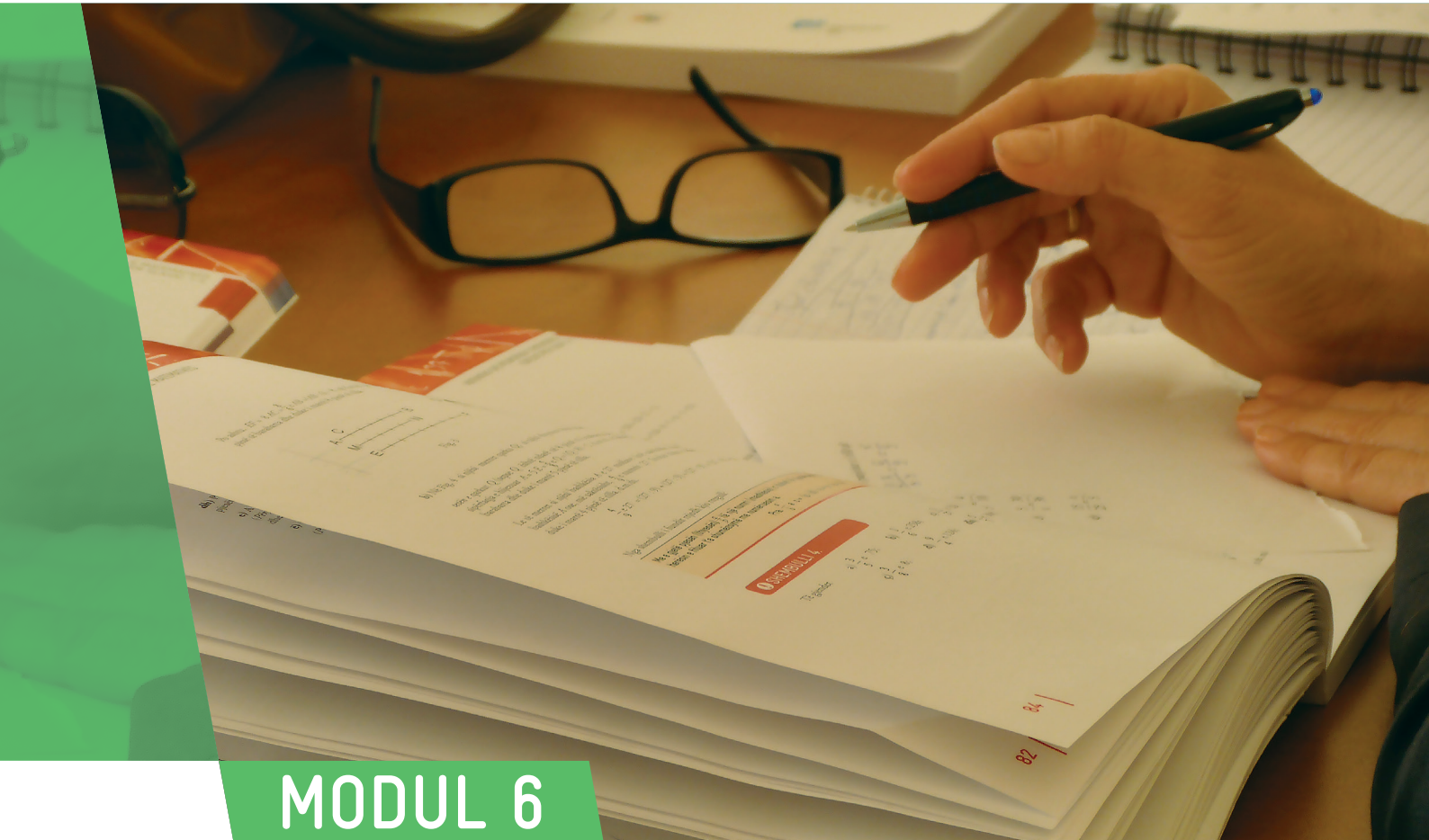




Republika e Kosovës
Republika Kosova – Republic of Kosovo
Qeveria - Vlada - Government

MINISTRIA E ARSIMIT, SHKENCËS DHE TEKNOLOGJISË
MINISTARSTVO ZA OBRAZOVANJE NAUKU I TEHNOLOGIJU
MINISTRY OF EDUCATION SCIENCE AND TECHNOLOGY



MODUL 6

Vodstvo i upravljanje personalom

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

MODUL 6

Vodstvo i upravljanje personalom

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

Zahvalnica

Ovaj materijal je izrađen i objavljen od strane Vlade Nemačke preko Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Originalni tekst na srbskom jeziku [2017]

Pravo upotrebe, reprodukcije i uređivanja je preneto na Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije [2019]

Sadržaj originalnog teksta je odgovornost autora i ne odražava izričito zvanični stav Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Autori:

Ms. Carmen Mattheis, Landesakademi Bad Wilbad, Germany
M.Sc Selim Mehmeti

Revidirano od:

Marianne Müller RSD Freiburg, Germany
Msc. Arta Bajrami

Koordinator:

Vesel Hoda, GIZ-CDBE

Dizajn i priprema:

Envinion

Foto:

GIZ

Priština, juni 2017

Sadržaj

Skraćenice	4
1. Uvod	5
1.1. Svrha modula	6
1.2. Očekivani učinak	7
2. Vođstvo	7
2.1 Osnove vođstva	9
2.2 Najvažnije dužnosti / obaveze direktora škole	12
2.3 Definisane koncepta delegiranja i implikacije na školu	15
2.3.1 Načelo delegiranja	16
2.3.2 Prednosti i nedostaci / rizici delegiranja	17
2.3.3 Zaključci: Važnost delegiranja	22
2.4 Osnove izgrađivanja ekipa i rešavanja sukoba	23
3. Upravljanje Personalom	27
3.1. Zakonske odredbe	27
3.2. Uloga školske uprave u zapošljavanju osoblja	28
3.3. Pregled rada personala i ispunjenje kadrovskih potreba	28
3.4. Standardi profesionalne prakse školskih direktora	29
3.5 Uloga direktora škole u osiguranju kvaliteta	30
3.6 Planiranje budućih potreba za personalom škole	31
3.6.1 Određivanje dugoročnih i srednjeročnih potreba za personalom	32
3.6.2 Promena broja učenika	32
3.6.3 Promena kurikuluma i silabusa	33
3.6.4 Promene zakonskih odredbi	34
3.7 Profesionalno napredovanje školskog personala	35
3.7.1 Ocena razvijanja ne-nastavnog kadra škole	37
3.7.2 Profesionalno usavršavanje nastavnika	38
3.7.3 Neprekidno profesionalno razvijanje nastavnika u okviru škole	38
3.7.4 Pomaganje novim kolegama u njihovim dužnostima	39
3.7.5 Podrška kontinuiteta profesionalnog razvoja u slučaju premeštaja u drugu školu	39
3.7.6 Profesionalni razvoj na radnom mestu	40
3.7.7 Usavršavanje nastavnika mentorisanjem	42
3.8 Licenciranje nastavnika i ocena učinka nastavnika	43
3.8.1 Cilj ocenjivanja učinka nastavnika	44
3.8.2 Uloga direktora škole u praćenju u učionici	45
3.8.3 Zakonske odredbe u vezi ocene učinka nastavnika	46
3.8.4 Uloga i odgovornosti strana koje učestvuju u oceni učinka nastavnika	47
4. Rezime	50
Rečnik	50
Literatura	52
Prilozi	53

Skraćenice

CDBE	Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem
EMIS	Informativni sistem upravljanja zaposlenjem
OKK	Okvirni kurikulum Kosova
OUO	Opštinska uprava za obrazovanje
MONT	Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije
PRTAN	Ekipe za prevenciju i odgovor na napuštanje i neupisivanje u školu
RPŠ	Razvojni plan škole
UUN	Usavršavanje učinka nastavnika

1. Uvod

Program razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja na Kosovu (CDBE), među mnogobrojnim aktivnostima ima za cilj da doprinese efikasnom vođstvu i upravljanju usmerenom ka kvalitetu u osnovnim i nižim srednjim školama.

U tom kontekstu, poboljšanje vođstva i upravljanja školama se shvata kao zadatak koji uključuje oba, direktore škola (i njihove upravne ekipe/upravne odbore škola, koordinate kvaliteta, profesionalne aktive) i osoblje OUO, program ima za cilj jačanje škola i razvoj njihovog kapaciteta za suočavanje sa ovim novim izazovima.

U okviru procesa decentralizacije i veće autonomije škola, uloga i funkcija školskih direktora se suštinski menja: oni su sada od centralnog značaja ne samo za svakodnevno upravljanje školom, nego i za obezbeđivanje daljeg razvoja i povećanje kvaliteta obrazovanja u svojim školama.

Izmene postojećeg programa obuke za Upravljanje obrazovanjem imaju za cilj dalje povećanje upravnih kapaciteta školskih direktora, osoblja OUO i povećanje broja obučanih kandidata za položaj direktora škole i upravnika drugih obrazovnih ustanova. GIZ/CDBE se je obavezao na revidiranje programa na osnovu programa obuke koji su usmereni prema potrebama (obuka tokom službe za školske direktore i opštinske uprave za obrazovanje).

Opšti cilj programa obuke je poboljšanje efektivnosti i efikansosti upravljanja školom kako bi se poboljšao kvalitet obrazovanja za sve. Do sada su identifikovani i elaborisani relevantni aspekti na osnovu ocene obuke. Program se sastoji od 7 modula, svaki od njih služi posebnoj svrsi i definiše očekivane ishode.

Jedan od ključnih segmenata rada direktora obrazovne institucije je rad sa personalom.

Obrazovne institucije obično zasnivaju svoj rad sa personalom na zakonskim odredbama i definicijama odnosnih dužnosti i obaveza. Dok su ovi aspekti važni, rad sa personalom ostaje i dalje izazov za upravne obrazovnih institucija.

Glavni izazov rada sa personalom se odnosi na upravljanje personalom i administraciju (uključujući planiranje na osnovu podataka, regrutovanja, ocene i nadgledanja), kao i vođstvo. Ovi izazovi su posebno prisutni u onim obrazovnim institucijama u kojima upravnici nisu veoma iskusni u postupku vođstva i upravljanja personalom. Deo upravljanja personalom je analiza zakonskih odredbi za zapošljavanje osoblja i srednjoročno napredovanje osoblja (u analizi podataka osoblja kako bi se uvideli nedostaci/suficit, analiza podataka o učinku osoblja i potrebama za obukom tokom rada u cilju razvoj osoblja). Kako se uloga direktora škola menja u kontekstu decentralizacije, srednjoročno napredovanje osoblja takođe uključuje analizu promena u nastavnom planu i ispunjenje fonda časova, itd.

Od priručnika o Vođstvu i upravljanju personalom se očekuje da pruži relevantne informacije direktorima škola kako bi se pomoglo direktorima škola i upravnicima obrazovnih institucija u njihovom radu. Obično, ne postoji posebno obrazovanje za direktora škola iako direktor škole ima važnu i centralnu ulogu u stankama kao što su razvoj škole, kvalitet obrazovanja, školska kultura ili napredovanje personala. Stoga, ovaj priručnik pokušava da pruži podršku menjajući ulogu nastavnika u direktora škole i dobijanja više informacija o zadacima, odgovorima i strategijama vođstva. Pošto je upravljanje personalom, što jeste zadatak vođstva, veoma važno za obrazovne institucije kao što su škole mi ćemo imati nekoliko takvih.

Sadržaj priručnika je zasnovan na strategije i nove prakse vođenja. Jedan deo sadržaja osvrtnje se na sadržaj dva modula (1. Delegiranje i 2. Personal), koje je sastavio H.-W. Baumann u 2004. Ovaj priručnik takodje se odnosi na nove razvoje u svetlu obrazovnog razvoja na Kosovu, novi Zakon o pred-univerzitetskom obrazovanju i Okviru za nastavni plan, autonomiju škola, nadležnosti i licenciranje nastavnika, kao i da se smatra da je mogućnost poboljšanja školskog učinka.

1.1. Svrha modula

Svrha modula o *Vođstvu i upravljanju personalom* je da iznese osnove o vođstvu i izvede objašnjenja o konceptu upravljanja personalom i o merama i koracima planiranja, nadzora i upravljanja. U današnjici direktor škole nije samo upravnik, nego je i vođa ljudi, pokretač razvojnih procesa, moderator i komunikator između raznih grupa i interesovanja, posrednik u konfliktima, savetnik nastavnika, roditelja i učenika, predstavnik škole, menadžer procesa itd. Tako da direktor škole ima razne „poslove“, ali ne i obrazovanje za sve ove zadatke. On/ona mora da donose mnogo odluka za oblasti u kojima nije baš stručan. Stoga, ovim priručnikom se pokušava pomoći direktorima škola u nekim osnovama vođstva, ali ne može zameniti potrebu za specijalizovanom obukom direktora škole. Štaviše, u priručniku se daju predlozi za lično shvatanje svoje uloge, koje je važno za tu poziciju gde je direktor škole obično usamljen u svim dužnostima, obaveza, izazovima i očekivanjima.

U ovom modulu će biti uvedeno nekoliko ključnih koncepata koji se odnose na vođstvo i upravljanje personalom. Koncept delegiranja zadataka i odgovornosti je opširno objašnjen sa svim prednostima i slabostima; takođe su predstavljene posebne vežbe kako oceniti zadatke koji se mogu delegirati. Komunikacija i Efektivno upravljanje školom nude opširna objašnjenja o konceptu komunikacije, procesima izgradnje ekipa i upravljanju sukobima, ali pošto ove zadatke preduzimaju rukovodioci institucija, kratak pregled procesa izgradnje ekipa i upravljanja sukobima je opisan i u ovom modulu.

Ovaj modul će se usredsrediti na posebne zakonske odredbe koje se odnose na zapošljavanje školskog osoblja i ulogu direktora u ovom procesu. Pored toga, diskutuje se i o ulozi školskih direktora u broju zaposlenih, profesionalnom učinku osoblja i promenama kod učenika. Diskutuje se i o značaju profesionalnog učinka osoblja, ocena i alati za preduzimanje takve ocene, uključujući i uloge svih uključenih strana. Standardi profesionalne prakse školskih direktora se objašnjavaju prema zakonskim odredbama. Uloga školskih direktora u osiguranju kvaliteta i dostupna sredstva za sprovođenje istog, odnosno Razvojni plan škole, su takođe analizirani u ovom modulu.

Jedan od posebnih izazova je vođstvo u oblasti personala. Sledstveno priručnik sadrži poseban deo koji se odnosi na sva pitanja upravljanja personalom.

1.2. Očekivani učinak

Uzimajući u obzir teme koje će biti obuhvaćene ovim modulom od učesnika obuke u upravljanju obrazovanjem, vaspitače, škole i upravnike obrazovanja na Kosovu se očekuje da ovim modulom ispune sledeće osnovne rezultate:

- *Shvate opseg i važnost dobrog vođstva*
- *Da poznaju bolje svoju ključnu ulogu vođe*
- *Shvate ključne aspekte komunikacije, posredovanja i upravljanja konfliktom*
- *Shvate koncept, načela i prednosti i nedostatke delegiranja*
- *Shvate ključne aspekte upravljanja personalom i profesionalno napredovanje*
- *Prepoznaju principe upravljanja personalom i potrebama za osobljem*
- *Analiziraju sadašnju i buduću situaciju*
- *Nadgledaju učinak osoblja i odrede stanje kvaliteta osoblja*
- *Ocenjuju nastavnike u smislu licenciranja nastavnika*

2. Vođstvo

Direktor škole je vođa obrazovne institucije. Ali šta znači vođstvo? Fredmund Malik ¹, poznati autor knjige o vođstvu nam govori da je biti vođa slično poslu arhitekta ili nekog sličnog. To znači da svako može naučiti vođstvo – i da svako ko želi da bude vođa treba da nauči svoj posao. Za vođstvo su potrebne vežbe i praksa. Takođe je potrebna i posebna obuka ili vrsta obrazovanja. Obično, niko ne bi želeo da leti sa pilotom koji nema nikakvog obrazovanja u letanju. Međutim širom sveta ima mnogo vođa i upravnika koji nemaju nikakvu posebnu obuku ili obrazovanje.

Vođa nije samo upravnik. Ovo je samo jedna uloga vođstva. Međutim vođstvo je više od upravljanja postupaka. Uloge su na primer: vizionar, upravnik, trener, stručnjak, osoba koja sastavlja timske procese, itd.

Međutim, postoje određeni zadaci koji su tipični za vođe i koje oni obično ne mogu preneti drugim ljudima:

- *Određivanje ciljeva i njihova kontrola kako bi se dobili dobri rezultati*
- *Delegiranje zadataka i odgovornost*
- *Donošenje odluka relevantnih za celu školu/instituciju*

¹ Malik, Fredmund (2001): Rezultati, Ostvarivanje, Život. Efikasno vođstvo budućnosti. Heyne poslovanje.

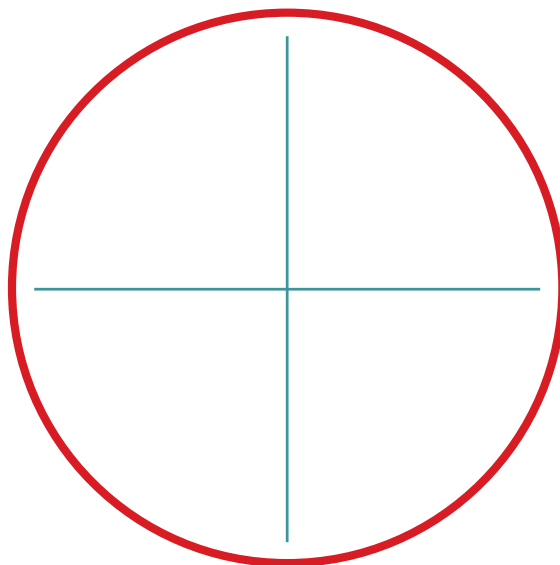
- Obaveštavanje kolega o teškom ili važnom sadržaju
- Motivisanje i podrška kolega
- Organizovanje i vođenje sastanaka
- Posredovanje u konfliktima između raznih strana ili grupacija
- Razvoj osoblja.

Za sve ove zadatke je potrebno vreme. Međutim u većini škola direktori nemaju dovoljno vremena jer imaju previše administrativnih zadataka i previše stvari kojima trebaju upravljati. Rezultat navedenog je da mnogo direktora škola veruje da je njihov zadatak jedino upravljanje rasporedima i drugim pitanjima, ali ne i vođstvo škole sa svim nastavnicima i učenicima.

Kako bi upravljali rasporedima na primer, nije potrebno da budete direktor škole. Taj zadatak direktor škole može delegirati ekipi koja ima motiva za to. Dakle, zadatak direktora škole je da kontroliše rezultate te ekipe, a ne da ih on stvara. On/ona može da iskoristi vreme za zadatke vođenja kao što je na primer priprema sastanaka sa jasnim i definisanim ciljevima ili za razvoj vizije za napredovanje škole.

ZADATAK:

Krug je kao sat za radni dan. Molimo vas navedite zapišite sve važne zadatke tokom običnog radnog dana. Koliko su veći delovi kruga toliko će vam više biti potrebno vremena za njih:



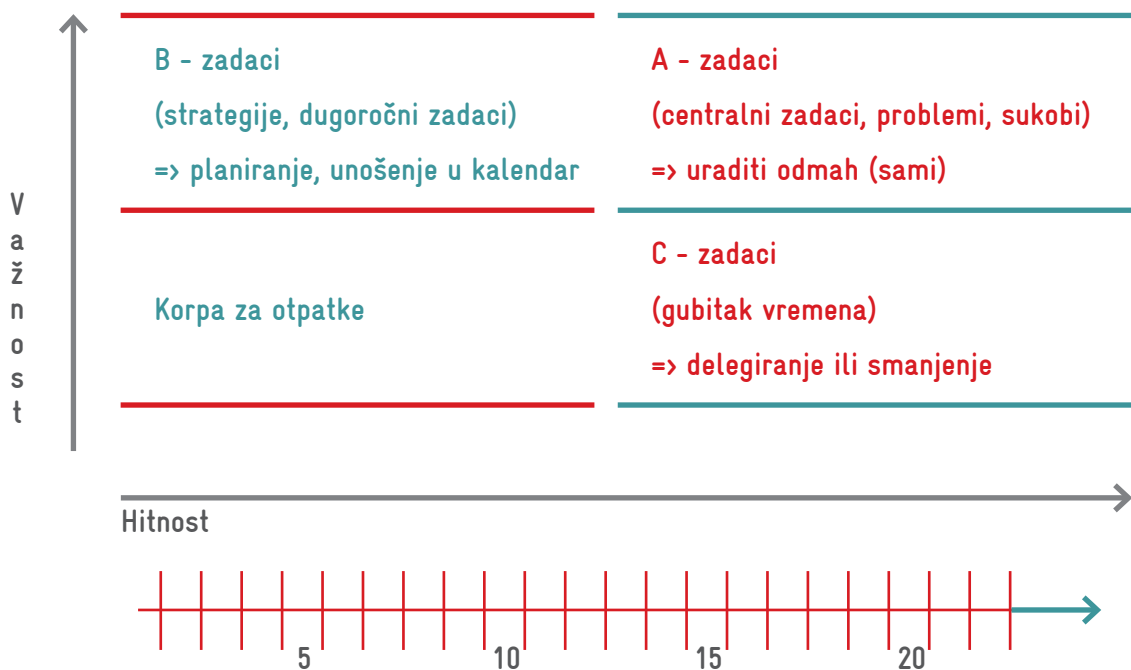
Sada proverite delove? Da li imate dovoljno vremena za vođstvo? Trebate da izdvojite makar jedan sat dnevno za zadatke vođstva.

2.1. Osnove vođstva

Nastavnici obično postaju direktori škole bez ikakvog dodatnog obrazovanja ili posebne obuke. Ali biti direktor škole nije isto kao biti nastavnik sa posebnim zadacima. Direktor škole ima drugačije uloge i visoku odgovornost za različite postupke, ali takođe i za njegove nastavnike i učenike. Na primer, on/ona je sada kao veza između ministarstva obrazovanja i nastavnika, roditelja i učenika.

Postoji mnoštvo različitih zadataka. Neke od njih vođa treba da ispuni, iako nisu toliko lepi, kao što je kontrola ili dopuna nastavnog plana ili održavanje teških sastanaka sa osobljem. Dodatno, većina vođa nema dovoljno vremena za vođenje.

Zbog toga je Dwight D. Eisenhower sastavio grafikon koji je i dalje od pomoći za vođe u određivanju prioriteta:



ZADATAK:

Molimo vas proverite vaše zadatke običnog radnog dana (raniji zadatak) i odredite koji su:

- B – zadaci (važni, ali ne baš hitni)? => planirajte i odredite datum u vašem rokovniku; oni jesu važni za vaš uspeh
- C - zadaci (hitni, ali ne stvarno i važni)? => delegirajte ih ili ih umanjite; za njih je potrebno previše vremena, ali vam ne pomažu da budete uspešni
- A - zadaci (hitni i važni) => uradite ih odmah vi sami; oni su vaši centralni zadaci
- Svaki drugi zadatak možete izbrisati ili odbaciti

Ako mislite samo o vašim C-zadacima, koji jesu hitni, ali nisu važni znate da je dobro upravljanje delegiranjem vredan instrument za vođe. Ali upravljanje delegiranjem će biti naučeno. Ponekad nije lako delegirati zadatke drugim osobama zato što zadaci nisu laki niti je lako preneti odgovornost nekom drugom. Međutim bez delegiranja direktor škole i vođa nema dovoljno vremena za stvarno vođstvo (A-vođstvo). Dakle delegiranje dužnosti je posebna i veoma važna strategija kako bi se upravljalo svim školskim zadacima efikasno i kvalitetno.

Ukoliko vođa želi da bude uspešan njemu ili njoj je potrebno vreme za vođenje i poznavanje osnove. Jedna od osnovnih stvari je poznavanje različitih načina vođstva:

- Autoritaran (autokratski),
- Kolegijalan (brižan),
- Saradujuć i
- Laissez-faire (slobodan stil vođstva).

Svaki način ima prednosti i nedostatke. Stoga je važno znati koje su neke od prednosti ili nedostataka sva četiri načina kako bi bili pažljivi u svom ličnom ponašanju:

	PREDNOSTI	NEDOSTACI
Autoritarni (autokratski)	Od pomoći i neophodan u hitnim situacijama	Emocionalne i društvene sposobnosti su od manje važnosti Nema ličnog napredovanja Nema razvoja lične odgovornosti i poverenja
Kolegijalan (brižan)	Osoblje može učiniti puno ličnim odgovorom na pitanje Pažljivo sa osobljem Od pomoći za nove ili nestabilne nastavnike	Nije orjentisan ka ciljevima Zadaci nisu veoma važni

Sarađujući	Orjentisan ka zadacima i osoblju Orjentisan ka ciljevima Određivanje prioriteta Vredna kultura	Duge diskusije Za odluke je potrebno vreme
Laissez-faire (slobodan stil vođstva)	Dobro i neophodno za iskustvo kolega	Nema kontrole, pravila su u centru, klima u školi ima manju važnost

Obično lider bi trebao posedovati elemente sva tri načina zato što on /ona može time može postići **način situacionog vođstva**, što znači da vođa treba doneti odluku u određenoj situaciji, ukoliko je važno i neophodno da donese brzu odluku kao kod autoritativnog načina ili je bolje sačekati i videti šta se dešava kao laissez-faire način.

ZADATAK

1. Referišući se na vaše svakodnevno iskustvo u upravljanju: opišite tipičnu situaciju za posebnu vrstu vođstva. Diskutujte: Molimo vas razmislite o različitim načinima vođstva i njihovim prednostima i nedostacima. Koji način vođstva bi vaše osoblje više volelo? A koje vaši učenici a koje vaši roditelji?
2. Proverite vaš lični način vođstva. Koji način vođstva je sličan vašem načinu vođstva? Molimo vas porazgovarajte o ovome sa osobom koja vas poznaje kao vođu i koje će vam dati poverljive povratne informacije.
3. Šta želite promeniti u budućnosti – i šta želite poboljšati, zbog svih povratnih informacija koje dobijete od drugih ljudi?
4. Proverite svoj stil rukovođenja . Kaje rukovođenje je slična vašem stilu rukovođenja? Molimo Vas razgovarajte o tome sa nekim ko vas poznaje kao rukovodioca, koji će vam dati pouzdane povratne informacije
5. Šta biste želeli da promenite u budućnosti – i šta želite da ojačate, na osnovu povratnih informacije koje dobijate od drugih?

Međutim takođe je važno da shvatite lične **prednosti i nedostatke**.

ZADATAK

1. Molimo vas sastavite listu svih vaših sposobnosti i prednosti i svih nedostataka.
2. Koji element vaših prednosti i sposobnosti želite da poboljšate?
3. Koji element vaših slabosti želite da umanjite ili promenite u prednost?

Pošto svi imaju subjektivno mišljenje o svom ponašanju, od velike je pomoći dobiti stvarne, poverljive i iskrene povratne informacije od nekog drugog koji poznaje ponašanje na poslu. To bi mogao biti dobar prijatelj, partnera u ekipi ili kolege.

Dobijanje iskrenih povratnih informacija od ostalih ljudi kao što su nastavnici, učenici ili roditelji je neophodno za vođstvo. Međutim ponekad je dug i težak način izgraditi kulturu povratnih informacija, atmosfere poverenja i iskrenosti i stručnosti komunikacije. Dakle ovaj priručnik daje određene savete i osnovne informacije o komunikaciji.

2.2. Najvažnije dužnosti / obaveze direktora škole

Kvalitet obrazovnog sistema zavisi od učinka srednjih škola. Visoki standardi su definisani i održavaju se preko interakcije između uprave, nastavnika, učenika, roditelja i šireg društva.

Direktor je upravnik škole kojom on/ona upravlja, rukovodi i podržava opštim objektivima kako bi se obezbedilo obrazovanje visokog kvaliteta za sve. Kako bi se dobili najbolji rezultati za školu za direktora je imperativno da radi u ekipi.

MONT je zacrtao odgovornosti direktora škole u zakonima² i administrativnim uredbama³.

² Zakon o preduniverzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo, br. 04/L-032.

³ Administrativno uputstvo o upravljanju pkolskim savetom, br. 03/2016 MONT.

Administrativno uputstvo o vankurikularnim aktivnostima, br. 02/2016 MONT.

Administrativno uputstvo o registraciji, održavanju i zaštiti ličnih podataka u obrazovnom sistemu, br. 25/2013 MONT.

Administrativno uputstvo o osnivanju i funkcionisanju Roditeljskog saveta Kosova, br. 28/2012 MONT.

Najvažnije su:

- ➔ Vođenje škole i omogućavanje i ohrabrivanje novina;
- ➔ Neprekidno poboljšanje standarda kvaliteta obrazovanja;
- ➔ Pružanje jednakih mogućnosti obrazovanja svima, uz posebni naglasak na devojčice, manjine i decu sa posebnim potrebama;
- ➔ Stvaranje pozitivnog ambijenta kako bi se dobilo obostrano poštovanje, efektivan i vredan rad i osećanje odgovornosti između svih relevantnih aktera;
- ➔ Rad kao prvi predstavnik škole i predstavljanje školskih vrednosti naspram društva i svih drugih institucija i organa;
- ➔ Obezbediti se da su svi podaci škole uvek tačni i pouzdani;
- ➔ Zasnivanje odluka na školskim podacima / podacima EMIS-a;
- ➔ Efikasno upravljanje školskim finansijama i drugim resursima kako bi se dobio najbolji mogući rezultat;

Gornje je samo kratak sažetak svih zadataka i odgovornosti koje se dodeljuju svakom direktoru škole.

Pošto su ovi zadaci i odgovornosti veoma iscrpni i zahtevni, važno je efektivno i efikasno organizovanje ispunjenja svakog od njih.

Jedan način za osiguranje da su odgovornosti ispunjene, a istovremeno osnaženo ostalo školsko osoblje, je delegiranje posebnih zadataka i odgovornosti.

Stoga, pojavljuju se sledeća pitanja:

- ➔ Na koji način može direktor održati opšti nadzor rada u školi i kako on/ona može upravljati ovime na najefikasniji način usmeren ka kvalitetu?
- ➔ Kako odrediti dužnosti za izabrane osobe?
- ➔ Koja su glavna načela koja se moraju poštovati tokom delegiranja dužnosti?

Diskutujte sa kolegama gorenavedena pitanja u kontekstu vaše škole.



2.3. Definisane koncepta delegiranja i implikacije na školu

Delegiranje je davanje autoriteta i nadležnosti drugoj osobi (obično od strane upravnika podređenom) kako bi ta osoba obavila određene aktivnosti.⁴

Predstavlja više od saradnje; predstavlja podelu moći i odgovornosti. Delegiranje dužnosti podrazumeva dodeljivanje zadataka različitim ljudima ili ekipama.

Svrha je upravljanje radom na efikasniji način i jačanja motivacije osoblja. Ukoliko se osobi delegira zadatak to predstavlja znak poverenja direktora škole u tu osobu i njegove sposobnosti. Stoga, važno je da direktor škole zna koje zadatke može delegirati i koje su sposobnosti njegovo/njenog osoblja. Ne može svaka osoba obaviti svaki zadatak.

Dakle, **upravljanje delegiranjem** je **planiran proces** kako bi se na efektivan način dostigli namerni rezultati. Potrebna je posebna vrsta pripreme i planiranja.

Uopšteno delegiranje služi vođama u sledeće svrhe:

- 1 Oslobađa *vodu* onih dužnosti i aktivnosti koje mogu obaviti članovi osoblja koji nemaju upravljačke funkcije ili druge osobe (roditelji ili savet učenika, itd).
- 2 *Operativni kapacitet podređenih ostavlja se na raspolaganju škole*. Kako bi na efikasan obavile dužnosti nivou podređenih su potrebne te sposobnosti, koje često zahtevaju i obaveze za takva zalaganja za školu koja se često traže sa „obavezama“.
- 3 *Oslobađanje načina komunikacija*, sprečavanjem neprekidnih poziva, nepotrebnih sastanaka i neprekidnih odobrenja uprave.
- 4 Delegiranje dužnosti *jača sposobnosti* podređenih / osoblja škole i:
 - ➔ Motiviše saradnike
 - ➔ Ohrabruje njihov razvoj
 - ➔ Pruža im dodatni zadovoljavajući rad

Kao i u većini slučajeva opšta odgovornost ostaje na direktoru škole. On/ona se treba osigurati da je osoba kojoj se delegiraju zadaci motivisana i sposobna da ispuni zadatak. Tako da je delegiranje takođe i izražavanje **poverenja** (ali ne slepog poverenja!) u profesionalne sposobnosti člana osoblja. Ovo znači da mogu raditi nezavisno preduzimajući njima dodeljene nadležnosti i zadatke.

⁴ Gabler Poslovni rečnik 2011.

Delegiranje je u mnogome povezano sa **načinom vođenja**: direktor škole se uzda na korišćenje i razvoj kapaciteta, sposobnosti i znanja osoblja škole uopšteno. Delegiranje otvara mogućnost osoblju škole da pokaže svoje sposobnosti, veštine i vrednosti, koje prevazilaze glavna očekivanja i nadležnosti njihovog radnog mesta.

2.3.1. Načelo delegiranja

Sledeći kriteriji se trebaju uzeti u obzir tokom procesa delegiranja:

- ➔ Stručne sposobnosti osobe koja prima delegirani zadatak,
- ➔ Dužnosti i obaveze koje direktor treba sam uraditi zbog važnosti i vrednosti istih,
- ➔ Odgovorno lice/grupa koje dobije delegiranu dužnost nema nikakvog autoriteta naređivanja svojim kolegama. Direktor škole treba osigurati da sve kolege na koje se utiče ili koje trebaju doprineti u delegiranju, trebaju biti upoznate sa delegiranjem i sarađivati.

Vojnicima nije potrebno donosenje opstih odluka jer oni su stručnjaci i njime je potrebno rukovodjenje sa visine!!!

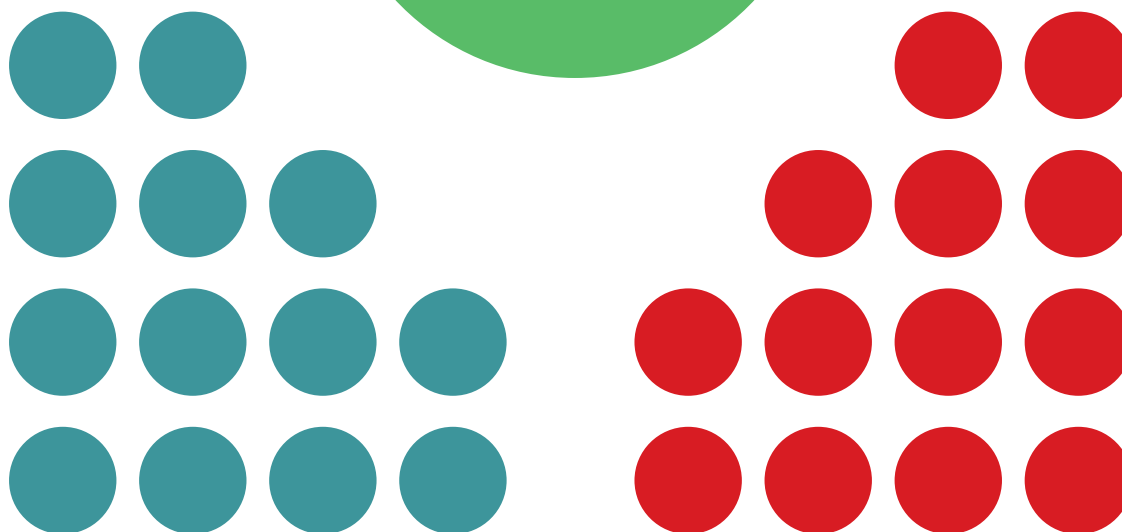
Nastavnici i ostali izaslabici nemaju opsti postmatranje i nemaju potrebe za rukovodjenje od direktora!

Strateg ostaje iznadbrda, jer ima potrebe za opste posmatranje, da bi doneo odluke!!!

Direktor ima potrebe sa opste posmatranje da bi bio spreman na donosenju odluka!!!

Ukoliko strateg ratujena dolini, ne moze rukovoditi vise, jer je izgubio opsti pregled!

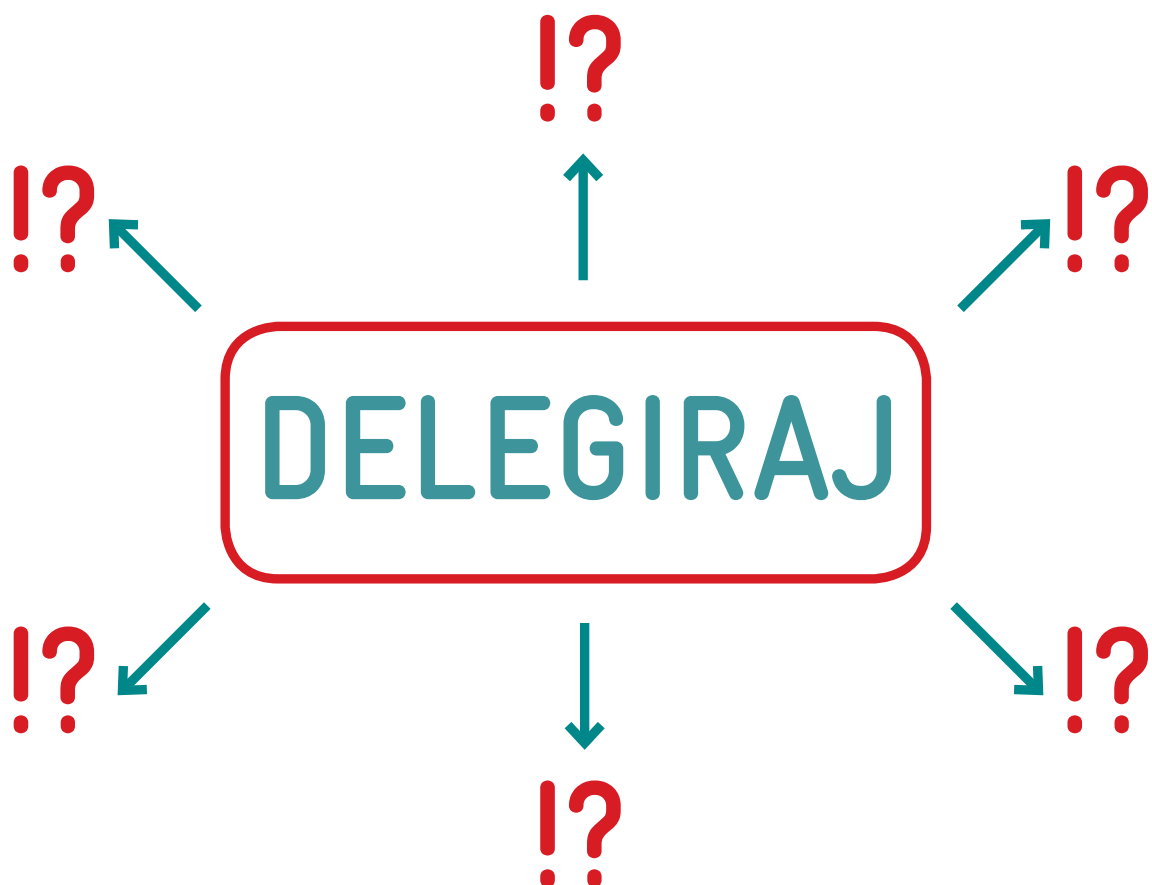
Ukoliko direktor vrsi mnogo operativnih radova, ce izgubiti opsti pregled!



2.3.2. Prednosti i nedostaci / rizici delegiranja

Mi uvek brinemo o onome šta treba biti delegirano a šta trebamo učiniti sami! Imaćete više vremena za vođstvo, za razvoj i primenu veština i znanja vašeg pojedinca ili ekipe ukoliko delegirate zadatke.

Najlakši zadaci za delegiranje i objašnjenje drugima su one aktivnosti u kojima ste iskusni. Dakle, koristite vaše iskustvo kako bi obezbedili dobar učinak i izbegli preduzimanje zadataka sami. Na ovaj način, vi ćete imati više vremena za druge zadatke, možete brzo ceniti napredak delegiranih zadataka i gradite sposobnosti kolege koji može mnogo naučiti od vas i bude stručno jači delegiranjem. Ovo takođe jača i ekipu. Nemojte olako delegirati aktivnosti u oblastima u kojima vi sami nemate dovoljno znanja kako bi nadgledali napredak – u takvim slučajevima bolje je saradivati sa savetnikom, po mogućnosti članom osoblja koji je kvalifikovan u toj posebnoj oblasti. Ukoliko delegirate rad koji vi sami ne poznajete vi ćete izgubiti kontrolu nad onime što se desi!



Zadatke trebate delegirati samo radnicima koji poseduju najmanje dovoljno opšte znanje i iskustvo u toj oblasti. Odgovorne osobe/grupe će imati više prostora za načelno donošenje odluka dok vi imate opštu odgovornost. U takvim situacijama nemojte delegirati samo izvršenje zadataka nego i odgovornost u tom zadatku. Kreativnost je nemoguća bez punog delegiranja zadatka i odgovornosti. **Imajte u vidu da se procesi i rezultati delegiranog zadatka mogu razlikovati od vaših procesa i rezultata, ukoliko ste ih vi obavili.**

Morate naglasiti drugima da zadatak može biti promenjen, ili se proširiti ukoliko je potrebno i poželjno. U svakom slučaju, pre nego što donesete odluku o delegiranju određenih zadataka morate znati koje dužnosti i obaveze osoblje škole ima u svojim radnim profilima.

Prednosti efikasnog delegiranja su:

- ➔ Organizovanje i ušteda vremena kako bi se okrenuli dužnostima koje samo vi trebate/možete obaviti (A-zadaci).
- ➔ Delegiranje svake dužnosti pravoj osobi, osoba koja je najbolja u toj oblasti rada, efikasno korišćenje stručnjaka
- ➔ Jačanje ekipe saradnika kako bi se povećale njihove sposobnosti poboljšalo njihovo znanje
- ➔ Unapređenje motivacije pojedinca i ekipe jer davanje odgovornosti je takođe način pokazivanja poverenja da mogu dobro obaviti zadatke
- ➔ **Rezultati ovog procesa: Uključivanje raznih osoba i grupa u školski život, razvoj ambijenta odgovornosti za školu, izgrađivanje radnih grupa i pomoćne mreže.**

Pojedinac
Strategija
Predsedavanje
Karijera
Obuka
Dostignuće

DELEGIRANJE

Nedostaci/Rizici neefikasnog delegiranja su:

1. Potrošnja previše vremena nadgledanja drugih i gubljenje vremena za svoje dužnosti.
2. Delegiranje dužnosti pojedincu ili ekipi koja nije sposobna da obavi zadatak i sledstveno, posao ostaje nezavršen ili je potrebno više vremena kako bi se ispunili ciljevi
3. Neefikasno korišćenje znanja i veština pojedinca ili ekipe. Nepoštovanje posebnog znanja stručnjaka
4. Ekipa i pojedinac gube motivaciju jer im nisu date nadležnosti koje su potrebne za uspešnu implementaciju zadataka.
5. Gubitak kontrole nad napretkom zbog nepoznavanja predmeta

Zbog nedostataka neophodno je planirati proces delegiranja na veoma pažljiv način u sledećim koracima:

- 1 Proveriti da li je zadatak koji želite delegirati C-zadatak.
- 2 Proveriti da li ste spremni da prenesete nadležnost i da li ste otvoreni za kreativne rezultate.
- 3 Izaberite osobu ili ekipu pažljivo (nadležnosti, dužnosti i obaveze).
- 4 Objasnite zadatak osobi ili ekipi na strukturiran način:
 - Šta treba tačno učiniti?
 - Koji je cilj zadatka?
 - Koja su vaša očekivanja?
 - Do kada treba biti završen zadatak?
 - Gde mogu postojati poteškoće? Šta nam može pomoći da ispunimo zadatak?
- 5 Dozvolite drugima da objasne zadataka kako bi se osigurali da je sve jasno.
- 6 Dajte mogućnost pojedincu ili ekipi da postavljaju pitanja tokom procesa.
- 7 Kontrolišite rezultat i dajte pojedincu ili grupi povratne informacije o njihovom radu.
- 8 Pre nego što delegirate sledeći zadatak ocenite završena delegiranja, da li postoji potreba za izmenom nečega potrebno je uraditi pisanim sporazumom.

DA LI SU JASNI
ZADACI I ROKOVI?

DA , SVE JE JASNO.

Figura: Direktor i nastavnica

Zadaci koji se obično delegiraju zameniku direktora škole:

- zamena direktora u njegovom odsustvu
- vođstvo nadležnih osoba za svaku radnu oblast na osnovu uputstava direktora
- podrška direktora tokom svih pitanja vođstva
- osim ovoga direktor može dati mandat zameniku direktora da delegira druge zadatke osoblju škole

Zadaci koji se mogu delegirati kvalifikovanim članovima osoblja:

- oblasti upravljanja nastavom – profesionalne aktivnosti
- implementacija inovativnih aktivnosti u školi
- organizacija pomoćne nastave
- podrška učenicima koji imaju problema u učenju
- razmatranje žalbi i discipline
- osiguranje uključenja, podrške pitanja ravnopravnosti polova i uključenja manjina u školu
- neprekidno ažuriranje i rad sa obrazovnim statistikama i podacima EMIS-a

- integracija učenika koji se vrate iz drugih država (dijaspore)
- sprečavanje napuštanja škole
- saradnja sa preduzećima
- obezbeđivanje sigurnosti u školi i na radnom mestu

Zadaci koji se ne mogu delegirati (A-zadaci):

- vođstvo
- disciplinske mere za osoblje
- opšta finansijska odgovornost
- istraga slučajeva maltretiranja dece

Zadaci za učesnike:

- Napravite vrstu mape koja obuhvata „sve“ zadatke u vašoj školi
- Oblasti „delegiranja“ obojite u zeleno
- Definišite kompetencije koje su potrebne za ispunjenje zadatka
- Dodajte agendu: načelo delegiranja: šta, kako, može-ne može, dajte (i dobijte) povratne informacije direktoru škole.

Tabela ispod pokazuje dužnosti koje se tiču sprečavanja napuštanja škole.

Delegiranje dužnosti u cilju sprečavanja napuštanja škole

1.	Proveravanje slučajeva kada učenici napuste školu,	<input type="checkbox"/>
2.	Proveravanje razloga napuštanja škole – kroz diskusiju sa nastavnicima, tutorima, roditeljima i učenicima direktno	<input type="checkbox"/>
3.	Predlaganje aktivnih načina direktoru škole u vezi povratka ove dece u školu,	<input type="checkbox"/>
4.	Predlaganje direktoru škole alternativnih načina obrazovanja za učenike koji su napustili školu godinama	<input type="checkbox"/>
5.	Harmonizovanje mera škole sa Planom za sprečavanje napuštanja škole (Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije)	<input type="checkbox"/>
6.	Aktivno pronalaženje načina dovođenja ili vraćanja dece u školu, izveštavajući ili saradujuć sa direktorom škole	<input type="checkbox"/>
7.	Razgovor sa decom koja ne pohađaju školu, razgovor sa njihovim roditeljima i uopšteno uključivanje osoba u sve ovo.	<input type="checkbox"/>

ZADATAK:

Reflektujte u vezi angažovanja u vašoj školi na prevenciji napuštanja škole. Iskustva diskutujte sa ostalima.

2.3.3. Zaključci: Važnost delegiranja

Aktivno i pravilno dizajnirano delegiranje je korisno za sve učesnike, dok snaga vođstva proizilazi iz odgovornosti. Na ovaj način se može iskoristiti posebno znanje kako i posebne veštine članova osoblja.

Dok je od suštinske važnosti izbegavanje negativnih efekata lošeg delegiranja za većinu direktora škola njihov opseg rada se prosto ne može pokriti bez delegiranja.

Članovi osoblja koji su uključeni u ovaj proces će imati koristi od ovog iako će imati više posla. U ovom procesu delegiranja oni se osećaju važnim pošto se njihove sposobnosti u njihovoj moći, omogućujući njihovim sposobnostima da se prošire u zavisnosti od dužnosti koje su im delegirane.

U radnom procesu delegiranih zadataka mnogo stvari postaje transparentnije i bolje se shvata. Stoga škola cilja da postane važna za sve u svakodnevnoj radnoj rutini kao i tokom posebnih projekata. Delegiranje je takođe važno sredstvo za podržavanje i unapređenje kulture škole i njenog identiteta.

Zadatak

Napravite listu zadataka koje želite delegirati u budućnosti:

ZADATAK	PRIORITET ZADATKA ZA VAS I ŠKOLU	VREMENSKI ROK I POSEBNE TAČKE ZADATKA	BROJ OSOBA (JEDNA OSOBA, EKIPA, GRUPA..)	IME OSOBA KOJE MOGU UČINITI TO
...				
...				
...				

Dajte prioritet svakom zadatku tako da možete izmeriti delegiranje za sebe, tako da ne bude delegiranje isuviše osipano.

Proverite sa vašim zamenikom listu i vaša razmatranja, da ne bi zaboravili nešto.

Delegirajte zadatke na način opisan ranije, ali nemojte početi sa previše delegiranja na početku.

Definišite proces ocenjivanja na kraju i objavite delegirane zadatke, odgovorne osobe i proceduru u posebnim savetima.

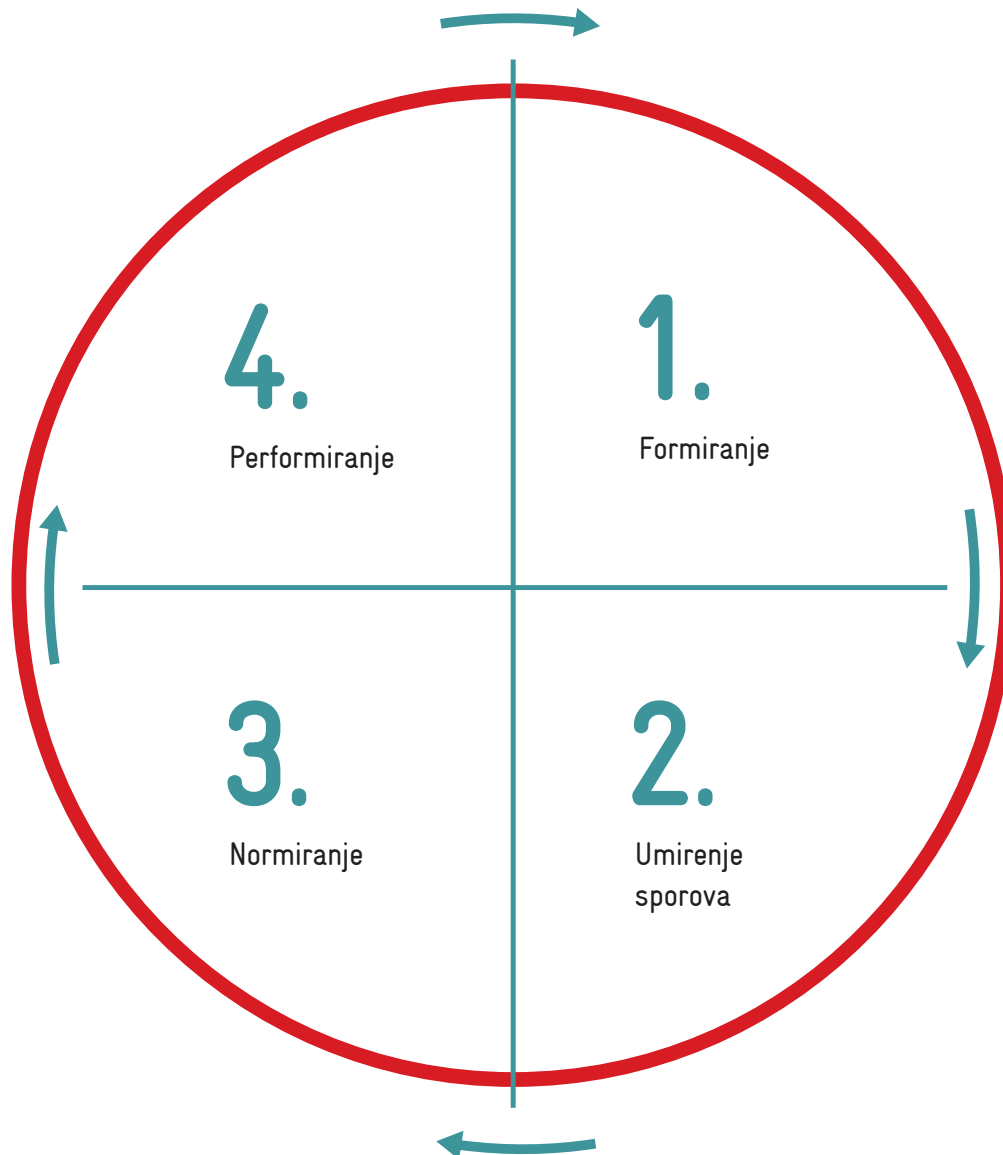
2.4. Osnove izgrađivanja ekipa i rešavanja sukoba

U nekim grupama ima nemotivisanih ljudi. Ovo ponekada može postati stvarni sukob zbog različitih mišljenja, radnih stilova, karaktera itd. Konflikt u grupi, na konferenciji ili sastanku može biti stvarni izazov za svakog direktora škole i vođu zato što uvek postoji opasnost eskalacije uz sve moguće posledice. Zbog toga je potrebno imati više saznanja o procesu izgrađivanja procesa i rešavanja sukoba.

Svaka grupa ima svoje procese zato što postoje pojedinci koji trebaju da rade i komuniciraju međusobno za određeni zadatak i vreme. U određenim grupama unutrašnji proces ne predstavlja problem jer su svi veoma stručni i motivisani kako bi se ispunili ciljevi. Međutim u mnogo grupa, kao i na sastancima i konferencijama ima mnogo problema iako su članovi motivisani.

Pod jedan, vođa grupe, koji može biti upravnik projekta i/ili direktor škole i/ili moderator treba da osnuje grupe svih individualnih članova. U suprotnom postoji stvarna grupa i zajednički rad na istom cilju nije moguć. Stoga je potrebno vreme pošto učesnici trebaju da nauče kako da rade i komuniciraju zajedno i koji su isti ciljevi koji se odnose na delegirani zadatak. „**Sat ekipe**“ pokušava da pokaže 4 različite etape svakog procesa izgradnje ekipe u grupama.

- 1 *Formiranje*: članovi grupe upoznaju jedni druge, razmenjuju prve ideje o njihovom radnom procesu. Za ovu etapu je potrebno vreme ukoliko članovi grupe ne poznaju jedni druge.
- 2 *Oluja*: narušavanja i sukobi među članovima ili između članova i vođe grupe. Rad nije moguć bez rešavanja smetnje i sukoba.
- 3 *Normiranje*: poštovanje, pravila i isti objektivni su u centru važnosti. Ponekad je važno proveriti „stara“ pravila i uspostaviti nova.
- 4 *Performansa*: svi članovi su sada ekipa sa istim ciljem, najbolja etapa rada.



U etapi oluje dobro upravljanje je od posebne važnosti za celokupni proces izgrađivanja grupe. U suprotnom grupa ne može raditi efektivno i uspešno. Neke vođe grupa nisu dovoljno stručne u rešavanju sukoba koji mogu predstavljati početak procesa eskalacija i kraj cele grupe. Zbog toga je veoma važno je imati saznanja o ovom unutrašnjem procesu grupe, ali takođe i o rešavanju sukoba.

Rešavanje sukoba: je stručno znanje za svakog direktora škole, vođu projekta ili medijatora. Najvažnija tačka rešavanja sukoba i sprečavanja sukoba je jasan, konkretan i vrednovan način komunikacije sa svim komunikacionim veštinama kao što su iskrenost pitanja, aktivno slušanje, govor bez nasilja i s poštovanjem, itd.

Druga komunikaciona veština za sukobe je konkretizovanje mišljenja i izjava drugih. Ukoliko član sastanka ili konferencije kaže nešto poput: „To nije moguće“, na direktoru škole je da postavi pitanja osobi kao što su: „Otkud znaš?“, „Koji je razlog ovakvog stava?“, itd.

Povratna informacija osobi ili grupi je takođe veština komunikacije kako bi se izbegao ili rešio sukob. Ali budite pažljivi sa povratnim informacijama. Povratna informacija treba biti formulisana na takav način da drugo lice može prihvatiti informaciju i shvatiti situaciju.

Ukoliko je sukob između dva člana ili strane prevelik onda je neophodno posredovanje. Ovo podrazumeva da je stranama u sukobu potrebna neutralna osoba koja pomaže u komunikaciji i pronalaženju rešenja. Cilj je naći put do vrednog dijaloga bez nasilja između ljudi u sukobu. I u ovom slučaju aktivno slušanje igra važnu i centralnu ulogu. Međutim ponekad nije moguće da direktor škole ili vođa grupe bude i posrednik zato što i on/ona ima svoja interesovanja i mišljenja i nije stvarno neutralan. U tim slučajevima spoljni posrednik treba pomoći u potrazi za rešenjem.

Za rešavanje sukoba je važno znati više o različitim dimenzijama komunikacija i veštinama kao što su analiza transakcija i održavanje posebnog seminara o tome. Ukoliko ovo nije moguće i vi imate sukobe u vašoj školi koji je pretežak zatražite pomoć stručnjaka sa strane u posredovanju u procesu rešavanja sukoba. Ponekad postoji potreba za ovakvim stručnjakom iako su strane u sukobu takođe profesionalci.

ZADATAK**RAZMISLITE O CELOM POGLAVLJU KOMUNIKACIJE, MODERACIJE I REŠAVANJA SUKOBA.**

1. Koje delove ste poznavali i od ranije?
2. Koje 3 tačke su nove za vas?
3. Koje 2 tačke želite da realizujete u sledećih nekoliko dana, tokom sledećeg sastanka ili situacije komunikacija?
4. O kojoj tački još razmišljate? – Porazgovarajte sa nekim drugim o ovoj tački.



3. Upravljanje personalom

Značajan zadatak direktora škole je efektivno upravljanje personalom.

Upravljanje personalom se može definisati kao dobijanje, korišćenje i održavanje zadovoljne radne snage. Predstavlja značajan deo upravljanja koje se bavi zaposlenima u radu i njihovom odnosu unutar organizacije.

3.1 Zakonske odredbe

Kao što je propisano u nacionalnom zakonodavstvu i za ciljeve ovog priručnika, pod izrazom „personal škole“ podrazumevamo sve osobe zaposlene u školi, tj. obrazovno, administrativno i tehničko osoblje.

Proces zapošljavanja školskog personala predstavlja centralizovan proces koji preuzima OUO, odnosno opština. Prema Zakonu o obrazovanju u opštinama u Republici Kosovo⁵, opštine imaju posebne nadležnosti u javnom obrazovanju na nivou 0, 1, 2 i 3 u pogledu zapošljavanja nastavnika i drugog školskog personala u skladu sa zakonskim postupkom za regrutaciju, selekciju i zapošljavanje javnih službenika kao i izbora direktora i/ili zamenika direktora obrazovnih ustanova u skladu sa zakonskim postupkom za regrutaciju i pravnim kriterijumima koje je odredio MONT preko komisije koju osniva opština u kojoj su dva člana iz opštine a jedan iz MONT-a. Štaviše, prema članu 5 ovog Zakona, opština je nadležna za odobravanje školskih Uredbi⁶ uključujući sve aspekte koji su relevantni za zapošljavanje personala škole, nastavnog i ne-nastavnog, etički kodeks i druge Uredbe, kao što je propisano za škole. Sve nadležnosti i odgovornosti su u skladu sa članom 35. Zakona o preduniverzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo⁷, koji određuje posebne zakonske odredbe u pogledu selekcije i imenovanja školskog personala. Tačnije, u ovom članu je predviđen:

- 1 Izbor upravnog osoblja je preko javnog oglašavanja
- 2 Izbor je zasnovan na zaslugama i oslobođen svih vrsta diskriminacije
- 3 Podnosilac prijave je iz nevećinske zajednice kada se imenovanje vrši u tim zajednicama
- 4 Postupak regrutacije je pravičan i transparentan
- 5 Izbornu komisija osniva OUO i uključuje direktora obrazovne ustanove i predstavnike upravnog odbora

⁵ Zakon o obrazovanju u opštinama u Republici Kosovo, br. 06/L-068.

⁶ Tokom sesija obuke za Upravljanje obrazovanjem, predavači će takođe pripremiti, u vidu radnog materijala, primerke školskih Uredbi koje su donele različite opštine na Kosovu.

⁷ Zakon o preduniverzitetskom obrazovanju na Kosovu, br. 04/L-032

- 6 Podnosioci prijave moraju imati čist krivični dosije u pogledu dela koja su povezana sa decom
- 7 Privremeno imenovanje je dozvoljeno kada nijedan kandidat ne ispunjava kriterijume prema uslovima i vremenskom trajanju.

Personal obrazovnih institucija (direktori, zamenici direktora, nastavnici, asistenti i instruktori) se bira putem javnog nadmetanja na osnovu ličnih kvalifikacija, bez ikakve direktne ili indirektno diskriminacije za realistične ili pretpostavljene razloge koji se tiču pola, rase, bračnog stanja, seksualne orijentacije, etničke pripadnosti, posebnih potreba, bogatstva, mesta rođenja, političkih ili filozofskih stanovišta ili drugih okolnosti.

3.2. Uloga školske uprave u zapošljavanju osoblja

Uloga školske uprave u zapošljavanju nastavnog osoblja je određena u članu 35. novog Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo (2011.), gde je ovim članom propisano da **nastavnike bira komisija**. Ovu komisiju formira OUO, uključujući i direktora škole kao i predstavnike školskog upravnog odbora (shodno primenljivom zakonu).

Učešćem direktora škole i predstavnika školskog upravnog odbora u komisiji za zapošljavanje osoblja uloga škole u zapošljavanju personala je ojačana na skroman način.

Jačanje postaje još praktičnije kada uprava ima dovoljno tačnih informacija o situaciji sa personalom i tekućom i situacijom u budućnosti za najmanje tri godine, ukoliko predstavnici škole postanu glasnjiji u profesionalnim argumentima za zapošljavanje nastavnika i ponovno zapošljavanje uz dobar stručni i etički učinak i istovremeno sprečavanje zapošljavanja osoba koje ne ispunjavaju osnovne kriterije da budu nastavnici. Škole su na aktivan način uključene u proces nadzora, nadgledanja i ocene rada osoblja i ova ocenjivanja se uključuju u proces zapošljavanja osoblja na osnovu njihovih sposobnosti. Direktori škola imaju mogućnost da podignu svoj glas i zaštite ugovore kvalifikovanih nastavnika veoma jakim argumentima i na osnovu njihovog objektivnog ocenjivanja kao i istovremeno da bi sprečili produženje ugovora i zaposlenja nastavnicima koji su pokazali nizak učinak u procesu nastave i učenja. Sledeće poglavlje značajno pomaže u ovom aspektu.

3.3 Pregled rada personala i ispunjenje kadrovskih potreba

Za širi pregled angažovanja personala i ispunjenje uslova za osoblje, molimo vas proverite deo 8 u modulu Kvalitet obrazovanja.

3.4 Standardi profesionalne prakse školskih direktora

Kao i kod svakog drugog posla, ispunjenje zadataka i odgovornosti školskih direktora i upravnika se meri naspram određenih standarda. Prema Administrativnom uputstvu br. 04/2012, standardi su definisani kao „merljivi indikatori koje treba ispuniti, koji su definisani kvantitativnim ili kvalitativnim kriterijumima a koje trebaju da ispune kandidati“⁸.

Standardi profesionalne prakse školskih direktora na Kosovu se ne razlikuju od profesionalnih standarda širom sveta. Zasnovani su na sledećim ključnim oblastima:

- 1 Rukovođenje i motivacija – školski direktor ne sprovodi samo veštine rukovođenja u stimulaciji uspeha škole i njenih učenika, nego se aktivno angažuje na povećanju saradnje, unapređenju efektivne komunikacije, strateški planira, osigurava transparentnost i odgovornost, olakšava sprovođenje reformi i motiviše u cilju ispunjenja vizije učenja koja se odražava kroz vrednosti, misiju i zajedničke ciljeve škole.
- 2 Kvalitetna nastava i učenje – direktor škole obezbeđuje da škola nudi ambijent za kvalitetno učenje za sve učenike tom prilikom nudeći mogućnost rasta i razvoja i efektivno ocenjuje ishod. Pored toga, on/ona je posvećen usavršavanju metoda učenja i ocenjivanja unutar škole.
- 3 Planiranje i upravljanje – direktor škole je takođe nadležan za prakse koje se odnose na finansijsko upravljanje i školsku bezbednost, kao i razvoj i upravljanje ljudskim resursima i modernim tehnologijama koje doprinose u obezbeđivanju bezbednog i zdravog ambijenta za efektivno učenje.
- 4 Saradnja i interakcija – odnosi se na standard efektivne i efikasne komunikacije između svih uključenih aktera. Direktor škole je posrednik u komunikaciji između roditelja i OOU i njegove/njene veštine rešavanja problema bi trebale da obezbede uspešno partnerstvo između škole, porodice, preduzeća, zajednice, vlasti i obrazovnih ustanova.
- 5 Zakonodavstvo i društvo – detaljno razumevanje i poznavanje zakonskog okvira o obrazovanju kao i shvatanje uloge obrazovanja u razvoju društva, predstavlja još jedan profesionalni standard koji je postavljen za direktore škola. On/ona mora da upoznat sa lokalnim, regionalnim i globalnim političkim i ekonomskim procesima koji mogu uticati na školu.
- 6 Profesionalna etika – direktor škole postupa s integritetom, pravdom i visokom etikom.

8 http://bep-ks.org/wp-content/uploads/2013/10/udhezim_administrativ_04_2012_eng.pdf

3.5 Uloga direktora škole u osiguranju kvaliteta

Osiguranje kvaliteta predstavlja sveobuhvatan sistem podsektora preduniverzitetskog obrazovanja na Kosovu koji doprinosi poboljšanju kvaliteta usluga i rezultata obrazovanja. Na nivou škole – proces osiguranja kvaliteta se treba organizovati prema školskoj praksi u kojoj škola integriše razvojno planiranje, proces sprovođenja razvoja škole i praksu samo-ocenjivanja u opštem sistemu i efikasnom mehanizmu kako bi se osigurao kvalitet učinka škole⁹.

Jedan od najvećih identifikovanih izazova za osiguranje preduniverzitetskog kvaliteta je nedostatak efektivnih mehanizama na svim nivoima. Razvojni planovi škola se smatraju najboljim potencijalnim instrumentom za unapređenje institucionalnog kvaliteta. Međutim, ovi planovi su usredsređeni na poboljšanje fizičke infrastrukture i veoma retko se odražavaju na nacionalne i lokalne obrazovne politike.

Razvojni planovi škola su značajno sredstvo za unapređenje kvaliteta jer omogućavaju negovanje „kulture kvaliteta“ škole, posebno u odnosu na veću autonomiju škola i usredsređenje na rezultate. Pored toga, ovi planovi mogu poslužiti kao važna polazna tačka za nadgledanje i ocenjivanje škole.

Stoga, Strategija za osiguranje kvaliteta za preduniverzitetsko obrazovanje na Kosovu (2016-2020) predviđa nekoliko posebnih mera i aktivnosti u pogledu poboljšanja kvaliteta preduniverzitetskog obrazovanja. Štaviše, na raspolaganju je nekoliko podzakonskih propisa koji se odnose na izradu i sprovođenje alata za osiguranje kvaliteta, a najvažniji među njima je razvojni plan škole (RPŠ), koji je predstavlja dokument koji čine razne informacije:

- 1 Pregled profila škole
- 2 Podaci o školi, uključujući broj učenika i nastavnika, broj učionica, tehnička i fizička infrastruktura itd
- 3 Broj planiranih i održanih časova u razredima
- 4 Dostignuća učenika u raznim predmetima – prosečni rezultati u prošloj školskoj godini i poređenje sa godinom pre
- 5 Odsustva učenika i učenici koji su napustili školu
- 6 Vizija i misija za razvoj škole

RPŠ treba poslužiti kao referentni dokument za celokupnu zajednicu ustanove/škole, nudeći:

⁹ Administrativno uputstvo o osiguranju kvaliteta u preduniverzitetskom obrazovanju br. 24/2016 MONT.

- 1 Procedure za izradu RPŠ koje se sprovode u skladu sa ciklusom izrade razvojnih dokumenata
- 2 Zajednička i jasna dugoročna vizija ustanove/škole na osnovu prioriteta ustanove/škole, OUO i MONT
- 3 Mehanizmi za nadgledanje učinka škole
- 4 Nudi strukturu za izveštavanje Upravnom odboru škole i OUO
- 5 Alat za generisanje neprekidnih procesa za unapređenje kvaliteta nastave i učenja u ustanovi/školi
- 6 uspostavlja prioritete za nemonetarne mere i aktivnosti zasnovane na budžetu opštine-ustanove/škole¹⁰.

RPŠ se izrađuje koordinacijom kvaliteta u kojoj učestvuju: direktori škola, zamenici direktora škola, nastavnici i stručni saradnici (pedagog ili psiholog). Posebno, direktor škole imenuje koordinatora za osiguranje kvaliteta, koji je nadležan za:

- 1 Planiranje, organizovanje i nadgledanje celokupnog procesa osiguranja kvaliteta u školi, u saradnji sa direktorom škole.
- 2 Podržavanje direktora škole i upravnih i profesionalnih organa škole u procesu izrade razvojnog plana škole i akcionog plana
- 3 Informisanje školskih direktora i nastavnika o pitanjima koja se odnose na upravljanje kvalitetom škole
- 4 Zajedno sa direktorom škole i školskim osobljem, sastavljanje projekata i procesa za sprovođenje mera za osiguranje kvaliteta
- 5 Saradnja sa direktorom škole i lokalnim osobljem u planiranju, organizovanju i sprovođenju samoocenjivanja napretka u oblastima kvaliteta škole.

3.6 Planiranje budućih potreba za personalom škole

Direktori škola imaju posebnu odgovornost u upravljanju rada personala. Ovo podrazumeva da direktori škola moraju imati opšti pregled uključenja personala i kadrovske potrebe, uvek u korist ispunjenja maksimalne efikasnosti u organizovanju i razvoju kvaliteta obrazovanja. Kako bi se obezbedilo pravilno shvatanje i opšti pregled tekuće situacije i budućih potreba direktori škola se trebaju aktivno uključiti u proces analize faktora koji određuju buduće potrebe, uporede

¹⁰ Administrativno uputstvo o izradi razvojnog plana škole i opštinskog plana za razvoj obrazovanja br. 23/2016 MONT.

ove predvidljive potrebe sa tekućom situacijom i odluče na koji način se buduće potrebe mogu pokriti. Za ovo postoje različite mogućnosti, ili razvoj postojećeg osoblja ili zaposlenje dodatnog osoblja ili osoblja drugačijih kvalifikacija.

3.6.1. Određivanje dugoročnih i srednjeročnih potreba za personalom

Analiza relevantnih faktora koji određuju buduće potrebe o broju i kvalifikacijama potreba i upoređivanje sa tekućom situacijom određuje okvir za zaposlenje, otpuštanje, napredovanje i obuku personala. Zbog toga treba se obratiti posebna pažnja svim faktorima koji utiču, kao što su promena u broju učenika, promene usled novih politika za obrazovanje ili usled novog zakonodavstva.

3.6.2 Promena broja učenika:

Škola je da služi učenicima – tako da promenljivi brojevi učenika rezultuju manje više paralelnim odeljenjima ili relativno više učenika u višim razredima u odnosu na polaznike u školu.

Već danas možemo znati veoma precizno broj učenika koji će se upisati u sledećih jedne do šesto godina: sva ova deca su već rođena, njihove porodice žive u blizini škole i oni će se upisati u osnovnu školu nakon što ispune određene godine. Sigurno da postoje određeni faktori koje ne možemo izračunati – neke porodice će se preseliti, može se pokrenuti nova industrija u gradu i povući više ljudi – ali kao orijentacija demografski podaci o školskom okruženju iz zadnjeg popisa su dobra odrednica: da li će škola rasti? Ili će broj učenika opadati svake godine?

Ove informacije bi trebali biti osnova za početak.

Još jedan činilac koji može uticati na broj učenika su promena u broju i kvalitetu škola u blizini, što se može videti kao alternativni izbor za porodicu. Škola koja radi u dve ili tri smene će verovatno izgubiti neke od svojih učenika kada nova škola otvori svoja vrata za učenike u istom naselju. Ili – u suprotnom, u momentu kada se zatvori škola koja ima 50 učenika, nezavisna ili povezana škola, ovih 50 učenika će se verovatno priključiti drugoj najbližoj školi. Pošto se ove odluke obično ne donose odjednom nego su predvidljive, uticaj ovih promena se takođe treba izračunati.

Konačno, škole bogu biti manje ili više atraktivne za učenike, u zavisnosti od kvaliteta obrazovanja, programa i profila škole. Škole uživaju autonomiju, one mogu odlučiti koje izborne predmete žele da uvedu, mogu stimulisati vannastavne aktivnosti, mogu dati dobre i čvrste veze društvu i mogu ohrabriti učešće i sastaviti poseban profil. Može se primetiti da usled ovih odluka škole mogu odjednom postati veoma popularne: mnogo roditelja ceni ukoliko njihova deca mogu da počnu da uče engleski od prvog razreda, cene ukoliko je zabavište ili predškolska ustanova vezana sa školom gde se mogu upisati njihova mlađa braća i sestre, oni podržavaju školu koja pruža bezbedniji ambijent za njihovu decu i organizuje sportske klubove popodne i gde postoje obrazovni kursevi za odrasle uveče.

Učenici i roditelji žele da budu ponosni na njihovu školu – direktori škola mogu na aktivan način da unaprede ovo identifikovanje sa školom!

Ove odluke se nadovezuju na resurse – ali ne samo na finansije!!! Kvalifikovano i posvećeno osoblje je u najmanju ruku isto važno kao i malo povećanje budžeta! I motivacija nastavnika i ostalog školskog osoblja u mnogome zavisi od načina upravljanja i vođstva. Škole koje predvide da demografski trendovi ukazuju na manje učenika u srednjem roku mogu uravnotežiti ovaj pad čineći njihov program atraktivnijim i sastavljajući novi profil.

Ovo je inicijativa koju mora pokrenuti direktor škole – ali kako bi se primenila svi se moraju uključiti i doprineti: nastavnici, školsko osoblje, roditelji, šire društvo i učenici koji su u školi!

3.6.3 Promena kurikuluma i silabusa

Kurikulum i silabus određuju ne samo očekivane rezultate obrazovanja nego i jasno definišu koje predmete treba koliko puta predavati i tokom kojeg razreda.

Ovime se podrazumeva da mi moramo veoma detaljno analizirati Okvir nastavnog plana Kosova (OKK/2016), oblasti obrazovanja određene u OKK, nastavne predmete vreme izdvojeno prema oblastima u procentima za svaku oblast plana, opšti fond nastavnih časova i nivoe obrazovanja – osnovni, niži srednji, viši srednji (opšte obrazovanje, usmereno obrazovanje i obuka) kao i izdvajanje vremena za predavanje izbornih nastavnih planova koji će biti određeni na nivou škole.

Ova analiza nas informiše o potrebi za nastavnicima posebnih predmeta u sledećim godinama.

Nova OKK omogućava veće učešće u nastavnom planu: Škole mogu odrediti izborni deo nastavnog plana, tj. otprilike 10-15% (zavisno od vrste škole). Ovime se školi pruža određena autonomija koja takođe podrazumeva da škola takođe ima posebnu ulogu u zapošljavanju osoblja.

Ovih 10-15% se može popuniti izbornim predmetima prema posebnim potrebama društva u kojem škola deluje. Odluku o izbornim predmetima treba doneti postojeće nastavno osoblje, uzimajući u obzir njihove kvalifikacije i definisanjem mogućih dodatnih potreba za osobljem. Uputstva za selekciju, izradu i odobrenje izbornih kurseva/predmeta je propisano u odgovarajućem Administrativnom uputstvu br. 32/2013.

3.6.4 Promene zakonskih odredbi

Postoje razni zakoni koji su od važnosti za školu.

Zakon o radu definiše način regrutovanja, zaposlenja, penzionisanja i okončanja ugovora.

Zakon o pred-univerzitetskom obrazovanju i priloženo Administrativno uputstvo definišu sve standarde za kosovske škole i kako se isti trebaju primeniti – npr. potreba da škola bude otvorena i za učenike sa posebnim potrebama, predviđenu razmeru učenik:nastavnik, licenciranje za nastavu u neformalnom obrazovanju, itd.

Takođe postoji i zakonska regulativa kojom se reguliše pomoć u prevozu učenika i osoblja

Za više informacija o Okvirnom kurikulumu Kosova, proverite revidirano izdanje OKK 2016 na internet stranici Ministarstva obrazovanja, www.masht-gov.net

Uvođenjem sistema licenciranja nastavnika uveden je strukturisan pristup profesionalnom napredovanju, koji treba biti poštovan. Potreba za učešćem u akreditovanim obukama takođe utiče i na dostupnost nastavnika u školi.

Takođe postoji i pravila i uredbe opština koje direktor škole treba znati i poštovati.

Promene u ovom zakonskom okviru i pravilima mogu rezultovati potrebom za manje ili više osoblja ili nastavnika, ili za pridobijanje drugačijih kvalifikacija za školu.

Na primer: primene u starosti za penziju znači da nastavnici ostaju duže u školi da se njihova zame-
na može odložiti; uvođenje novih predmeta u nastavni plan – kao što je usmeravanje u karijeri –
dovodi do potrebe da se na neki način stekne potrebna kvalifikacija kako bi se održala nastava ovog
predmeta u školi.

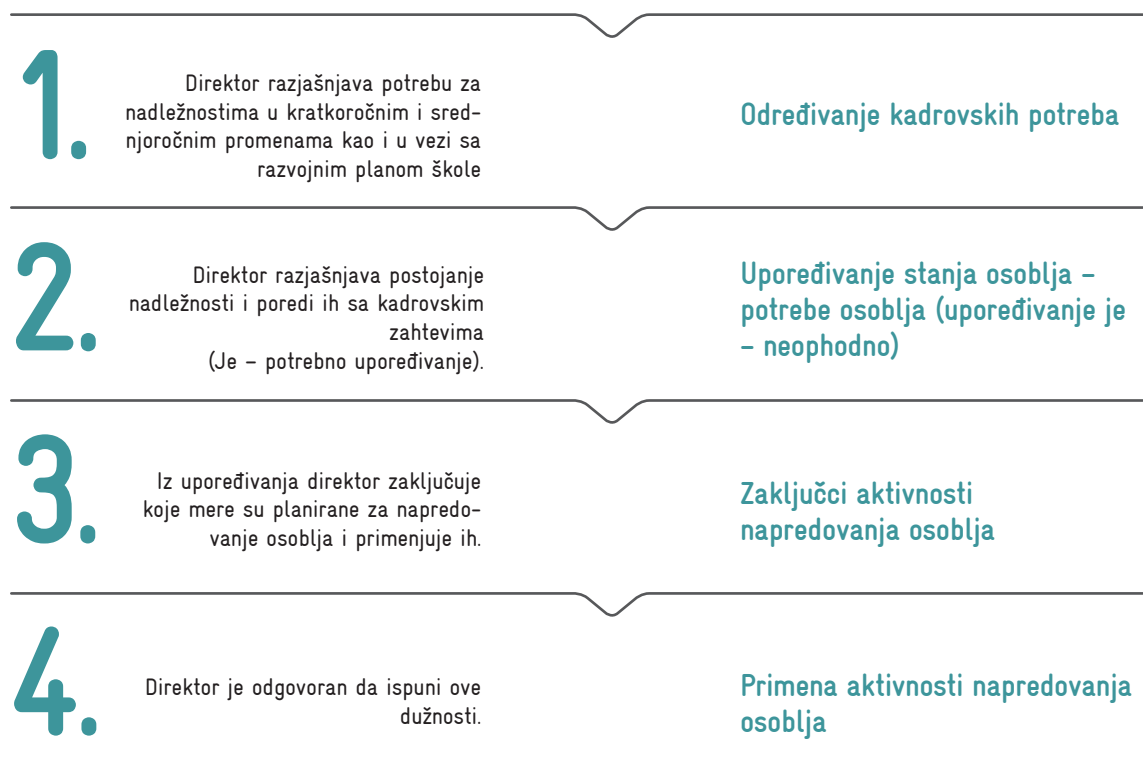
Broj učenika se konstantno menja, u kontekstu nekih škola se povećava, dok se u kontekstu nekih
drugih škola smanjuje. Dužnost je direktora škole i ekipe je analiza i određivanje situacije personala
i upoređivanje tekuće i potrebne buduće situacije, kako bi se analizirali gorenavedeni indikatori i
razvila srednjoročna perspektiva kadrovske potrebe škole.

3.7 Profesionalno napredovanje školskog personala

Stvarno napredovanje osoblja nije ograničeno na jedan ili dva radna dana kada škola organizuje predavanja s motivisanim predavačem. Napredovanje osoblja koje promoviše stvarno napredovanje kvaliteta obrazovanja u školi je zasnovano na temeljnoj analizi tekuće situacije i usmerena je ka ispunjenju definisanih poboljšanja koja su određena u razvojnom planu škole. Proces analize tekućeg stanja i definisanja nameravanih rezultata je opširno pokriven u prethodnim modulima.

Napredovanje personala se odnosi na nastavnike i celokupno osoblje škole

Plan napredovanja osoblja u školi mora proći kroz četiri etape:



Ukoliko se može očekivati značajan pad u broju učenika direktor škole i dalje može pokušati da zadrži isti broj učenika čineći školu atraktivnijom za roditelje.

Ukoliko se to ne može ispuniti onda se srazmerno treba smanjiti broj osoblja.

Ukoliko dođe do promene potrebnih kvalifikacija prvi korak bi bio diskutovanje do kojeg nivoa može postojeće osoblje ispuniti nove uslove – obukom ili dodatnim stručnim napredovanjem.

Ukoliko se ovo ne može izvršiti onda može biti potrebno da se u sledećem koraku razmisli o zameni nastavnika, npr. transfer u druge škole.

Dok zaposlenje i otpuštanje osoblja povlači količinske posledice iz uravnotežavanja tekuće i buduće situacije, iz analize stanja osoblja i određivanja kadrovskih potreba, ako i napredovanja osoblja pitanje je u vezi posledica za kvalitet.

Što se tiče posledica u kvalitetu postavljaju se sledeća pitanja:

- Koje su stvarne kvalifikacije nastavnika?
- Kako mogu postojeće kvalifikacije biti potvrđene i proširene?
- Kako mogu dodatne kvalifikacije osoblja biti razvijene u odnosu na nove uslove pružanja kvaliteta?
- U odnosu na načela okvira nastavnog plana,
- U odnosu na tačnost unosa/registracije i izveštavanje svih potrebnih podataka,
- U odnosu na integrisanu nastavu,
- U odnosu na ocenu na osnovu sposobnosti,
- U odnosu na uključenje dece sa posebnim potrebama u redovna odeljenja,
- U odnosu na integraciju učenika manjina u zajedničke škole,
- U odnosu na integraciju dece koja se vraćena,
- U odnosu na korišćenje CIS-a u nastavi i učenju, itd.



Iz uravnotežavanja potreba koje škola ima i budućih potrebnih profila kvalifikacija nastavnika rezultuje da li postoji posebna potreba za merama usredsređenog napredovanja osoblja. I ukoliko postoji potreba (mora de će postojati), u tom slučaju mere koje su neophodne i koje treba preduzeti odmah u cilju napredovanja osoblja i koje mere bi trebalo planirati i primeniti kasnije.

Koristi iz sastavljanja **plana o napredovanju osoblja u školi su mnoge:**

- Učenici imaju koristi iz poboljšanog kvaliteta obrazovanja
- Sistematska kvalifikacija nastavnika poboljšava njihov učinak
- Kvalitet obrazovanja će porasti i škola dobija atraktivan profil
- Efektivnost obrazovnog sistema će se poboljšati i bolje služiti potrebama nacionalnog razvoja, a u najmanju ruku potrebama većeg privrednog razvoja

Treba se shvatiti da su mere za napredovanje osoblja za nastavnike istovremeno PRAVO i OBAVEZA - za svakog nastavnika ponaosob kao i za direktora škole.

Programi napredovanja osoblja su najviše neuspešni zbog nepoznavanja stvarne situacije zbog slabog planiranja i organizovanja.

Kako bi se izbegao neuspeh napredovanja školskog osoblja potrebno je da se primeni dijagnoza razvoja osoblja i instrumenti planiranja.)

3.7.1 Ocena razvijanja ne-nastavnog kadra škole

Ne-nastavni kadar škole obuhvata celokupno osoblje koje nije direktno vezano sa učionicom, nastavnim procesom, kao što su rukovodioci škole, stručno osoblje (pedagog, psiholog, itd...), administracija i tehničko osoblje. Broj ne-nastavnog osoblja škole se određuje zakonskim odredbama. Potrebno je da se ne-nastavno osoblje aktivno uključi u proces razvoja škole i za ovo je potrebno kvalitetno određivanje statusa ne-nastavnog osoblja.

Glavni cilj određivanja kvaliteta statusa ne-nastavnog kadra je poboljšanje upravljanja školom i vođstva i kako bi se identifikovale potrebe razvoja kapaciteta osoblja. Kvalitativno određivanje mora biti zasnovano na analizi napretka koji je učinjen u poboljšanju zadataka i obaveza ne-nastavnog osoblja. Procesu definisanja kvaliteta stanja ne-nastavnog osoblja trebaju prethoditi sledeća pitanja:

- Šta očekujemo od svakog pojedinca ne-nastavnog osoblja da ispuni?
- Gde se treba svaki uključiti?
- Kako se trebaju ponašati?
- Kako komuniciraju sa ostalim osobljem?
- Do kojeg obima su njihove aktivnosti vezane sa nastavnim osobljem?

Odgovori na ova pitanja pomažu kako bi se imali čvrsti dokazi o uticaju koji imaju na nastavne obaveze osoblja u školskoj organizaciji a pogotovo rezultate učenika ili njihovih dostignuća.

Kako bi se utvrdio kvalitet ne-nastavnog osoblja moramo se osloniti na informacije o efektivnosti osoblja. Informacije o efektivnosti osoblja trebaju uključiti planiranje i izvršavanje dužnosti, poštovanje radnog vremena, saradnju sa ostalim školskim osobljem, način na koji komuniciraju i njihovo stručno napredovanje. Ove informacije se mogu dobiti iz redovnog nadgledanja i nadzora i ovo je odgovornost direktora škole.

U cilju kvalitetne ocene stanja osoblja mogu doprineti i podaci koji su sakupljeni iz sredstava za ocenu osoblja, kao što su:

- Izveštaji samo ocenjivanja,
- Izveštaji nadgledanja, nadzora i ocenjivanja,
- Kontrolne liste,
- Portfolio,
- Ocene,
- Intervjui.

Verbalna komunikacija je radno sredstvo koje se donekle koristi za ocenu kvaliteta stanja ne-nastavnog osoblja. Postoje određena načela koja se trebaju poštovati prilikom komunikacije sa osobljem.

- Obostrana komunikacija,
- Balansirano razmatranje,
- Prepoznavanje kvalitetnih vrednosti i uspeha,
- Pokretanje procesa poboljšanja

Direktori škola mogu izvući postojeće sposobnosti iz ne-nastavnog osoblja, iz individualnih razgovora sa pojedincima i razgovora u grupama.

3.7.2 Profesionalno usavršavanje nastavnika

Profesionalno usavršavanje nastavnika može biti podržano u okviru škole preko školske kulture koja vrednuje učenje, saradnju i razmenu novih iskustava. Profesionalni razvoj se smatra korisnim sredstvom za ispunjenje uslova za licenciranje nastavnika, dok se takođe uzima u obzir i veza između nacionalnih obrazovnih politika, potreba nastavnika i rezultata ocene učinka.

Profesionalno usavršavanje nastavnika je uređeno Administrativnim uputstvom ¹¹ koje propisuje važnu ulogu škola i direktora u uspešnom planiranju i primeni procesa. Posebno, škole su obavezane da:

- 1 Naprave godišnju ocenu potreba škole za profesionalni razvoj
- 2 Podrže školski PUN organizovanjem posebnih aktivnosti u skladu sa programom
- 3 Podrži grupe različitih škola za profesionalno usavršavanje nastavnika

¹¹ Administrativno uputstvo o sprovođenju profesionalnog razvoja nastavnika br. 16/2013 MONT

- 4 obezbedi redovne aktivnosti za profesionalno usavršavanje nastavnika kroz sastanke personala i sesije profesionalnog usavršavanja:

Sredstva za PUN je obezbedio MONT u skladu sa strateškim okvirom za PUN¹².

3.7.3 Neprekidno profesionalno razvijanje nastavnika u okviru škole

Uprava škole je odgovorna za planiranje i preduzimanje aktivnosti za razvoj osoblja na osnovu uslova i potreba personala, OOU i MONT-a.

- 1 Pomaganje novim kolegama u njihovim dužnostima,
- 2 Pomoć neprekidnom profesionalnom napredovanju u slučaju transfera u drugu školu
- 3 Profesionalno napredovanje na radnom mestu

- ➔ **Samostalna studija i razmena sa kolegama**
- ➔ **Promena dužnosti**

3.7.4 Pomaganje novim kolegama u njihovim dužnostima

U školi ove aktivnosti služe za pomoć novim kolegama u njihovom uključivanju kao osoblje. Ova podrška je pomoć novom kolegi da dobije dobru orijentaciju novog radnog mesta, da se upozna sa ekipom i da brzo postane efektivan kako ova pomoć, drugačije poznata i kao „uključivanje“ ne bi bila luksuzni dodatak nego važan korak za olakšanje integracije novog osoblja i korist od novog dodatnog člana i njegovih/njenih sposobnosti što je pre moguće. Bilo koji novi član treba biti upoznat sa planom razvoja škole i projektima implementacije. Od suštinske je važnosti da svaki član osoblja shvati sadašnju situaciju škole, ciljeve i način kako će se ove ispuniti

Svakog novog člana osoblja treba upoznati sa školskim upravnim odborom.

Upoznavanje treba pokriti sledeće oblasti:

- ➔ Profesionalne standarde škole u vezi sa pripremom nastave, metodama nastave, odnosa nastavnik-učenik, pristupa informacijama, posebnim školskim dužnostima, itd.
- ➔ Organizacioni aparat škole: kalendar konferencija i sastanaka, podela dužnosti u okviru ekipa nastavnika, način učešća u procesu donošenja odluka, pravila i uredbe, itd.) i
- ➔ Socijalna mreža škole, kao i neformalna (kome se mogu obratiti u slučaju da dođe do problema, saveti sebi ravnih, itd).

¹² Administrativno uputstvo o finansiranju profesionalnog usavršavanja nastavnika br 15/2013 MONT.

3.7.5 Podrška kontinuiteta profesionalnog razvoja u slučaju premeštaja u drugu školu

U slučaju da član osoblja bude premešten u drugu školu postoji potreba da se prazno mesto dopuni novim osobljem. Treba se obratiti pažnja na sledeća pitanja:

- Ko dobija paralelne časove tokom sledeće školske godine, časove koje je predavala osoba?
- Da li te nastavni časovi mogu pokriti postojeći nastavnici ili je potrebno regrutovanje novog osoblja?
- Kakva je nastavna situacija u ovim odeljenjima?
- Kojim učenicima je potrebna posebna podrška u nastavi i obrazovanju?
- Koje radne metode su korišćene? Koje su nastavne metode korišćene?

Osim ovoga direktor škole mora poslati školi u koju se nastavnik premešta informacije o učinku nastavnika (vidi iznad)

- Koje veštine i koji potencijal poseduje ovaj nastavnik i koji bi takođe trebao pružiti i novoj školi takođe?
- Koje probleme treba objasniti – uzimajući u obzir određivanje časova i upravljanje odeljenjima, kao i komunikacija između kolega i sukoba među kolegama? Na koji način mogu druge strategije delovanja biti određene sa ove strane? Kako se može shvatiti premeštaj, kao mogućnost izbegavanja problema i sukoba u novoj školi?

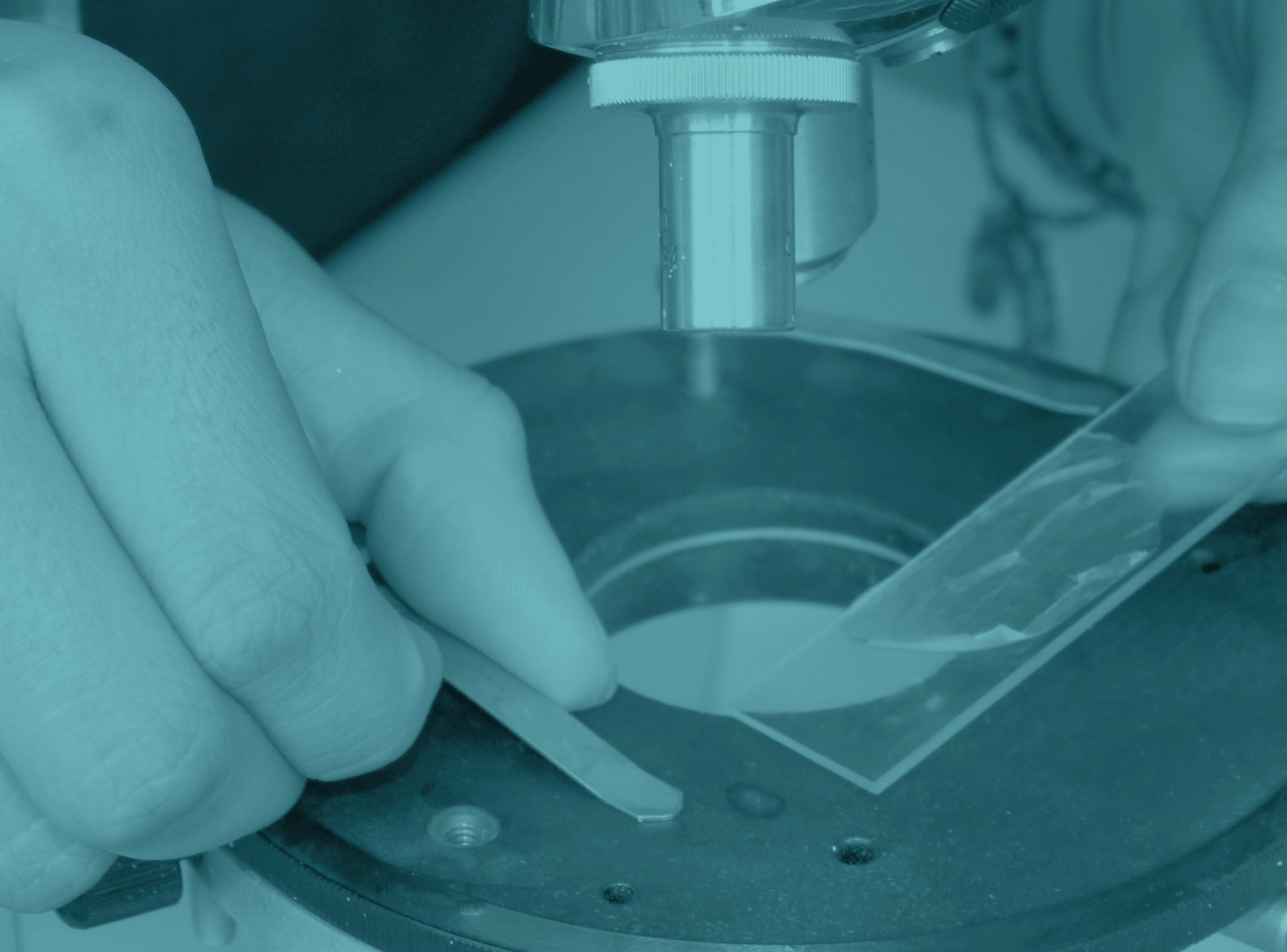
Direktor škole koji primi premeštenog nastavnika treba diskutovati sa njim o svim veštinama, motivima, interesovanjima, očekivanjima, potrebama za pomoć i spremnost, doprinos nastavnika kako bi se ispunio sledeći uspeh:

- Gde nastavnik primećuje svoje veštine?
- Na koji način novi nastavnik ispunjava standarde obrazovanja u školi? Da li postoji potreba za dodatnim stručnim razvojem? Šta je nastavniku potrebno u njegovom poslu kako bi pružio efektivno predavanje u skladu sa rutinom koja postoji u školi?
- Šta može i šta nastavnik želi lično da doprinese, kako bi bio efektivan i zadovoljan svojim radom u novoj školi?

3.7.6. Profesionalni razvoj na radnom mestu

a) Individualno učenje i razmena sa drugim kolegama

- ➔ Kako bi se steklo novo znanje individualno učenje je od suštinske važnosti, niskih je troškova i prilagodljivo je potrebama i interesovanjima nastavnika i može se obaviti u bilo koje vreme.
- ➔ Postojanje javne ili školske biblioteke – koliko god da je prosta – je od velike pomoći. Ponekad je moguće uključiti određene aspekte TV filmova sa specifičnim temama u nastavu.
- ➔ Veliku mogućnost za individualno učenje predstavlja i internet. Novine i stručni nedeljnici se mogu naći na mnogo jezika, dostupna su nastavna uputstva i predlozi za didaktičke i pedagoške metode. Postoje i kursevi za učenje sa distance koje organizuju međunarodni univerziteti ili akademije na koje se nastavnici mogu upisati. Internet je skoro beskonačan izvor znanja.
- ➔ Internet je gotovo nepresušan izvor znanja.
- ➔ Razmena sa drugim kolegama je dobar način jačanja timskog rada i razvoja kvalifikacija i znanja grupe nastavnika i njenih pojedinačnih članova. U ambijentu među jednakima, tj. „sebi ravnima“, moguće je razmeniti iskustva i naučiti jedan od drugog o novim nastavnim metodama, dobiti odgovore na pitanja kako koristiti nove kompjuterske programe, naći podršku u postupanju sa napuštanjem ili ne-upisivanjem u školu i kako poboljšati saradnju između nastavnika u zajedničkim projektima.
- ➔ Veoma intenzivan način pružanja mogućnosti za ugošćavanje, tj. posmatranje nastave kolege nastavnika. Razmena je od koristi za oboje – posmatrača i nastavnika – nastavnik može pokazati neke nove metode, posmatrač može dati povratne informacije o njegovom posmatranju, na primer u vezi uticaja nove metode na koncentraciju i učešće učenika.
- ➔ Ova razmena može biti u formi formalnih i neformalnih sastanaka. Može ih pokrenuti grupa nastavnika, mogu biti deo školskog razvojnog plana i planirane od strane rukovodioca projekta ili se mogu desiti na poziv direktora škole.
- ➔ Pozvati spoljnog stručnjaka koji će govoriti o određenoj temi može stimulisati diskusiju i proširiti vidik.



b) Promena dužnosti

Kada se prihvataju nove dužnosti skoro automatski se stiču i nove nadležnosti. Obično razlikujemo tri metode u ovome:

- Rotacijom posebnih zadataka dobijaju se novi zadaci u zamenu za postojeće i time se uče nove nadležnosti, npr. uključivanjem u vannastavne aktivnosti ili izborne predmete;
- Proširenje opsega aktivnosti:, dodavajući nove dužnosti kao što su sticanje novih veština neformalnog obrazovanja ili predstavljanja škole u Ekipama za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju/ESRNN;
- Unapređenje upravnih nadležnosti: odgovornost za donošenje odluka se može preneti delegiranjem sa direktora škole na zainteresovane i kvalifikovane nastavnike. Ovi nastavnici mogu preuzeti odgovornost za implementaciju projekta u kontekstu školskog razvojnog plana, mogu delovati kao mentori novih kolega ili preuzeti ponavljajuće zadatke kao što su priprema, primena i dokumentovanje školskih konferencija i sastanaka. Poseban doprinos ovih nastavnika treba biti javno pohvaljen i nagrađen.
- Dodatne aktivnosti van radnog mesta Aktivnosti koje se obavljaju izvan radnog mesta/radnog vremena osim individualnog učenja uključuju aktivnosti obuke, a pogotovu one unutar i izvan škole, vannastavne aktivnosti ili školski socijalni rad sa učenicima koji su u rizičnoj grupi napuštanja škole.

3.7.7 Usavršavanje nastavnika mentorisanjem

U raznim modulima, kao i ranije u ovom modulu, učesnici su stekli znanje o odgovornostima direktora u nadgledanju nastavnika u pogledu sistema licenciranja nastavnika. Postoji još jedna važna veština koju direktori mogu iskoristiti kako bi pomogli u dešavanju raznih promena u obrazovnom sistemu Kosova, odnosno kroz mentorisanje nastavnika. Ne trebate biti stručnjak u predmetu kako bi trenirali ili mentorisali nastavnika. Trener je savetnik koji mentoriše. Direktori škole se moraju usredsrediti na ravnotežu između svoje tradicionalne uloge nadgledanja i ocene, i pruže konstruktivnije povratne informacije i kritike kako bi ohrabрили nastavnike da poboljšaju svoju profesionalnu praksu, odnosno mentorišu.

Mentorisanje i uloga direktora škole

Školski direktori su odgovorni za ravnotežu potreba i očekivanja koje odrede OUO i MONT sa individualnim potrebama nastavnika i učenika na nivou škole. Ova zahtevana pozicija postavlja školske direktore između sučeljavajućih potreba i zahteva sa svim strana. Efektivni direktori škole upravljaju svojim vremenom na odgovarajući način i ispunjavaju oba kompleta zahteva. Oni uče kako da prenesu potrebe nastavnika i učenika službenicima OUO i MONT kao i kako da prenesu potrebe MONT i OUO nazad nastavnicima i učenicima. Potrebe nastavnika se ne mogu ispuniti ako direktor ne ide u učionice da radi sa nastavnicima.

Aktivnos: Diskutujte kako bi sistem podrške za nastavnike, mentorisanje nastavnika, izgledao Kosovo u funkciji primene promena u kurikulumu i očekivanih praksi nastave i učenja.

ZADATAK:

- i. Diskutujte o iskustvima u „pomoćnom“ sistemu mentorisanja
- ii. Šta je funkcionisalo? Zašto?
- iii. Šta je potrebno?

Proces mentorisanja

U kontekstu profesionalne prakse nastavnika, mentorisanje nastavnika obično podrazumeva praćenje u učionici. Međutim, mentorisanje se ne može izričito ograničiti na pitanja koja se odnose na praćenje u učionici. Mentorisanje takođe može biti profesionalni dijalog između dvoje kolega (ili direktora i nastavnika) sa ciljem identifikovanja rešenja za poteškoće u profesionalnoj praksi.

U kontekstu mentorisanja koje obuhvata praćenje u učionici, mentorisanje ima za cilj unapređenje metodoloških veština nastavnika. Praćenje u učionici je povezano sa **konferencijom pre praćenja i konferencijom posle praćenja**. Postoje razni modeli¹³ za sprovođenje konferencije pre i posle praćenja.

¹³ Za više informacija i dodatni materijal koji pomaže u upravljanju i obavljanju mentorisanja osoblja, molimo vas proverite Uputstva za mentorisanje koje je izradio SWAP.

Individualni/grupni zadatak: Pojedinačno, podelite sa grupom koje modele mentorisanja vi primenjujete u vašoj školi. Kako funkcioniše za vas i nastavnike? Na koji način koristite prikupljene podatke? Kako izveštavate, dajete povratne informacije, nastavnicima?

3.8. Licenciranje nastavnika i ocena učinka nastavnika

Pod ocenom učinka nastavnika mi podrazumevamo postupak sistematskog sakupljanja informacija i analize podataka na koji način nastavnici obavljaju planirane aktivnosti i da li nastavnici ispunjavaju dužnosti i obaveze, na koji način se institucija i nastavnik razvijaju u odnosu na svrhu, ciljeve i ob- jektive organizacije/institucije kao i pojedinca/nastavnika. Ocena učinka nastavnika je važan proces, pogotovo pošto je jedan od kriterija licenciranja nastavnika¹⁴.

Administrativnom uputstvu o licenciranju nastavnika¹⁵, ocena nastavnika se definiše na sledeći način:

Ocena – mera kvaliteta ili vrednosti nastave, na osnovu predodređenih standarda ili procesa zasluga ili dostignuća nastavnika shodno primenljivim standardima, kriterijima i procedurama. MONT je radeći u profilu kompetencija za sve nastavnike, što će biti relevantna za vrednovanje performanse nastavnika.

Dok je koncept učinka definisan na sledeći način: **Učinak** - celokupni rad i radni rezultati nas- tavnika, administratora obrazovanja i stručnih saradnika.

Ocena učinka nastavnika je proces koji se blisko veže sa oblastima kvaliteta škole, na poseban način sa kulturnim obrazovanjem, kvalitetom nastave i učenjem kao i stručnim napredovanjem nastavnika.

Na osnovu Administrativnog uputstva o oceni učinka nastavnika¹⁶ - nivo opšteg ocenjivanja učinka se sastoji iz četiri nivoa:

¹⁴ Administrativno uputstvo o licenciranju nastavnika, br. 25/2014, MONT.

¹⁵ MONT je u januaru 2017. bio u procesu finalizacije novih administrativnih uputstava o licenciranju nastavnika, oceni učinka nas- tavnika, novom mandatu Nacionalnog saveta za licenciranje nastavnika i okviru za profesionalno usavršavanje nastavnika i razvoj u karijeri. Nakon finalizacije ovih AU, treneri GIZ CDBE će uključiti ove dokumente u materijale za učesnike za ovaj modul.

¹⁶ Administrativno uputstvo o oceni učinka nastavnika br. 14/2013 MONT.

- **Odličan učinak:** učinak koji prevazilazi očekivanja propisana standardima i nadležnostima ocene učinka nastavnika.
- **Dobar učinak:** učinak koji ispunjava očekivanja propisana standardima i nadležnostima ocene učinka nastavnika.
- **Zadovoljavajući učinak:** učinak koji u velikoj meri ispunjava očekivanja propisana standardima i nadležnostima ocene učinka nastavnika.
- **Nezadovoljavajući učinak:** učinak koji ne ispunjava očekivanja propisana standardima i nadležnostima ocene učinka nastavnika.

3.8.1. Cilj ocenjivanja učinka nastavnika

Ocena učinka nastavnika se usredsređuje na ocenu stručnih standarda i nadležnosti nastavnika putem indikatora učinka koji definišu koji nivo učinka nastavnik ima

Standard ocene učinka koji je elaborisan u kompetencije i indikatore je¹⁷

- Predanost učenicima i njihovom učenju
- Stručno znanje
- Nastava
- Saradnja sa kolegama, roditeljima i zajednicom
- Stalno profesionalno usavršavanje
- Odgovorno ophođenje prema zadacima i radnim obavezama.

Okvir ocene učinka nastavnika uključuje:

KATEGORIJA	OPIS
Standardi struke	Opšti opis profesije nastavnika
Nadležnosti	Znanje, navike i veštine
Indikatori učinka	Informacije koje su potrebne za proveru nadležnosti
Nivo učinka	Učinak prema nadležnostima
Nivo ocene	Opšta ocena učinka nastavnika

¹⁷ ibid

U prethodnim modulima mi smo opširnije govorili o nekoliko aspekata koji se odnose na određivanje stanja kvaliteta osoblja. Ocena učinka nastavnika prevazilazi potrebu određivanja stanja kvaliteta nastavnika. Ista uključuje aspekt licenciranja i napredovanja u karijeri, stoga u sledećem delu ćemo izneti nekoliko aspekata zakonskih odredbi, svrha i uloge direktora škole u nadgledanju učinka nastavnika.

Direktori škola igraju značajnu ulogu u oceni učinka nastavnika i proceduri licenciranja. Direktor škole analizira samo-ocenjivanje nastavnika i intervjuiše nastavnika pre popunjavanja direktorovog obrasca za ocenjivanje. U oceni, direktor škole mora da uzme u obzir opšti rad nastavnika uključujući redovno praćenje u razredu. Pored toga, direktor škole blisko saraduje sa OUO u posebnim slučajevima kada je potrebno da on/ona zatraži prisustvo predstavnika OUO na konferenciji sa nastavnikom koji se ocenjuje.

Direktori škola igraju značajnu ulogu u planiranju plana poboljšanja za profesionalno usavršavanje nastavnika koji ne uspeju da dobiju dovoljno bodova tokom ocene učinka, koji su potrebni za licenciranje i unapređenje.

Treba imati u vidu da Strategija za osiguranje kvaliteta u preduniverzitetskom obrazovanju (2016-2020) navodi potrebu za dominantnom pozicijom inspektora obrazovanja u ocenjivanju učinka nastavnika. Štaviše, kao što je navedeno u strategiji, ograničeni resursi i pravne prepreke miniraju ulogu inspektora u sprovođenju efektivnog i efikasnog ocenjivanje učinka, ne samo za individualne nastavnike nego i za celu školu. Trenutno, zakonodavstvo opisuje administrativnu ulogu inspekcije obrazovanja (uključujući kontrolu licenciranja, upis učenika, školske dnevnike, školski inventar itd). Strategija poziva na hitnu izmenu zakonodavstva u pogledu uloge inspektora, odnosno zadataka koji se odnose na obrazovanje i kvalitet istog, što može uključiti institucionalnu ocenu, koja se kasnije prenosi školama i opštinama sa preporukama za poboljšanje.

3.8.2 Uloga direktora škole u praćenju u učionici

Ocena učinka školskog nastavnika je važno sredstvo u ocenjivanju opšteg učinka nastavnika. Značaj se ne treba razmatrati samo u pogledu procedure licenciranja nastavnika, nego i kao značajno ocenjivanje opšteg učinka škole, identifikovanja oblasti u kojima je potrebno poboljšanje za pojedinačne nastavnike i opšti pregled prednosti i slabosti personala, profesionalnih i školskih prednosti i slabosti.

Direktori škola kao rukovodioci obrazovnih ustanova na Kosovu igraju značajnu ulogu u sprovođenju ocene učinka. Njihova ocena čini 30% opšte ocene učinka, a oni su odgovorni i za izradu individualnih razvojnih planova nastavnika koji nisu ispunili standarde učinka, kao što je propisano postojećim zakonodavstvom.

Posebno, prema Administrativnom uputstvu o oceni učinka nastavnika¹⁸, direktor škole analizira samo-ocenjivanje koje je nastavnik sproveo, intervjuiše nastavnika pre popunjavanja obrasca ocene školskog direktora i sprovodi praćenje u učionici kako bi prikupio sve neophodne podatke za ocenjivanje.

¹⁸ Administrativno uputstvo o oceni učinka nastavnika br. 14/2013 MONT.

Praćenje se vrši u učionici kako bi se odrazila realnost razreda i identifikovale oblasti u kojima je potrebno dalje napredovanje. Obrazac ocene, koji je priložen ovom priručniku kao Aneks br. 2, predstavlja instrument koji koristi direktor škole za ocenjivanje učinka nastavnika. Pored toga, direktor škole koristi Protokol praćenja tokom praćenja nastavnika u razredu.

Praćenja u razredu koja vrši direktor škole kao alat ocenjivanja trebaju da omoguće ocenjivanje profesionalnih standarda u ambijentu razreda. Posebno, direktori se trebaju usredsrediti na praćenje mere do koje se sledeći standardi primenjuju u učionici:

- 1 Predanost učenju učenika – koliko dobro je nastavnik u praksi primenio odgovarajuće nastavne strategije koje su prikladne za individualne potrebe učenika i da li je odnos sa učenicima dobar i pravičan;
- 2 Stručno znanje – do koje mere je nastavnik upoznat sa Kurikulumom Kosova i da li on/ona raspolaze veštinama za objašnjavanje predmeta? Koliko dobro nastavnik koristi kreativno i sveobuhvatno ocenjivanje kako bi proverio nivo znanja učenika?
- 3 Nastavna praksa – da li je nastavnik efikasan u korišćenju tehnologije tokom nastave? Kako on/ona prenosi napredak učenicima i roditeljima?
- 4 Saradnja sa kolegama, roditeljima i zajednicom – da li je nastavnik uspostavio bilo kakve veze u civilju podržavanja učenja njegovih/njenih učenika? Da li on/ona komunicira sa drugim kolegama o nastavnim pitanjima i da li koristi ustanove (npr. knjižare, muzeje itd) tokom nastavnog procesa?
- 5 Stalno profesionalno usavršavanje – da li nastavnik pokazuje neprekidno učenje o predmetnoj stvari tokom časova? Da li on/ona nudi dodatne informacije o predmetnoj stvari iz profesionalnih udžbenika ili drugih izvora tokom nastave??
- 6 Odgovorno ponašanje prema zadacima i radnim obavezama – da li je nastavnik precizan u poštovanju početka i završetka radnog vremena kao i u ispunjenju obaveza tokom radnog vremena.

3.8.3. Zakonske odredbe u vezi ocene učinka nastavnika

Administrativno uputstvo o oceni učinka nastavnika¹⁹ je doneto 2013. godine i predstavlja zakonsku osnovu za sprovođenje ocenjivanja, određuje procedure i identifikuje aktere i njihove odgovornosti.

Pored toga, Administrativno uputstvo je sastavljeno i odobreno u ovu svrhu, kao što je Administrativno uputstvo o licenciranju nastavnika koja propisuje napredak u karijeri nastavnika na osnovu kvalifikacija, iskustva, stručnog napredovanja i učinka te uspostavlja strukturu plata u odnosu na sistem.

¹⁹ Administrativno uputstvo o oceni učinka nastavnika, br. 14/2013 MONT

Administrativno uputstvo o licenciranju nastavnika²⁰ propisuje dve vrste licenci koje se mogu dati nastavnicima:

- **PRIVREMENA LICENCA** – koja se može dati početnicima i nekvalifikovanim nastavnicima
- **REDOVNA LICENCA** – koja se deli na četiri vrste licenci: licenca nastavnika karijere, licenca naprednog nastavnika, licenca nastavnika mentora i licenca počasnog nastavnika.

Prema ovoj Administrativnoj uredbi osim drugih kriterija (kao što su osnovni i sporedni časovi obuke, godine iskustva, kvalifikacije itd) u zavisnosti od vrste licence nastavnici trebaju imati i pozitivan izveštaj ocene učinka kako bi dobili licencu.

3.8.4. Uloga i odgovornosti strana koje učestvuju u oceni učinka nastavnika

Kompletan način raspodele dužnosti između centralnih i lokalnih vlasti je sledeći:

- **MINISTARSTVO OBRAZOVANJA, NAUKE I TEHNOLOGIJE (MONT)** – gde MONT predstavlja nacrt sistema za ocenu učinka nastavnika i upravlja ga preko posebne tehničke jedinice – Jedinica za ocenu učinka (detaljnije opisana ispod), obezbeđuje sredstva za ocenu učinka i stavlja ih na raspolaganje jedinici i obezbeđuje se da je ocena učinka izvršena u saglasnosti sa zakonom.
- **OPŠTINSKA UPRAVA ZA OBRAZOVANJE** – koja donosi konačnu odluku o nivou učinka na osnovu ocene MONT-a.

Strane koje su imenovane da učestvuju u postupku ocene učinka nastavnika su sledeće:

- **NASTAVNICI.** – koji trebaju pružiti činjenice u vezi sa nastavom putem portfolija i nadgledanja časova i sastavlja nacrt izveštaja samo ocenjivanja.
- **DIREKTOR ŠKOLE** – duhet të bëjë analizat e raportit të vetë-vlerësimit dhe interviston mësimdhënësin para se ai/ajo ta plotësojë formularin e vlerësimit.
- **OPŠTINSKA UPRAVA ZA OBRAZOVANJE** – donosi konačnu odluku o nivou učinka na osnovu izveštaja učinka. Ovo može učiniti posebna komisija. Nivo učinka koji ustanovi OUO se ne može razlikovati više od jedne ocene od nivoa učinka predloženog u izveštaju učinka.

²⁰ Administrativno uputstvo, Licenciranje nastavnika, br. 25/2014 MONT.

→ **INSPEKCIJA** - se treba obezbediti da je proces ocene učinka završen uspešno. Inspektor vrši praćenje u razredu i može pokrenuti reviziju odluke ocene učinka na zahtev nezadovoljne strane ili drugih strana koje su propisane zakonom²¹.

METODA	BODOVI	PROCES
Samo ocenjivanje od strane nastavnika	12 bodova 10%	Vrši se na osnovu standardnog upitnika, koji je posebno sastavljen u tu svrhu. Nastavnik iznosi njegov/njen učinak, ocenjujući različite aspekte.
Ocena direktora škole	36 bodova 30%	Direktor škole zasniva svoju ocenu na izveštaju samo ocenjivanja nastavnika i podacima koji su sakupljeni tokom perioda ocenjivanja. Direktor će obaviti intervju sa nastavnikom. Po potrebi, direktoru škole se može pridružiti upravnik OUO ili njegov predstavnik, ili ga može zameniti jedan od njih.
Praćenje u razredu	36 bodova 30%	Postoje dve mogućnosti za nadgledanje časova: 1) prisustvo posmatrača u učionici kojeg delegira Jedinica za ocenu učinka i/ili 2) ocene na osnovu video zapisa. U slučaju druge opcije osobe koje snime video zapis trebaju biti stručne kako bi mogle da obezbede kvalitativan materijal za ocenjivača.
Planiranje časova i implementacija	36 bodova 30%	Portfolio predstavlja dokumentaciju koja je strukturisana za aktivnosti ocenjivanja tokom određenog vremenskog perioda, koji je predmet ocenjivanja. Sveobuhvatni priručnik sa uputstvima treba biti sastavljen za pripremu portfolija tako da su predstavljeni materijali relevantni i omogućuju nadležnom organu da izvede zaključke.

Opšti proces ocene učinka nastavnika treba proći kroz sledeće korake:

- Datume planiranih inspekcija predstavlja OUO
- Nastavnici popunjavaju obrasce za samoocenjivanje
- Nastavnik u školi vrši intervju, popunjava obrazac i podnosi oba obrasca nadležno inspektor
- Nastavnik popunjava obrazac planiranja i implementacije cele nastavne jedinice i određuje razred za praćenje u razredu
- Inspektor vrši praćenje u razredu korišćenjem protokola za praćenje
- Ocena lekcije od strane inspektora
- Ocena planiranja i implementacije cele nastavne jedinice od strane inspektora

²¹ Novim Zakonom o školskoj inspekciji, koji treba da bude usvojen u prvoj polovini 2017. godine, predviđena je važna uloga školskog inspektora u ocenjivanju učinka nastavnika. Školski inspektori će biti organizovani u posebnoj Pedagoškoj jedinici čime se obezbeđuje da je praćenje u razredu/škole sprovedeno od strane iskusnih službenika Inspekcije ili stručnjaka angažovanih od strane Inspekcije. Kopija ovog zakona, nakon usvajanja, će biti uključena u dokumente za učesnike za ovaj modul.

4. Zaključak

Ovaj modul služi kao uvod u ključnim konceptima koji imaju veze sa rukovođenjem i upravljanjem osoblja. Objasnjeni različite koncepti, zadatci i odgovornosti, zajedno sa prednostima i nedostacima koje donose. Osim toga, u modulu se navedene zakonske odredbe koje se odnose na angažovanje osoblja škole, specifičnu ulogu direktora škola u profesionalnom razvoju kadrovske promene i promene broja učenika. Govorilo se o važnosti profesionalne procene nastavnika I nepohodnih sredstava za takvu procenu uključujući ulogu svih uključenih strana. Predstavljeni standardi profesionalne prakse direktora škola i analizirana uloga direktora škola u osiguranju kvaliteta i srdstva za implementaciju, odnosno Plan razvoja škole. Na kraju, ovaj modul služi kao uvod u razna važne teme koje će se dodatno istražiti i koje će se koristiti od strane učesnika ovog programa obuke.

✓ REČNIK

DOSTIGNUĆE – stepen ispunjavanja posebnih ciljeva, na primer ciljevi napredovanja osoblja, ciljevi programa obuke, ciljevi odeljenja, itd.

EFEKTIVNOST – stepen ispunjenja ciljanih rezultata prema kvalitetu i količini, na primer stepen ispunjenja objekta razvoja osoblja

EFIKASNOST – ispunjenje ciljanih rezultata uz najmanje moguće troškove i napore.

INSTRUMENT OCENJIVANJA – način koji ocenjivaču pruža mogućnost ocenjivanja stepena dostignuća nadležnosti osoblja.

NADLEŽNOST – dinamička kombinacija kognitivnih i meta-kognitivnih veština, veština znanja i shvatanja, među-personalnih osobina, intelektualnih i praktičnih osobina kao i etičkih vrednosti. Profil nastavnih nadležnosti je osnova ocene učinka nastavnika.

ZAKONODAVSTVO O ŠKOLAMA – skup zakona i administrativnih uredbi za organizovanje škole.

MATRICA – instrument određivanja glavnih funkcionalnih odnosa odrednica između aktivnosti projekta, uključenja entiteta u vreme ispunjenja aktivnosti ili uključenja u projekat, kao i njihova vizualizacija.

NADZOR – mehanizam koji zainteresovanim stranama svih nivoa pruža neprekidne informacije o razvoju koji su se desili.

NADGLEĐANJE – proces neprekidnog upoređivanja predviđenih rezultata sa tekućom

situacijom. Regularne sistematske procedure za sakupljanje podataka o različitim aspektima obrazovanja. Svrha nadgledanja je podrška poboljšanja efikasnosti i efektivnosti školskog rada.

UČINAK - skup radova i radnih rezultata nastavnika, administratora obrazovanja i profesionalnih saradnika.

OSOBLJE - personalom obrazovnih institucija mi podrazumevamo celokupno osoblja koje je zaposleno za pružanje usluga javnog obrazovanja, administrativnih ili tehničkih usluga za učenike posebno, a i za društvo uopšteno.

STANDARD - izjavljivanje ciljeva koji definišu grupu očekivanja; grupa izjava koje definišu šta zainteresovane strane moraju znati i šta moraju biti sposobne učiniti u obrazovnom sistemu.

INDIKATOR - očigledna dela, ponašanje, ostali dokazi koji upućuju na prisustvo, stanja i uslova da je nešto vezano sa standardima. Indikatori se mogu koristiti za ocenjivanje razvoja u odnosu na ispunjenje standarda.

INDIKATORI KVALITETA - su sistem indikatora kvaliteta i količine koji se koriste za nadgledanje i ocenjivanje kvaliteta obrazovanja na različitim nivoima, u konkretnom, nadgledanje i ocena rad osoblja škole.

SAMO OCENJIVANJE - je proces tokom kojeg institucija, agencija, program ili pojedinac sakuplja informacije o sebi i daje ocenu njihovih vrednosti.

POSMATRANJE - predstavlja prirodan proces praćenja pojedinaca tokom posebne aktivnosti, događaja ili različitih situacija u različitim ambijentima kao i u školi takođe, tokom nadgledanja osoblja. Posmatranje može slediti **formom slobodnog opisa**.

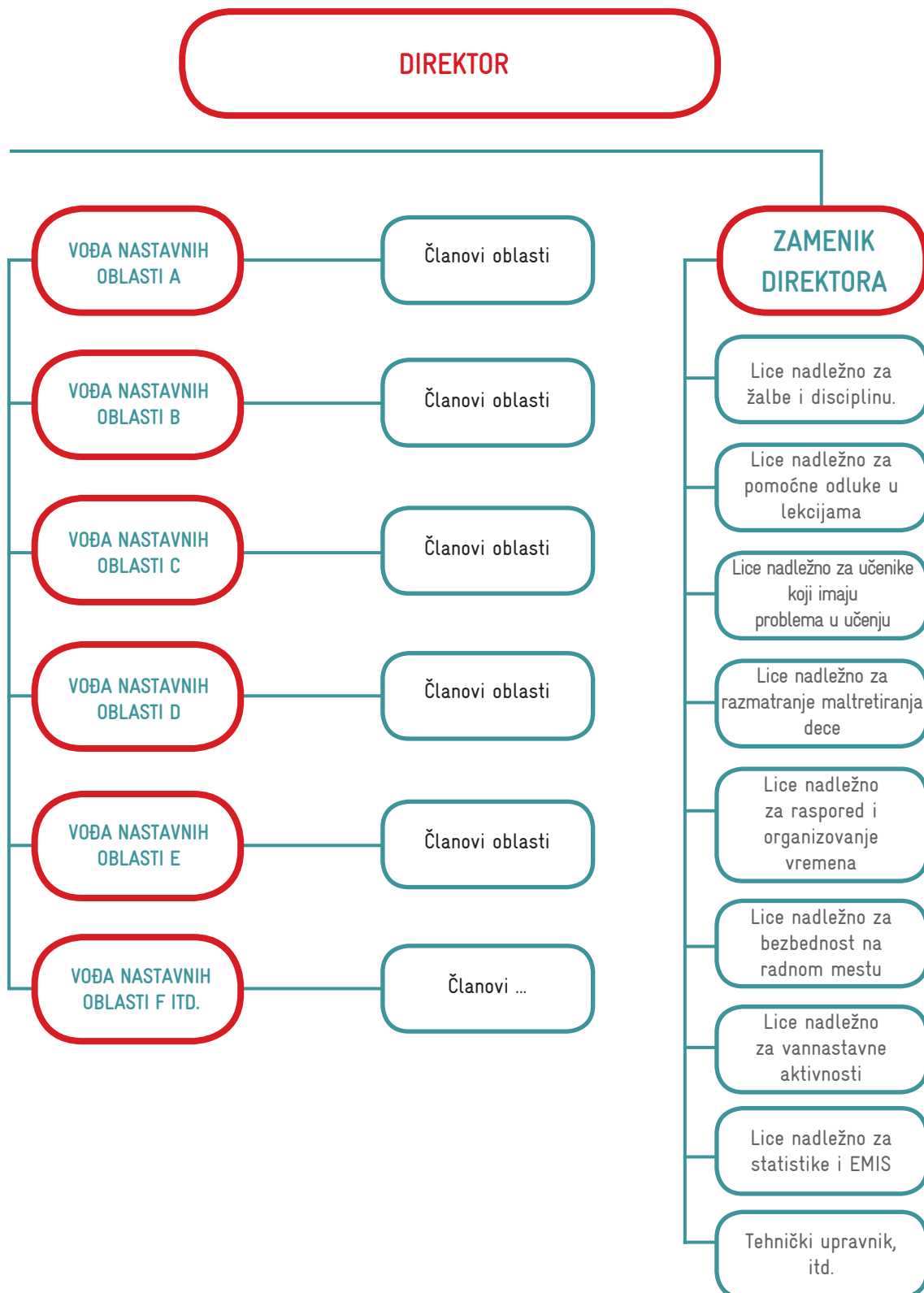
OCENJIVANJE - se uopšteno shvata kada neko ocenjuje nešto na poseban način i prema određenim kriterijima. Predstavlja proces tokom kojeg su vrednosti određene na osnovu informacija sakupljenih tokom procesa procenjivanja. Ocenjivanje je zasnovano na posebnim kriterijima. U slučaju ocene rada nastavnika i direktora u školama na Kosovu, isto se oslanja na profil nadležnosti nastavnika kojima bi oni trebali raspolagati, odnosno standarda stručne prakse za direktore škola na Kosovu.

Literatura:

- ➔ Copyright @ Link Grupa: Veštine delegiranja
- ➔ Odeljenje za obrazovanje Metropolitan Univerziteta u Mančesteru: Direktori i proces delegiranja u srednjim školama kantona Tuzle – april 2009
- ➔ Dorđević, „Organizacije i slobodne aktivnosti studenata u školama – organizacioni rad“, 2007
- ➔ Dr. Dorit Stenke: Osnove ocenjivanja, predavanje službenicima Ministarstva obrazovanja, Priština 2008
- ➔ Elisabeth Backman i Bernard Trafford: „Demokratsko upravljanje školama“, Savet Evrope, Strazbur, 2007
- ➔ Fullan, M.: „Snaga promena u obrazovanju“, Adea, Priština, 1999
- ➔ Fullan, M.: „Novo shvatanje promena u obrazovanju“, Edualba, Priština, 2001
- ➔ Goddard T., Duraku N., Ninaku Xh.: Uvod u vođstvo u obrazovanju, uputstva za predavače, KEDP, Priština, 2006
- ➔ Kuvendi i Kosovës (2011) Ligji mbi Arsimin Universitar në Republikën e Kosovës nr. 04/L-032
- ➔ Grillo, prof. dr Kozma: „Rečnik obrazovanja“ (Psihologija – Sociologija – Pedagogija), „Drita 2000“, Priština, 2002
- ➔ Grupa autora: Poboljšanje organizacije, ADEA, Priština, 2005.
- ➔ H. W. Baumann: Delegiranje, GTZ, Priština, 2004.
- ➔ H. W. Baumann: Pripremanje i vođenje sastanaka, GTZ, Priština, 2004.
- ➔ Hyseni H., Salihaj J., Nikoleta M., Pupovci, D.: Upravljanje i vođstvo u obrazovanju, KEC, Priština, 2003.
- ➔ Koliqi Hajrullah: Obrazovni sistem na Kosovu, Priština, 2004.
- ➔ 15. Koliqi Hajrullah: Obrazovni sistem na Kosovu, Priština, 2004

Prilozi

Prilozi 1



Prilog 2

Stručni učinak nastavnika

Ocena direktora

Ovaj instrument (obrazac) je dizajniran na takav način kako bi se direktorima omogućilo da ocene stručni učinak svakog nastavnika na osnovu pokazatelja Okvira za ocenu učinka. Pre nego što počnete sa ocenjivanjem molimo vas da unesete sledeće podatke:



PODACI U VEZI NASTAVNIKA KOJI SE OCENJUJE:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Drugo ime	Prezime	Ime



LIČNI PODACI OSOBE KOJA ĆE POPUNITI OVAJ IZVEŠTAJ:

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Drugo ime	Prezime	Ime

Pol :
M

Datum rođenja

Obrazovna institucija (napišite pun naziv)

Vreme obavljanja dužnosti direktora institucije (godine i meseci)

<input type="text"/>	<input type="text"/>
Godina	Meseci

Dužina stručnog-profesionalnog poznavanja nastavnika koji se ocenjuje (godine i meseci)

<input type="text"/>	<input type="text"/>
Godina	Meseci

Ovaj instrument (obrazac) je podeljen na dva dela. U prvom delu ćete naći nekoliko pitanja koja se odnose na posebne indikatore koji proizilaze iz okvira. U drugom delu su dva otvorena pitanja koja će vam omogućiti da izrazite vašu opštu ocenu u odnosu na stručni učinak nastavnika kojeg ocenjujete. Molimo vas da tokom ocenjivanja imate u vidu da se očekuje da će se vaša ocena razlikovati između raznih aspekata koji se ocenjuju pošto je uobičajeno da nastavnici neće imati isti učinak u svim aspektima koji su obuhvaćeni u njihovom učinku.

Nastavnik takođe paralelno popunjava obrazac u vezi njegovog/njenog učinka. Nakon što vi i nastavnik obavite ocenu očekuje se da se vas dvoje sastanete kako bi analizirali i uporedili vaše ocene.

Deo 1.

Molimo vas da ocenite vaš stručni učinak koristeći sledeće kategorije za ocenjivanje:

- | | | |
|----------|--|--------------------------|
| E | Odličan učinak: učinak koji neprekidno prevazilazi zahteve u vezi ispunjenja zadataka, | <input type="checkbox"/> |
| G | Dobar učinak: učinak koji konstantno ispunjava zahteve u vezi ispunjenja zadataka, | <input type="checkbox"/> |
| S | Zadovoljavajući učinak: učinak koji u velikoj meri ispunjava zahteve u vezi ispunjenja zadataka. Ovakav učinak se može poboljšati, | <input type="checkbox"/> |
| N | Nezadovoljavajući učinak: učinak koji ne ispunjava zahteve u vezi ispunjenja zadataka. Ovakav učinak se mora poboljšati. | <input type="checkbox"/> |

Ukoliko vi u jednom ili više aspekata ovog uputstva nemate dovoljnih informacija kako bi ocenili nastavnika molimo vas da unesete „Nema podataka – N/P“

STANDARD 1: POSVEĆENOST UČENICIMA I UČENJU

1.1.6. Pokazuje dobar i korektan odnos sa učenicima

1.2.4. Koristi mnogobrojne strategije nastave koje su prikladne za pojedinačne potrebe učenika

1.1.6. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da uspostavi pozitivan odnos sa njegovim/njenim učenicima?	0	D	Z	N	N/P
1.2.4. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da koristi razne strategije nastave, koje su stanju da odgovore na pojedinačne potrebe njegovih/njenih učenika?	0	D	Z	N	N/P

STANDARD 2: STRUČNO ZNANJE

2.1.2. Poznaje kosovski nastavni plan i sposoban je da objasni njegov/njen predmet

2.2.2. Koristi kreativno i zbirno ocenjivanje za verifikaciju nivoa stečenog znanja, sklonosti i sposobnosti učenika

2.1.2. Kojom ocenom ocenjujete nivo znanja koji je nastavnik vezao sa nacionalnim nastavnim planom i predmetom koji on/ona predaje?	0	D	Z	N	N/P
2.2.2. Kojom ocenom ocenjujete sposobnosti nastavnika u korišćenju različitih strategija za ocenjivanje u cilju nadgledanja učenja njegovih/njenih učenika?	0	D	Z	N	N/P

STANDARD 3: NASTAVNA PRAKSA

3.3.3. Redovno obaveštava učenike i roditelje o napretku učenika

3.5.1. Koristi tehnologiju na efektivan način tokom procesa planiranja, nastave i izveštavanja.

3.3.3. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u redovnom izveštavanju učenika i njihovih roditelja u vezi njihovog napretka u učenju?	0	D	Z	N	N/P
3.5.1. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u korišćenju tehnologije tokom njegovog/njenog obrazovnog rada?	0	D	Z	N	N/P

STANDARD 4: SARADNJA SA KOLEGAMA, RODITELJIMA I ZAJEDNICOM

4.1.1. Uči zajedno sa/i od kolega putem razmene znanja i nastavnih praksi sa njima.

4.1.4. Efektivno učestvuje i doprinosi u radu raznih školskih organa i odbora

4.2.4. Uspostavlja kontakte sa institucijama i pojedincima u cilju unapređenja nastavnog procesa (npr. bibliotekama, muzejima, itd.)

4.1.1. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da podeli svoja znanja sa njegovim/njenim kolegama i istovremeno nauči od njihovih znanja?	0	D	Z	N	N/P
4.1.4. Kojom ocenom ocenjujete učešće nastavnika u odborima i radnim grupama u vašoj školi?	0	D	Z	N	N/P
4.2.4. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u uspostavljanju kontakata sa institucijama i pojedincima (na primer bibliotekama i muzejima u cilju podrške njegovih/njenih učenika)?	0	D	Z	N	N/P

STANDARD 5: NEPREKIDNO STRUČNO USAVRŠAVANJE

5.1.2. Identifikuje oblasti za individualno stručno usavršavanje

5.1.3. Učestvuje na radionicama, seminarima i kursevima obuke i na odgovarajući način odgovara na promene u nastavnom planu

5.1.5. Čita profesionalnu literaturu iz njegove/njene stručne oblasti i pedagogije i koristi izvore na internetu u vezi stručnog usavršavanja.

5.1.2. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da identifikuje njegove/njene oblasti stručnog usavršavanja?	0	D	Z	N	N/P
5.1.3. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u učešću na aktivnostima obuke koje njemu/njoj omogućavaju da bude u koraku s vremenom?	0	D	Z	N	N/P
5.1.5. Kojom ocenom ocenjujete motivaciju nastavnika da čita i studira stručnu literaturu u vezi sa nastavom i materijom koju on/ona predaje (uči)?	0	D	Z	N	N/P

STANDARD 6: ODGOVORNOST PREMA RADNIM OBAVEZAMA I ZADACIMA

6.1.1. Precizan je u poštovanju početka i kraja radnog vremena kao i ispunjenja obaveza tokom radnog vremena.

6.1.6. Poštuje obaveze i zadatke koji proizilaze iz opisa radnog mesta.

6.1.1. Kojom ocenom ocenjujete nivo nastavnika u ispunjenju delatnosti koje on/ona planira za tipičan radni dan	0	D	Z	N	N/P
6.1.6. Kojom ocenom ocenjujete nivo razumevanja obaveza nastavnika u vezi njegovog/njene uloge kao nastavnika?	0	D	Z	N	N/P

Deo 2.

Na osnovu ocenjivanja koje ste okončali i uzimajući u obzir svaki aspekt koji može biti relevantan sa učinkom nastavnika, molimo vas da navedete najvažnije prednosti i slabosti njegovog/njenog učinka kao nastavnika. .

1. Koje aspekte smatrate najrazvijenijim u njegovom/njenom stručnom učinku

2. Koje aspekte smatrate slabije razvijenijim u njegovom/njenom stručnom učinku?

--

3. Uopšteno, kojom ocenom ocenjujete stručni učinak nastavnika?

ODLIČNO	DOBRO	ZADOVOLJAVAJUĆE	NEZADOVOLJAVAJUĆE
----------------	--------------	------------------------	--------------------------

Prilog 3

Stručni učinak nastavnika

Samo-ocenjivanje

Samo-ocenjivanje je zasnovano na standardima uključenim u Okviru za ocenjivanje učinka. Ovaj instrument (obrazac) svakom nastavniku pruža mogućnost predstavljanja njegovog/njenog stručnog učinka. U saglasnosti sa obrazovnom prirodom ovog ocenjivanja, ovime se omogućava ocenjivanje od kojeg se očekuje da motiviše buduće korake u jačanju ili poboljšanju nastave.

Ovaj instrument (obrazac) je podeljen na dva dela. U prvom delu ćete naći nekoliko pitanja koja se odnose na posebne indikatore koji proizilaze iz okvira. U drugom delu su dva otvorena pitanja koja će vam omogućiti da izrazite vašu opštu ocenu u odnosu na stručni učinak nastavnika kojeg ocenjujete.

Molimo vas da tokom ocenjivanja imate u vidu da se očekuje da će se vaša ocena razlikovati između raznih aspekata koji se ocenjuju pošto je uobičajeno da nastavnici neće imati isti učinak u svim aspektima koji su obuhvaćeni u njihovom učinku.

Nastavnik takođe paralelno popunjava obrazac u vezi njegovog/njenog učinka. Nakon što vi i nastavnik obavite ocenu očekuje se da se vas dvoje sastanete kako bi analizirali i uporedili vaše ocene.

Deo 1.

Molimo vas da ocenite vaš stručni učinak koristeći sledeće kategorije za ocenjivanje:

- E** Odličan učinak: učinak koji neprekidno prevazilazi zahteve u vezi ispunjenja zadataka,
- G** Dobar učinak: učinak koji konstantno ispunjava zahteve u vezi ispunjenja zadataka,
- S** Zadovoljavajući učinak: učinak koji u velikoj meri ispunjava zahteve u vezi ispunjenja zadataka. Ovakav učinak se može poboljšati,
- N** Nezadovoljavajući učinak: učinak koji ne ispunjava zahteve u vezi ispunjenja zadataka. Ovakav učinak se mora poboljšati.

STANDARD 1: POSVEĆENOST UČENICIMA I UČENJU

1.1.6. Pokazuje dobar i korektan odnos sa učenicima

1.2.4. Koristi mnogobrojne strategije nastave koje su prikladne za pojedinačne potrebe učenika

1.1.6. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da uspostavi pozitivan odnos sa njegovim/njenim učenicima?	O	D	Z	N
1.2.4. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da koristi razne strategije nastave, koje su stanju da odgovore na pojedinačne potrebe njegovih/njenih učenika?	O	D	Z	N

STANDARD 2: STRUČNO ZNANJE

2.1.2. Poznaje kosovski nastavni plan i sposoban je da objasni njegov/njen predmet

2.2.2. Koristi kreativno i zbirno ocenjivanje za verifikaciju nivoa stečenog znanja, sklonosti i sposobnosti učenika

2.1.2. Kojom ocenom ocenjujete nivo znanja koji je nastavnik vezao sa nacionalnim nastavnim planom i predmetom koji on/ona predaje?	O	D	Z	N
2.2.2. Kojom ocenom ocenjujete sposobnosti nastavnika u korišćenju različitih strategija za ocenjivanje u cilju nadgledanja učenja njegovih/njenih učenika?	O	D	Z	N

STANDARD 3: NASTAVNA PRAKSA

3.3.3. Redovno obaveštava učenike i roditelje o napretku učenika

3.5.1. Koristi tehnologiju na efektivan način tokom procesa planiranja, nastave i izveštavanja.

3.3.3. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u redovnom izveštavanju učenika i njihovih roditelja u vezi njihovog napretka u učenju?	O	D	Z	N
3.5.1. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u korišćenju tehnologije tokom njegovog/njenog obrazovnog rada?	O	D	Z	N

STANDARD 4: SARADNJA SA KOLEGAMA, RODITELJIMA I ZAJEDNICOM

4.1.1. Uči zajedno sa/i od kolega putem razmene znanja i nastavnih praksi sa njima.

4.1.4. Efektivno učestvuje i doprinosi u radu raznih školskih organa i odbora

4.2.4. Uspostavlja kontakte sa institucijama i pojedincima u cilju unapređenja nastavnog procesa (npr. bibliotekama, muzejima, itd.)

4.1.1. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da podeli svoja znanja sa njegovim/njenim kolegama i istovremeno nauči od njihovih znanja?	O	D	Z	N
4.1.4. Kojom ocenom ocenjujete učešće nastavnika u odborima i radnim grupama u vašoj školi?	O	D	Z	N
4.2.4. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u uspostavljanju kontakata sa institucijama i pojedincima (na primer bibliotekama i muzejima u cilju podrške njegovih/njenih učenika?	O	D	Z	N

STANDARD 5: NEPREKIDNO STRUČNO USAVRŠAVANJE

5.1.2. Identifikuje oblasti za individualno stručno usavršavanje

5.1.3. Učestvuje na radionicama, seminarima i kursevima obuke i na odgovarajući način odgovara na promene u nastavnom planu

5.1.5. Čita profesionalnu literaturu iz njegove/njene stručne oblasti i pedagogije i koristi izvore na internetu u vezi stručnog usavršavanja

5.1.2. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika da identifikuje njegove/njene oblasti stručnog usavršavanja?	O	D	Z	N
5.1.3. Kojom ocenom ocenjujete sposobnost nastavnika u učešću na aktivnostima obuke koje njemu/njoj omogućavaju da bude u koraku s vremenom?	O	D	Z	N
5.1.5. Kojom ocenom ocenjujete motivaciju nastavnika da čita i studira stručnu literaturu u vezi sa nastavom i materijom koju on/ona predaje (uči)?	O	D	Z	N

STANDARD 6: ODGOVORNOST PREMA RADNIM OBAVEZAMA I ZADACIMA

6.1.1. Precizan je u poštovanju početka i kraja radnog vremena kao i ispunjenja obaveza tokom radnog vremena.

6.1.6. Poštuje obaveze i zadatke koji proizilaze iz opisa radnog mesta.

6.1.1. Kojom ocenom ocenjujete nivo nastavnika u ispunjenju delatnosti koje on/ona planira za tipičan radni dan?	O	D	Z	N
6.1.6. Kojom ocenom ocenjujete nivo razumevanja obaveza nastavnika u vezi njegove/njene uloge kao nastavnika?	O	D	Z	N

Deo 2

Na osnovu ocenjivanja koje ste okončali i uzimajući u obzir svaki aspekt koji može biti relevantan sa učinkom nastavnika, molimo vas da navedete najvažnije prednosti i slabosti njegovog/njenog učinka kao nastavnika

1. Koje aspekte smatrate najrazvijenijim u njegovom/njenom stručnom učinku?

2. Koje aspekte smatrate slabije razvijenijim u njegovom/njenom stručnom učinku?

3. Uopšteno, kojom ocenom ocenjujete stručni učinak nastavnika?

ODLIČNO	DOBRO	ZADOVOLJAVAJUĆE	NEZADOVOLJAVAJUĆE
----------------	--------------	------------------------	--------------------------

