



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



## MODULI 7

# Efektivno upravljanje škole i vođenje sastanaka

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

## **MODULI 7**

# **Efektivno upravljanje škole i vođenje sastanaka**

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:**

Ms. Marianne Müller RSD Freiburg, Germany  
Arberie Nagavci – ekspert obrazovanja

### **Koordinator:**

Vesel Hoda, GIZ-CDBE

### **Dizajn i priprema:**

Envinion

### **Foto:**

GIZ

Priština, juni 2017

## Sadržaj

1. Uvod.....	6
1.1. Svrha modula .....	7
1.2. Očekivani učinak .....	8
2. Upravljanje rasporedom i vremenom sastanaka .....	9
2.1. Individualna dužnost – Upravljanje vremenom .....	10
2.2. Podrška uz pomoć rasporeda .....	14
3. Upravljanje administrativnom i pedagoškom dokumentacijom.....	19
3.1 Štampana dokumentacija .....	21
3.2 Dokumentacija u elektronskoj formi .....	24
4. Planiranje i predavanje sastankom .....	29
4.1. Definisane sastanaka i uticaj sastanaka na škole .....	30
4.2. Prednosti i nedostaci sastanka .....	31
4.3. Na koji način aranžirati sastanak?.....	32
4.4. Na koji način organizovati sastanke?.....	33
4.5. Predavanje sastancima.....	35
4.5.1. Načini predavanja sastancima .....	36
4.6. Zaključak i ocena sastanaka.....	37
4.7. Zapisnik (protokol) i izveštavanje .....	38
5. Delotvorno planiranje komunikacije .....	41
Rečnik.....	49
Literatura:.....	50
Prilozi .....	51
Prilog 1: Radni list – Upravljanje vremenom.....	51
Prilog 2: Radni list – Upravljanje rasporedom.....	51
Prilog 3: Radni list – Upravljanje vremenom i balans.....	51
Prilog 4: Radni list – Upravljanje štampanom dokumentacijom .....	51
Prilog 5: Radni list – Upravljanje dokumentacijom u elektronskoj formi .....	51
Prilog 6: Individualna vežba „Nove ideje su najbolje ideje“.....	52
Prilog 7: Deset izraza koje treba koristiti tokom sastanaka:.....	52
Prilog 8: Tok poslova za pripremu sastanka.....	53
Prilog 9 – Model protokola (ne „zapisnik“)......	55
Prilog 10 – Lista problema.....	56

## Spisak skraćenica

AU – Administrativna uputstva

RK00 – Razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja

ISUO – Informativni sistem za upravljanje obrazovanjem

GIZ – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

SPPK – Strateški prosvetni plan Kosova

OUO – Opštinska uprava za obrazovanje

MONT – Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije

NVO – Nevladina organizacija.

PUP – Preduniverzitetsko pravo

RPŠ – Razvojni plan škole

UOŠ – Upravni odbor škole

# 1. Uvod

Program “Razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja na Kosovu (CDBE)” između ostalih aktivnosti ima za cilj da pruži doprinos efikasnom i na kvalitet orijentisanom upravljanju i vođenju osnovnih i nižih srednjih škola.

U ovom kontekstu, poboljšanje rukovođenja i upravljanja školama se shvata kao zadatak koji uključuje i, sa jedne strane, direktore škola (i njihova rukovodstva/upravni odbor škole, koordinateure za kvalitet, profesionalne aktive) i osoblje OUO, sa druge strane, i program ima za cilj jačanje škola i razvitak njihovih kapaciteta da se bore sa ovim novim izazovima .

Sa procesom decentralizacije, kao i sa povećanom autonomijom škola, uloga i funkcija direktora škole se značajno menjaju: oni su od centralnog značaja, ne samo za svakodnevno rukovođenje školom, već isto tako i da bi se obezbedio budući razvoj, kao i porast kvaliteta obrazovanja u njihovoj školi.

Revidiranje programa obuke za rukovođenje u obrazovanju ima za cilj da dalje jača upravljačke kapacitete direktora škola, osoblja OUO, kao i da poveća broj obučanih kandidata za pozicije direktora škole i menadžera u drugim obrazovnim institucijama.

GIZ/CDBE je preuzeo da revidira program na bazi trening programa za menadžment koji su orijentisani u odnosu na potražnju (trening i za direktore škola i za opštinske uprave za obrazovanje).

Sveukupni cilj programa treninga jeste da se poboljša efikasnost i delotvornost rukovođenja školom kako bi se podigao kvalitet obrazovanja za sve. U ovo smislu, identifikovani su i razrađeni relevantni aspekti, na osnovu ocene treninga. Program se sastoji od 7 modula, gde svako od njih služi specifičnoj svrsi i definiše očekivane ishode i rezultate.

Efikasna uprava škole zahteva od direktora škole osim dobre performace iz pokrivenih oblasti u prethodnim modulima ovog programa obuke, potrebno je da dobro rukovode i sa dokumentacijom i da poseduje veštine efikasnog vođenja sastanaka . Upotreba određenih sredstava za upravljanje vremenom, dokumentacijom i upravljanje sastancima, pomaže direktorima škola u povećanju efikasnost njihovog svakodnevnog rada u školi, kao i stvaranje mogućnosti u vođenje škole i ispunjenje njene misije uz obuhvaćnje ključnih aktera škole u tom procesu, aktivnosti i odgovornosti razvoja škole.

Program Razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja na Kosovu (CDBE) se revidira uzimajući u obzir poslednje promene u zakonodavstvu, strateška dokumenta i nastavnog plana i programa Kosova.

Sve ove promene imaju veliki uticaj u radu i performace direktora škola.

Ovaj modul je posvećena obuci rukovođenja u obrazovanje, vaspitača i direktora škola, na opštim principima i najbolje prakse efikasnog upravljanja škola, vođenja sastanaka, naglašavajući teme kao što su komunikacija, upravljanje vremenom , kalendar sastanaka itd.

## 1.1. Svrha modula

Smernice za modul Efektivno upravljanje škole i vođenje sastanaka imaju svrhu da se učesnicima programa obuke za upravljanje obrazovanjem, edukatorima i rukovodiocima škola i obrazovanja na Kosovu obezbedi osnovno obrazovanje o određenim administrativnim sredstvima koja pomažu da se ispuni pravi koncept rukovođenja i upravljanja školom, kao i prilika da se u praksi primene administrativna sredstva, tako što bi se uspešnije vršilo upravljanje, upravljalo dokumentacijom i vodili sastanci.

Stoga, ovaj priručnik *Efektivno upravljanje škole i vođenje sastanaka* deo je niza modula koji su utvrđeni za program obuke o načelima škola svih akademskih preduniverzitetskih nivoa na Kosovu.

Ovaj modul, osim teoretskih aspekata koji opisuju teme i njihovu primenu u školama, predstavlja praktične zadatke koji će se primenjivati u toku radionice, uključujući individualni rad, rad u parovima, grupi, ili dramsku sekciju.

Priručnik je osmišljen tako da se koristi tokom obuke te su zadaci o učesnicima u njegovom središtu

Sednice su posebna i veoma važna dužnost direktora škola. One su od presudnog značaja za svakog direktora škole i za ceo proces razvoja škole. Ako sednice nisu delotvorne, planirane i ako dovode do nezadovoljstva članova, ljudi, posebno nastavnici, nisu motivisani za nijednu svoju dužnost, aktivnosti i projekte. Međutim, važno je da se nastavnici i drugi akteri škole uključe u školske procese, da dele odgovornost i da dobiju priliku da stvarno učestvuju

Namera ovog modula je da se učesnicima programa obuke u vezi sa prosvetnim rukovođenjem, odnosno nastavnicima i rukovodiocima škola i prosvetnog sistema, obezbedi osnovno znanje o konceptima organizovanja i predsedavanja sednicama, kao i praktično iskustvo o načinima organizovanja sednica.

Sadržaj priručnika o *Delotvornim sednicama izrađen* je u skladu sa sadržajem modula M6 o organizovanju i vođenju sednica. Autor pripreme i predsedavanja sednicama bio je H. V. Bauman godine 2004.

Ceo priručnik o *Efektivnom upravljanju škole i vođenju sastanaka* odnosi se na razvoj i nova iskustva u pravcu reforme obrazovanja na Kosovu.





## 1.2. Očekivani učinak

Kada su uzete u obzir teme koje se obrađuju u ovom modelu, postojalo je očekivanje da će učesnici programa obuke iz oblasti rukovođenja obrazovanjem, edukatori, rukovodioci škola i obrazovanja na Kosovu ostvariti sledeće osnovne rezultate:

- ➔ Da će razumeti ključna administrativna „sredstva“ koja pomažu oko odgovarajućeg upravljanja vremenom
- ➔ Da će razumeti ključna administrativna „sredstva“ i dobre prakse za upravljanje dokumentima, popunjavanje i arhiviranje, kako elektronskih tako i odštampanih dokumenata koja su u vezi sa školskim dokumentima (kao što su portfelji nastavnika, plan za razvoj škole, akcioni planovi, administrativna uputstva, itd.)
- ➔ Da će razumeti svrhu i značaj sednica:
- ➔ Da se obezbedi pregled različitih vrsta sednica:
- ➔ Da će razumeti značaj učešća nastavnika i drugih aktera škole na sednicama:
- ➔ Da će na odgovarajući način razumeti svrhu upravljanja vremenom, dokumentacijom i sednicama:
- ➔ Da će u praksi primeniti administrativna „sredstva“ koja obezbeđuju odgovarajuće upravljanje vremenom i dokumentacijom, kao i predsedavanjem sednicama.
- ➔ Da će efikasno upravljati vremenom, dokumentacijom i zasedanjima./Opišite zadatke nekoga ko organizuje sednicu



- Navedite glavne prednosti i mane upravljanja sednicom;
- Pokažite kako se planiraju i organizuju sednice;
- Pokažite kako se planiraju i organizuju sednice;
- Znajete kako da date priliku za razmenu i diskusiju (uz posredovanje);
- Pratite i ocenite konačne rezultate sastanka/Utvrdite prpratne aktivnosti (zapisnik, izveštaji, itd.).

## 2. Upravljanje rasporedom i vremenom sastanaka

*“Vreme i novac su najvažnije stvari u životu. Međutim, novac može da se zaradi u svakom trenutku, dok vreme ne može“ KEDp 2004. Više rukovodstvo Razvojni program (SLDP)-faza I, Priština-Kosovo*

„Dobra komunikacija stimuliše poput crne kafe i jednako je teško zaspati posle toga.“

En Morou Lindeberg

Planiranje vremena je prva i najvažnija dužnost svakog rukovodioca škole. Od velikog je značaja obeležiti početak i kraj ključnih aktivnosti u toku vašeg dana u kancelariji i van nje. U ovom delu modula, važno je da govorimo o najmanje tri važna aspekta koji rukovodiocu pomažu da upravlja svojim vremenom na najefikasniji mogući način na radnom mestu i van njega, u porodici i sa drugim prijateljima. Za početak ćemo vam dati nekoliko ideja za delotvorno upravljanje vremenom u kancelariji i van kancelarije; zatim ćemo nastaviti sa nekoliko uputstava za upravljanje rasporedom sastanka i rasporedom rada uopšte; i na kraju ćemo govoriti o uvođenju ravnoteže između tih obaveza na poslu tako da vreme koje provodimo kod kuće i vreme koje posvećujemo sebi ne postane minimalno u smislu da rad u kancelariji diktira stil života van posla

### 2.1. Individualna dužnost - Upravljanje vremenom

Na početku svake vežbe upravljanja vremenom neophodno je razmisliti o tome kako koristimo svoje vreme, a kako bi otkrili u čemu smo uspešni i delotvorni, i gde možemo da popravimo upravljanje svojim vremenom. Sledeći zadaci će vam pomoći da saznate kakva je vaša situacija u vezi sa upravljanjem vremenom u stvari, koje su to „ubice vremena“ i kako možete da popravite svoju situaciju.

**Zadatak: Koliko vremena posvećujete planiranju svog vremena na poslu i van posla? Razmislite individualno o vremenu koje izdvajate za:**

1. Planiranje vremena za rad
2. Upravljanje rasporedom aktivnosti/sastanaka
3. Ispunjenje porodičnih, ličnih, društvenih, obrazovnih i radnih obaveza.

Nakon diskusije o individualnim iskustvima članova, važno je utvrditi zajedničke osobine i razlike u vezi sa načinom na koji učesnici školskog rukovodstva planiraju vreme. Zatim ćemo predstaviti i razmotriti neke od najboljih praksi za upravljanje vremenom na najdelotvorniji način.

#### ZADATAK:

Napravite plan kao što je dole prikazano za svoj svakodnevni rad, gde ćete dokumentovati sve svoje aktivnosti u okviru vremena koje vam je potrebno. Ovaj plan pokazuje vas, kakve ste aktivnosti obavili u toku dana i u kom vremenskom okviru i kada. Iako svaki radni dan nije isti kao i drugi, ovo vam pomaže da razmislite o tome kako upravljate svojim vremenom kako biste otkrili „ubice vremena“ koje bi trebalo da smanjite ili eliminišete kako biste na najbolji mogući način iskoristili neobnovljiv resurs vremena.

Navedite sve što ste uradili juče u sledećoj tabeli. Navedite količinu vremena koja je bila potrebna i kakav je bio vaš emotivni odgovor na to što ste radili u svakom datom trenutku.

Na parčetu praznog papira, napravite tabelu poput ove u daljem tekstu. Napravite podelu sa modulima od po 15 minuta od 08.00 do 16:00 i od po 30 minuta od 1600 do 22.00.

## Datum dnevne dokumentacije:

Vreme	Opis vaše aktivnosti	Zapisnik	Štiklirajte svoje emocije
Ora 6:00 – 7:00	...	60	
7:00 – 7:15			
...			

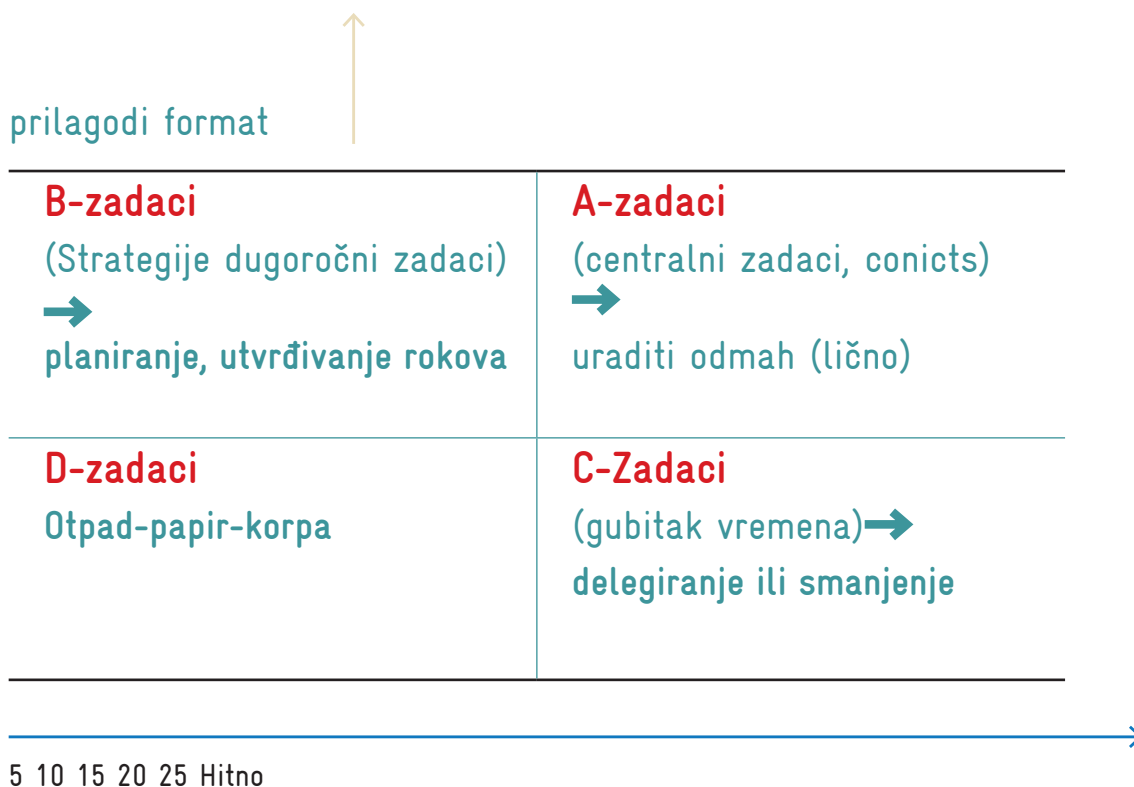
Obeležite ove aktivnosti različitim bojama u svojoj dokumentaciji:

- ➔ *Koje su bile efektivne i uspešne, prema vašem mišljenju*
- ➔ *Koje su bile važne ali je bilo potrebno previše vremena*
- ➔ *Koje su bile neplanirane, nepotrebne i samo su gubile vaše vreme*
- ➔ *Koje su bile emocionalno nezadovoljavajuće po vama.*

Sada više toga pročitajte o različitim vrstama dužnosti u priručniku Rukovođenje i upravljanje kadrom u kom su zadaci rukovodilaca podeljeni na A-, B-, C- i D-. Trebali bi ste izdvojiti najmanje 20% vašeg svakodnevnog rada za A-zadatke (važni i hitni).

Potrebno je vreme da se podele zadaci ali je takođe važno ne tračiti vreme na neefikasnim i neefektivnim zadacima i aktivnostima. Štaviše pomaže u pronalaženju zadataka koji mogu biti delegirani drugim ljudima.

Dvajt D. Ajzenhaer je napravio grafikone koji je i dalje veoma koristan rukovodiocima za određivanje prioriteta. Vidi dole:



#### AKTIVNOST:

Proverite svoje zadatke tokom uobičajenog radnog dana (zadatak pre) i koji su zadaci:



- B-zadaci (važni, ali ne i previše hitni)? => planirajte i odredite im rokove u svom dnevniku; važni su za vaš uspeh
- C-zadaci (hitni, ali ne i previše važni)? => delegirajte ili ih smanjite; potrebno je previše vremena, ali ne pomaže da budete uspešni
- A-zadaci (hitni i važni) =>uradite ih odmah lično; oni su vaši glavni zadaci
- D-zadaci – (nisu važni i gube vam vreme)
- Svaki drugi zadatak možete da delegirate ili odbacite

## 2.2. Podrška uz pomoć rasporeda

Prvo, za upravnike u obrazovanju je važno da održavaju raspored u kojem će zavoditi najvažnije dnevne, nedeljne, mesečne i godišnje događaje. Raspored nije samo prost list papira sa mesecima i datumima nego je i rokovnik podeljen na dane – nedelje – mesece u kojem postoji mesto za pisanje kratkih poruka.

Dobar dnevnik sadrži i strane na kojima možete da zapisujete buduće zadatke koje treba ispuniti. Dakle, papirni dnevnik je jedno sredstvo. Drugi mogu da izaberu digitalne kalendare ili rasporede poput onih koji su na raspolaganju u softveru Microsoft Outlook. Ovo je jednako važno sredstvo za ličnu organizaciju, ali je potrebno da ga drugi koriste na efikasan način kako bi se sinhronizovali kalendari i dnevni red. Raspolaganje ovakvim materijalom je samo pola posla. Najvažnija stvar je kako ga koristimo. Neke od ideja za najefikasniji način korišćenja rasporeda su iznete ispod.

1. Proverite vaš raspored/rokovnik planova kako bi proverili obaveze, sastanke (uključujući vreme putovanja): vaše obaveze prema drugima;
2. Odredite redosled vaših potreba, redovnih aktivnosti, pauza za kafu, ručak, aktivnosti za profesionalni razvoj: vaše obaveze prema sebi;
3. Planirajte vreme za vašim stolom kako bi radili na posebnim projektima, specifičnim dosijeima (sa liste projekata i aktivnosti): vaše obaveze kako bi unapredili organizaciju;
4. Odlučite se o vrsti komunikacija i odredite/planirajte vreme (telefonski pozivi, unutrašnji i spoljni, pisana komunikacija, kontinuitet delegiranih zadataka, pohvale): vaše obaveze prema kolegama;

Ponedeljak	Utorak	Sreda	Četvrtak	Petak	Subota	nedelja
						01
02	03	04	05	06	07	08
09	10		12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25		27	28	29
30	31					

Upravnici škola u posleratnom Kosovu su imali veliki izazov u radu u veoma teškim uslovima u školskim zgradama. Na sreću, nije imalo nedostataka iz različitih izvora kako bi se poboljšala ova situacija. Međutim, ovi resursi nisu došli sami od sebe tako da je od školskih upravnika zahtevano da planiraju i primene mnoge projekte za svoje škole. Modul „Planiranje projekata“ predstavlja mogućnost pripreme projekata, međutim upravljanje u odnosu na škole zahteva pažljivo planiranje izdvajanja vremena za nadzor tih projekata. Ispod predlažemo jedan od načina upravljanja vašim vremenom kako bi bili uspešniji u praćenju mnogo projekata i aktivnosti u vašoj školi.

Upravljanje vremenom obuhvata upravljanje zadatkom. Koliko će vremena trebati da se završi zadatak ili projekat i da li možete da odredite vreme za zadatak koji je potreban? I, koji je rang tih zadatak u smislu prioriteta? Ispod je jedan od predloženih načina upravljanja vašim vremenom kako bi bili uspešniji u praćenju mnogo projekata i aktivnosti u vašoj školi. U tabeli dole prikazan je model organizovanja zadataka i konkretnih podaktivnosti u vezi sa svakim od zadataka. Takođe, iznesena je ideja o tome kako određeni zadaci mogu da budu delegirani drugim zaposlenima, da se utvrde prioritete ili delotvorno odredi raspored.

Br.	Projekat/aktivnost	Opis
1.	Održavanje liste projekata i aktivnosti koje „se moraju obaviti“	Pripremiti posebnu listu za posebne projekte/aktivnosti i registrovanje nadležnih. Nemojte zaboraviti da delegirate! Predvidite vreme potrebno za realizaciju projekta (početak i kraj)!!
2.	Podelite velike projekte na nekoliko važnih delova	Identifikujte etape projekta i periode izveštavanja
3.	Odlučite šta se može delegirati (i kako)	Vi niste jedina odgovorna osoba za sve projekte/aktivnosti u školi. Kao direktor škole ne morate da posvetite vreme svakom zadatku u projektu ali morate da izdvojite vreme za nadzor ljudi kojima su zadaci delegirani, ali vi to često zaboravljate.
4.	Odredite prioritete na listi (hitni, važni, rokovi)	Uvek je važno odrediti prioritete projektima. Nije potrebno sve poslove uraditi u isto vreme.
5.	Zavedite ovo u vašem kalendaru/rokovniku, odredite vreme	Ovi rokovi i projekti/aktivnosti trebaju uvek biti registrovani u vašem rasporedu. Nemojte zaboraviti da zavedete i nadležnog za projekt.
6.	Ograničite prekide vašeg rada u kancelariji a pogotovo kada radite na važnim projektima razvoja vaše škole	Vrata vaše kancelarije nisu uvek otvorena. Imate vreme za sve ali vam je takođe potrebno i vreme za vas.



Upravljanje vremenom je deo ličnog upravljanja. Mi nismo samo radni ljudi nego i ljudska bića različitih potreba i želja. Ukoliko nemamo ravnotežu naših potreba možemo osećati negativne emocije, depresiju ili potrošenost. Stoga je važno proveriti s vremena na vreme da li ste i dalje u toj ravnoteži. Sledeći model<sup>1</sup> pokušava da pokaže četiri oblasti potreba:



Ponekad je jedna oblast želja i potreba veća od druge. To je normalno ali ne bi trebalo biti „normalno zauvek“. Posebna vrsta poslova kao vođstvo školom je preduslov za izdvajanje dovoljno vremena za rad i zaboravljanje da postoje i druge važne stvari u životu. Rukovođenje školom oduzima puno vremena, posebno ako će posao da se odradi kako treba. Međutim da bi svoju ulogu obavljali najbolje što možete, važno je da napravite ravnotežu u životu tako da možete da svu energiju i perspektivu unesete u svoj rad. Ako ste stalno previše umorni ili ako je vaš život stalno neuravnotežen, možda nećete biti onoliko delotvorni koliko bi mogli da budete.

<sup>1</sup> Peseschkian, Nossrat: Kada želiš nešto što nikada nisi imao onda učini ono što nikada nisi učinio. Herder, Freiburg im Breisgau, 2002.

Dnevni planovi, nedeljni planovi, planovi projekata itd. pokušavaju da pomognu da budete u ravnoteži i da bi i dalje održavali privatne kontakte. Ali nijedan radni dan nije isti kao i drugi. Rad u školi nam donosi nove stvari svaki dan. Možda smo sastavili najbolji mogući plan; imenovali smo stručne pojedince da budu nadležni za projekte i aktivnosti; možda smo imali dane sa malo ili puno sastanaka; mnogo stvari se je možda desilo u našoj porodici; međutim i dalje smo dužni da obavljamo naš posao na pravilan način.

Postoje tri glavna izazova za direktore škola u vezi sa upravljanjem vremenom. Istraživanje je pokazalo da direktora škole u proseku prekinu 75 puta u toku radnog dana (izazov 1) tako da je izdvajanje dosta vremena za rad na projektima (izazov 2) dok časovi traju svojevrsan test. Na kraju krajeva, ne završi se sve što je bilo na spisku „stvari za uraditi“ u toku dana (izazov 3). Šta uraditi? Završiti sve što treba da se završi pre 08.00 narednog jutra. Uzeti ostale stavke i staviti ih na spisak „stvari za uraditi“ narednog dana. Ostati u školi nakon što osoblje ode; obično je tada tiše. Napustiti školu sa jasnom svešću da ste u celosti pripremljeni za naredni dan. Provedite vreme sa porodicom i prijateljima kako biste obezbedili ravnotežu u svom životu.

Veoma je važno da na kraju svakog dana učinimo opšti dnevni pregled, delujući kao što je navedeno ispod:

1. Razmišljajte, reflektujte i ažurirajte novim informacijama vaš raspored/rokovnik
2. Ocenite dostignuća/izbrišite završene poslove
3. Dodajte nove aktivnosti na listu „poslova koji se trebaju odraditi“
4. Revidirajte sutrašnje aktivnosti (pripremite dosijee/dokumentaciju, napravite izmene)
5. Završite posao korišćenjem e-maila.
6. Proverite koliko ste vremena izdvojili za porodicu
7. Nemojte zaboraviti društvene i stručne aktivnosti
8. Nemojte zaboraviti vreme za sebe!!!

### 3. Upravljanje administrativnom i pedagoškom dokumentacijom

Školska dokumentacija je ključni izvor za informisanje, planiranje, koordinaciju i uspešnu primenu upravnih i rukovodećih poslova i obaveza u školi.

Pravovremena i odgovarajuća obrada školske dokumentacije omogućava

- nadgledanje ispunjenje posebnih radnih aktivnosti u školi,
- upoređivanje informacija posebnih vremenskih perioda,
- sakupljanje i sistematizaciju pozitivnih iskustava,
- dokumentacija predloga, zahteva i rasuđivanja tokom komunikacije sa zainteresovanim stranama za saradnju u školi
- sastavljanje i preduzimanje odgovarajućih i pravovremenih mera kako bi se registrovale slabosti tokom rada u školi
- održavanje najvažnijih informacija iz oblasti okvira kvaliteta škole.

Za upravljanje dokumentacijom je često potrebno mnogo vremena i ne može ga obaviti jedna osoba. Potrebno je puno manje vremena ako uspostavite „jednostavne“ papirne i digitalne sisteme za upravljanje. To je lako pristupačan i koristan sistem. Zajednički je zadatak cele škole i stoga su svi nastavnici odgovorni za rezultate. Dakle, uvek je važno povesti računa i odlučiti o da li je potrebna podrška osoblja. Da donesete odluku o ovoj stvari, prvo biste mogli da pomislite:

**Koju dokumentaciju može da završi zamenik?**

**Koju dokumentaciju može da završi rukovodilac projekta ili drugi nastavnik?**

**Koju dokumentaciju bi trebalo da završim sam?**

Prilikom osmišljavanja takvog elektronskog/digitalnog sistema, morate da uzmete u obzir ko mora da koristi delove sistema za šta. Morate da uzmete u obzir to kojim bi spisima mogli/trebalo da pristup dobiju svi, kojim spisima bi mogli/trebalo da pristupe određeni članovi škole i koji su spisi poverljivi. Na primer, kadrovski spisi su obično poverljivi i može da im pristupi samo direktor, zamenik direktora i nastavnik ili drugi zaposleni čiji se spis čuva/pohranjuje. Takođe je važno razmisliti koliko detaljna treba ili mora biti pojedinačna dokumentacija. Možda ne treba svaka aktivnost biti opisana u detalje.

Kada govorimo o upravljanju dokumentacijom moramo uzeti u obzir da postoje različite prakse i iskustva. Sledeći sadržaj i pitanja koja treba izneti na diskusiju će obuhvatiti posebne i opšte aspekte koji se odnose na štampanu dokumentaciju i dokumentacije u elektronskoj formi.

### 3.1. Štampana dokumentacija

U odnosu na podelu štampane dokumentacije postoje dve vrste štampane dokumentacije:

- a) unutrašnja – administrativna i pedagoška dokumentacija, koja uključuje celokupnu dokumentaciju koju škola pripremi i koja je deo posla škole; i
- b) spoljna – administrativna i pedagoška dokumentacija koja uključuje celokupnu službenu dokumentaciju kojom se uređuju radni procesi u školi.

#### UNUTRAŠNJA DOKUMENTACIJA

- Razvojni plan škole
- Godišnji radni plan škole
- Školske uredbe
- Testovi koje sastave nastavnici
- Baza podataka učenika i školskog osoblja
- Registrovanje i nadzor rada nastavnika, nadgledanje u učionici
- Radovi učenika
- Razni izveštaji
- Registrovanje kvalitetnog ispunjenja nastavnog plana
- Portfelj (uključujući plan za stručno usavršavanje nastavnika na nivou škole i plan za upravljanje kvalitetom, plan za vannastavne aktivnosti, itd.)

#### SPOLJNA DOKUMENTACIJA

- Zakoni i pod-zakonski akti
- Okvir nastavnog plana
- Program predavanja
- Školski tekstovi
- Dnevnici ocena
- Učenički udžbenici (ako govorimo o ljudima)
- Uverenja učenika
- Dokumentacija o obrazovnom radu
- Podaci EMIS-a
- Godišnji raspored rada, i
- Druga dokumentacija koja proizilazi iz MONT-a, OUO-a, itd.

#### INDIVIDUALNI/GRUPNI ZADATAK:

1. Koja od jutarnjih dokumenata koristite u svojoj školi?

2. Šta biste čuvali i gde?

Radite individualno oko 5 minuta.

Pripremite jednostavan sistem za evidentiranje za svoju školu. Zatim, uporedite svoj plan/nacrt sa drugim članovima u vašoj grupi. Šta je različito/slično? Podelite iskustva sa drugim grupama.

## Načela organizovanja sistema za evidentiranje

Upoznatost sa školskom dokumentacijom kao i svrha, organizovano i delotvorno korišćenje iste omogućavaju ispunjenje nekih od osnovnih načela koji se nadovezuju na standarde za upravljanje obrazovnih institucija u delu planiranja i upravljanja. Postoje neka osnovna načela za stvaranje sistema za evidentiranje (upravljanje dokumentacijom).

Kako bi postojala laka i brza mogućnost pronalaženja i korišćenja dokumentacije **dokumentacije za štampanu dokumentaciju je potrebno da postoji posebno strukturirano organizovanje** dokumentacije prema azbučnom redu, rednom broju, temi, boji predmeta, datumu itd. Korišćenje ovih sredstava strukturirane organizacije dokumentacije omogućava korišćenje dokumentacije u potrebno vreme i na potreban način.

Školska dokumentacija treba biti **dostupna celokupnom školskom osoblju**.

Školska dokumentacija treba biti dostupna celokupnom školskom osoblju. Često se u praksi dešava da se dokazi u odnosu na distribuciju raznih dokumenata ne održavaju što dovodi do njihovog gubitka. Stoga je od važnosti da se upravljanje štampanom dokumentacijom obavi na poseban način koji obezbeđuje održavanje istog. U posebnim situacijama je potrebno napraviti duplikate, kopirajući, skenirajući ili koristeći neki drugi način. Svim mogućim sredstvima moramo biti pažljivi u odnosu na nepotrebno udvostručivanje dokumentacije jer to može dovesti do preopterećenja dosijea štampane dokumentacije što sledstveno dovodi do tehničkih prepreka u njihovom korišćenju.

Rad sa dokumentacijom je od posebne važnosti za rukovodstvo škole. Dokumenta se moraju **označiti prema statusu**, poput: radnih dokumenata, dokumentacije od posebne važnosti i opšteg značaja.

U prvom slučaju, pažnja se mora usmeriti na dokumentaciju rada u procesu nastave i učenja, sredstva i instrumente za istraživački i savetodavni rad škole, priručnik o kvalitetu nastave i stručno usavršavanje nastavnika, zadatke za usavršavanje nastavnika i razvoj nastavnog plana i programa, različite podsetnike za rad, itd. Što se tiče rada sa dokumentacijom od posebnog značaja, isti se mora usredsrediti više na administrativnu dokumentaciju (uključujući i spoljašnja dokumenta) dok se treći podsistem bavi evidencijom đaka.

### Pitanja za diskusiju:

Koje su dobre školske prakse u radu sa štampanom dokumentacijom?

Koja je uloga upravnika škole u promovisanju i pomaganju strukturiranog organizovanja štampane dokumentacije i njenog korišćenja

## 3.2. Dokumentacija u elektronskoj formi

Sposobnost korišćenja informacione tehnologije uopšteno, prepoznavanje i nezavisno i efikasno korišćenje primenljivog softvera za računare svakim danom stiče veću ulogu i važnost u svakodnevnom životu i stručnom individualnom radu, a time i u upravljanju i rukovođenju škole. Dokumenta se sve više izrađuju primenom informacione tehnologije. Važno je imati sistem za pohranjivanje tih „elektronskih primeraka“ jer ne moraju sva dokumenta da se štampaju niti bi trebalo da se štampaju.

Upravljanje dokumentacijom u elektronskoj formi je odgovor na zahtevanje brzih komunikacija između ključnih zainteresovanih strana u školi, roditelja, OUO-a, MONT-a i drugih institucija. Rad sa dokumentacijom u elektronskoj formi stvara mogućnost za korisnike i time direktorima škole da sačuvaju nekoliko dana godišnje; da pruže mogućnosti za veću efektivnost na poslu i dozvoljavajući im više vremena za druge zadatke u upravljanju i rukovođenju škole. Upravljanje elektronskim dokumentom efikasnije je od upravljanja papirnim dokumentom jer kako se dokument izradi, tako se i „pohranjuje“. Samo jednom radite na njegovom popunjavanju.

Postoje razni načini upravljanja dokumentacijom u elektronskoj formi; oni trebaju biti prilagođeni zahtevima i potrebama škole i njihovom kontekstu uopšteno. U sledećem delu ćemo pružiti određene informacije o upravljanju dokumentacijom u elektronskoj formi kojim se poboljšava uslužni rad kao rekapitulacija vaših informacija i radnih praksi u ovoj oblasti. Dokumentacija u elektronskoj formi uključuje sledeće:

- Strukturno organizovanje dokumentacije
- Bazu podataka
- Bezbednost zaštite podataka
- Saglasnost sa dokumentacijom u štampanoj formi.

Sistem osmišljen za upravljanje ovim elementima važan je kao sistem evidentiranja papirnih dokumenata

**Strukturno organizovanje dokumentacije.** Strukturno organizovanje mora da bude takvo da omogućiti unos različitih kategorija i potkategorija spisa, kao i kod sistema evidentiranja papirnih spisa. U ispunjavanju ovog uslova na efikasan i efektivan način u odnosu na dokumentaciju u elektronskoj formi (arhiviranje) moramo sastaviti jasnu viziju strukturne organizacije dokumentacije. Materijalizacija vizije strukturne organizacije dokumentacije se ne može desiti bez efektivnog rada sa ikonama i radnim delovima na ekranu, raznim softverima za računare kao što su Word, Excel, PowerPoint, Access, Internet i drugim elektronskim sredstva.

Strukturna organizacija dokumentacije u elektronskoj formi zahteva ključne sposobnosti u organizovanju datoteka i dosijea kako bi se lako identifikovali i našli. U zavisnosti od kvaliteta škole i dokumentacije pripremljene za školu organizovanje datoteke i dosijea treba biti odgovarajuće. Posebne sposobnosti se stiču kako bi se koristili programi za prosto uređivanje tekstova, čuvanje i štampanje kako bi se isti ažurirali i u štampanoj dokumentaciji.



**Baza podataka.** Je drugi uslov štampane dokumentacije. Baza podataka se koristi za sakupljanje i organizaciju numeričkih podataka. Kako bi se izbeglo dupliranje baze podataka koji se izveštavaju institucijama kao što su OOU, MONT, Kosovskom zavodu za statistike koriste se obrasci njihove baze podataka, posebno onih iz EMIS-a pošto oni racionalizuju vreme, rad i sredstva. Tokom pripreme baze podataka mora se posvetiti posebna pažnja tokom primene raznih obrazaca, posebno kada se podaci prikupljaju na nivou škole. Priprema baze podataka stvara mogućnost za rutinsko izveštavanje i stvara mogućnost pripremanja rezultata spremnih za distribuciju.

**Bezbednost zaštite podataka.** Dokumentacija u elektronskoj formi ima prednosti u mnogo aspekata, kao što su racionalizacija mesta, brza raspodela itd ali takođe ima i svoje slabosti. Usled nedostatka odgovarajuće kontrole može se desiti da oštetimo ili izgubimo dokumentaciju od veoma velike važnosti za školu. Stoga su potrebne sposobnosti kako bi se popunila dokumentacija/elektronski obrasci, održavanje na Web stranici i preuzimanje elektronskih fajlova. Važno je razviti veštine i obezbediti da računari koje vaša škola koristi poseduju odgovarajuće bezbednosne i rezervne sisteme tako da se podaci i dokumenta ne izgube ukoliko nastane tehnički problem na računaru. Potrebno je naučiti kako se izrađuje i koristi internet stranica, zajedno sa time kako se preuzimaju i pohranjuju dokumenta sa interneta. Prepoznavanje i korišćenje bezbednosnih aspekata je takođe potrebno tokom korišćenja elektronske pošte, kao što je softver za skeniranje virusa, slanje putem softvera koji se ne gubi usled oštećenja opreme itd.

**Saglasnost sa dokumentacijom u štampanoj formi.** Imajući u vidu da održavanje dokumentacije u elektronskoj formi nikada nije 100% sigurno, preporučuje se da dokumentacija u elektronskoj formi bude u saglasnosti sa štampanom dokumentacijom. Ovime se podrazumevaju i obrasci/formulari, struktura kao i datumi i posebni kodovi. Prednost doslednosti dokumentacije u elektronskoj formi sa štampanom dokumentacijom se nadovezuje na mogućnost korišćenja štampane dokumentacije u situacijama i prilikama kada elektronska sredstva ne funkcionišu a zahteva se hitno izveštavanje ili za korišćenje u cilju određene aktivnosti škole.

## ELEKTRONSKI/DIGITALNI RESURSI DOSTUPNI SVIM KORISNICIMA

Većina spoljašnjih službenih dokumenata može se pronaći u elektronskom obliku. Iskpirajte u svoj digitalni sistem samo ona dokumenta na koja ste se možda pozivali bar jednom sedmično. Čuvajte spisak dokumenata za upućivanje u fioci svog radnog stola. Sledeće važne URL adrese za pristup službenim dokumentima:



[www.masht.gov.net](http://www.masht.gov.net)

<http://masht.rks.gov.net/en/legjislacioni>

## Uzorak strateških dokumenata dostupnih u elektronskom obliku:

---

- Strategija za osiguranje kvaliteta za preduniverzitetsko obrazovanje na Kosovu 2016-2020.
  - Strategija za promovisanje zdravlja u školama na Kosovu 2009-2018.
  - Strategija za razvoj preduniverzitetskog obrazovanja na Kosovu 2007-2017.
  - Strategija za integraciju zajednica Roma, Aškalija i Egipćana na Kosovu 2007-2017.
  - Strategija za razvoj visokog obrazovanja na Kosovu 2005-2015.
- 

## Uzorak zakona i uredbi<sup>2</sup>:

---

- Zakon o nacionalnim kvalifikacijama br. 03/L-060
  - Zakon o završnom ispitu i državnom maturalnom ispitu br. 03/L-018
  - Zakon o preduniverzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo br. 04/L -032
  - Zakon o naučnoistraživačkom radu br. 2004/42
  - Zakon o prosvetnom nadzoru na Kosovu br. 2004/37
  - Zakon o strukovnom obrazovanju i obuci br. 02/L-42
  - Zakon o obrazovanju i obuci za odrasle br. 02/L-24
  - Zakon o predškolskom obrazovanju br. 02/L-52
  - Zakon o izdavanju školskih udžbenika, obrazovnih nastavnih resursa, materijala za čitanje i o pedagoškoj dokumentaciji br. 02/L-67
  - Zakon obrazovanju u opštini br. 03/L-068
  - Zakon o završnom ispitu i državnom maturalnom ispitu br. 03/L-018
  - Zakon o nacionalnim kvalifikacijama br. 03/L-060
- 

## Administrativna Uputstva

---

- Administrativna uputstva 2007-2016.
  - Administrativna uputstva 2015.
  - Administrativna uputstva 2014.
  - Administrativna uputstva ...
  - Administrativna uputstva 2007.
- 

<sup>2</sup> Veoma je važno da se stalno proverava internet portal MONT <http://masht.rks-gov.net> kako bi stalno ostali obavešteni o najnovijim zakonima, strateškim dokumentima i drugim resursima koji su bitni za rukovodioce škola, kada se dokumenta objave u elektronskom obliku onda se moraju smatrati službenim dokumentima.

**PITANJA ZA DISKUSIJU:**

1. Koje su najbolje školske prakse u radu sa dokumentacijom u elektronskoj formi?
2. Ko je u školi odgovoran da radi sa dokumentacijom u elektronskoj formi?
3. Koja je uloga direktora škole u promovisanju i pomaganju u strukturnom organizovanju dokumentacije u elektronskoj formi i njeno korišćenje?
4. Koliko često koristite internet portal MONT da biste došli do traženih dokumenata?
5. Koliko je to po vama korisno?
6. Opišite iskustvo iz vaše škole
7. Za svako od dve izjave
8. Uspešno
9. Neuspeh
10. Potreban je proces poboljšanja: šta - ko - kako?



Broj sastanaka na koji sam bio – ljudi bi se šokirali. Ali tako stičete iskustvo, tako stičete znanje, tako što ste na sastancima i učestvujete. Učite i razvijate se.

Tiger Woods

## 4. Planiranje i predsedavanje sastankom



Sastanak je događaj na kom se pravi zapisnik i troše sati.

James T. Kirk

Sastanci su deo naše svakodnevice, deo modela komunikacija u kojoj različiti nivoi i vrste delovanja diskutuju i komuniciraju među sobom. Sastanci ohrabruju dodatna dela i učesnike ne samo u aktivnostima nego i u odgovorima, ukoliko postoji mogućnost za diskusiju i razmenu različitih mišljenja. Sastanci se koriste da se uključe učesnici, sakupe i objave informacije i mišljenja, i doprinese u procesu donošenja odluka. Da se okupite sa određenom svrhom u određenom trenutku.

Stoga, sastanci su važan deo demokratskog života u školi. Mi imamo puno sastanaka koje organizuju različiti faktori u školi.

Sastanci sa osobljem, sastanci sa roditeljima, sastanci sa učenicima, posebni sastanci sa zajednicom, sastanci u Opštinskoj upravi za obrazovanje, sastanci u MONT-u, sa NVO-ima, donatorima, itd.

Dok planiramo i predsestavamo sastancima često se suočavamo sa mnogo pitanja, kao što su:

- 1 Zašto su potrebni sastanci?
- 2 Čemu se nadamo da ćemo ostvariti?
- 3 Koji su ciljevi sastanka?
- 4 Na koji način pripremiti sastanke?
- 5 Da li će sastanak uticati ili sprečiti druge aktivnosti u školi?
- 6 Kako pozvati odgovarajuće i potrebne ljude na sastanak?
- 7 Ko bi trebalo da predsedava sastanku?
- 8 Na koji način predsedavati i moderirati sastanak?
- 9 Koji su ciljevi sastanka?
- 10 Koliko je vremena planirano za diskusiju i razmenu mišljenja?
- 11 Koje rezultate očekujete?
- 12 I tako dalje...

U ovom poglavlju ćemo pokušati da odgovorimo na ova pitanja, počevši od definicije sastanaka i uticaja sastanaka na škole.

## 4.1. Definisane sastanaka i uticaj sastanaka na škole

Postoje različite definicije o sastancima ali u suštini svi sastanci se organizuju u svrhu razmatranja i diskusije onoga što se desilo i šta će se desiti u budućnosti kako bi se doneli zaključci na koji način se ciljevi trebaju ispuniti. Sastanci su forma ekipnog rada i često se održavaju (pozivaju) kada se treba doneti odluka, kada se trebaju razmeniti informacije, kada se problem treba rešiti i kada se predlozi, ideje i mišljenja trebaju izneti i diskutovati. Predsedavajući su prema prirodi rada nadležni za proces organizovanja i održavanja sastanaka. Stoga, veoma je važno da predsedavajući raspolaže organizacionim sposobnostima i sposobnostima vođstva prilikom upravljanja ovim sastancima. U odnosu na definisanje sastanaka možemo reći da je sastanak zajednički budući cilj za obe strane i mesto gde verbalna komunikacija predstavlja suštinski način predstavljanja svrhe.

Dobar sastanak uglavnom sadrži uspešnu komunikaciju punu poštovanja i stručnu moderaciju iako postoje poremećaji, razna mišljenja ili potreba diskusije i razmene. Niko ne želi da bude na sastancima ceo

dan. Idealan sastanak ne bi trebalo da traje više od jednog sata i trebalo bi da se članovi grupe podstaknu da postavljaju pitanja.

To predstavlja idealno vreme za pokrivanje dnevnog reda i ukoliko vreme nije dovoljno kako bi se diskutovalo o svim pitanjima, preostala pitanja se trebaju staviti na dnevni red sledećeg sastanka. Jednosatni sastanci svake nedelje su bolji od četvoročasovnih sastanaka jednom mesečno. Ljudi se zamore i dosade ako sede duže vreme i na kraju, odluke koje se donesu lošeg su kvaliteta. Stoga, sastanak mora da ima jasnu i transparentnu strukturu sa definisanim ciljevima.

Sastanak je delotvorniji kada dovodi do ostvarivanja ciljeva sa minimalno utrošenim vremenom i na zadovoljstvo učesnika. Sastanak je delotvorniji kada dovodi do ostvarivanja ciljeva sa minimalno utrošenim vremenom i na zadovoljstvo učesnika. Vođa tima održava redovnu komunikaciju da bi se obezbedilo da je završeno ono što stvarno treba da se završi.

## 4.2. Prednosti i nedostaci sastanka

Sastanci se održavaju iz mnogo razloga. Organizacija i održavanje sastanaka ima mnogo prednosti, od kojih možemo naglasiti: razmenu informacija, rešavanje problema, donošenje odluka, planiranje događaja i aktivnosti, stvaranje procedura i politika, diskutovanje pedagoških pitanja i ideja, usvajanje obrazovnih materijala, obaveštavanje o projektima, itd. Članovi tima razumeju preporuke sa kojima su suočeni, tako da imaju priliku da pronađu rešenja i pripreme se za promenu. Jedna od najvažnijih prednosti je lično učešće učesnika na sastancima kao odgovor na razne procese i aktivnosti. To je jedna od važnijih stavki vođstva, posebno kada organizacija ili institucija treba da se razvije i kada glavne zainteresovane strane trebaju biti uključene i motivisane.

Međutim sastanci imaju i slabosti. Slabosti u odnosu na organizovanje sastanaka i tokom sastanaka nisu iste u svim školama, ali i dalje postoje određene slabosti koje su iste za skoro sve škole.





Tabela ispod pokazuje najčešće prednosti i slabosti:

---

## PREDNOSTI SASTANAKA

---

- Ocena dostignuća
- Planiranje narednih koraka
- Pomaganje komunikacije
- Razmena novih ideja
- Razmena pedagoških pitanja
- Podrška đacima ili nastavnicima
- Uključivanje ljudi u aktivnosti, projekte, procese
- Učenje jedni od drugih
- Izgradnja kapaciteta kroz zajednički rad
- Podsticanje posvećenosti i ideja za delovanje
- Podrška veštinama za prepoznavanje dobrih rezultata
- Uzajamna saradnja u obavljanju dela  
=> možete i vi nastaviti sa listom

---

## SLABOSTI SASTANAKA

---

- Kasno slanje pozivnica
  - Pozivnice bez vremena, članova, tačaka sastanka (sadržaja)
  - Korišćenje mesta koje je premalo ili preglasno
  - Ne razmatranje dnevnog reda unapred
  - Sastanak bez cilja ili dnevnog reda,
  - Slabe ili nedovoljne pripreme
  - Neefikasno vođstvo/nedostatak kontrole
  - Nevažnost diskutovanih informacija
  - Nepostojanje profesionalne moderacije
  - Ne počinjanje na vreme
  - Neispunjavanje dnevnog reda
  - Nepoštovanje diskusije kolega na sastanku
  - Korišćenje mobilnih telefona na sastanku
  - Ne održavanje zapisnika i raspodele učesnicima, itd.  
=> možete i vi nastaviti sa listom
-

### Aktivnost za čitaoca:

Na osnovu kontrolne liste u Prilogu 2 daje vam se mogućnost provere liste problema koji se dešavaju tokom organizovanja i tokom sastanaka te nakon toga razmenite liste i diskutujte sa drugim učesnicima.

Aktivnost: Razmislite o poslednjem sastanku kom ste prisustvovali. Navedite njegove prednosti/koristi i mane. Kako se mogu prevazići mane?

## 4.3. Na koji način aranžirati sastanak?

Sastanci mogu biti:

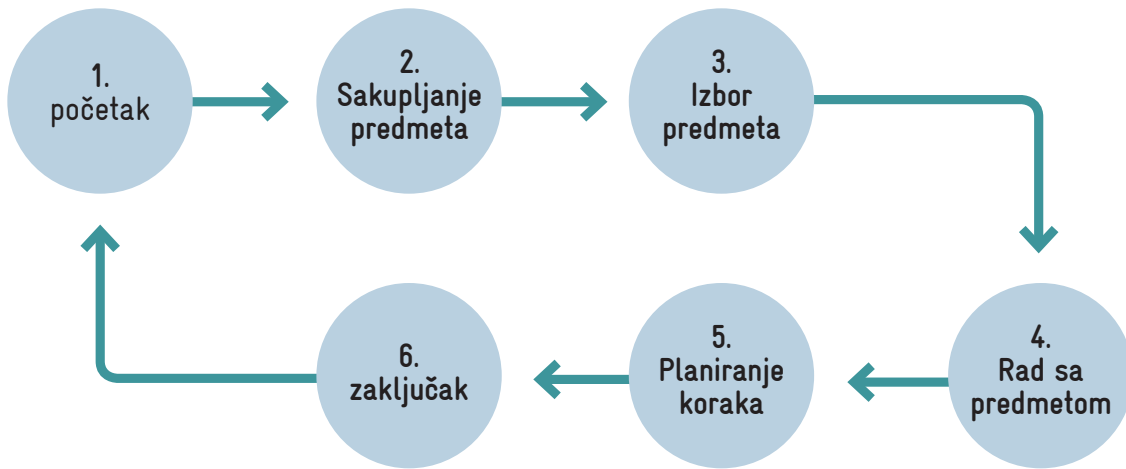
- ➔ Informativni, na kojem je glavni cilj prenos informacija učesnicima sastanka i razmena informacija između učesnika sastanka;
- ➔ O donošenju odluka, na kojima je glavni cilj donošenje odluka ili postizanje sporazuma svih učesnika ili većine o jednom ili svim pitanjima pod razmatranjem;
- ➔ Kombinovani, kojim se prenose informacije i donose specifične odluke o posebnim pitanjima.

U odnosu na način održavanja sastanaka oni se dele na formalne i neformalne sastanke. Formalni sastanci su oni koji se održavaju prema posebnim parametrima te je rad na ovim sastancima regulisan unapred kao i određene formalnosti kao što su učesnici, javljanje za reč, diskusije i zaključci. Neformalni sastanci su sastanci koji se održavaju bez prethodno postavljenih pravila tako da formalnosti nisu unapred određene.

Dobar sastanak je onaj kojim se uspostavljaju uslovi tako da svaki učesnik sastanka, odnosno većina njih ima direktan uticaj na tok sastanka i njegov epilog. Vremenski, sastanke.

Veoma važan aspekt sastanka je dobro vođenje sastanka kao moderator. Nekoliko saveta

- a Nakon što se obratite u uvodu, članovima objasnite razlog zbog održavanja sastanka i, po potrebi, dajte pregled situacije. Takođe, kažite im cilj ili opšte ciljeve sastanka, kao i cilj celog procesa.
- b Pojasnite određena važna pravila za komunikaciju poput samo neagresivnog obraćanja uz poštovanje, vremenskog ograničenja za govornike, pauza u toku sastanka, itd. Zapišite sopstvena pravila i dodajte ih ako članovi žele još pravila.
- c Počnite sa procesom vođenja sastanka kao moderator:



- d** Koristite metode vizualizacije i vođenja sastanka kao moderator za svaku fazu pojedinačno. Ceo proces mora da bude transparentan za sve članove. U ovom priručniku nismo mogli da navedemo i objasnimo sve metode i tehnike, tako da je korisno pogledati priručnik o upravljanju projektom i koristiti radne i planske listove (Ko šta radi? Do kada? Sa kim? Itd.)
- e** Koristite znanje o neagresivnoj komunikaciji poput „I-oblika“, iskrenih pitanja i aktivnog slušanja

## POSTOJI „10 ZAKONA“ SASTANKA KOJIM SE MORAMO PRIDRŽAVATI U PRIPREMI NAŠIH SASTANKA U ODNOSU NA SLEDEĆE DIMENZIJE:

- 1 SAMO OPRAVDANO UČEŠĆE** – ovime se podrazumeva da samo pozvane osobe trebaju učestvovati na sastanku. Pozovite samo one koji tu moraju da budu: oni kojih se tiče suština tema za diskusiju i koji mogu doprineti idejama, predlozima, savetima, itd. Ne silite ljude da prisustvuju sastancima čiji ishod ne utiče na njih ili ih ne angažuje.
- 2 KORISNA PRIPREMA** – podrazumeva pravovremenu pripremu za sastanak, obezbeđivanje potrebnih materijala u pravo vreme, pravovremene pozivnice uz mogućnost dodavanja tema od strane učesnika, itd. Nema sastanka bez dnevnog reda. Svaki sastanak mora da ima dnevni red. Pripremite dnevni red i srodni materijal i to dostavite učesnicima pre sastanka. Pošaljite pozivnice za sastanak sa nacrtom dnevnog reda pre nego što se on završi, nudeći učesnicima pravo da dodaju tačke dnevnog reda. Pošaljite primerke konačnog dnevnog reda najmanje dva dana pre održavanja sastanka.
- 3 DISKUSIJA S JEDNAKIM PRAVIMA** – svi učesnici koji su pozvani na sastanak imaju ista prava da se uključe u diskusiju. Ovo se najbolje reguliše pravilima za sastanke.
- 4 JASNE FUNKCIJE PREDSEDAVAJUĆEG** – često se dešava da predsedavajući sastanka izgubi kontrolu nad učesnicima tako da se ne zna ko predsedava sastankom, ko je sledeći govornik, šta se treba činiti posle itd. Stoga, **predsedavajući mora da sastanak vodi na organizovan način, da ima spisak govornika i da komentare učesnika drži u okviru teme dnevnog reda, a koja se razmatra. Izgubljeno predsedavanje je izgubljeni sastanak.**

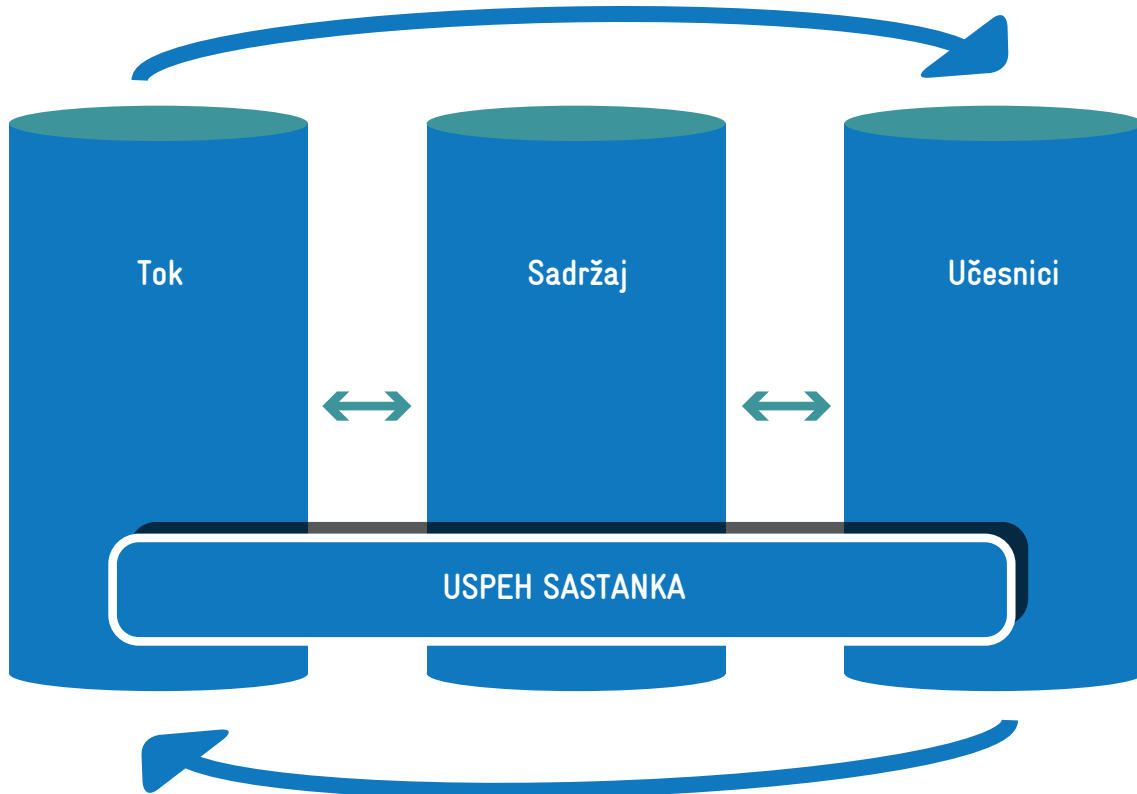
- 5 **PRECIZNOST** – potpuna saglasnost sa dnevnim redom sastanka, pravilima sastanka i planiranim vremenom
- 6 **NEMA SAMO-PREDSTAVLJANJA** – često se dešava da dođe do velikih odstupanja izlaganjima ljudi koji žele da naprave samo-izlaganje ili predstavljanje, itd. Sve ovo treba biti regulisano pravilima o sastancima koje takođe treba poštovati.
- 7 **KONCENTRISANJE NA TEMU** – na sastancima često dolazi do pokušaja da se diskutuje izvan tema, gubi vreme itd. Dužnost je predsedavajućeg da se diskusija koncentriše na temu.
- 8 **PROŠLOST JE TABU TEMA** – sastanak ima posebne teme o kojima se treba diskutovati, naći rešenja itd. Često se dešava da se zbog nesuglasica između pojedinaca ili sa predsedavajućim tokom sastanaka u prošlosti ne poštuju osnovna pravila sastanaka i sledstveno blokiraju diskusije na sastancima. Dakle učesnicima se na vreme treba objasniti da je potrebno da prate dnevni red sastanka i ne diskutuju teme iz prošlosti koje se ne odnose na ovaj sastanak i da ne ometaju uspeh sastanka.
- 9 **NEMA SASTANAKA BEZ ZAPISNIKA** – je pravilo jer glavne diskusije, predlozi, eventualne odluke se trebaju zapisati da bi postale javne, kako bi služile za druge sastanke, da budu deo dokumentovanja rada škole itd. Međutim treba biti jasno i transparentno ko je odgovoran za zapisnik.
- 10 **“OBAVEZNI” REZULTATI** – kada uzmemo u obzir vreme potrošeno za svrhu sastanka, učešće odgovarajućih osoba kao i utrošeno vreme, veoma je važno da motivišemo učesnike sastanka kako bi se ispunili određeni rezultati objektivna sastanaka.

**ZADATAK:****PORAZGOVARAJTE O DESET ZAKONA“.**

1. Sa kojim se najčešće suočavamo?
2. Koji-e najčešće koristite u svojoj praksi?
3. Koji je najizazovniji – zašto?
4. Kako biste savladali ove izazove?

Što je stručnije upravljanje to je sastanak bolji. Posebna obuka je potrebna, ali se ne odnosi samo na direktore škola. Sastancima mogu moderirati i nastavnici. To je u vezi sa sadržajem sastanka. Može biti od koristi da direktor škole pripremi sastanak zajedno sa nastavnikom ili ekipom nastavnika, ali tokom sastanka on/ona je učesnik kao i svi drugi učesnici.

U većini slučajeva, sastancima se treba poštovati trodimenzionalna struktura kako bi bili uspešni:



Ukoliko se želi da sastanak bude uspešan potrebno je ispoštovati tri stvari:

## I. Tok

Kao prvo, celokupni tok i sadržaj sastanka kao i ciljevi trebaju biti definisani za predsedavajućeg sastankom. Nakon može početi etapa planiranja i pripreme.

Od pomoći je raspolagati određenim uputstvom za pripremanje **toka** sastanka kako se ne bi zaboravile stvari od važnosti. Ova uputstva mogu biti neka vrsta kontrolne liste koja se može proširiti ili ispraviti nakon sastanka. U svrhu pripreme toka važno je imati u vidu sadržaj i ciljeve ali takođe i potrebe i očekivanja učesnika. Celokupni sastanak uključujući i pozivnicu trebaju biti transparentni, jasni i strukturirani za sve.

Postoji više načina na koji se osmišljava tok. Neki prate formalne korake, poput toga da se prvo razmotri dnevni red, usvoji zapisnik sa prethodnog sastanka, rešava pitanje „stvari“ koje proizilaze sa prethodnog sastanka. Zatim, raspravljaju se tačke dnevnog reda. To su tačke dnevnog reda o kojima se najviše raspravlja. „Informativne tačke dnevnog reda“ najčešće se ostavljaju pri kraju dnevnog reda. Predsedavajući postavlja pitanje da li neko želi da postavi neko pitanje. Rasprava o ovim temama obično je ograničena. Opšti cilj je da se najviše vremena tokom sastanka potroši na najvažnije teme.



## II. Sadržaj

Sledeći korak je priprema **sadržaja** sastanka. Teme i objektivne se trebaju definisati kako bi se izabrale odgovarajuće metode moderacije. Ponekad nije lako odrediti koju vrsta metode je najbolja za sadržaj sastanka. Nakon toga je važno znati potrebe i nadležnosti učesnika kako bi i njih uključili u opšti tok sastanka i kako bi se dobile njihove ideje, mišljenja i znanje.

## III. Učesnici

Stoga je takođe važno da se fokus skrene na učesnike i donese odluka koga pozvati. Međutim takođe je važno razmisliti o pitanjima, objektivima i različitim mišljenjima učesnika kako bi se pripremili za kontraverznu komunikaciju. Takva vrsta komunikacija ili diskusija, u kojoj učesnici mogu razmeniti mišljenja može biti odlučujuća za sadržaj i celokupni tok sastanka.

Nije moguće pripremiti uspešan sastanak ne uzimajući u obzir sve tri dimenzije i odnos i zavisnost jedne od druge. Sledeća kontrolna lista za pripremu sastanka je prvi instrument koji određuje primenu preliminarnih „pravila“:



## Priprema zasnovana na učesnicima

### → Orijentaciona kontrolna lista za pripremu toka sastanaka

- Da li postoji neka druga bolja mogućnost komunikacija umesto sastanka? (npr. telefonski razgovor)
- Koje informacije trebam navesti u pozivnici kako bi pružio odgovarajuće informacije?
- Datum sastanka, početak i kraj, mesto sastanka, temu i svrhu sastanka, dnevni red, ime predsedavajućeg, imena učesnika, listu dokumenata koje trebate poneti sa sobom i ime zapisničara.
- Kada se pozivnice trebaju raspodeliti učesnicima. Kako (putem e-pošte, telefona, formalnog dopisa, postera, itd.)?
- Koja vrsta kancelarijskog materijala je potrebna (table, špenadle, markeri, papir, itd.)?
- Kako bi trebala sala/ kancelarija izgledati (aranžman nameštaja/stolica, svetlost, ventilacija, itd.)?
- Kada treba biti rezervisana?
- Koja dokumenta postoje/ ili se trebaju pripremiti za učesnike?
- Koja su pravila koja treba primeniti (planirano vreme za izlaganja, nemogućnost pušenja, organizovanje pauza itd.)?
- Koliko je vremena potrebno za postizanje cilja/mete sastanka?
- Kada je odgovarajuće vreme za sastanak?

### → Kontrolna lista za pripremu sadržaja

- Koja je tema?
- Koji su razlozi što se diskutuje toj temi?
- Koje stavke treba sadržavati dnevni red?
- Koji bi trebao biti redosled dnevnog reda?
- Koja je svrha sastanka?
  - Razmena drugih
  - stavki?
  - Stvaranje podjednakog nivoa komunikacija?
  - Procesiranje informacija?
  - Savetovanje direktora?
  - Koordiniranje učinkom?
  - Stvaranje konsenzusa i mišljenja?
  - Pripremanje odluke?
  - Odluka?
  - Rešavanje problema?

### → Kontrolna lista za pripremu sastanka sa fokusom na učesnike

- Da li moram prisustvovati?
- Da li će moj zastupnik biti u mogućnosti da upravlja razgovorom/sastankom?
- Ko mora biti deo sastanka?
- Ko preuzima ulogu moderatora sastanka i ko održava zapisnik?
- Ko treba pripremiti koje informacije i kada ih treba izneti tokom sastanka?
- Kada i kome trebaju biti dostupne te informacije?
- Koje informacije trebam sam dostaviti?
- Šta treba sadržavati pozivnica kako bi svi bili obavešteni na najbolji način?
- Kako se učesnici osećaju u odnosu diskutovanje tema sastanka?
- Koje smetnje se mogu očekivati?
- Koji su to teški učesnici ikonflikti za koje moram biti spreman?

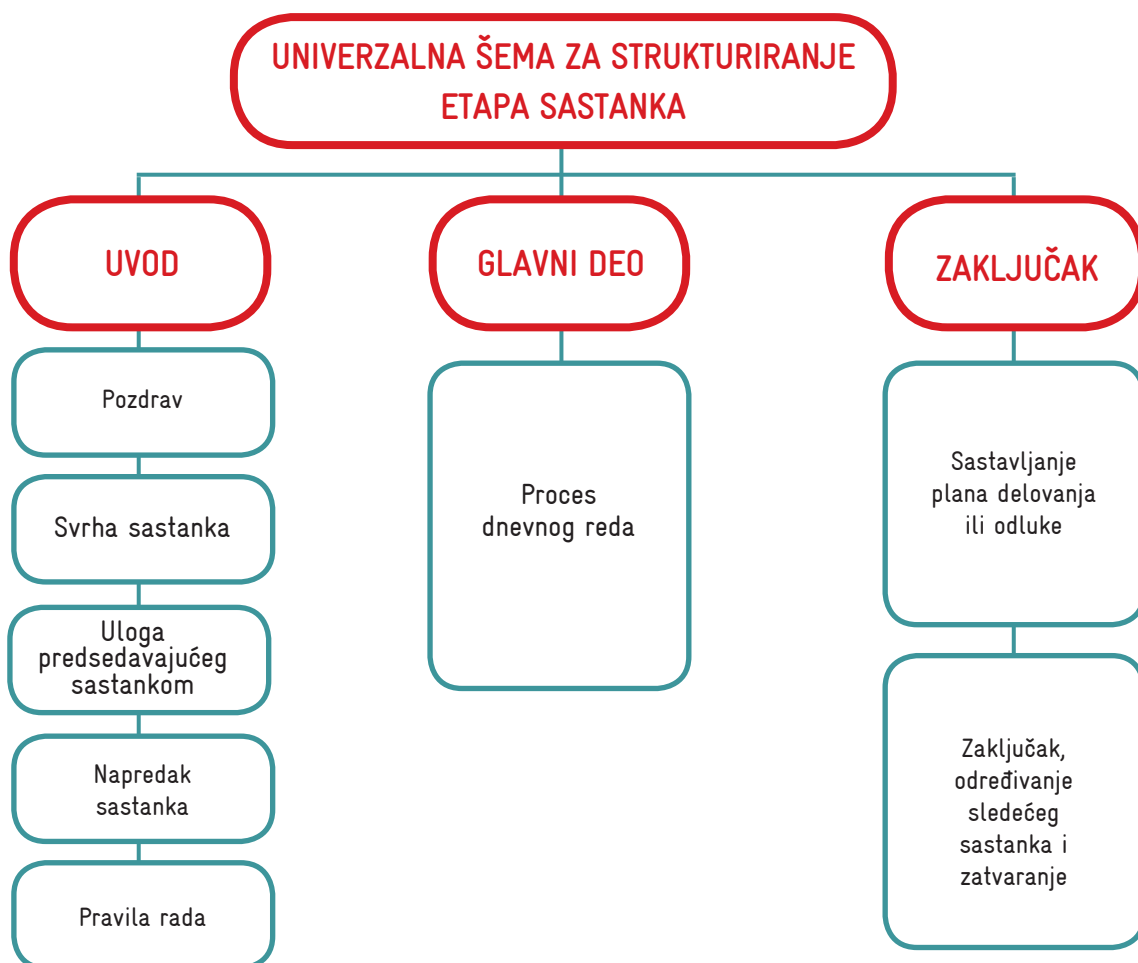
## 4.4 Na koji način organizovati sastanke?

### Napomena:

Gore navedeni kontrolni spisak nije savršen. Iz tog razloga, vaš kontrolni spisak bi trebalo da se uobliči prema njegovoj funkciji i na odgovarajući način završi za svakog organizatora sastanka.

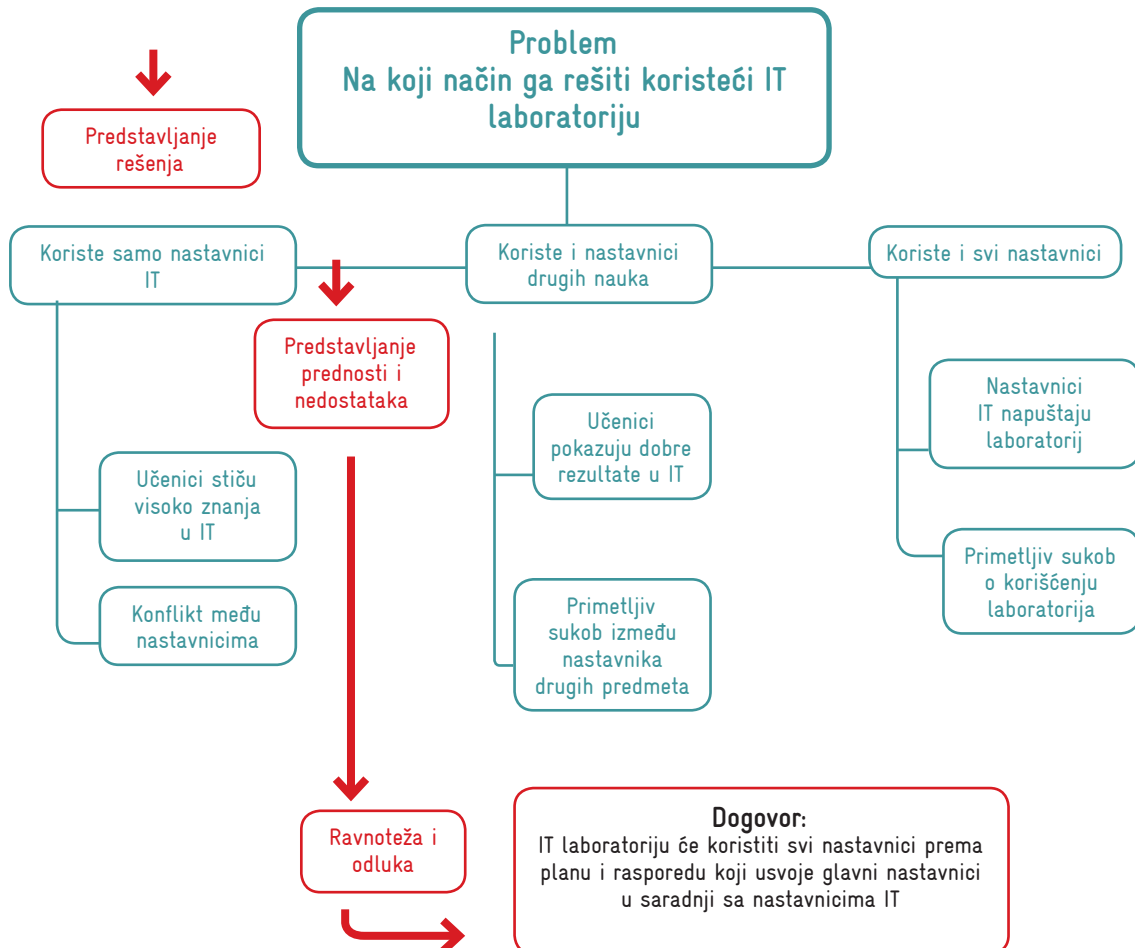
Organizovanje sastanka je poseban aspekt procesa upravljanja sastancima. U ovoj fazi, nalazimo se u analizi stvarnih situacija gde se sastanci održavaju u školama i obuhvaćeni različiti činioци. Ako se pripremna faza oformi na ispravan način i zasniiva na načelima za pripremu sastanka, ova faza će biti lakša. Ali još jednom, trebalo bi da budemo pažljivi i da upamtimo tri aspekta sastanka: Tok – Sadržaj – Učesnici.

**Prvo** trebamo znati da tok sastanka treba pokriti tri univerzalne faze sastanka: uvod – glavni deo – zaključak. Sledeće slike pokazuju korake koje treba poštovati tokom stvarnog sastanka sa radnom grupom, roditeljima ili učenicima.





**Drugo**, moramo obratiti veliku pažnju na sadržaj sastanka. Sastanak za koji nije sadržaj nije dobro pripremljen je sklon neuspehu. Postoje momenti kada trebamo doneti odluku tokom sastanka. Ukoliko sadržaj nije pravilno sastavljen sastanak će samo izgubiti vreme svih učesnika. Primer sa sledeće slike pokazuje dobru pripremu za sastanak.



Prema slici možemo primetiti da je su za jedan problem predložena tri rešenja. To znači da se ne treba predstaviti samo jedno rešenje kada želimo da rešimo probleme/sukobe u sličnim situacijama. Način donošenja odluke je takođe važan. U zavisnosti od dogovora i postojećeg problema koristite sledeće mogućnosti: otvorenim ili tajnim glasanjem.

Zajednički dogovor je idealno rešenje i stvara sve preduslove za podršku drugih postupaka u uspehu.



## 4.5. Predsedavanje sastancima

Zadatak predsedavanja sastankom je bitan faktor uspeha ili neuspeha. Predsedavajući je odgovoran za ključne elemente uspeha: planiranje dnevnog reda; odlučivanje o najprikladnijim učesnicima; kontrolisanju procedura tokom sastanka; osiguranju da se poštuje vreme; traženje komentara i informacija od učesnika; olakšavanje donošenje odluke u grupi; intervenisanje i rešavanje sukoba; iznošenje zaključaka; i obezbeđivanje da je celokupni proces pravilno registrovan od strane osobe nadležne za držanje zapisnika.

---

### DAKLE, GLAVNI ZADACI PREDSEDAVAJUĆEG SASTANKA SU:

---

- 1.** **Rad kroz dnevni red i pravovremeno diskutovanje tema.** Nikada nemojte pretpostaviti da ljudi znaju o čemu govorite. Izdvojite vreme kako bi prešli peko pitanja i objasnite zašto se o njima diskutuje. Dobro predsedavanje pomaže da sastanak teče glatko i efikasno. Pridržavajte se stavki dnevnog reda za diskusiju.
  - 2.** **Uključivanje svih.** Sastanak nikada nije monolog na kojem jedna osoba „govori“ grupi: ovo se može učiniti pismenim uputstvom a ne sastankom. Tačnije, sastanak je forum za dobijanje mišljenja svih učesnika i njihovog uključivanja u proces donošenja odluka. Ovime se od vas zahteva da kao predsedavajući aktivno ohrabrujete sve učesnike da učestvuju i da aktivno slušate šta oni kažu.
  - 3.** **Donošenje odluka.** Sastanci na kojima se ne donesu opipljivi rezultati će se smatrati nezadovoljavajućim i često će dovesti do gubljenja vremena grupe. Dnevni red treba biti sastavljen oko pitanja za koja je potrebno donošenje odluka poštujući grupnu diskusiju diskusije u grupi. Za ovo je potrebna veština za koje je potrebno vreme da se stekne. Osigurajte se da uključite sve učesnike, sumirate stavke konsenzusa i iznesite one stvari koje izgledaju da su glavna mišljenja.
  - 4.** **Rad sa teškim ljudima.** Još jedna glavna osobina predsedavajućeg je taktičnost i kontrola kada se suoči sa sukobom u određenoj grupi, ili kada se treba baviti teškom osobom. Upamtite da će grupa gledati na vas da rešite takva pitanja i osigurajte da se razlog sastanka ispunjava
  - 5.** **Sastanak počinje i završava se na vreme.** Vreme je još jedna važna osobina. Od suštinske je važnosti da sastanci počnu u određeno vreme i završe se u dogovorenom periodu i time minimizuju neugodnosti za učesnike.
  - 6.** **Na pravilan način okončajte sastanak** - Sumirajte ono o čemu ste doneli odluku, osigurajte se da je zapisničar zapisao navedene tačke. Upamtite da se zahvalite učesnicima i podsetite ih o datumu, vremenu i mestu sledećeg sastanka.
-

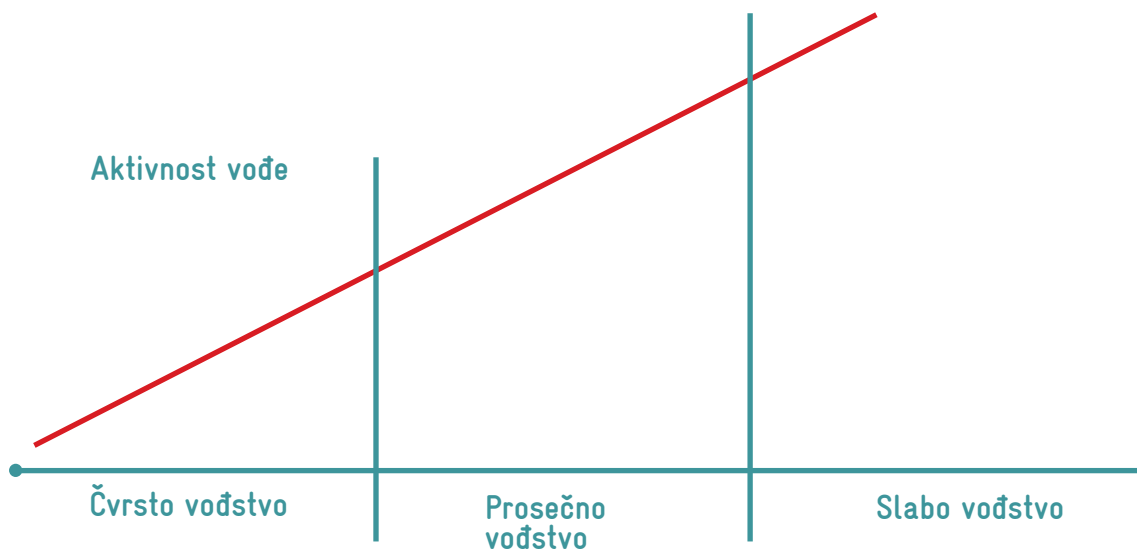
U osnovi, što je zreliji pristup koji koristi predsedavajući to će sastanak bolje teći. Kontrolna lista, uz fokus na učesnike uvek pruža mogućnost izbora i učešća odgovarajućih ljudi na sastanku. Dobar sastanak zahteva efikasno predsedavanje kako bi se ispunili određeni ciljevi. Ukoliko je predsedavajući sastanka dobro pripremljen onda će njegova /njena predanost sastanku osigurati da obični učesnici ne budu u mogućnosti da vode sastankom.

Postoji opšte pravilo koje glasi:

- ➔ Predsedavajući sastanka ne bi trebao koristiti više od 1/3 opšteg vremena za njegovo izlaganje.
- ➔ Aktivnosti predsedavajućeg bi se trebale usredsrediti više na (2/3) dve trećine sastanka.

Ova formula je data više kao opšte pravilo. Treba se primetiti da će se odnos vremena koji predsestavajući koristi kao vođa neminovno razlikovati od predmetne stvari i svrhe sastanka. Na primer, sastanak na kojem će se diskutovati i dogovoriti tehnički ili proceduralni dokument će verovatno zahtevati manje uključivanje predsedavajućeg a više učesnika. Sa druge strane, sastanak na kojem se učesnici trebaju upoznati sa novom strategijom ili politikama se može podrazumevati da će predsestavajući iskoristiti većinu vremena.

#### 4.5.1. Načini predsedavanja sastancima



Postoje različiti načini predsedavanja sastancima. Postoje dva osnovna oblika predsedavanja: Prema načinu predsedavanja dele se na monocentrične i policentrične. Prema prvom, monocentričnom predsedavanju primećuje se uticaj predsedavajućeg, dok se u drugom, policentričnom, primećuje uticaj svih učesnika sastanka.

Izbor načina predsedavanja sastancima zavisi od grupe učesnika sastanka, pozicije odlučivanja u sastanku kao i suštine sastanka.

Postoje dva poznata načina za pozicije vođstva sastanka:

- ➔ Presto vođstva – u kojem je predsedavajući „šef“ u donošenju odluka, ali ne i u učešću u stručnom radu; i
- ➔ Presto učesnika – u kojem predsedavajući sastankom učestvuje u stručnom radu. U takvim situacijama predsedavajući ima ista prava kao i svaki drugi učesnik sastanka.

### Vrste predsedavanja:

**INDIVIDUALNI DIJALOG SA UČESNICIMA**, preko pitanja i odgovora. U takvim situacijama svaki učesnik sastanka iznosi lični stavove o pitanjima iznetim na sastanku;

**INDIVIDUALNI INTERVJU SA UČESNICIMA** – predsedavajući sastankom iznosi pitanja i dobija posebne odgovore od strane pojedinaca koji učestvuju na sastanku;

**GRUPNI DIJALOG** – učesnici sarađuju među sobom kao podrška predsedavajućem sastanka.

Veoma je važno da predsedavajući ostane lojalan svojoj funkciji, da vodi sastanak na sarađujući način, da aktivno prati diskusiju i eventualne predloge, vizualizuje važna pitanja itd.

## 4.6. Zaključak i ocena sastanaka

Na kraju sastanka predsedavajući će se osigurati da određene ključne stavke budu razjašnjene učesnicima.

Prvo, on/ona treba pitati da li postoje „poslovne tačke“ koje treba izložiti. Drugo, i najvažnije predsedavajući ponavlja glavne stavke, šta je diskutovani, šta sledeće činiti, ko će biti odgovoran za koje vrste delovanja itd. Predsedavajući se mora osigurati da zapisničar beleži zaključni deo i ispunjene rezultate.

Konačno, predsedavajući treba zahvaliti učesnicima na učestvovanju na sastanku i – kada je poznato – izneti vreme i mesto sledećeg sastanka.

Ocena sastanka je važna jer se time identifikuju dimenzije sastanka za koje je potrebno poboljšanje tako da sledeći sastanak bude efikasniji. Za „velike“ sastanke potrebno je nekoliko minuta pre okončanja sastanka kako bi se izvele povratne informacije o procesu sastanka. Poželjno je da se na „velikim“ sastancima instrumenti za ocenjivanje sastanka pripreme unapred.

Identifikovanje odgovarajućih pitanja za poboljšanje može dovesti do poboljšanja upravljanja sastancima.

Primeri pitanja su izneti ispod:

- Da li je dnevni red bio specifičan?
- Da li je izdvojeno vreme za svaku tačku dnevnog reda?
- Da li su identifikovana osnovna pravila sastanka?
- Da li je diskusija usredsređena na poželjne/očekivane rezultate?
- Da li je održavan odgovarajući tempo tokom diskusija?
- Da li je poštovan dnevni red sastanka?
- Da li je sastanak odužen nepotrebno?
- Da li su poštovana mišljenja kolega?
- Da li su učesnici bili aktivni slušaoci?
- Da li se je sastanak završio u određeno vreme?
- Da li je sastanak okončan uz očekivane rezultate?

## 4.7. Zapisnik (protokol) i izveštavanje

Zapisnici se održavaju tokom sastanaka. Zapisnici su veoma važan pribor za upravljanje jer predstavljaju dokument o donošenju odluka i implementaciji aktivnosti. Predstavljaju važna dokumenta koja služe kao osnova za implementaciju aktivnosti. Zapisnici su instrument koji tipično opisuju događaje na sastanku, počevši od liste učesnika, izjavu pitanja razmotrenih od strane učesnika sastanka i odgovarajuće odgovore ili odluke o pitanjima. Tako da zapisnici počinju sa imenom organa (npr. komisije) koji održava sastanak, mestom, datumom, listom prisutnih i vremenom kada je predsedavajući otvorio sastanak. U zapisniku se nakon toga registruje šta je u stvari rečeno na sastanku, bez obzira da li po redosledu izlaganja ili nekom jasnijem redosledu, bez obzira da li se sastankom prati pisani dnevni red. Manje korišćeni format je registrovanje događaja kako se dešavaju prema pisanom dnevnom redu, bez obzira na hronologiju dešavanja.

Drugim rečima, zapisnici su:

- Podsetnici diskusija tokom sastanka;
- Osnovne informacije o diskusijama u vezi problema koji moraju biti rešeni
- Uputstva za one koji nisu učestvovali na sastanku
- Stalne informacije

Zapisnik ima mnogo funkcija, između ostalog da informiše, vodi, proveriti, usmeri dela, zaštititi informacije itd.

U zavisnosti od objekta zapisnika, zapisnik može biti samo u vezi rezultata prilikom čega zapisničar drži beleške o rezultatima kao i glavnim posebnim aranžmanima.

Ukoliko zapisnik treba da bude detaljniji onda zapisničar beleži tok sastanka prema diskutovanju

dnevnog reda ili prema prioritetima diskusije. Zapisnik razvoja sastanaka sadrži čak i važne delove diskusije, predloge, itd, kao i predložene i donete odluke. U stvari, svaki korak razvoja sastanka je dokumentovan u ovoj vrsti zapisnika. Pošto ovakav zapisnik može biti veoma dug preporučuje se da ova vrsta zapisnika bude dokumentovana samo u posebnim prilikama, npr. u slučajevima kada treba objasniti rezultat koji se treba ispuniti određenim postupkom ili kada ovaj proces/određena etapa odluke treba biti dokumentovana u pisanoj formi.

### Dužnosti zapisničara

Svaki učesnik može biti zadužen vođenjem zapisnika, ali taj učesnik ne bi treba biti učesnik diskusije pošto je poželjnije da se zapisnik održava tokom sastanka tako da se ne izgubi nijedna informacija.

#### Zapisničar:

- ➔ Održava beleške o rezultatima i primedbama
- ➔ Formuliše rezultate na takav način da ih je moguće proveriti
- ➔ Prosleđuje zapisnik sa sastanka
- ➔ Sažeto beleži rezultate sastanka
- ➔ Pomaže učinku sastanka prema rezultatima.

državanje zapisnika se bolje obavlja vizualizacijom kao što su PowerPoint prezentacije, tabele ili druga vizuelna tehnika. Zapisničar održava podatke u elektronskoj formi (računar ili laptop) koji će kasnije biti korišćeni kao koncept za detaljan zapisnik sastanka ili kao dodatak zapisniku.

Veoma je važno da učesnici usvoje zapisnik sa sastanka. Postoji nekoliko načina na koje to može da se uradi:

1. Sažeto pročitati diskusije i usvojene odluke na kraju sastanka.
2. E-poštom poslati zapisnik sa sastanka i pitati učesnike da li imaju šta da dodaju ili
3. Zapisnik sa sastanka se može poslati sa drugim materijalom za naredan sastanak i da se usvoji na početku tog sastanka.

Učesnik može da se izjasni ako smatra da je nešto drugačije.

## Aktivnost:

Podelite učesnike u tri grupe i recite im da moraju održati sastanak u vezi mera koje se trebaju preduzeti povodom povećanog nasilničkog ponašanja u učionicama (dati im dnevni red):

- a) jedan učesnik će biti predsedavajući;
- b) jedna grupa će biti nastavnici
- c) jedna grupa će biti policija, službenici ministarstva, predstavnici roditelja, itd.
- d) jedna grupa će biti nadzornici (vidi kontrolnu listu u prilogu 2)
- e) jedan učesnik će održavati zapisnik

Nakon toga, trener će im ukratko opisati vežbu i dobiti povratne informacije od svake grupe.

## 5. Delotvorno planiranje komunikacije

### A. Uvod

Kada se preduzimaju značajnije nove inicijative, kada će doći do promene ili kada je MONT ili OUO radila na važnom pitanju, zaposleni se o tome moraju obavestiti.

**UPAMTITE:** Komunikacija podrazumeva prijem i traženje informacija, kao i pričanje ili razmenu aktuelnih okolnosti i namera.

Vlade proces komunikacije koriste za sledeće:

- ➔ Traženje od javnosti, stručnih tela, konkretne ciljane publike (po regionu, uzrastu ili drugom kriterijumu) da iznesu mišljenja.
- ➔ Traženje da se iznesu utisci u vezi sa predloženom inicijativom (npr. promena nastavnog plana i programa)
- ➔ Razmena i savetovanje javnosti, stručnih tela ili konkretnih ciljnih grupa o planovima i namerama MONT i/ili OUO.

Za delotvornu komunikaciju potrebno je detaljno planiranje. Kao rukovodilac škole, morate da znate koje su to karakteristike delotvornog plana komunikacije za slučaj da morate da izradite isti ili da morate da razmotrite, revidirate i unapredite sveobuhvatan plan koji su izradili vaši podređeni. Planiranje komunikacije, kao deo vašeg posla u školi, važno je sredstvo koje pomaže da se ostvare ciljevi „Strategije za unapređenje komunikacije i saradnje”.

2 Ovi delovi Strategije komunikacije posebno čine osnovu za ovaj plan: 2.2 „Ciljevi Strategije”, 3. Teorijski pregled, 4.2. Koordinacija toka informacija za primenu odluka (rukovodeća načela), 4.3. Aktivno učešće javnosti i civilnog društva u raspravu o politici obrazovanja je popravljeno,

## B. Osnovni elementi planiranja komunikacije

Postoje dva pristupa za planiranje komunikacije: **dalekosežni**, ekooji utvrđuje više stvari o kojima vladin organ mora da komunicira i koji je u vezi sa **konkretnom stvari** a koji se bavi važnom stvari ili pitanjem. Oba pristupa koriste iste korake i načela.

**Wiki Helps** predstavlja odličan osnovni korak za planiranje komunikacije. Njen pregled **planiranja komunikacije** je prilagođen i nalepljen u daljem tekstu:

1. **Znajte zašto morate da komunicirate i šta želite da postignete.** Šta želite da bude drugačije kao rezultat komunikacije? Ovo je osnova za uspostavljanje ciljeva komunikacije
2. **Uzmite u obzir to sa kim morate da komunicirate.** Napravite spisak svoje potencijalne publike.
3. **Šta ta publika misli o datoj stvari ili temi, u ovom trenutku?** Kako to možete da saznate? Napravite belešku o tome šta znate ili šta morate da saznate.
4. **Definišite** Šta želite da vaša publika ZNA, MISLI ili URADI kao rezultat komunikacije? Zapišite svoje ključne poruke za svaku publiku. One mogu da budu iste za svaku publiku ili možda ćete morati da razmotrite razlike između njih. Imajte na umu svrhu svoje komunikacije
5. **Odlučite kada morate da prenesete svoje poruke.** Vaš tajming može da predodredi kako da komunicirate.
6. **Odlučite kako da prenesete svoje poruke.** Ako pokušavate da stvorite svest, pisana komunikacija je možda dovoljna. Ako je poruka složena ili kontroverzna, možda morate da isplanirate interaktivnije pristupe, uključujući i komunikaciju licem u lice.
  - a. Ko će prenositi poruku? Kako ćete ih pripremiti?
  - b. Koji su resursi potrebni?
  - c. Kako ćete omogućiti da se iznesu utisci? Kako ćete znati da li je vaša publika primila komunikaciju?
  - d. Kako ćete znati da li je razumela komunikaciju, odreagovala ili se promenila zbog komunikacije?
  - e. Kako ćete znati da li je potrebna dodatna komunikacija?
7. **Ocenite** delotvornost aktivnosti komunikacije
8. **Konzistentno primenjujte** načela planiranja komunikacije



## C. Objašnjenje 8 koraka u planiranju komunikacije

### 1. Utvrđivanje svrhe vašeg plana - opšti ili konkretni ciljevi

Opšti/konkretni ciljevi utvrđuju **svrhu** vašeg plana komunikacije. Neki resursi koriste termin „opšti ciljevi“ za utvrđivanje svrhe plana komunikacije. Upotreba termina „**konkretni ciljevi**“ **korisnija** je zato što se time podrazumeva da su ciljevi **konkretni, ocenjivi i vremenski konkretni**.

Fondacija Wallace daje sledeće sugestije za definisanje svrhe i željenog ishoda plana komunikacije

#### Smernice za stvaranje konkretnih ciljeva plana komunikacije

Vaši opšti ciljevi komunikacije trebalo bi da budu **realni i orijentisani na radnju**.  
 Konkretni ciljevi bi trebalo da budu **konkretni i ocenjivi**.  
 Držite se **minimalnog broja ciljeva** (npr. od jedan do tri). Ne možete da ostvarite sve u samo jednoj inicijativi.  
 Imajte na umu **kojoj se publici obraćate** (npr. roditelji, zainteresovane strane i mediji).  
 Ko će primiti poruke koje šaljete?

#### Osmišljavanje konkretnih ciljeva: Spisak potrebnih stvari

1. Da li ste obezbedili ciljeve usredsređene na rešenja (konkretno ciljeve koji zaista mogu da se ostvare), a koji su konkretni i usredsređeni, umesto da budu uopšteni?
2. Da li su ciljevi jasni i pragmatični, umesto da budu prazni i preterani?
3. Da li se ciljevi mogu povezati sa pokazateljima ili merama tako da znate da li je strategija komunikacije bila uspešna?
4. Imajte na umu da vaši resursi za plan komunikacije obuhvataju NOVAC i VREME. Da li ste izabrali ciljeve koje možete da ostvarite imajući u vidu ograničene resurse koji su vam na raspolaganju?
5. Samo jedan plan komunikacije ne može da promeni sve. Da li ste izabrali dva ili tri cilja koji imaju najviše smisla za zadatak koji je pred vama?
6. Proverite sa kolegama da li su ciljevi jasni, razumljivi i ostvarljivi. Ako nisu, revidirajte izjave u vezi sa ciljevima da biste obezbedili da su dosledni vašem zadatku i/ili strateškom planu. Jasnoća i jasnoća svrhe od presudnog je značaja za izradu uspešnog plana komunikacije.

**PRILAGOĐENO OD – IZVOR:** *Market Street Research, Inc., Trainer Information and Worksheets for School-Linked Services, Odeljenje za obrazovanje u Masačusetstu, Boston, Masačusetts, za radionice obuke održane od 1997. do 2001. god.*

## 2. Publika

Često postoje dve vrste ljudi do kojih ćete morati da doprete: ljudi na koje neposredno utiče ono o čemu komunicirate i ljude koji imaju interes u onome o čemu komunicirate pa možda žele da odreaguju na komunikaciju. Prva grupa su **primarni ciljevi** (ili publika); druga grupa su **sekundarni ciljevi**.

### Na koga na kraju želite da utičete?

Komunikacija je osmišljena tako da ciljanoj publici prenese ključne poruke tako da na kraju dovede do većeg obrazovanja zainteresovanih strana o određenom programu ili stvari. Ciljana publika mogu da budu upravo te zainteresovane strane ili neko ko može da utiče na iste zainteresovane strane.

### Pitanja koja treba da postavite sebi

Koju vrstu pojedinaca bi trebalo da uključite kako biste školi pomogli da ostvari svoje organizacione ciljeve (i možda, uključujući i ostvarivanje ciljeva plana komunikacije)?

Ko će na kraju imati koristi od inicijative o kojoj komunicirate?

Ko će biti odgovoran za realizaciju tih programa ili usluga koje vaša škola pruža?

Ko će biti odgovoran za finansiranje tih inicijativa?

Izvor: Prilagođeno od fondacije Wallace –

[www.bch.cbd.int/protocol/outreach/wallacefoundation.pdf](http://www.bch.cbd.int/protocol/outreach/wallacefoundation.pdf).



Važno je posebno prepoznati primaocce (ciljeve) vaše komunikacije. U političkom okruženju, i obrazovanje u demokratskom društvu je političko, morate takođe da utvrdite ko mora da sazna za plan komunikacije, njegovu svrhu i procese. Za rukovodioce škole to može da znači informisanje direktora OUO ili može da obuhvati gradonačelnika ili gradonačelnika i savet, a ponekad i neposredno informisanje MONT. Inicijativa za komunikaciju ne bi trebalo da bude iznenađenje za nikoga ko može da se nađe pod uticajem realizacije plana.

Potencijalna publika za stvari u javnom obrazovanju navedena je u daljem tekstu.

### **KO SU ZAINTERESOVANE STRANE U OBRAZOVANJU?**

Svaka grupa koja je uticajna u zajednici u smislu javnog obrazovanja trebalo bi da se smatra zainteresovanom stranom. Izdvojite određeno vreme da biste ispitali ko su zainteresovane strane i predmetno telo u vašoj zajednici – ko mora da se uključi u stvar ili inicijativu (da li je potrebno čuti mišljenja i/ili utiske). Ko poseduje resurse koji su od ključnog značaja? Da li postoji nešto u etničkom ili kulturološkom smislu što treba uzeti u obzir?

Primeri zainteresovanih strana obuhvataju sledeće:

### **Učenici, roditelji i porodice**

**PROSVETNI RADNICI** - direktori škola, službenici OUO, nastavnici, stručnjaci MONT, vladine organizacije koje podržavaju ili koje su odgovorne za obrazovanje,

### **Školski saveti i roditeljski saveti**

**Vlada i politički lideri**, kao što su gradonačelnici, gradski savetnici ili opštinski i nacionalni zakonodavci

**Lokalni centri** uključeni u rad sa decom i mladima.

Predstavnici **kulturnih i etničkih grupa**

**Lideri u poslovanju**, posebno privredni subjekti koji podržavaju prosvetne inicijative,

### **Zdravstvene ustanove**

**Rukovodioci u visokom obrazovanju**, posebno kolege i univerziteta sa interesom da podržavaju javno obrazovanje

### **Lideri naselja i lokalni organizatori**

Predstavnici **verskih organizacija**

Predstavnici **socijalnih službi** koje služe deci ili se bave zaštitom deteta

**Predstavnici medija**, uključujući i ljude iz lokalnih novina, časopisa, radio stanica, televizije, kablovske ili elektronskih medija

**Predstavnici opštinskih agencija**, kao što su službenici iz parkova, biblioteka ili službenici zaduženi za javni red i mir



Izvor: Prilagođeno od fondacije Wallace –

[www.bch.cbd.int/protocol/outreach/wallacefoundation.pdf](http://www.bch.cbd.int/protocol/outreach/wallacefoundation.pdf).

## **3. Znanje publike**

**Šta ta publika misli o datoj stvari ili temi, u ovom trenutku?** Kako to možete da saznate? Napravite belešku o tome šta znate ili šta morate da saznate. Ako se ovaj korak ne napravi, komu-

nikacija može da promaši svoj cilj ili „snishodljivo“ se obrati publici, što izaziva emotivan odgovor negativnosti ili „joj se obrati preko glave“ što često uzrokuje to da publika odbije komunikaciju. Nijedan od tih ishoda nije poželjan.

#### Kako možete da doprete do ciljane publike?

Nakon što definišete svoje ciljeve komunikacije i publiku do koje pokušavate da doprete, strategija koju izaberete će definisati kako ćete komunicirati sa svojom publikom. Da biste izradili delotvornu strategiju, važno je da **razumete gde i kako vaša ciljana publika traži i prima informacije**. Ovo treba uzeti u obzir i kod definisanja ključnih poruka i kod definisanja sredstava komunikacije

#### 4. Ključne poruke

**Definišite** veoma jasno šta želite da vaša publika zna, razume ili uradi kao rezultat komunikacije?

**Definišite** takođe svoje ključne poruke i znajte koje **konkretne objektivne informacije** i podatke posedujete (ili morate da obezbedite) u korist ključne poruke.

#### Utvrđivanje ključnih poruka

Ključne poruke su u suštini poruke koje želite da ciljana publika vidi, čuje ili odreauguje na njih. Postoji puno načina na koje možete da komunicirate o istoj stvari. Na primer, razmislite o ova dva načina na koja možete da komunicirate o uobičajenoj temi, vremenskim prilikama. Jedna osoba kaže: „Bar je konačno prestala da pada kiša.“ Druga kaže: „Kakav lep dan; lepo je videti sunce!“ Obe ove stvari su jednako istinite i odgovarajući načini da se komunicira o danu bez kiše, ali se prenose različite stvari i o vremenu i o govorniku. Kada utvrdite svoju ključnu poruku, planirate šta želite da prenesete svojoj ključnoj publici o svojoj inicijativi, ili o svom procesu istraživanja, ili o trenutnom stavu vaše organizacije o datoj stvari, ili o vašem zadatku ukoliko je inicijativa velika ili sistematska.



Izvor: Prilagođeno od fondacije Wallace –

[www.bch.cbd.int/protocol/outreach/wallacefoundation.pdf](http://www.bch.cbd.int/protocol/outreach/wallacefoundation.pdf).

Prilikom osmišljavanja ključnih poruka za plan komunikacije, morate da znate **koje su stvari važne za vašu ključnu publiku**. Razmislite o svojim opštim ciljevima i konkretnim ciljevima komunikacije. Koje će poruke ostaviti traga? Koje su stvari osetljive, a koje tek treba rešavati (diplomatski)? Šta će pomoći da od publike dobijete podršku? Koji je vaš „mamac“? Drugim rečima, šta može da se izjavi na početku komunikacije da bi se pripadnik publike naterao da uzme u obzir celu poruku?



## 5. Tajming

Kada je potrebno da se iznese informacija? Kada je potrebno čuti povratne informacije? Koliko će vremena biti potrebno da se realno realizuje plan komunikacije? Koje se posledice očekuju ako se plan komunikacije realizuje prerano ili prekasno? Ko šta mora da uradi i kad da bi tajming funkcionisao?

## 6. Mediji

Koji su najdelotvorniji načini da prenesete svoje poruke? Kako će se omogućiti iznošenje povratnih informacija? To su glavna pitanja da bi se izabrala sredstva za komunikaciju. U daljem tekstu ponovljene su izjave iz Odeljka B, Stavke 6. gore

**Odlučite kako da prenesete svoje poruke.** Ako pokušavate da stvorite svest, pisana komunikacija je možda dovoljna. Nakon što ocenite kako vaša ciljana publika prima informacije, odlučićete o oblicima medijske „produkcije“ koje ćete da koristite (npr. štampa, internet, televizija, radio ili kombinacija ovoga)

Ako je poruka složena ili kontroverzna, možda morate da isplanirate interaktivnije pristupe, uključujući i komunikaciju licem u lice.

- ➔ Ko će prenositi poruku? Kako ćete ih pripremiti?
- ➔ Koji su resursi potrebni?
- ➔ Kako ćete omogućiti da se iznesu utisci? Kako ćete znati da li je vaša publika primila komunikaciju?
- ➔ Kako ćete znati da li je razumela komunikaciju, odreagovala ili se promenila zbog komunikacije?
- ➔ Kako ćete znati da li je potrebna dodatna komunikacija?

## 7. Evaluacija

Osmislite sredstva za ocenu stepena do kog vaša komunikacija dovodi do ostvarenja ciljeva. Da li ćete ispitati uzorak učesnika? Da li ćete tražiti pripadnike publike za TV ili radio? Kako ćete saznati koje je dejstvo vaše komunikacije? Da li to morate da saznate koristeći različita sredstva za različite publike?

## 8. Sažetak – Načela komunikacije

Na kraju, dok ocenjujete svoj nacrt plana komunikacije, obezbedite da isti odražava primenu svakog od ovih načela komunikacije:

- ➔ **Kredibilitet:** Da li su vaša poruka i vaš glasnik kredibilni – da li su podaci pouzdani; da li se glasniku veruje i da li je poštovan izvor informisanja – kod publike?
- ➔ **Kontekst:** Da li je vaša poruka u kontekstu sa realnošću i okruženjem u kom se publika nalazi?
- ➔ **Sadržaj:** Da li je vaša poruka relevantna za vašu publiku? Da li bi trebalo da bude u njenom interesu?

- Jasnoća: Da li je vaša poruka jednostavna i iskrena? Koliko će daleko ići i koliko će trajati?
- Kontinuitet i konzistentnost: Da li вреди ponavljati vašu poruku? Da li je konzistentna? Ako se promeni da li su razlozi promene poznati? Koliko često morate da ponavljate svoju poruku da bi doprela do publike?
- Kanali: Koje kanale/mehanizme/sredstva komunikacije koristite? Koja je njihova vrednost za vašu publiku?
- Koristi za publiku: Da li vaša komunikacija odgovara na pitanja za pripadnike vaše publike, „Šta ja imam od toga?“
- Briga, saosećanje i zabrinutost: Da li vaša publika zna da brinete i da vam je ova stvar bitna, kao i drugima odakle poruka potiče?
- Sposobnost publike: Da li je vaša publika sposobna da razume poruku? Da li će izdvojiti vreme da sluša/čita/gleda poruku? Šta ćete da uradite ako je odgovor na sve prethodno „ne“? Drugim rečima, da li je vaša poruka osmišljena i ciljana na odgovarajući način?
- Poziv na delovanje: Šta bi vaša publika sada trebalo da uradi?

### GRUPNI ZADATAK:

Primena novog plana i programa će se proširiti na sve škole na Kosovu. Vaša škola je, takođe, deo tog procesa. Prateći 8 koraka za planiranje komunikacije – izradite plan komunikacije za svoju školu. Kako ćete zaposlene da obavestite o planu MONT da primeni nov nastavni plan i program?

## Nešto za kraj

Modul Efektivno upravljanje škole i vođenje sastanaka kao sastavni deo programa sa 7 modula za razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja na Kosovu (RKO) daje uvid u znanje, „sredstva“ i praktične načine za delotvornim i efikasnim upravljanjem školom i vođenjem sastanaka.

Nakon što se upoznaju sa različitim načelima i dobrim praksama za upravljanje školom i značajem sastanaka, kao i sa time kako da ih uspešno vode, direktori škola i njihovo rukovodstvo, zajedno sa upravnim odborom škole, koordinatorima kvaliteta, prosvetnim radnicima itd. doprineće unapređenju kvaliteta obrazovanja za sve.

Model učesnicima daje uvod u administrativna sredstva koja pomažu da se postigne pojam rukovodstva i uprave u školi, a koji se unapređuje kroz praktične aktivnosti i davanjem mogućnosti da se primene administrativna sredstva. Samim tim, dovode do uspešnog upravljanja vremenom i dokumentacijom, uključujući između ostalog popunjavanje i arhiviranje elektronskih i fizičkih dokumenata; i planiranje, organizovanje i predsedavanje sastancima na produktivan način, a što dovodi do uspešnih sastanaka.

Dakle, uloga učesnika je da prihvate smernice koje ovaj modul nudi, zajedno sa drugim modulima u nizu, kako bi bili delotvorniji u ulozi koju su preuzeli, čime bi istovremeno doprineli unapređenju kvaliteta obrazovanja.

## ✓ REČNIK

**UPRAVLJANJE VREMENOM** - korišćenje vremena na osnovu planova, prioriteta i usredsređujući se na efikasnost, načela i odnose sa ljudima.

**DOKUMENT** - zapis, specifikacija, proceduralni dokument, crtež, izveštaj, standard, zakon. Publikacija može biti na papiru, magnetskoj traci, elektronskom ili optičkom disku, fotografiji ili slično, ili kombinacija gorenavedenih. Skup dokumenata, na primer specifikacije i zapisi se obično nazivaju „dokumentacijom“.

**PEDAGOŠKA DOKUMENTACIJA** - osnovni materijali koji određuju strukturu škole, suštinu obrazovnog rada, kao i njeno organizovanje i administraciju. Dokumentacija škole je ključni izvor informacija, planiranja, koordinacije i uspešne primene radova kao i dužnosti upravljanja i vođstva u školi.

**KOMUNIKACIJA** - proces prenosa i primanja informacija od pojedinca i ka pojedincu ili grupi ljudi kao i tumačenje tih informacija. Komunikacija može biti dobrovoljna i nedobrovoljna. Komunikacija među ljudima je složena i različita i može se klasifikovati u tri opšte grupe: 1. Verbalna komunikacija (korišćenje jezika ili koda koji predstavljaju jezik), 2. Neverbalna lična komunikacija (kao što je korišćenje odeće, poza, gestova ili zapažanja u svrhu komunikacije) i 3. Ritualna (korišćenje događaja strukturiranih na visokom nivou u cilju komunikacije). Veoma je važno i od suštinske važnosti u umetnosti nastave;

**ZAPISNIK SASTANKA** - zapisi koji se održavaju tokom sastanka. Zapisnik je podsetnik diskusija na sastanku, osnovnih podataka za diskutovanje problema o kojima se trebaju preduzeti mere, smernice za one ljude koji nisu učestvovali na sastanku; predstavljaju stalne podatke održanih sastanaka u interesu posebne institucije ili organizacije (na primer zapisnik sa sastanaka u vašoj školi).

**SASTANCI** - su deo ekipnog rada i način na kojem dolazi do različitih nivoa i vrsti komunikacije. Na primer, sastanak koji se organizuje u školi je definisan kao sastanak na kojem učestvuje više od dve osobe, održava se na posebnom mestu i u odgovarajuće vreme, ima posebnu svrhu, dnevni red i mogućnost razmene ideja u odnosu na zajedničku temu u svrhu ispunjenja zajedničkog cilja. Učesnici sastanka, dnevni red, materijali i zaključak diskusija se registruju i održavaju u zapisniku sastanka.



## Literatura:

- Elisabeth Backman i Bernard Trafford (2007): „Demokratsko upravljanje školama“, Savet Evrope, Strazbur.
- Fred C. Lunenburg i Allan C. Ornstein (2000): Administracija obrazovanja (Koncepti i prakse), Wadsworth, treće izdanje, Kanada
- Fullan, M. (1999): „Snaga promena u obrazovanju“, Adea, Priština
- Fullan, M. (2001): „Novo shvatanje promena u obrazovanju“, Edualba, Priština.
- Goddard T., Duraku N., Ninaku Xh. (2006): Uvod u vođstvo u obrazovanju, Uputstva za predavače, KEDP, Priština.
- Grupa autora (2005): Poboljšanje organizacije, ADEA, Priština.
- H.W. Baumann (2004): Priprema i upravljanje sastancima, GTZ, Priština.
- Hyseni H., Salihaj J., Nikoleta M., Pupovci D., (2003): Upravljanje i vođstvo u obrazovanju, KEC, Priština.
- Koliqi, Hajrullah (2004): Obrazovni sistem na Kosovu, Libri shkollor, Priština

## Prilozi

### Prilog 1: Radni list – Upravljanje vremenom

- Upravljanje vremenom provedenim za stolom i u upravljanju dokumentacijom
- Ograničenje pristupa i definisanje/planiranje vremena (za stolom)
- Šta možemo poboljšati?

### Prilog 2: Radni list – Upravljanje rasporedom

- Planiranje vremena provedenog za stolom
- Smanjite broj sastanaka i povećajte broj radnih grupa – odgovorni za projekat/aktivnost
- Šta možemo poboljšati?

### Prilog 3: Radni list – Upravljanje vremenom i balans

- Balansiranje porodičnih, ličnih, društvenih, obrazovnih i stručnih obaveza.
- Štamožemo poboljšati?

### Prilog 4: Radni list – Upravljanje štampanom dokumentacijom

- Strukturna organizacija dokumentacije (prema azbuci, rednom broju, temi, boji koda, datumu, itd); pristup i bezbednost; neophodna i nepotrebna dupliranja, stvaranje i dokumentovanje; pronalaženje dokumentacije; rad sa dokumentacijom.
- Kako ga možemo upravljati na efikasniji način?

### Prilog 5: Radni list – Upravljanje dokumentacijom u elektronskoj formi

- Strukturna organizacija dokumentacije; baza podataka; oblasti; pretraga; pristup i sigurnost; saglasnost sa dokumentacijom u štampanoj formi.
- Kako ga možemo upravljati na efikasniji način?

## Prilog 6: Individualna vežba „Nove ideje su najbolje ideje“

Učesnicima će biti dati sledeći zadaci koje će uraditi sami. Učesnici će nakon toga raditi na istom zadatku u grupama i pripremiće „njihovo najbolje sredstvo“ za pomoć upravnicima u obrazovanju kako bi planirali i upravljali njihovim vremenom u školi i van nje na najefikasniji i najpraktičniji način.

- ➔ Dizajnirajte poštansko sanduče koje će pomoći izlaznim dopisima vašeg stola.
- ➔ Uzmite dnevni red sledeće nedelje (uz dovoljno praznog mesta za beleške) i ispunite ga sastancima, vašim sastancima i vremenom provedenim za stolom. Učinak na poslu: povećan za 20% (8 sati)
- ➔ Napravite skicu arhivne strukture elektronske dokumentacije
- ➔ Pripremite „izvršnu prezentaciju“. Identifikujte „ključnu poruku“, uvod, zaključak
- ➔ Razmislite o zadacima koje možete delegirati drugima. Drugim rečima šta (može biti delegirano) i kome? Priprema? Nadzor/nadgledanje? Dobitak u vremenu.
- ➔ Dizajnirajte tok rada o posebnom pitanju koje se ponavlja. Kako može poboljšati kvalitet ili rezultate? Da li će sačuvati vreme ili resurse?
- ➔ Sastavite listu modela pisama, memoranduma i drugih obrazaca kako bi olakšali nadzor, komunikaciju i tok poslova. Uzmite jedan sa navedene liste i učinite ga prvim nacrtom.

## Prilog 7: Deset izraza koje treba koristiti tokom sastanaka:

- ➔ Nisam čuo mišljenje o ovom pitanju iako stvarno cenim njeno mišljenje. Šta vi, \_\_\_\_\_ mislite o ovom pitanju?
- ➔ Siguran sam da ćemo imati puno posla kao i da nas očekuju i drugi poslovi. Lično mislim da smo spremni da donesemo odluku o ovom pitanju.
- ➔ Dozvolite mi da vidim da li mogu da obuhvatim mišljenje \_\_\_\_\_ u dve rečenice: „.....“,  
da li ovo u potpunosti pokriva vaš stav, \_\_\_\_\_ ?
- ➔ Da budemo jasni, koja je naša odluka o ovom pitanju? Ko će preuzeti odgovornost da nastavi sa ovim planom?
- ➔ Pošto nam je vreme ograničeno osećao bih se bolje ukoliko bi se pozabavio pitanjembroj 3 i 4 sam, na nezavisan način. Ne verujem da postoji potreba za diskusijom o tome. U stvari mis-

lim da se veoma dobro poklapa sa opisom njegovog radnog mesta. Da li se i vi slažete sa ovim, \_\_\_\_\_?

- ➔ Želim da iznesem koliko mnogo cenim rad koji je \_\_\_\_\_ obavio u vezi ovog pitanja od našeg poslednjeg sastanka.
- ➔ Nisam siguran da li treba da se sastajemo povodom ovoga. Mislim da je \_\_\_\_\_ nadležan da donese odluku i obavesti druge putem dopisa. \_\_\_\_\_, da li su vam potrebna bilo kakva uputstva s naše strane o ovome pre nego što donesete odluku?
- ➔ Možemo li se pridržavati teme molim vas?
- ➔ Pošto moram da napustim sastanak ranije možemo li prvo razmotriti tačke 3 i 5?
- ➔ Sigurno da cenim što svi shvataju važnost ovog sastanka i što su nam omogućili da počnemo na vreme danas.

## Prilog 8: Tok poslova za pripremu sastanka

### Uvod

- 1 Pozdrav, razlog sastanka
- 2 Cilj i svrha
- 3 Uloga predsedavajućeg. Ovime predsedavajući sastankom iskazuje dužnosti koje ima ili koje nema. Na primer: „Ja se staram o poštovanju pravila igre“, „odluke o temi xy su meni dodeljene“, „u slučaju da se pojavi nova tema tokom diskusije, a koja nije propisana dnevnim redom, ja sam taj koji odlučuje da li će tokom današnjeg dana biti obrađena ili ne“, itd.
- 4 Tok sastanka:
  - ➔ Dnevni red;
  - ➔ Raspored, uključujući i pauze;
  - ➔ Zapisničar:
- 5 Pravila „igre“ mogu biti
  - ➔ predložena,
  - ➔ unapred određena ili
  - ➔ određena zajedno sa drugim učesnicima.

**Primeri:**

- Vreme za izlaganje je 2 minuta
- Kada jedan govori ostali slušaju
- Ukoliko je pauza 10 minuta ona će trajati 10 minuta a ne 11 ili više minuta
- Zabranjeno pušenje  
Isključiti mobilne telefone – uz izuzetke u slučajevima kada to predsedavajući dozvoli
- Niko ne napušta sastanak  
Ukoliko je predmet diskusije uz određene nesuglasice, tema diskusije je tema a ne o osoba.  
Ukoliko učesnik poželi da promeni dnevni red, npr. prihvatanje nove teme, on/ona mora podneti zahtev za to. O tome odlučuje (predsedavajući) (glasanjem učesnici sastanka) itd.

**Glavin deo**

U zavisnosti od razloga i cilja sastanka, pitanja mogu biti o ...

- ... Sakupljanju informacija o posebnim temama, pitanjima, problemima;
- ... Izlaganju informacija o posebnim temama, pitanjima, problemima;
- ... Razvoju predloga njihovog rešenja, npr. sastavljanje odluka;
- ... Donošenju odluka o posebnim temama, pitanjima, problemima.

**Plani i veprimit**

- Koji su naši sledeći koraci?
- Ko šta želi, do kada, uz koju podršku i zbog kojih rezultata?
- Koji se domaći zadaci daju i kome?
- Prva izlaganja/pregledi pre sledećeg sastanka

**Zaključak**

- Biti zadovoljan rezultatima?
- Biti zadovoljan procesom rada?
- Šta je bilo dobro? Šta se treba promeniti sledeći put?
- Pozdravi (Pozdravi su za početak ne za kraj, stoga „Završno obraćanje, zahvalnica i pozdrav“)

**NAPOMENA:**

Koncept etapa mora uvek biti u saglasnosti sa uslovima određenog sastanka (dnevni red, učesnici, cilj).

Na primer, svrha sastanka može biti: „sakupljanje informacija na temu obezbeđivanja novih školskih knjiga“. Glavni deo se ovde razlikuje od teme naslova, npr. kako eliminisati problem nedostatka školskih knjiga?

**Aktivnost tokom obuke:**

Učesnike treba podeliti u 3 grupe i uputiti ih da će imati sastanak na kojem će se trebati doneti odluka o koracima i delima u odnosu na povećanje nasilničkog ponašanja između vršnjaka u školi (obezbediti primer dnevnog reda).

- ➔ Jedan učesnik će biti predsedavajući sastankom
- ➔ Jedna grupa će biti službenici ministarstva, predstavnici roditelja, policajci, itd.
- ➔ Jedna grupa će biti nadzornici (vidi listu u prilogu)
- ➔ Jedan učesnik će držati zapisnik

Nakon okončanja sastanka predavač će o toku sastanka razgovarati sa učesnicima.

**Prilog 9 - Model protokola (ne „zapisnik“)****BELEŠKA SASTANKA**

Datu \_\_\_\_\_ Sastanak: \_\_\_\_\_

Predmet \_\_\_\_\_

Vođa: \_\_\_\_\_ Zapisničar \_\_\_\_\_

Protokol (zapisnik

Mere koje će se preduzeti

Do kada: Ko:




Plan budućeg sastanka

Datum \_\_\_\_\_ Vreme: \_\_\_\_\_ Mesto: \_\_\_\_\_

Vođa: \_\_\_\_\_ Zapisničar: \_\_\_\_\_

Dnevni red:

Komentari:

## Prilog 10 – Lista problema

Lista problema koji se obično dešavaju tokom organizovanja sastanaka i tokom sastanaka:	Tačno i u mom slučaju:
Pozivnice u veoma kratkom vremenu	<input type="text"/>
Pozivnice sa netačnim informacijama	<input type="text"/>
Dokumenta za pripremanje sastanka nisu poslata na vreme Vreme	<input type="text"/>
Teme za diskusiju/ciljevi nisu navedeni	<input type="text"/>
Neodgovarajući učesnici /samo nekolicina/previše	<input type="text"/>
Ne počinjanje na vreme	<input type="text"/>
Nekomforno mesto	<input type="text"/>
Odstupanja od dnevnog reda se tolerišu	<input type="text"/>
Nema dokumenata/neprikladna dokumentacija	<input type="text"/>
Nema vizualizacije	<input type="text"/>
Učesnici ne slušaju jedni druge/mešaju se u reč jedni drugima/ ne poštuju se međusobno	<input type="text"/>
Oni koji govore previše dominiraju /Čutljivi se predaju	<input type="text"/>
Nema pauza	<input type="text"/>
Razmena mišljenja dogovarajući se o „demokratskom“ umesto tačnim pitanjima prema dokazima	<input type="text"/>
Nije određeno ko/šta treba činiti do sledećeg sastanka	<input type="text"/>
Nema zapisnika sastanka	<input type="text"/>
Zapisnik dostavljen prekasno i/ili s netačnim informacijama	<input type="text"/>
Direktor dolazi na sastanak kasno/nije na vreme	<input type="text"/>





## 5. LOGISTIKA SASTANKA

Moderator:	<input type="text"/>
Zapisničar:	<input type="text"/>
Datum:	<input type="text"/>
Vreme:	<input type="text"/>
Mesto:	<input type="text"/>

## 6. ZVANICE/UČESNICI

Učešće D/N	Ime učesnika
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	

## PRED ČITANJE

Stavka Br.	Naslov/opis
1	
2	

## TAČKE DNEVNOG REDA

Stavka Br.	Opis	Vreme	Izlagač
1			
2			
3			
4			

## ZAPISNIK SASTANKA

---

6.5.1.1.1. Tačka sastanka 1

---

---

6.5.1.1.2 Tačka sastanka 2

---

---

Tačka sastanka 3

---

---

Druga pitanja

---

## LISTA DELA

Stavka Br	Datum početka	Opis	Dodeljen osobi Za	Konačni datum	Datum završetka
1		Tačke identifikovane za rad tokom prošlog sastanka			
2		Tačke rada zaključene tokom poslednjeg sastanka (ove će biti izbačene na sledećem sastanku)			

*Vreme kada je sastanak okončan .....*

## DETALJI O SLEDEĆEM SASTANKU

Datum sledećeg sastanka:	<input type="text"/>
Vreme sledećeg sastanka:	<input type="text"/>
Moderator:	<input type="text"/>
Zapisničar:	<input type="text"/>

