника, стручних сарадника и помоћних наставника у стручним школама, односно седми или шести степен стручне спреме, уз услов о претходно стеченом образовању за занимање конобар или угоститељски техничар са познавањем два страна језика. Такође поред стеченог звања мора да има и вишегодишње радно искуство на пословима услуживања гостију и организације рада у угоститељским објектима, како би своје искуство и знање што боље пренео својим ђацима.

Услуживање са практичном наставом се у Угоститељско туристичкој школи организује према наставном плану и програму за спровођење наставе у стручним предметима, а који одобрава Министарство просвете и науке и објављује се у Службеном гласнику Републике Србије.

Циљ наставе услуживања је стицање знања и вештина из области услуживања ради обављања послова конобара у свим врстама угоститељских објеката.

Задаци наставе услуживања су:

- упознавање угоститељских јединица у оквиру којих се организује и врши услуживање гостију
- упознавање уређаја и инвентара и оспособљавање ученика за њихово правилно и безбедно коришћење

⁵⁹ Самостална израда аутора

- стицање знања о коришћењу средстава угоститељске понуде
- формирање радних особина и навика за обављање послова услуживања
- упознавање мера хигијенско техничке заштите.

Садржај програма по ком се организује едукација угоститељских техничара у Угоститељско – туристичкој школи је следећи:

- угоститељске пословне јединице
- опис и функционална повезаност производних одељења и просторија за госте
- особине и дужности услужног особља
- радна одећа и обућа услужног особља
- лична и радна хигијена услужног особља
- опрема и намештај у просторијама за пријем и услуживање гостију
- инвентар за услуживање
- припремни радови за услуживање
- дневни оброци
- врсте доручака и састав доручака
- припремни радови и услуживање доручака
- организациони системи рада
- начини услуживања
- пословање точионице пића
- припремни радови у точионици
- услуживање у кафанама
- ресторанско пословање
- инструменти и средства понуде
- јеловник, мени карта, винска карта, карта пића и ценовник
- примање поруџбине
- услуживање пића и јела у ресторанском пословању према јеловнику
- наплата, испраћај гостију и завршни радови
- пансионско пословање
- услуживање на спратовима
- услуживање на саобраћајним средствима
- заједнички оброци по утврђеном мениу
- услуживање заједничких ручкова и вечера – табл дот сервис
- барско пословање
- припремање јела пред гостом – фламбирање и транширање
- свечани ручак и вечера – банкет
- коктел партија
- свечани приједи са хладно – топлим бифеом
- чајанка

Облици наставе у којима се изводи едукација и тренинг угоститељских техничара су:

- кабинетске вежбе
- практична настава
- настава у блоку и
- феријална пракса.

Едукација се организује и спроводи кроз кабинетске вежбе у стручним кабинетима школе кроз следеће облике рада:

- наставник демонстрира вежбу уз помоћ групе ученика, даје теоријска објашњења и изводи вежбу као целовиту операцију од припремних до завршних радова,
- наставник даје теоријска објашњења вежбе а затим је ученици изводе самостално уз контролу наставника,
- после теоријског објашњења наставника ученици раде у групама различите вежбе уз контролу и интервенције наставника. Рад у групама има предност код обнављања и увежбавања пређеног градива.



Слика бр. 14, Ученици на кабинетским вежбама (извор:самостална израда од стране аутора)

Приликом организације кабинетских вежби наставник је дужан да обезбеди:

- да су ученици стално активни и ангажовани на разне начине (у припремним радовима , у асистирању наставнику, у самосталној реализацији вежбе, у групном раду итд...)
- да усмери усвајање знања и вештине услуживања од једноставнијих ка сложенијим обједињавајући теоријску наставу са практичном,
- да понављањем вежби исправља грешке у раду ученика и постиже потребну спретност у извршавању појединих задатака,

Остали облици наставе (практична настава, практична настава у блоку и професионална пракса) се организују кроз тренинг угоститељских техничара у реалним условима у привреди. Овакав тренинг се организује у Школској радионици хотел „Палас“.

Тренинг угоститељских техничара у Угоститељско – туристичкој школи се организује по програму кабинетских вежби и практичну наставу, наставу у блоку и феријалну праксу. Тренинг је организован у Школској радионици хотел „Палас“, и изводи се у реалним условима (непосредан рад са гостима).



Практична настава има за циљ обнављање, утврђивање и увежбавање садржаја програма кабинетских вежби али у условима услужно-производног процеса. Остваривањем програма практичне наставе ученик треба да буде уведен у тимски рад, да сагледа повезаност производних и услужних процеса у угоститељском објекту. Специфичност ове наставе је у томе што наставник истовремено ради на више поруџбина по програму производно услужног процеса, а ученика постепено укључује у делове тог процеса. Наставник даје ученику краћа теоријска објашњења, постепено га укључује у процес рада, а тек касније му омогућава да самостално изводи операције услуживања гостију.



Слика бр. 15, Ученици на практичној настави (извор:самостална израда од стране аутора)

Организацијом и остваривањем програма практичне наставе, поред стицања знања и вештина, акценат треба ставити на правилан однос ученика према госту и инвентару којим послује. Код ученика треба развити самосталност у решавању разних ситуација које му се намећу у току процеса услуживања гостију.

Практична настава у блоку се организује у циклусима од по 30 часова у угоститељским објектима или у Школској радионици хотел „Палас“. Циљ овог облика наставе је обнављање и увежбавање изабраних тематских целина али у континуитету тј. у свим

⁶⁰ Самостална израда аутора

фазама процеса услуживања гостију. Наставник обезбеђује да ученик што самосталније изабрану тематску целину обави од припремних до завршних радова. Предност наставе у блоку је што код ученика развија навике за рад и правилан однос према госту.



Слика бр. 16, Ученици на блок настави(извор:самостална израда од стране аутора)

Професионална пракса се организује и изводи после завршеног трећег разреда у угоститељским објектима у циљу систематизације наставних садржаја из претходних разреда и у циљу што већег осамостаљивања ученика у раду.

5.5 Мотивација у едукацији и тренингу

Мотивација се може идентификовати у различитим елементима наставног процеса, како у појединцу који учи, тако и у ужој и широкој околини која директно или индиректно утиче на сам процес учења. Мотивација у наставном процесу је врло комплексна и њену динамичност, корелативност са другим факторима и свеобухватност је тешко пратити. Међутим, мотивација је један од најважнијих чинилаца у напредовању и образовању сваког појединца. Искоришћеност и развијеност општих и специфичних способности појединца у наставном процесу зависи од мотивације, али и од много других фактора. Наставни процес поред неких општих претпоставки карактеришу и оне посебне које одређују узраст, курикулум, реализација самог наставног процеса. На појединим нивоима образовања мотивацију ученика за сам образовни процес је веома тешко одржати, што се посебно односи на децу у пубертету и адолесценцији. Тада њихови развојни проблеми усмеравају активности на друге садржаје који су изван наставе. Учесници у образовном процесу, а овде се пре свега мисли на наставнике и ученике, треба да доприносе контроли ометајућих фактора као и развоју оних који доприносе мотивацији у наставном процесу.

Фактори који утичу на мотивацију у наставном процесу су:

- Психофизичка структура ученика
- Карактеристике наставника
- Карактеристике наставног садржаја – курикулума
- Наставна методологија и дидактика
- Социокултурни услови и окружење

Сваки од ових фактора може имати позитивно или негативно дејство на наставни процес. Потребно је детаљно анализирати утицај сваког фактора понаособ као и на њихову међусобну корелацију која утиче на наставни процес. Циљ овога је да факторе мотивације прилагодимо тако да помогну и наставнику и ученику да успешно савладају све предвиђене исходе учења.

Мотивација у угоститељству је сложен психолошко економски фактор у циљу кога се предузимају многе активности да би се постигли жељени ефекти у овом погледу. Примарни циљ руководства угоститељског предузећа је да има обучено и мотивисано особље. Чињеница је да знање, вештине и ставови стечени током школовања, по редовним наставним програмима не одговарају у потпуности потребама у свакодневној пракси. Чињеница је такође да знања и вештине колико год били квалитетни нису довољни за цео радни век. Савремени трендови који се тичу организације праћени су применом нове опреме, уређаја као и техника и технологија, а све то захтева стално усавршавање запосленог особља. Само такво особље је способно да се суочи са изазовима које са собом носе савремене тенденције развоја у угоститељству. Све ово су разлози због којих је континуирана обука и тренинг у циљу усавршавања запослених у угоститељству неопходна. Наравно да би се то остварило радници морају бити мотивисани, како лично тако и због интереса радне организације, као и друштва у целини. На том циљу руководиоци морају препознати потребу за сталном едукацијом и тренингом, а сами бити како покретачи тако и учесници одговарајућих програма усавршавања и у њих укључивати своје раднике који морају бити одговарајуће мотивисани. Резултати који се постижу таквим приступом су вишеструки и имају значај како за појединца тако и за угоститељство у целини.

У најразвијенијим земљама одавно је схваћено да је образовање кључни фактор развоја и прогреса. Овом проблему су пришли са дужном пажњом и створили услове и програме за перманентну едукацију и тренинг запослених у свим делатностима па и у угоститељству. Организовали су бројне облике обнављања и допуне стручног образовања које подразумева теоријска знања, практичне вештине и ставове потребне за успешан рад. После оваквих обука стижу и резултати, као резултат вредновања истих. Ако су резултати и обука успешни руководиоци су поносни, међутим ако резултати изостану то јест обука не покаже резултате који су од ње очекивани они сматрају не само да је обука неуспела већ и да особље које је похађало обуку није било довољно мотивисано, као и да има негативне ставове према обучавању. Ефекти обуке су уско повезани са нивоом мотивације особља које се обучава. Тога пре свега морају бити свесни они који врше такве обуке, као и они који су покретачи и иницијатори истих. Осим тога они морају знати шта се може учинити да би се понашање запослених контролисало, шта изазива добре, а шта лоше ставове, као и факторе који мотивишу запослене да свој посао обављају онако како се од њих очекује то јест по стандардима који су утврђени. Мотивација као основни чинилац у менаџменту је неизоставна као таква и у угоститељству. Она чини да запослени свој посао обављају са жаром и еланом преко потребним да би све функционисало како треба. Оно што мучи сваког менаџера у угоститељству јесте низ питања која се намећу сама по себи. Како на најбољи начин мотивисати запосленог? Шта је то што чини да сваки запослени стреми ка савршенству у обављању својих радних операција? Шта ће особу која пере судове или особу која је задужена за спремање соба учинити насмејаном све време? Одговор је наравно у одговарајућој мотивацији и факторима који на њу утичу. Постоји велики број начина на који руководиоци могу помоћи запосленима да увиде важност онога што раде. Помоћ почиње добром обуком којом ће запослени бити упознати како да на прави начин обављају дужности и задатке у оквиру тих дужности, што у суштини чини њихов посао за који су плаћени. Тиме се избегава прва замка, то јест да је запослени

препуштен самом себи у раду и приморан да експериментише прилагођавајући се радном процесу и окружењу на радном месту. У том случају он је приморан да учи правећи грешке и неуспехе у које се неминовно претвара већина његових покушаја да посао уради на адекватан начин. Поменуте грешке осим што пружају негативан утисак о раду запосленог од стране руководиоца и послодавца, такође могу допринети стварању негативног става код запосленог према послу и руководиоцу, што неминовно доводи до незадовољства запосленог па и до напуштања радног места. Управо у томе треба тражити разлог високе фреквенције радника у угоститељству. Да би се то избегло решење треба тражити у обукама које се спроводе на одговарајући начин и у потребном обиму.



Слика бр. 17, Усавршавање наставног особља кроз међународну сарадњу (извор:самостална израда од стране аутора)

Обуке се спроводе у различитим циљевима, али је суштина повећање и унапређење појединачних и групних могућности у различитим правцима. Вредновање сваке појединачне обуке се огледа кроз постигнућа исхода који су предвиђени обуком. Исходи могу бити општи и специфични, а да одговарају будућим дужностима и задацима запослених. Задатак наставника и инструктора јесте да одреди индивидуални потенцијал сваког запосленог, а затим приступи обучавању тако да сваки појединац буде успешан. Наравно успех сваког појединца треба да буде препознат како кроз групни тако и кроз индивидуални рад. Целокупан успех који постигне сваки не сме да буде непримећен, јер то за последицу има занемаривање постигнућа запосленог од стране руководиоца и доводи до стварања неповерења запослених у претпостављеног. Веома је битно да запослени воде рачуна о својим постигнућима, као и да се труде да она буду примећена. Постигнућа запослених могу бити награђена са два типа признања, а то су опипљива и неопипљива признања. Опипљива се огледају као унапређења или повећања плате, док неопипљива иду у виду похвала, комплимената и сл. Битно је да између ова два типа признања постоји равнотежа да би се на прави начин обезбедиле одговарајуће могућности и добри резултати спроведене обуке. Мотивација није нешто што ће руководиоца урадити да би радници дошли мотивисани на посао. Мотивација је процес који се одвија на више нивоа, а кроз сваког појединца понаособ. Руководилац је тај који и сам мотивисан за рад, друге покреће на рад, покреће и мотивацију у њима. Она се мора схватити као резултат значајног рада. Умеће руковођења јесте у томе да сваки рад учини значајним. Прање

судова, чишћење соба, посао домара припадају категорији послова где се може догодити да руководиоци непрепознајући њихову улогу у радном процесу својим непромишљеним изјавама и поступцима запосленима могу ставити до знања да од њих не очекују ништа значајно и тиме их гурнути на маргину. Запослени који раде са оваквим руководиоцима који имају погрешне ставове формирају о себи слику грађана другог реда. Овакав став је потпуно погрешан, јер свакако теба истећи да је важан сваки посао који испуњава циљеве. Да би се избегле овакве предрасуде везане за овакве послове предузимају се одређени поступци, као што су анализа поменутих послова, упознавање запослених који те послове обављају са дужностима и задатцима, обуком у више наврата док се непостигне висок ниво свести и стручности. Смисао сваког рада лежи у одговорности за урађено. Руководилац је у обавези да осмисли послове тако да запослени буду одговорни за резултате свога рада. Резултати ових напора могу бити дефинисани у виду различитих радних извештаја, као и од гопстију на основу њиховог мишљења или других облика изјашњавања у виду жалби и похвала којима се утврђује реакција госта на производе и услуге које су му пружене у угоститељском објекту, а реално су одговорност запослених у истом.

Процес повратне информације нам говори колико добро запослени обавља свој посао. Разликујемо четири врсте повратних информација, а то су:

- **Позитивна повратна информација** значи да је посао одрађен како треба и што је још важније она одржава и подржава будуће могућности
- **Редукована повратна информација** препознаје неправилан учинак. У том случају потребно је да заједно са запосленима поново испитамо почетно очекивано стање, да утврдимо шта није пошло како треба и како извршити исправку то јест побољшање
- **Негативна повратна информација** критички препознаје неправилан учинак. У сваком случају она неће унапредити могућности и генерално демотивише радника.
- **Нулта повратна информација** је потпуни недостатак повратних информација. Услед недостатка информација учинак генерално опада.

Однос између новца и мотивације често је погрешно схваћен и тешко је усагласити ставове по питању утицаја новца на мотивацију запослених. Новац јесте и служи као мотивациони фактор, али ако је једини питање је колико ће допринети продуктивности на радном месту. Свој учинак може дати само повезан и са другим мотивационим факторима као што су постигнућа, укључење итд.... У угоститељству посебну пажњу поклањамо напојницама то јест бакшишу због тога што представљају значајан део прихода запослених. Истина је да су такви плаћени мање због тога што руководиоци дозвољава да користе напојницу. Можда је тачно да напојница повећава квалитет услуге, али то у сваком случају није правило. Истина је да свако радно место треба да има опис посла и стандарде рада према којима треба да буде обучен, без обзира да ли добија или не добија напојницу, а напојница као таква неби смела да утиче на квалитет пружене услуге. Она једино може бити схваћена као награда за добро пружену услугу и као таква служити као вид мотивације.

Адекватно понашање према гостима, љубазност и предусретљивост могу да се испоље само ако је радник заиста задовољан условима рада и степеном сопственог уклапања у колектив. У угоститељству важи начело задовољан гост задовољан персонал, али би требало да важи и обрнуто, задовољан персонал задовољан гост. Како смо свесни тога да у угоститељству кадрови и даље имају доминантну улогу када је квалитет услуга у

питању, проста је чињеница да ће само адекватно мотивисано особље одговорити на изазове које намеће модерно угоститељство.

Вођство је неопходна функција руководства угоститељства, али је свакако нетреба помешати са управљањем запосленима да би се посао обавио путем силе и других репресивних мера. Руководилац који усмерава запослене застрашивањем сигурно не разуме мотивацију и њене факторе на радни процес. Насупрот томе мотивација зависи од интерне стимулације и жеље радника да нешто постигне и да се његов успех препозна. Савремени руководилац нетреба да буде гонич робова већ професионални мотиватор – покретач. Будући да мотивација долази заједно са запосленим инструктор не може научити запосленог како да буде мотивисан. У суштини исправно изграђени ставови представљају оно што води ученика преко приправника до радника који има жељу да ради. Такви запослени постижу жељене резултате зато што за њих дужности и задатци на послу представљају изазов и због тога што схватају да њихов рад доприноси како личном тако и циљевима предузећа.

Руководиоци често не схватају да мотивација делом долази управо од њих. Такође су одговорни за непрепознавање примарних фактора који могу демотивисати запосленог за посао. Уколико руководиоци у потпуности разумеју мотивацију схватиће да су они једини кривци што није створено радно окружење у оквиру кога ће запослени бити мотивисан. Руководиоци утичу на стварање позитивних ставова и мотивишу запослене применом награда и казни. Добро руководство по дефиницији доводи до добрих ставова и мотивације, тако да ће запослени желети да постигну добре резултате па и више од тога.

5.6 Контрола едукације и тренинга

Технике и системи контроле у ообразовној установи Угоститељско – туристичка школа Београд су у основи исти као и у целој привреди, односно као да се ради о некој производној грани привреде, што у неку руку и јесте јер је финални производ угоститељски техничар који је способан самостално да ради у привреди. Менаџмент за контролу каже да је активност која омогућава да се ствари догоде како је и планирано. Утврђивање и мерење одступања од задатих циљева као и предност коректних акција назива се контролним процесом.

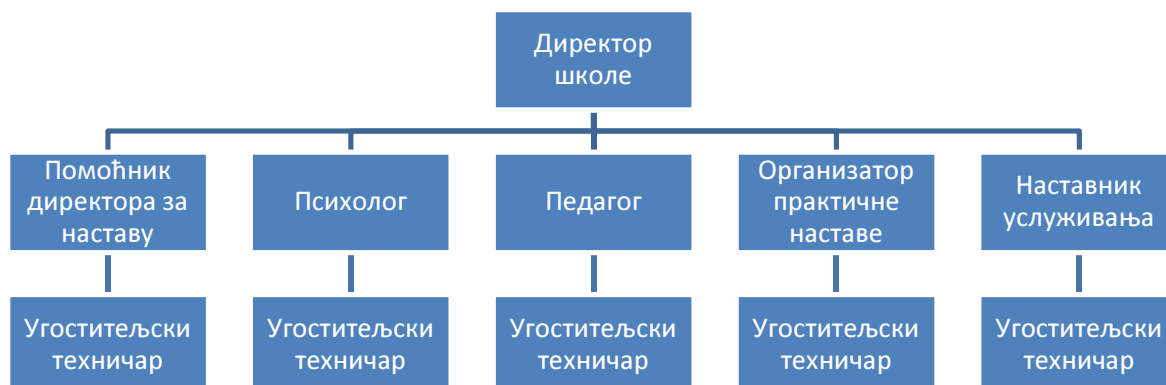
Контролни процес у менаџменту пролази кроз три фазе:

1. Утврђивање стандарда и мерење учинка на свакој радној позицији
2. Утврђивање измереног учинка са утврђеним стандардом и
3. Предузимање конкретних акција ради исправљања варијација стандарда и планова

Стандарди које треба да испуне угоститељски техничари, професори и наставници утврђени су наставним планом и програмом у коме су јасно дефинисани циљеви и задаци наставе који морају бити реализовани до краја школовања. Иако није практично, мерење учинка према стандардима треба идеално спроводити унапред како би одступања могла бити унапред откривена и избегнута предузимањем одговарајућих акција.

Менаџмент контроле едукације и тренинга угоститељских техничара спроводе: директор школе, помоћник директора школе за наставу, психолог, педагог, организатор практичне наставе, наставник услуживања.

Шема бр. 4, Шема менаџмента контроле едукације и тренинга⁶¹



Директор школе као одговорно лице врши контролу едукације и тренинга кроз тромесечне, полугодишње и годишње извештаје о раду и постигнутим резултатима(успеху) ученика, које му подносе помоћник директора за наставу, психолог, педагог, организатор практичне наставе и руководиоц стручног већа наставника услуживања. Такође има право да се непосредно у току наставе увери да се настава организује и спроводи према утврђеним плановима и програмима. Дужан је да санкционише уочене неправилности.

Помоћник директора за наставу контролише редован долазак професора и наставника на наставу, уписивање и вођење књиге евиденције(дневника), редовност оцењивања ученика, даје предлоге за награђивање и кажњавање, подноси извештај директору школе и за свој рад одговара непосредно директору.

Психолог кроз тестирања ученика утврђује степен усвајања и памћења информација и пређеног градива које наставници преносе на ученике. Кроз ова тестирања утврђује да ли је потребно нешто променити у раду наставника, кориговати га, или је проблем у ученицима(незаинтересованост, недисциплина, проблеми у породици итд...). Предлаже решења за настале ситуације. Одговоран је директору и подноси извештај директору.

Педагог кроз свој рад проверава рад наставника. Води рачуна да се наставни планови пишу редовно и да се по њима организује и спроводи настава. Дужан је да обавести директора уколико неки наставник има проблема са реализацијом наставе.

Организатор практичне наставе организује извођење практичне наставе, контролише редовност долазака ученика на практичну наставу. За свој рад одговара директору.

Наставник практичне наставе спроводи наставни план и програм са задатим циљевима и задацима. Ради на томе да ученици правилно усвајају и стичу знања и вештине који су им потребни за ово занимање. Води и попуњава књигу евиденције(дневник), оцењује ученике кроз тестове знања и вежбе практичних вештина, контролише редовност долазака на наставу. Уколико уочи неку неправилност или да ученици теже савладавају градиво које им се намеће мора да реагује на време и да заједнички са осталима који су у ланцу контроле утврди разлоге настанка и исправи настале неправилности. Предлаже ученике за награђивање и кажњавање. За свој рад одговара помоћнику директора и директору школе.

⁶¹ Самостална израда аутора

Када се утврде варијације стандарда и планова потребно је урадити корекцију насталих варијација. Менаџери могу да исправе настале варијације изменом планова и програма или модификацијом циљева. Такође их могу исправити кроз своју организациону функцију распоређивања радника на друга радна места или појашњавањем задатака. Одступања се могу исправити и помоћу нових кадрова, бољим избором и обуком подређених сарадника или крајњом мером – отказом. Боље руковођење и предузимање конкретних акција такође може допринети корекцији насталих варијација.

5.7 Информационе технологије као подршка наставном процесу

Развој информационих технологија омогућава различите облике комуникације и обављања пословних размена и задатака потребних за успешно пословање. Квалитетна хотелска услуга у време софистициране тражње захтева и развој информационих технологија у складу са светским трендовима у услужном пословању.

Информациона и комуникациона технологија имају огроман утицај на целокупно пословање у туризму. Како интернет омогућава брз, отворен и неограничен приступ било којој врсти информација било где у свету, индустрија путовања и туризма је постала један од главних сектора који има користи од информационог доба.⁶²

Најновија светска истраживања показују да су рачунари ефикасна наставна средства која омогућују контролу, регулисање и управљање наставом. Осим тога омогућавају учење путем сталне повратне везе која има снажну мотивациону моћ и која представља основу система вредновања и праведног оцењивања рада ученика. Рачунари омогућавају сасвим нову организацију образовно-васпитног рада која је примерена индивидуалним способностима и интересовањима сваког ученика. Осим тога обезбеђују бржу и ефикаснију емисију, трансмисију и апсорпцију знања. Експерименти показују да су настава и учење уз помоћ рачунара ефикаснији од традиционалне и у погледу квалитета и у погледу квантитета стечених знања, као и у погледу мобилности и мотивисаности ученика. Рачунар не врши ни једну врсту дискриминације и нема миљеника у разреду. У традиционалној настави доминира фронтални облик рада са израженом предавачком функцијом наставника што не обезбеђује довољну интеракцију са ученицима, нити оставља довољно времена за самосталне активности ученика у функцији квалитетнијег овладавања наставним садржајима. Таква настава је формализована и недовољно очигледна, а као последицу има смањење трајности усвојених знања и немогућност повезивања теорије са реалним животом. Таква настава је најчешће досадна најбољим ученицима, а недовољно разумљива за најслабије, јер је ниво учења планиран према просечним ученицима. Информациона технологија пружа могућности за употребу нових наставних метода као и нову организацију наставе чиме се смањују недостатци традиционалне наставе. Оваквим приступом класичне учионице се не избацују већ се додаје нова технологија која интегрише позитивне стране традиционалне наставе мењајући положај ученика и наставника у циљу активног учешћа ученика у наставном процесу као и активног праћења његовог напредовања у раду. У нашој школи су начињени значајни кораци у опремању учионица и кабинета савременим наставним средствима (рачунари, лаптопови, пројектори, презентери, пројекциона платна итд...) Најбољи пример за то су кабинети информатике као и први мултимедијални кабинет услуживања у Србији. Од наставника се очекује да ће их у настави адекватно применити

⁶² Унковић С., Зечевић Б., Економика туризма, Економски факултет, Београд, 2006.

иновирајући методе и облике рада са ученицима. Смер у коме треба ићи је развијање информационих система примењених у настави који симулирају стварни рад у привреди.

Кинеска пословица нас учи да се сваки пут започиње првим кораком. У Угоститељско туристичкој школи из Београда са сигурношћу можемо да кажемо да је тај корак направљен.

6. Унапређење едукације и тренинга кроз реформу средњег стручног образовања

Реконструкција и трансформација целокупног система образовања, а посебно стручног постаје императив и претпоставка целокупног социјално економског развоја Србије. Модерна друштва нужно постају друштва која уче то јест друштва која се заснивају на знању и у којима образовање и учење имају статус основних инструмената целокупног друштвеног развоја. Да би се квалитет образовања поправио наставници морају бити другачије образовани. За кабинете струке нетреба школовати дипломиране економисте, туризмологе, географе већ наставнике услуживања, куварства, посластичарства, агенцијско-хотелијерског пословања итд... Као кључне проблеме просвете Проф. др Иван Ивић, експерт за образовање наводи⁶³:

- мали број деце у вртићима,
- велико осипање из основне школе која је обавезна
- низак ниво знања из основне школе
- недовољно образовање наставника за педагошки рад
- школовање образовних профила у циљу упошљавања постојећег наставног кадра, а не задовољавања потреба тржишта рада

Средње стручно образовање се реализује у оквиру средњег образовања, а регулисано је Законом о средњем образовању. Средње стручне школе нуде опште и стручно образовање и тиме обезбеђују улазак у свет рада као и наставак школовања. Стручни профили представљају основу за дефинисање програма у средњим стручним школама. Стручни профил обухвата опште и стручне садржаје засноване на достигнућима науке, технологије, културе и уметности који су неопходни за извођење појединих задатака у оквиру поља рада или за обезбеђивање даљег образовања.⁶⁴

6.1 Државна стратегија развоја средњег стручног образовања

Школство у Србије је организовано према томе каквим наставницима располажемо у школама, а не према томе какве кадрове треба да образују. То морамо мењати и затварати неке средње школе, а отворати нове смерове и образовне профиле потребне привреди⁶⁵. Уважавајући потребе и захтеве тржишта рада, потребе друштва, циљеве и задатке стручног образовања и обуке, уважавајући стратешке документе у области образовања, али и индивидуалне жеље и могућности ученика и полазника, процес даље реформе стручног образовања и обуке у Републици Србији обухвата⁶⁶:

⁶³ Проф др Иван Ивић, Филозофски Факултет, Вечерње Новости 10. Јун 2013

⁶⁴ Оквир за стратегију средњег стручног образовања у Републици Србији, 2001.

⁶⁵ Проф др Иван Ивић, Филозофски Факултет, Вечерње Новости 10. Јун 2013

⁶⁶ Стратегија развоја стручног образовања у Републици Србији, 2006.

- Развој система стандарда који се односе на установе, наставнике и образовне програме
- Развој националног оквира и система квалификација и стандарда стручног образовања и обуке
- Даље осавремењавање садржаја организације и метода наставног процеса рада наставника и школа у целини
- Даље усавршавање и иновирање модуларног модела образовних програма заснованих на исходима учења. Увођење нових програма, организационих модела, начина и садржаја професионалне праксе
- Развој задовољавајуће равнотеже између општег и стручног образовања тј. теоријског и практичног (предложени модели налазе се у огледним програмима средњег стручног образовања)
- Дефинисање образовних профила и дефинисање занимања како би одговарали потребама нове економске реалности и принципима одрживог развоја
- Развој система акредитације и сертификације који обухвата образовне установе и програме за обуку, начине признавања у систему сертификације
- Рационализација мреже средњих стручних школа у складу са потребама привреде, тржишта рада локалних заједница, захтевима који произлазе из праваца друштвеног и економског развоја, политике запошљавања, а у складу са жељама и могућностима ученика
- Повећање капацитета трогодишњих стручних школа као директан одговор на потребе привреде
- Институционализовање трајног и активног социјалног дијалога у сферама развоја стручног образовања и запошљавања
- Модернизација и развој професионалне праксе и практичне наставе како у средњим школама и образовним институцијама тако и у привреди
- Обезбеђивање квалитета стручног образовања што подразумева стално праћење и евалуацију резултата како ученика и наставника тако и школа односно институција за образовање у целини
- Развој транспарентног, функционалног и правичног система оцењивања и вредновања ученичких постигнућа
- Обезбеђивање боље вертикалне и хотизонталне покретљивости ученика унутар стручног образовања и њихова даља проходност
- Стварање услова за континуирано стручно усавршавање наставника и укупан професионални развој наставника, увођење нових метода наставног рада (групни рад, интерактивно учење, пројектни рад, решавање проблема итд...)
- Иновирање опреме и наставног материјала
- Осамостаљивање и јачање права и одговорности стручних школа у новим условима, повезивање са локалном самоуправом, потребама локалне привреде, тражење нових начина финансирања
- Усавршавање директора и њихове обуке за нове услове рада
- Успостављање и развој менаџмента у стручном образовању⁶⁷

На основу ових активности остварује се визија и мисија стручног образовања које постаје чинилац и један од кључних актера ефикасног система социјалног партнерства и

⁶⁷ Стратегија развоја стручног образовања у Републици Србији, 2006.

заједничког деловања које ствара стручњаке који ће моћи да се укључе у оштру домаћу и међународну конкуренцију у свим областима економије. Стручно образовање треба да пружи сваком појединцу могућност пуне социјалне партиципације, унапређење квалитета живота, лични избор, запошљавање, могућност професионалног развоја, а све то у здравој животnoj средини.

То значи да је основни циљ стручног образовања обезбеђивање могућности младима и одраслима за усвајање знања, стицање вештина и способности (компетенција) потребних за рад и запошљавање, даље образовање и учење уз уважавање смерница одрживог развоја целокупног друштва.⁶⁸

6.2 Анализа потреба тржишта рада

Економска конкуренција на глобалном тржишту рада захтева висок ниво применљивости радне снаге. То има за последицу тражњу за радницима са већим дијапазоном вештина, способношћу самосталног рада и оних који могу да се лакше и брже адаптирају на промене у сфери рада.

Стручно образовање и обуке морају да одговоре на те захтеве и да оспособе младе и одрасле да постигну тражене компетенције како би могли да се запосле, а истовремено и да им пруже шансу даљег образовања. Кључна знања, вештине и компетенције које воде запошљавању обухватају:

- Интелектуалне и сензомоторичке способности
- Друштвене и интерперсоналне вештине и знања (комуникације, тимски рад, процес доношења одлука, преузимање одговорности)
- Пословне и предузетничке вештине и знања (предузетништво, креативност, иновативност, samozapošljavanje)
- Вишеструке техничке вештине и знања
- Свест о потреби заштите животне средине и постизању одрживог развоја⁶⁹

Тренутни однос између понуде и тражње на тржишту рада у Р. Србији отвара питање способности и вештина ученика који прекидају стручно образовање и обуку и дефинише нове захтеве у реформи стручног образовања.

- Успостављање вертикалне и хоризонталне проходности у систему формалног и неформалног стручног образовања и обука
- Реформисање система испита
- Изједначавање квалификација стечених у неформалном образовању са квалификацијама добијеним у формалном систему образовања
- Успостављање система акредитације и сертификације у формалном и неформалном стручном образовању и обукама⁷⁰

6.3 Развој нових образовних профила и курикулума према захтеву хотелијерске привреде

Образовни профил одређује које захтеве струке треба савладати, дефинише неопходно опште образовање, стручна знања, вештине и ставове које омогућавају и воде ка запошљавању. Одлуке о трајању образовања за одређена занимања и одређене профиле

⁶⁸ Исто

⁶⁹ Стратегија развоја стручног образовања у Републици Србији, 2006.

⁷⁰ Исто

заснивају се на конкретним захтевима тржишта рада. То значи да се приликом дефинисања новог образовног профила или редефинисања старог превасходно мора поћи од потреба послодаваца. То се пре свега односи на потребне вештине, знања и ствове потребне за запослење и рад у том занимању. Кроз анализу потребних радних компетенција, у смислу дефинисања радних дужности и задатака на одређеном радном месту, долази се до исхода учења који треба да буду дефинисани будућим планом и програмом. Уз то сваки образовни профил треба да уважава принципе заштите животне средине и одрживог развоја. На овај начин образовни профил постаје комплетна спецификација за квалификацију у стручном образовању у који морају бити укључени сви релевантни социјални партнери и интересне групе. Досадашњи образовни систем одликују пренатрпани средњошколски курикулуми који се базирају на схватању образовања из 19. века. То се пре свега огледа у томе што су ученици затрпани информацијама, најчешће застарелим, не уче како се учи, а у исто време имају недостатак информација о неким веома битним чињеницама.

Наставни програм се дефинише као структурална основа за организацију и реализацију образовања и обука. То обезбеђује постизање предвиђених исхода учења. Програм дефинише:

- Циљеве, исходе и садржаје образовања
- Процесе и активности њиховог постигнућа и реализације
- Начине и критеријуме вредновања постигнућа

На овај начин се стварају могућности увођења нових наставних метода, посебно активних облика наставе и различитих комбинација теоријске и практичне наставе. У том процесу ширења програма и садржаја од примарног је значаја увођење модуларног⁷¹ принципа учења. Модуларни принцип наставе омогућује вертикалну и хоризонталну повезаност, као и излазност ка другим програмима школовања и усавршавања. Модули су специфични и посебни сегменти који представљају пакете учења који воде до постигнућа дефинисаних исхода учења. Они могу бити самостални или део ширих програмских односно организационих целина. Својом структуром обезбеђују стицање радних компетенција кроз интердисциплинарну односно међу предметну наставу, а у складу са својом флексибилном структуром где границе између дисциплина нису оштро одређене већ напротив омогућавају прожимање, корелативност и стварање јединственог модуларног образовног пакета. Персоналне пословне вештине данас представљају нужан предуслов како за добијање посла тако и за све активности у вези са успешним обављањем радних задатака. Зато је од кључног значаја да сви ученици и студенти за време студија овладају знањима и вештинама које су потребне за рад.⁷²

Исходи учења су јасно и недвосмислено дефинисана знања, вештине и ставови који се постижу након одређеног програма, односно процеса образовања и учења. Исходи се дефинишу пре почетка процеса образовања и познати су наставницима и ученицима. То омогућава да:

- Наставници и ученици имају јасну слику о циљу и задацима учења
- Социјални партнери знају које се компетенције стичу на крају образовних програма у стручним школама (прилог дипломи)

⁷¹ Модул је скуп функционално повезаних знања, вештина и ставова неопходних за обављање одређеног задатка

⁷² Проф. др Милован Станишић, Дневни лист Данас, 28. Мај 2013.

„Кроз иновирани студијске програме и увођење савремених програма допринећемо томе да наши ученици и студенти када кроче на тржиште рада буду конкурентнији и од запослених који годинама обављају одређене послове“⁷³

6.4 Стручне компетенције наставника и њихова улога у унапређењу квалитета наставе

Интензиван развој науке, технологије и технике захтева да сваки наставник добија на дубини позвања своје дисциплине и струке. То од њега захтева мултидисциплинарни методолошки приступ настави. Наставничке компетенције су капацитет појединца који се исказује у вршењу сложених активности у образовно-васпитном раду. Компетенције представљају скуп потребних знања, вештина и вредносних ставова наставника које за циљ имају формирање знања, вештина и ставова код ученика. Централну улогу у унапређивању образовања и васпитања имају наставници, јер непосредно утичу на учење и развој ученика. Право улагање у школство значи пре свега рад на подизању мотивације просветних радника. Неспорна је чињеница да ће добар наставник више учинити него десет полицајаца. Држава би требала да стимулише наставнике ентузијасте, како би што већи број оних што отаљавају свој посао био активнији и приволео на стандардан рад у просвети. Ентони Гиденс је писао да је „Лако претпоставити каква ће бити будућност једног друштва према томе како се оно брине о својој деци“ што пренесено можемо тумачити као бригу о наставницима који треба да спроводе зацртане циљеве у образовању.

Наставничке компетенције одређују се у односу на циљеве учења и треба да обезбеде професионалне стандарде о томе како се поучавање сматра успешним.

Односе се на компетенције за:⁷⁴

- Наставну област, предмет и методику наставе;
- Поучавање и учење;
- Подршку развоју личности ученика;
- Комуникацију и сарадњу.

Законом о основама система образовања и васпитања прописане су мере за унапређивање квалитета наставе и постављени су циљеви и општи исходи у складу са визијом образовања и васпитања, као основе „друштва заснованог на знању“. У дефинисаним циљевима и исходима образовања и васпитања ученика нагласак је стављен на опште компетенције и развој специфичних знања и вештина за живот у савременом друштву.

Због тога је улога наставника вишеструка, јер он треба да:⁷⁵

- Развија кључне компетенције код ученика које их оспособљавају за живот и рад и на тај начин им пружа основу за даље учење;

⁷³ Проф. др Милован Станишић, Дневни лист Данас, 28. Мај 2013.

⁷⁴ Стандарди компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја, Завод за унапређивање образовања и васпитања, 2011.

⁷⁵ Стандарди компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја, Завод за унапређивање образовања и васпитања, 2011.

- Пружа додатну подршку ученицима из осетљивих друштвених група, талентованим ученицима и ученицима са тешкоћама у развоју да остваре образовне и васпитне потенцијале у складу са сопственим могућностима.

Да би допринео ефикасности и једнаким правима и доступности школовања свих ученика, наставник треба да има и компетенције које се односе на превенцију насиља у школама, мотивацију ученика за учење, изградњу толеранције, спречавање дискриминације и друго.

Наставник би требало да:⁷⁶

- познаје систем образовања и васпитања, принципе и циљеве, исходе и стандарде образовања и васпитања;
- познаје и примењује законску регулативу у образовању и васпитању, стратешка документа и релевантна међународна документа;
- разуме социјални контекст образовања и школе и активно доприноси мултикултуралном и инклузивном приступу образовању;
- доприноси одрживом развоју и подстиче стилове живота;
- изражава се усмено и писмено у складу са правилима српског језика на којем изводи наставу, ради на богаћењу своје језичке културе и језичке културе ученика;
- примењује информационо-комуникационе технологије;
- усклађују своју праксу са иновацијама у образовању и васпитању;
- своју професионалну делатност анализира, процењује, мења и усавршава, користећи информације које добија самовредновањем и екстерним вредновањем;
- поштује универзалне људске и националне вредности и подстиче ученике да их усвоје, подржавајући међусобно разумевање и поштовање, толеранцију, уважавање различитости, сарадњу и дружење;
- личним примером делује на формирање система вредности и развој позитивних особина ученика;
- разуме значај целоживотног учења, континуирано се професионално усавршава, иновира и унапређује свој рад;
- се служи барем једним страним језиком;

Из овога видимо колико је улога наставника у будућности захтевна и сложена. Наставник у средњем стручном образовању мора бити носиоц промена у приступу и раду са ученицима. Као наставник струке треба да ученицима понуди сет учења кроз одговарајућа знања, вештине и ставове потребна за будуће занимање. То ће бити у стању да уради само ако поседује и развија кључне наставничке компетенције. Свака од њих ће у даљем тексту бити анализирана и дефинисана кроз различите активности наставника.

Компетенције за наставну област, предмет и методику наставе⁷⁷

ЗНАЊА

- Зна научну дисциплину којој припада предмет који предаје и њене везе са другим научним дисциплинама;
- Познаје одговарајућу област и зна наставни план и програм предмета који реализује, као и његову корелацију са другим областима, односно предметима;

⁷⁶ Исто

⁷⁷ Искуство аутора кроз похађање стручног семинара „Промоција стандарда компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја“, Завод за унапређивање образовања и васпитања, 5. Децембар 2011.

- Познаје опште принципе, циљеве и исходе образовања и васпитања, као и опште и посебне стандарде постигнућа ученика и њихову међусобну повезаност;
- Разуме социјалну релевантност садржаја предмета;
- Поседује дидактичко-методичка знања неопходна за предмет који предаје;
- Познаје технологије које прате научну дисциплину и предмет који предаје;
- Познаје страни језик у функцији предмета који предаје.

ПЛАНИРАЊЕ

- Програм рада припрема тако да уважава: стандарде постигнућа, наставни план и програм и индивидуалне разлике ученика, водећи рачуна о садржајној и временској усклађености;
- Планира и програмира рад, водећи рачуна да садржај учини доступним ученицима (пријемчив, разумљив и интересантан);
- Планира примену различитих метода, техника и облика рада и доступних наставних средстава ради ефикасности и ефективности наставног процеса;
- Планира и програмира садржаје наставе водећи рачуна о корелацији, како хоризонталној, тако и вертикалној;
- Планира информисање о новим трендовима и примену одговарајућих и доступних технологија у образовању;
- Планира проверу остварености прописаних образовних стандарда и циљева учења наставног предмета.

РЕАЛИЗАЦИЈА

- Остварује функционалне, образовне и васпитне циљеве у складу са општим принципима, циљевима и исходима образовања, наставним планом и програмом предмета који предаје, прилагођавајући их индивидуалним карактеристикама и могућностима ученика;
- Систематски уводи ученике у научну дисциплину;
- Повезује наставне садржаје са претходним знањима и искуствима ученика и њиховим садашњим и будућим потребама, са примерима из свакодневног живота, садржајима из других области и актуелним достигнућима/научним новинама;
- Повезује и организује наставне садржаје једног или више предмета у тематске целине;
- Примењује разноврсне методичке поступке у складу са циљевима, исходима и стандардима постигнућа, садржајима наставног предмета, узрасним карактеристикама индивидуалним могућностима и потребама ученика;
- Примењује одговарајуће и доступне технологије у образовању.

ВРЕДНОВАЊЕ/ЕВАЛУАЦИЈА

- Континуирано прати и вреднује остварену хоризонталну и вертикалну повезаност садржаја;
- Континуирано прати и вреднује ученичка постигнућа користећи различите начине вредновања у складу са специфичностима предмета који предаје;
- Прати и вреднује интересовања ученика у оквиру предмета који предаје;
- Планира и предузима мере подршке ученицима на основу анализе остварености образовних стандарда постигнућа.

УСАВРШАВАЊЕ

- Континуирано се стручно усавршава у области научне дисциплине којој предмет припада, методике наставе и образовне технологије;
- Унапређује квалитет свог рада примењујући новостечена знања из области у којима се усавршавао;

- Планира стручно усавршавање на основу резултата самовредновања и спољашњег вредновања рада и потреба школе у којој ради.

Компетенције за поучавање и учење⁷⁸

ЗНАЊА

- Поседује знања о конгитивном развоју ученика (конгитивним ступњевима и зони наредног развоја);
- Поседује знања о природи учења, различитим стиливима учења и стратегијама учења;
- Поседује знања о природи мишљења и формирању научних појмова.

ПЛАНИРАЊЕ

- Планира активности, полазећи од знања и искустава којима ученици располажу, индивидуалних карактеристика и потреба ученика, постављених циљева, исхода, садржаја и карактеристика контекста у којем ради;
- Планира активности којима се развијају научни појмови код ученика;
- Планира подстицање критичког, аналитичког дивергентног мишљења;
- Планира различите начине праћења и вредновања рада и напредовања ученика.

РЕАЛИЗАЦИЈА

- Примењује различите облике рада и активности у складу са знањима и искуствима којима ученици располажу, индивидуалним карактеристикама и потребама ученика, постављеним циљевима, исходима, садржајима и карактеристикама контекста у којем ради;
- Подстиче и подржава различите стилове учења ученика и помаже развој стратегије учења;
- Континуирани подстиче развој и примену различитих мисаоних вештина (Идентификовање и решавање проблема, доношење одлука) и облика мишљења (критичко, аналитичко и дивергентно);
- Подржава ученике да слободно износе своје идеје, постављају питања, дискутују и коментаришу у вези са предметом учења;
- Даје упутства јасна свим ученицима и упућује на трансфер знања;
- Прати и вреднује постигнућа ученика, примењујући објективно, јавно, континуирано и подстицајно оцењивање, дајући потпуну и разумљиву повратну информацију о њиховом раду.

ВРЕДНОВАЊЕ/ЕВАЛУАЦИЈА

- Прати и процењује различите аспекте учења и напредовања, користећи различите технике евалуирања;
- Прати и вреднује ефикасност сопствених метода на основу ученичких постигнућа;

⁷⁸Искуство аутора кроз похађање стручног семинара „Промоција стандарда компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја“, Завод за унапређивање образовања и васпитања, 5. Децембар 2011.

- Прати и вреднује постигнућа ученика у складу са индивидуалним способностима ученика, примењујући утврђене критеријуме оцењивања;
- Прати и вреднује примену инструмената за праћење и анализирање рада у односу на напредовање ученика
- Континуирано прати и вреднује ученичка постигнућа, користећи поступке вредновања који су у функцији даљег учења;
- Процењује потребе ученика за додатном подршком у учењу.

УСАВРШАВАЊЕ

- Континуирано унапређује сопствену педагошку праксу на основу анализе ученичких постигнућа;
- Унапређује свој рад, користећи знања стечена усавршавањем у области когнитивне, педагошке психологије и савремене дидактике и методике.

Компетенције за подршку развоју личности ученика⁷⁹

ЗНАЊА

- Зна и разуме физичке, емоционалне, социјалне и културне разлике међу ученицима;
- Познаје и разуме психички, емоционални и социјални развој ученика;
- Поседује знања о начинима подршке ученицима из осетљивих друштвених група;
- Познаје различите врсте мотивације и начине мотивисања ученика;
- Уме да препозна, мобилише и подстиче развој капацитета свих ученика уз уважавање индивидуалности.

ПЛАНИРАЊЕ

- Планира различите активности којима ангажује све ученике, уважавајући њихове индивидуалне разлике у социјалном и емоционалном развоју;
- Планира и усклађује свој рад са психофизичким и развојним карактеристикама ученика, прихватајући ученика као личност у развоју;
- Планира начине и поступке подстицања самопоуздања и самопоштовања код ученика;
- Планира интеракцију свих учесника у образовно-васпитном раду, засновану на поштовању различитости и уважавању потреба;
- Планира различите активности којима подстиче креативност и иницијативу ученика.

РЕАЛИЗАЦИЈА

- Ангажује ученике у различитим активностима, уважавајући њихове индивидуалне разлике и законитости психичког развоја;
- Примењује конструктивне поступке при решавању развојних проблема, као и у ситуацијама кризе и конфликта;

⁷⁹Искуство аутора кроз похађање стручног семинара „ Промоција стандарда компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја“ , Завод за унапређивање образовања и васпитања, 5. Децембар 2011.

- Обезбеђује могућности и окружење за активности, интересовања и потребе ученика уважавајући њихове ставове и мишљења;
- Подстиче самопоуздање, самопоштовање и подиже ниво сапирација свих ученика;
- Користи различите поступке за мотивисање ученика.

ВРЕДНОВАЊА/ЕВАЛУАЦИЈА

- Користи различите стратегије праћења развоја различитих аспеката личности ученика (сарадња са другим ученицима, решавање конфликта, реаговање на неуспех);
- Евалуира сопствени рад анализирајући и пратећи мотивацију, задовољство, активност ученика на часу, њихову самосталност и истрајност у раду.

УСАВРШАВАЊЕ

- Планира стручно усавршавање на основу анализе квалитета односа у одељењу, мотивације ученика за учење и карактеристика личности ученика;
- Проширује своја знања у области психофизичког и социјалног развоја деце и мотивације;
- Активно ради на побољшању свог односа са ученицима;
- Развија педагошке вештине за руковођење одељењем.

Компетенције за комуникацију и сарадњу⁸⁰

ЗНАЊА

- Разуме важност сарадње са родитељима/старатељима и другим партнерима⁸¹ у образовно-васпитном раду;
- Поседује информације о доступним ресурсима који могу подржати образовно-васпитни рад (школским, породичним, у локалној и широј заједници);
- Познаје облике и садржаје сарадње са различитим партнерима;
- Поседује знања о техникама успешне комуникације.

ПЛАНИРАЊЕ

- Планира систематску сарадњу са родитељима/старатељима и другим партнерима у образовно-васпитном раду на основу анализе мреже могућих партнера и достигнутих ресурса;
- Планира различите облике мотивисања за сарадњу;
- Осмишљава ситуације и активности у којима се пружа могућност за примену комуникацијских вештина.

РЕАЛИЗАЦИЈА

- Сарађује са партнерима, подстиче размену мишљења и гради атмосферу међусобног поверења у заједничком раду у интересу ученика;
- Активно и конструктивно учествује у животу школе;
- Информише и консултује родитеље/старатеље и охрабрује их да буду активно укључени у рад школе;

⁸⁰ Искуство аутора кроз похађање стручног семинара „ Промоција стандарда компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја“ , Завод за унапређивање образовања и васпитања, 5. Децембар 2011.

⁸¹ Партнери у образовно-васпитном раду су: ученици, родитељи/старатељи, колеге, локална и шира заједница од значаја за образовно-васпитни рад.

- Разматра и уважава иницијативе партнера који се односе на унапређивање рада школе;
- Кроз сарадњу са партнерима подстиче развој социјалних компетенција;
- Активно учествује у раду тимова.

ВРЕДНОВАЊЕ/ЕВАЛУАЦИЈА

- Анализира и процењује сопствене капацитете за сарадњу;
- Вреднује сарадњу са партнерима на основу анализе постигнутих ефеката;
- Континуирано извештава partnere о постигнутим ефектима сарадње.

УСАВРШАВАЊЕ

- Планира стручно усавршавање на основу анализе успешности сарадње са свим партнерима;
- Усавршава се у области сарадње и комуникацијских вештина;
- Обучава се за тимски рад;
- Активно ради на побољшању свог односа са свим партнерима у образовно-васпитном раду.

Да би унапредили наставни процес, наставници морају поседовати наведене наставничке компетенције које представљају својеврстан стандард и основни предуслов било каквог рада у просвети. Ако узмемо у обзир средње стручно образовање анализом се долази до закључка да немамо довољно наставника струке који поседују наведене стручне компетенције. Непходна је даља едукација и усавршавање наставника у овом смислу, а кроз Програм реформе средњег стручног образовања. У том циљу неопходно је формирати тренинг центре за наставнике струке у којим би стицали и усавршавали потребна знања, вештине и ставове .

7. Промене у управљању средњим стручним школама

Средње школе су образовно васпитне установе којима руководи директор. Директор се стара о пословању школе и законитости таквог пословања. Он руководи тимом у којем би требао да има заменика или помоћника, секретара школе, организатора наставе, педагога, психолога, шефа рачуноводства итд...

Организација представља сенку човека на врху зато значај и именовање првог човека има изузетно велики значај за успех сваке организације. Према извршеном истраживању на узорку од 55 школа испитани директори су истакли да доброг директора, организатора посла одликују предузетничко лидерске карактеристике, професионална компетентност, развијене комуникационе вештине и демократска личност. Лошег директора и организатора у принципу одликује недемократска личност. У сталном страху ради очувања свог положаја не преза ни од увођења политике у школу само да би успео да се одржи на својој функцији са којом се идентификовао.

Табела бр. 6, Директор као организатор посла⁸²

ДОБАР ОРГАНИЗАТОР	ЛОШ ОРГАНИЗАТОР
Лидер/ Вођа	Није лидер / Вођа

⁸² Машић Б., Станишић М., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

Пример и узор Одлучује и иде до краја Има увид у укупан процес рада Тчно процењује и предвиђа Информисан Јасан у својим захтевима	Незаинтересован и несигуран је у раду Тешко одлучује, површно и исхитрено Не зна да формулише циљеве и задатке Неинформисан и врши селекцију информација Поставља се изнад свега
Стручан Искуство, знање Радан, вредан Спреман да се усавршава	Није стручан Има предрасуде Политичар у школи Уплашен за своју функцију
Сарађује Креатор позитивне климе и енергије Добар медијатор у конфликтима Поштује и уважава Има поверење Стрпљив и спреман да саслуша Послове делегира по стручности Мотивише сараднике	Не сарађује Недостатак позитивне енергије Незадовољан Емоционално неконтролисан Непоштује туђу личност Неповерљив је и потцењује Послове делегира по симпатији Не похваљује успешне
Демократска личност Објективан Одговоран Самокритичан Отворен за сугестије Доследан Поштен Моралан Флексибилан	Недемократска личност Ауторитативан, егоцентричан Неодговоран, пристрасан и недоследан Нереалан критизер Не прихвата сугестије Склон приватизацији и корупцији Манипулативно понашање Ригидан и формалан

Директор треба да зна одговор на питање: Који су извори одрживе конкурентске предности?

Ту се пре свега мисли на квалитет услуге, квалитет наставног и другог кадра, квалитет инфраструктуре школе, квалитет курикулума итд. Међутим не треба заборавити приоритете које намеће реалност и ситуација у друштву. Данас су директори школа у различитој ситуацији, неки покушавају да укину пољске тоалете а неки уводе рачунаре у наставни процес. Шта нам је у овом тренутку важније и корисније зависи од циља коме тежимо а то је свакако боље образовање које ће донети боље сутра.

7.1 Систем квалитета у функцији управљања школом

Квалитет у школи треба посматрати као мултидимензионални концепт који је сачињен од три повезане димензије:

- Квалитет људских и материјалних ресурса (улази)
- Квалитет управљања процесом учења/ подучавања (процеси)
- Квалитет излазних резултата (исходи, постигнућа)⁸³

⁸³ Чапрић Г., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

Систем осигурања квалитета у сектору образовања има много механизма. Један од главних се односи на периодично вршење евалуације система образовања и образовних установа. Ту се превасходно мисли на:

- Стандардизована испитивања ученика (национални испити)
- Интерну евалуацију установа (самоевалуацију самовредновање)
- Екстерну евалуацију (просветни надзор)

Да би одрадили овакву врсту задатака морамо имати листу стандарда који дефинишу квалитет и показатељи су преко кога се квалитет мери⁸⁴

Систем квалитета је део основног менаџмент система који усмерава организацију на остваривање постављених циљева у погледу задовољења корисника и других заинтересованих страна на стандардизован начин.⁸⁵

Систем обезбеђења квалитета уведен да би се побољшао квалитет студентског искуства од уписа преко предавања, испита, дипломирања на темељу доживотног учења уведен на нашем Универзитету обезбеђује савремено образовање младих људи за економију засновану на знању, што је подстакло развијање новог типа интелигенције засноване на равнотежи аналитичког и креативног ума што представља снажан цивилизацијски потенцијал у 21. веку. Кроз апликацију најсавременијих светских, а државно усвојених метода Универзитет је остварио циљ који се огледа у квалитетном образовању младих и талентованих људи у нашем окружењу, што је основ за даљи друштвено економски развој.⁸⁶

7.2 Матрица квалитета као модел за успостављање и одржање система квалитета у настави⁸⁷

Матрица квалитета у суштини представља модел који дефинише све активности и процедуре које треба предузимати да би се у образовању у средњим стручним школама успоставио и задржао квалитет уз одрживи развој и унапређење. Матрица је заиста модел који мора да буде конкретизован, иначе ће остати „декларација о намери“. Да би се направила оваква матрица неопходни су следећи кораци:⁸⁸

- Утврђивање и дефинисање поља квалитета
- Формулисање циљева квалитета и подела на подциљеве
- Формулисање мера и активности које су неопходне за постизање циљева односно подциљева
- Анализа индикатора на основу којих се може препознати да ли су циљеви, односно подциљеви постигнати
- Утврђивање метода и инструмената евалуације

⁸⁴ Чапрић Г., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

⁸⁵ Хелета М., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

⁸⁶ Проф. др Милован Станишић, Дневни лист Данас, 28. Мај 2013.

⁸⁷ Учешће аутора на семинару „Менаџмент школе“ у оквиру tour.reg Kultur Kontakt Austria, 13. и 14. септембра 2010.

⁸⁸ Исто

Подела на засебна поља квалитета представља покушај да се структурише комплексна област звана „хумано стручна школа“. Поља квалитета представљају оријентациону помоћ и подстицај за размишљање о постављању приоритета кроз плански рад и превентиву од такозваних слепих мрља у властитој перцепцији. Реч је дакле о најконкретнијем опису захтева квалитета у хумано стручној области. Много тога је већ заживело, а нешто још треба постићи. Кроз матрицу су дефинисана следећа поља квалитета:⁸⁹

1. Подучавање и учење
2. Управљање и менаџмент квалитета
3. Привреда и друштво
4. Међународни план

Систем квалитета није статичан, напротив живи од такозваних процеса и појединачних токова у оквиру квалитета.

Активности које су у матрици побројане су координисане са свим социјалним партнерима. Ту се пре свега мисли на саме школе, ресорно министарство, Привредну комору, привредна друштва, локалну самоуправу и Националну службу за запошљавање. Пример матрице квалитета дат је у прилогу рада.

7.3 Информационе технологије у функцији унапређења управљања

Информационе технологије су кључан фактор и покретачка снага промена у савременом друштву. Њиховом применом се омогућује несметан ток информација на свим нивоима, велика транспарентност података и информативна и доступност свих делова тржишта. У школама би требало потенцирати технологије за израду квалитетног веб сајта као и успостављање функционалног информативног система који би био подршка пословним и наставним процесима у школи. Информационе технологије својом применом могу у значајној мери да побољшају процес образовања и само управљање школским институцијама. Информациони системи у образовању су намењени за администрирање података у вези са ђацима и наставницима:⁹⁰

- Организацију наставног плана и програма
- Организацију провере наставног градива
- Организацију неких других мањих процеса

Имплементација информационог система омогућава увођење промена у начину руковођења. Информационе технологије се веома успешно користе у процесу стицања знања у виду различитих система за учење на даљину, презентација, симулатора и оцењивање ученика. Основни задатак наставника у систему за електронско тестирање јесте унос питања и креирање теста за ученике. Резултати статистичке анализе указују наставнику на области које ученици нису добро савладали тј. на области у којима ученицима треба пружити детаљнија објашњења.⁹¹

7.4 Развој личних способности наставника и

⁸⁹ Исто

⁹⁰ Веиновић М. и Јевремовић А., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

⁹¹ Исто

ученика у средњим стручним школама

*„Ако познајеш и непријатеља и себе не плаши се исхода стотину битака;
Ако не познајеш непријатеља, али познајеш себе побеђивањем и губиш битку;
Ако не познајеш ни непријатеља ни себе, изгубиш сваку битку.“
Сун Ту*

Развој личних способности представља не само захтев појединца већ и друштва у целини. Улога наставника као и образовних установа је од пресудног значаја за будући професионални развој ђака. Каријерно саветовање треба прилагодити захтевима тржишта рада. Развој личних способности мора бити у функцији управљања каријером ученика и наставног особља. Лични развој треба бити усмерен на постигнућа, а не на проблеме.⁹²

Учење је један од фундаменталних процеса преживљавања, а унапређење тог процеса представља чудотворни лек модерног друштва. Таксономија учења мотивише наставнике да се фокусирају на три категорије образовних активности дефинисане KSA оквиром:

- Knowledge – знање: конгитивне активности
- Skills – вештине: психомоторне активности
- Attitudes – ставови: афективне активности⁹³

Развој личних способности представља полугу управљања каријером. Тиме појединац остварује широк избор пословних прилика на тржишту рада што представља конкурентску предност којом организације остварују стратешке циљеве пословања. Од кључне је важности да се промене захтева у виду способности радне снаге уоче и да се на њих реагује кроз академско и каријерно планирање. Циљна група нису само ђаци већ и наставно особље, који представљају саветнике у процесу каријерног вођења у средњим школама.

⁹² Дражета Л., Како унапредити управљење у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

⁹³ Дражета Л., Како унапредити управљење у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.

Закључак

Раст животног и друштвеног стандарда повећава потребе људи за коришћењем производа и услуга. Кључну улогу у свему овоме има пре свега добро обучено и истренирано особље. Угоститељство и туризам представљају "људску индустрију", па је квалитет особља пресудан за квалитет угоститељских услуга. Наиме, величина хотелских соба, уређаји и опрема хотела не могу заменити нељубазно и споро особље. Квалитет услуге у угоститељској привреди ће зависити како од техничке димензије тако и од личног става услужног особља. Људски фактор је тај који услугу обележава и даје јој предност у односу на конкуренцију. За успех је неопходно да запослени у угоститељској привреди буду уиграна екипа, у којој сваки појединац зна одиграти своју посебну улогу, с тим да, у крајњој линији, тај тим делује хармонично, уиграно и квалитетно.

Морамо бити свесни чињенице да је мотивација запослених најбоља гаранција за успешно пословање у угоститељству и туризму. Мотивација мора бити присутна још у процесу образовања и као таква настављена континуирано на радном месту кроз сталне обуке и тренинге који за циљ имају усавршавање и надоградњу наученог. Потребно је повезати свет образовања и свет рада кроз такозвано степенасто образовање, које обезбеђује стално и постепено усавршавање, као и примену наученог у привреди. Само на тај начин ученици, а касније радници могу себе идентификовати и укључити у радни процес. Као резултат тога радник ће бити мотивисан и имати исправан став према послу којим се бави. У оваквом систему сви су задовољни, запослени јер остварује своје жеље кроз остваривање завидног учинка на радном месту, а руководиоци због испуњених очекивања.

Образовање хотелијерских кадрова мора се одвијати у правцу образовања за познатог послодавца. Код нас се до сада радило образовање практично за непознатог послодавца и услед тога је долазило до хиперпродукције одређених кадрова који се касније носу могли запослити у привреди. Рад школа као сервиса привреде мора да се одвија пре свега у правцу образовања кадрова према стварним потребама хотелијерске привреде. То се може обезбедити једино истраживањем такозваном сондажом потреба привреде, а након тога образовањем кадрова са потребним компетенцијама за рад. Менаџмент у средњим стручним школама мора пре свега научити да ради упитнике и анализе потребних вештина, знања и ставова, као и израду адекватних, потребних обука. Привреда треба да преузме на себе део одговорности успешне едукације и тренинга будућих кадрова хотелијерске привреде, који ће у својим радним организацијама бити

носиоци квалитетног рада и односа према гостима, и на основу чијег рада ће гости, а нарочито гости из иностранства стицати позитивну слику о нашој земљи.

Јединице локалне самоуправе треба да буду субфинансијери средњих стручних школа. Као такви треба да стављају своје захтеве пред школе и израђују стратешке документе у виду планова за средњорочне и дугорочне периоде у којима се налазе пројекти развоја средњих стручних школа.

Национална служба за запошљавање са својом евиденцијом незапослених кадрова требала би у сарадњи са школама кроз ванредно образовање и различите пројекте, врши преквалификацију свог суфицитарног кадра у дефицитарни.

Привредна комора би требала да буде активан социјални партнер са школама и да представља истинску карику која спаја школу и привреду. Такву активност би спроводила кроз стварање услова за што боље образовање и у школи и у привреди. Могућност је сертификавање стручњака из привреде за рад са ученицима на пракси, у контролисаним условима. Они би били обучавани у средњим стручним школама. А за рад са ученицима награђивани од стране Привредне коморе.

У данашње време на себе такву одговорност могу преузети само школе које имају могућност за сарадњу са врхунским хотелима, које прате развој информационих технологија у хотелијерству и поседују један од најважнијих фактора, а то су стручни професори који потичу из привреде и своје искуство преносе директно на ученике.

Захтеви модерног доба као и развој информационих технологија захтевају промене у читавом друштву. Потребе људи, стил живота и радно окружење су се променили што је пре свега последица технолошке револуције чији смо сведоци. Ново информатичко друштво доводи у питање многе димензије традиционалног система образовања. Самим тим неминовне су промене у наставном процесу, то јест промене у стицању потребних знања, вештина и ставова. Применом информационих технологија у наставном процесу могуће је превазићи слабости традиционалне наставе. Информациона технологија пружа мноштво могућности иновирања наставе које модерно друштво мора искористити. Применом информационих технологија можемо побољшати постигнућа свих ученика. Информационе технологије не праве разлику између оних са слабијим способностима и оних са натпросечним, већ напротив уз одговарајућу примену етике наставнику дају могућност прилагођавања сваком ученику појединачно и остваривања постигнућа према способностима ученика. Информационе технологије омогућавају ученику коришћење већег броја извора информација, самостално истраживање као и тестирање претпоставки. Кроз такав облик рада ученик више није пасиван посматрач, већ постаје мисаоно активан и учествује у свом образовању. Увођењем информационих технологија у наставни процес неминовно се потискује традиционални начин рада у којем су наставник и уџбеник једини извор информација. Наставник постаје организатор, саветник и евалуатор што од њега захтева нова знања у области употребе нових технологија, а у циљу увођења стандарда и подизања квалитета наставног процеса.

Већ дуже време информационе и комуникационе технологије представљају садашњост, а не будућност која тек треба да дође код нас. образовање без овог сегмента не може одговорити данашњим захтевима друштва јер поред читања, писања и рачунања, познавање информационих технологија представља елементарну писменост. Да би образовни систем био успешан требало би да иде у корак са савременим трендовима и примењује најсавременију технологију.

Кинеска пословица нас учи да се сваки пут започиње првим кораком. Ми у Угоститељско-туристичкој школи из Београда са сигурношћу можемо да кажемо да је тај корак направљен.

Хипотезе које су наведене у овом раду, а на основу нивоа истраживања у њему су и даље непотврђене или делимично потврђене тако да рад на њиховој коначној верификацији представља задатак за будуће истраживање.

Овај рад је такође увод у проблематику будућег образовања кадрова у хотелијерству и као такав даје претпоставке и износи чињенице до којих се дошло на овом нивоу истраживања. Будућа истраживања ће се обухватније бавити унапређењем образовања кадрова у угоститељству и туризму као и применом информационих технологија у њему. Надам се да ће рад понудити бројна решења за уочене проблеме у едукацији и тренингу угоститељских техничара у будућности, а кроз побољшања у свим фазама наставног процеса, као и осталим активностима везаним за запошљавање и даље развијање каријере. Такве резултате очекујем на основу спроведених истраживања како у привреди тако и међу наставницима и ученицима.

Литература

1. Богићевић Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2011.
2. Вилотијевић М, „Од традиционалне ка информационој дидактици“, Часопис Образовна технологија , број 1-2/2003, Београд
3. Веиновић М. и Јевремовић А., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.
4. Даниловић М, „Примена мултимедијалне информатичке технологије у образовању“, Зборник Института за педагошка истраживања, број 32, Београд, 2000.
5. Дражета Л., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.
6. Живановић Н., Тренинг и едукација за стварање организационе климе погодне за пословне резултате, Београд, 2010.
7. Живковић Р., Понашање и заштита потрошача у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
8. Јовановић В., Вељовић А., Реинжињеринг пословних процеса у високошколским установама коришћењем стандарда ИДЕФО, Сингидунум ревија, Универзитет Сингидунум, 2010
9. Јовановић В., Ђурђевић Б., Срдић З., Станков У., Географски информациони системи, Универзитет Сингидунум, Београд, 2012
10. Јовановић В., (2005) Географска информациона наука, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд
11. Малешевић Ђ., Николић М., Килибарда Д., Персонални менаџмент угоститељства, Меридијан, Београд, 1997.
12. Мандић Д. „Дидактичко информатичке иновације у образовању“, Медијаграф, Београд, 2003.
13. Мандић П, Радовановић И, Мандић Д, „Увод у општу информатичку педагогију“, Учитељски факултет, центар за усавршавање руководиоца у образовању, Београд, 1998.

14. Машић Б., Станишић М., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.
15. Његуш А, „Информациони системи у туристичком пословању“, Београд, 2010
16. Пурић Д., Маричић С., Примена информационе технологије у настави у млађим разредима основне школе, Чачак, 2011.
17. Стефановић В., И Благојевић С., Менаџмент људских ресурса у туризму, Природно математички факултет Нови Сад, 2009.
18. Сворцан Н., Међународни хотелски ланци, Висока хотелијерска школа Београд, 2009.
19. Станишић М, Николић Д., Контрола и ревизија хотелског пословања, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.
20. Стефановић Ж., Петковић М., Костић Ж., Коларић В., Организација предузећа, Економски факултет, Београд, 1995.
21. Стојановић Ж, Основе менаџмента, Висока пословна школа, Лесковац, 2003.
22. Унковић С., Зечевић Б., Економика туризма, Економски факултет, Београд, 2006.
23. Унковић С., Туризам велика шанса и у годинама кризе, Хотел професионал, број 25, година VI
24. Хелета М, „Менаџмент квалитета“, Универзитет Сингидунум, Београд, 2008.
25. Хелета М., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.
26. Чачић К, Пословање предузећа у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2010.
27. Чачић К, Пословање хотелских предузећа, Чигоја штампа, Београд, 1995.
28. Чачић К., Избор канала продаје са посебним освртом на Југословенски туризам, Југоштампа, Београд, 1980.
29. Чапрић Г., Како унапредити управљање у средњешколским образовним институцијама, Зборник радова, Универзитет Сингидунум, 2010.
30. Черовић С., Управљање људским ресурсима у хотелијерству, Универзитет Сингидунум, Београд, 2011.
31. Черовић С., Стратегијски менаџмент у туризму, Универзитет Сингидунум, Београд, 2009.
32. Черовић С., Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије, Београд, 2002.
33. Черовић С., Менаџмент у туризму, Природно математички факултет Нови Сад, Чигоја штампа, Београд, 2004.
34. Черовић С, „Стратегијски менаџмент туристичке привреде Србије“, Београд, 2002.
35. Шушњар Штангл Г. и Зимањи В., Менаџмент људских ресурса, Универзитет у Новом Саду, Економски факултет Суботица, 2006.
36. Bernard J., Russel J., Human Resource Management, 1993.
37. Giddens A, „Социологија“, Глобус, Загреб, 2007.
38. Robert D. Reid, David C. Bojanic, Wiley Hospitality marketing management, 2006.
39. Lohmann, Martin und Danielsson, Urlaubsmotive, Hamburg, 2003.
40. Економски речник, Економски факултет Београд, 2006
41. Монографија Угоститељско-туристичке школе, Београд, 2006.
42. Оквир за стратегију средњег стручног образовања у Републици Србији, 2001.
43. Просветни гласник, Република Србија, 1995.
44. Просветни гласник бр. 5, Република Србија, 2011.
45. Монографија Угоститељско-туристичке школе, Београд, 2006.
46. Републички завод за статистику, Саопштење бр. 20, од 30. Јануара 2008.

47. Статут Угоститељско-туристичке школе Београд
48. Стратегија развоја туризма Републике Србије, Институт економских наука, Београд, 2008.
49. Стратегија развоја туризма града Београда, Институт економских наука, Београд, 2008.
50. Стратегија развоја стручног образовања у Републици Србији, 2006.
51. Стандарди компетенција за професију наставника и њиховог професионалног развоја, Завод за унапређивање образовања и васпитања, 2011.
52. Туристичка организација Србије, <http://www.srbija.travel/>
53. Tourism Highlights, WTO Edition, Madrid, 2003.
54. Tourism Market Trends: World Overview & Tourism Tropics, WTO, Madrid, 2002.
55. ec.europa eu/enterprise/services/tourism/studies/ecosystems_en successfactors, 2007.
56. Tourism trends for Europe, European Travel Commission, 2006.
57. UNWTO, Tourism Highlights, Edition 2007.

П Р И Л О Г:

ПРИМЕР МАТРИЦЕ КВАЛИТЕТА У ОБРАЗОВАЊУ