

Program obuke za kandidate za položaj direktora svih tipova škola na Kosovu

Modul 1

Školski razvojni plan

Razvijen od strane: p.puk Dipl.Ped. H.-W. Bauman
KFOR - Multinacionalna brigada jugozapad - CIMIC-Coy (GE),
za Privremene institucije samouprave na Kosovu - Vlada Kosova -
Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije

PRIZREN, 2004. godine

Priručnik za obuku direktora i rukovodilaca u kosovskom obrazovnom sistemu

Moduli 1 - 7

Izrađeno u okviru projekta GTZ-a pod nazivom „Obnova stručnog obrazovanja i usavršavanja na Kosovu“ i nemačkog CIMIC-a, Multinacionalne brigade jugozapad.

Finansirano od strane Saveznog ministarstva za privrednu saradnju i razvoj (BMZ) Savezne Republike Nemačke.

Nemačka tehnička saradnja (GTZ) je preduzeće koje je angažovano širom sveta u oblasti međunarodne saradnje na polju trajnog razvoja. Ono nudi dugotrajna rešenja za politički, privredni, ekološki i društveni razvoj u jednom globalizovanom svetu. GTZ pruža podršku složenim reformama i procesima promena, čak i pod teškim okolnostima. Cilj GTZ-a je trajno poboljšavanje uslova života ljudi.

Izdavač

Projekat „Obnova stručnog obrazovanja i usavršavanja na Kosovu“
Ul. Hajrula Abdulahu br. 25
10000 Priština – Kosovo

Autor: OTI d.R. Dipl. Ped. H. –W. Bauman

Priština, decembar 2004. godine

Sadržaj

Priručnik za instruktore

M1-A1 - Uvod i pitanja o očekivanjima.....	3
M1-A2 - Koraci razvoja školskog razvojnog plana	5
M1-A3 - Praktični zadatak.....	8
M1-A4 - Zaključak.....	9
M1-A5 - Utvrđivanje.....	10
M1-A6 - Test	11

Priručnik za instruktore

M1-A1 - Uvod i pitanja o očekivanom

Ciljevi

- Učesnici imaju pregled nad temama
- Učesnici imaju sigurne informacije o organizaciji seminara
- Učesnici shvataju značaj tema za njih, za svoju stručnu karijeru i za njihovo lično blagostanje
- Učesnici artikulišu - izražavaju svoja lična očekivanja organizatorima

Svrha

- Učesnici osećaju da su na pravom mestu, na pravom predavanju i žele da saraduju
- Postavljena pitanja omogućavaju instrukturu da postupa sa orijentacijom koja je usmerena ka učesnicima

Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metod	Mediji
09 ⁰⁰	Pozdravni govor, prezentacije	Pozdravni govor, predavljanje instruktora	Predavanje	Folija # 1
09 ⁰⁵	Ciljevi	Cilj Vi možete sami ili u saradnji sa drugima, sačiniti razvojni plan vaše škole	Predavanje, diskusija	Folija # 2
09 ¹⁰	Metode	Metode 1. Predavanje 2. Individualni rad 3. Rad po grupama 4. Rukovođeni rad po grupama	Predavanje, diskusija	Folija # 3
09 ¹⁵	Osvrt na poglavlja	Poglavlja 1. Uvod i pitanja o očekivanjima 2. Identifikacija prednosti i mana na osnovu kataloga sa temama 3. Identifikacija uzročnika mana 4. Identifikacija posledica od nedostataka 5. Definisane ciljeva (=Razvijanje vizije) 6. Definisane projekata 7. Utvrđivanje prioriternih projekata 8. Sastavljanje razvojnog plana škole 9. Praktični zadaci 10. Zaključak U međuvremenu 11. Utvrđivanje 12. Test	Predavanje, diskusija	Folija # 4 Folija # 5 Folija # 6
09 ³⁰	Organizacija	Organizacioni detalji (odrediti na seminaru) ● Vreme	Predavanje	Flip/blok tabla

M1-A1 - Uvod i pitanja o očekivanom

		<ul style="list-style-type: none">● Ručak● Korišćenje nastavnog materijala● Pravila za rad● Ostalo		
09 ⁴⁰	Očekivana pitanja	Pitanja o očekivanjima	Kvitice sa pitanjima	Tabla od plute, kvitice, olovke
10 ¹⁵	Pauza			

M1-A2 - Koraci razvoja školskog razvojnog plana

Cilj

Učesnici mogu sami ili u saradnji sa drugima, sačiniti razvojni plan svoje škole.

Svrha

Učesnici su u stanju, da u svojstvu direktora škole, razviju jedan školski plan.

Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1030	Uvod	Cilj, svrha	Predavanje	Folija # 1 Folija # 2 Folija # 3
1040	Opisati prednosti i mane škole	<p>Prvi korak: Učesnici obrađuju prednosti i mane jedne zamišljene škole. Učesnici koji dolaze iz različitih škola trebaju navesti prednosti i mane svoje škole. Kao rezultat treba sastaviti spisak mogućih prednosti i mana.</p> <p>Instruktor koristi:</p> <p>a) Tabelu prednosti/mana b) Kategorije - rasporediti ih na sledeći način:</p> <p>Koje prednosti ima moja škola u oblasti 1.1. Nastavne metode? Koje mane ima moja škola u oblasti 1.1. Nastavne metode</p> <p>Koje prednosti ima moja škola u oblasti 1.2. Ponuda nastavnih predmeta? Koje mane ima moja škola u oblasti 1.2. Ponuda nastavnih predmeta</p> <p>Itd.</p> <p>Izbor metoda prepušten je instrukturu.</p>	Predavanje, diskusija, rad po grupama	Folija # 4 Folija # 5 Folija # 6 Folija # 7 Flip/blok tabla, tabla od plute. Tabla
1200	Pauza za ručak			

Vreme	Tema	Sadržaj	Metoda	Mediji
1300	Opisati prednosti i mane škole (nastavak)			
1430	Pauza			
1500	Pronaći razloge mana; Pronaći posledice mana; Definisati ciljeve; Prepoznati viziju	<p>Drugi korak:</p> <p>a) Ispitivanje uzroka mana. Uzroke treba navesti u tabeli.</p> <p>b) Ispitivanje dejstva mana. Posledice treba navesti u tabeli</p> <p>Treći korak:</p> <p>Iz mane treba izvesti cilj</p> <p>1. Uputstvo: Iskustvo pokazuje da je ovo dugotrajan rad koji zahteva strogo vođstvo instruktora. U zavisnosti od sposobnosti učesnika rad se može odvijati kao nezavisni rad po grupama ili vođeni rad po principu „Pitanja-Odgovori“.</p> <p>2. Uputstvo: Povezanost između mana-uzroka-dejstava treba takođe grafički prikazati radi boljeg razumevanja.</p> <p>3. Uputstvo: Učesnicima treba pojasniti kriterijume za ciljeve. Instruktor kontroliše poštovanje kriterijuma kod formulisanja ciljeva.</p> <p>Četvrti korak:</p> <p>Rezultat rada biće jedna tabela sa puno ciljeva. Opšti zbir svih ciljeva opisuje školu onakvom kakva ona treba da bude. To je vizija škole.</p>	Predavanje, diskusija, rad po grupama	<p>Folija # 8 Folija # 9</p> <p>Flip/blok tabla, tabla od plute. Tabla</p> <p>Folija # 10 Folija # 11</p>
1730	Pauza			
1830	Večera			
1930	Zajedničko veće			
0800	Nastavak			
0930	Pauza			
1000	Nastavak			
1200	Pauza za ručak			

Vreme	Tema	Sadržaj	Metoda	Mediji
1300	Definisanje projekata	<p>Peti korak: Sada treba opisati puteve do ciljeva. Pitanje: Kako se postiže jedan cilj? Odgovor: Putem jednog projekta.</p>	Diskusija, rad po grupama	Flip/blok tabla, tabla od plute, tabla. Folija # 12
1430	Pauza			
1500	Prioritetizacija projekata	<p>Šesti korak: Sada treba da je nastao jedan spisak od možda 10 ili 20 projekata. Realizacija svih projekata će možda preopteretiti mogućnosti škole. Zbog toga treba odrediti najznačajnije projekte. Pitanje: Koji su najvažniji projekti?</p> <p>Uputstvo: Ljudi teže da radije rade onaj posao koji su savladali i koji vole.</p> <p>Učesnike treba zamoliti da projekte poređaju prema redosledu tako da najvažniji projekat bude na prvom mestu, na drugom mestu da bude projekat koji je drugi po važnosti, itd. kako bi se dobio redosled ličnih težnji.</p> <p>Zbog toga treba ponuditi jedan kriterijum za ocenjivanje. Kriterijum za utvrđivanje redosleda: očekivani uticaj na školu</p>	Glasanje sa utvrđivanjem poena	Flip/blok tabla, tabla od plute
1640	Nastavak sa M1A3			

M1-A3 - Praktični zadatak

Tok

1640	Praktični zadatak	Izradite jedan školski razvojni plan za vašu školu Školski razvojni plan treba sadržati najmanje 10 projekata.	Predavanje	Folija # 2
1700	Nastavak sa M1A4			

M1-A4 - Zaključak

Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metoda	Mediji
1700		<ul style="list-style-type: none"> ● Rezime ● Upoređivanje očekivanja sa tokom ● Ocenjivanje sadržaja i metoda sa učesnicima sa ciljem poboljšanja koncepta. ● Osvrt na naredni dan i na predstojeće module. ● Rastanak 		Folija # 2
1730	Kraj			

Početak faze između dva predavanja.

Treći dan počinje:

M1-A5 - Utvrđivanje

Svrha

Učesnici dobijaju priliku da zajedno sa instruktorom i svojim kolegama utvrde gradivo iz prva dva dana obrađenog modula, kao i gradivo iz praktičnog zadatka i ono što su naučili.

Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metoda	Mediji
0900	Uvod	Svrha	Predavanje	
0905		<ul style="list-style-type: none"> • Predavanje i vođena diskusija o slučajevima iz prakse i razmena iskustava među kolegama. • Produbljena diskusija o naučenom gradivu. 		Folija # 2
1600	Nastavak sa M1A6			
1700	Kraj			

M1-A6 - Test

Test

Prezime:

Ime:

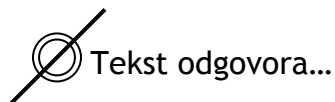
Datum:

Uputstva za sprovođenje:

Pitanja imaju najmanje dva moguća rešenja.
Od njih je najmanje jedno tačno.

Stavite znak X na moguća tačna rešenja.

Ukoliko ste stavili znak X na pogrešno rešenje, poništite odgovor na sledeći način:



Test ćete položiti ako odgovorite tačno na šest od osam pitanja.

1: Na početku rada na razvoju jednog razvojnog plana škole nalazi se istraživanje prednosti i mana vaše škole. Prednosti i mane

- traže se samo u oblasti „nastave“ jer je to najznačajnija oblast škole uopšte.
- istražuju se u svim oblastima škole.
- prijavljuju se Ministarstvu za obrazovanje, nauku i tehnologiju, kako bi se ocenjivao rad direktora i nastavnika.

2: Posle utvrđivanja mana škole, traže se uzroci tih mana. Primera radi u vašoj školi odsustvuje mnogo učenika sa nastave. Koji od direktnih razloga je tačan:

- Većina učenika koji ne pohađaju nastavu imaju problema sa transportom. Roditelji strahuju da se njihovoj deci nešto ne desi na putu od kuće do škole, ukoliko oni idu pešice.
- Ništa se neće desiti ako jedan učenik ne pohađa nastavu. I pored zakonskih obaveza roditelji se ne primoravaju da šalju svoju decu u školu.
- Statistička ocena odsustva učenika sa nastave prijavljuje se Ministarstvu za obrazovanje, nauku i tehnologiju.

3: Pronađenim manama pripisuju se i njihova dejstva ili posledice. To omogućuje da ocenimo

- koji značaj ima ta mana za funkcionisanje škole.
- koja mana treba da bude otklonjena pre neke druge mane.
- koliko novca i osoblja treba staviti na raspolaganje da bi se uklonila ta mana.

4: Iz mana se izvodi jedan cilj. Koja od narednih formulacija nije svrsishodna?

- Odsustvovanje sa nastave treba da prestane.
- Privolećemo sve učenike - sa nekoliko izuzetaka - da redovno pohađaju nastavu.
- Do završetka sledeće školske godine stopa odsustvovanja sa nastave smanjiće se na 3% ili manje od toga.

5: Cilj se postiže putem

- jednog projekta, u kojem su sve neophodne mere pažljivo isplanirane.
- nedeljnih konferencija za nastavnike.

6: U školskom razvojnom planu naveden je spisak više projekata koji treba da budu sprovedeni u srednjeročnom periodu. Ako se zajedno posmatraju svi ciljevi projekata, onda se stiže

- slika o školi (vizija), kakva ona treba da bude u budućnosti.
- vizija obrazovnog sistema.

7: Razvojni plan škole je značajni instrument za poboljšanje funkcionisanja škole. Iz tog razloga

- taj plan izrađuje samo direktor škole. On zatim daje zadatke nastavnicima iz okvira projekta kako bi razvojni plan škole sproveo u praksi.
- taj plan izrađuje jedan krug osoblja koji su pogođeni najvećim problemima škole. Time se želi postići da motivacija bude posebno visoka.

- taj plan izrađuje što veći broj nastavnika pod vođstvom direktora.

8: Razvojni plan škole je jedan značajan instrument za poboljšanje funkcionisanja škole. On pokazuje mane škole. Da li bi zbog toga trebalo:

- da taj plan bude saopšten samo jednom uskom krugu lica koji se sastoji od nastavnika koji umeju da čuvaju tajnu kako informacije koje su štetne po reputaciju škole ne bi doprle do učenika, roditelja i javnosti uopšte?
- da bude predstavljen svim zainteresovanim licima, a posebno roditeljima i nastavnicima, kako bi se pokazalo da se ozbiljno radi na poboljšanju funkcionisanja škole i kako bi se od njih zatražila podrška?

Rešenja

1	
	x

2	
	x
	x

3	
	x
	x

4	
	x
	x

5	
	x

6	
	x

7	
	x

8	
	x

Program obuke za kandidate za položaj direktora

svih tipova škola na Kosovu

Modul 1

Razvojni plan škole

Folije za instruktore

Razvijen od strane: p.puk. Dipl.Ped. H.-W. Bauman
KFOR - Multinacionalna brigada jugozapad - CIMIC-Coy (GE),
za Privremene institucije samouprave na Kosovu - Vlada Kosova -
Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije
PRIZREN, 2004. godine

**M1-A1 Predstavljanje programa, Modul 1 - Naslov
Folija # 1**

M1-A1

**Predstavljanje
programa
Modul 1**

M1-A1 Predstavljanje programa, Modul 1 – Ciljevi
Folija # 2

Vi

- možete da izradite jedan razvojni plan vaše škole
- možete u saradnji sa drugima da izradite jedan razvojni plan vaše škole

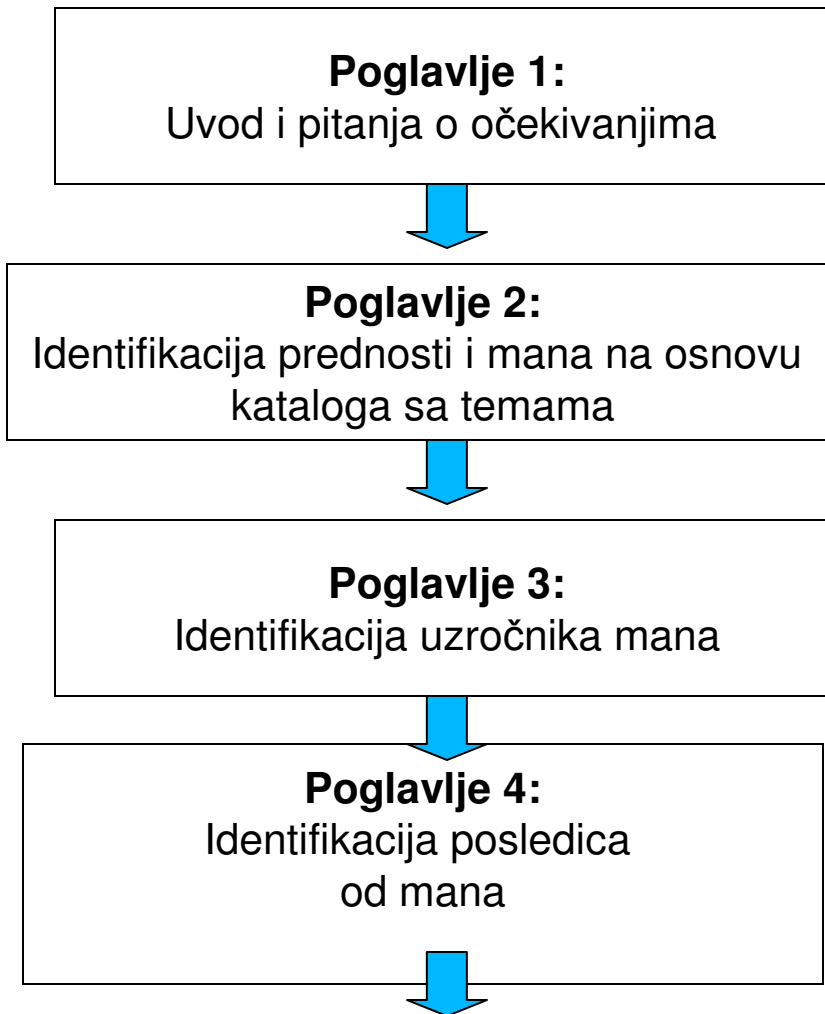
M1-A1 Predstavljanje programa, Modul 1 – Metode
Folija # 3

Metode:

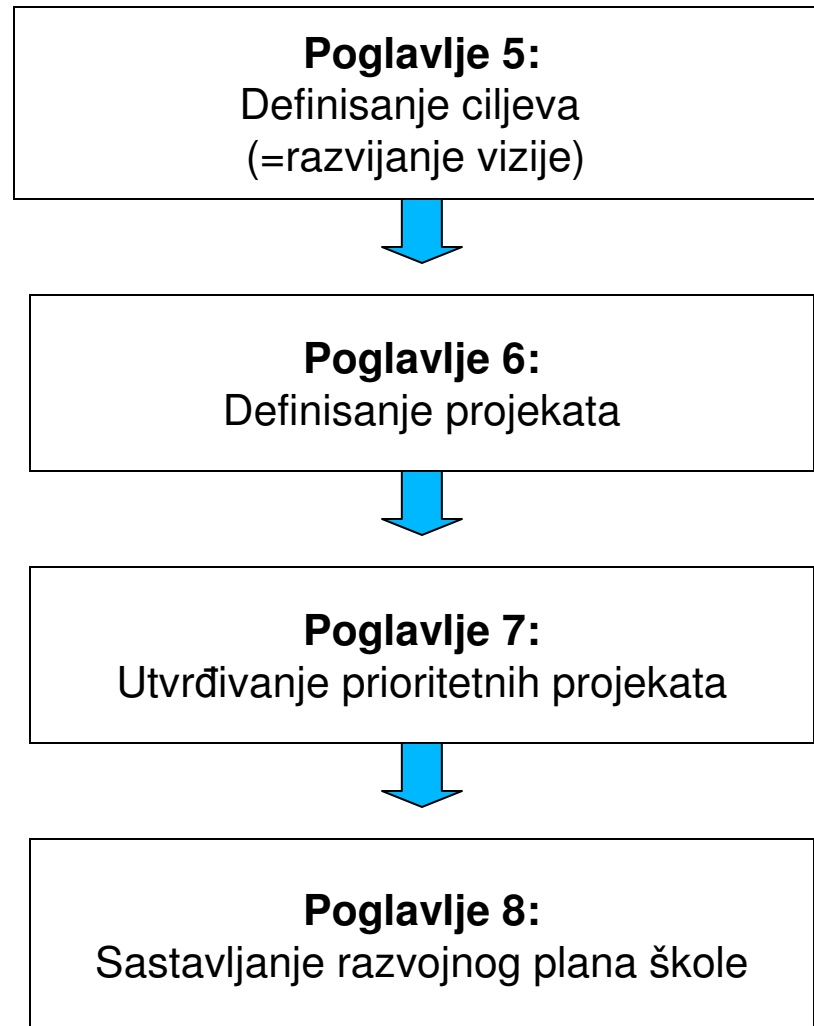
1. Predavanja
2. Individualni rad
3. Rad po grupama
4. Rukovođeni rad po grupama

M1-A1 Predstavljanje programa, Modul 1 – Sadržaj (1-3)

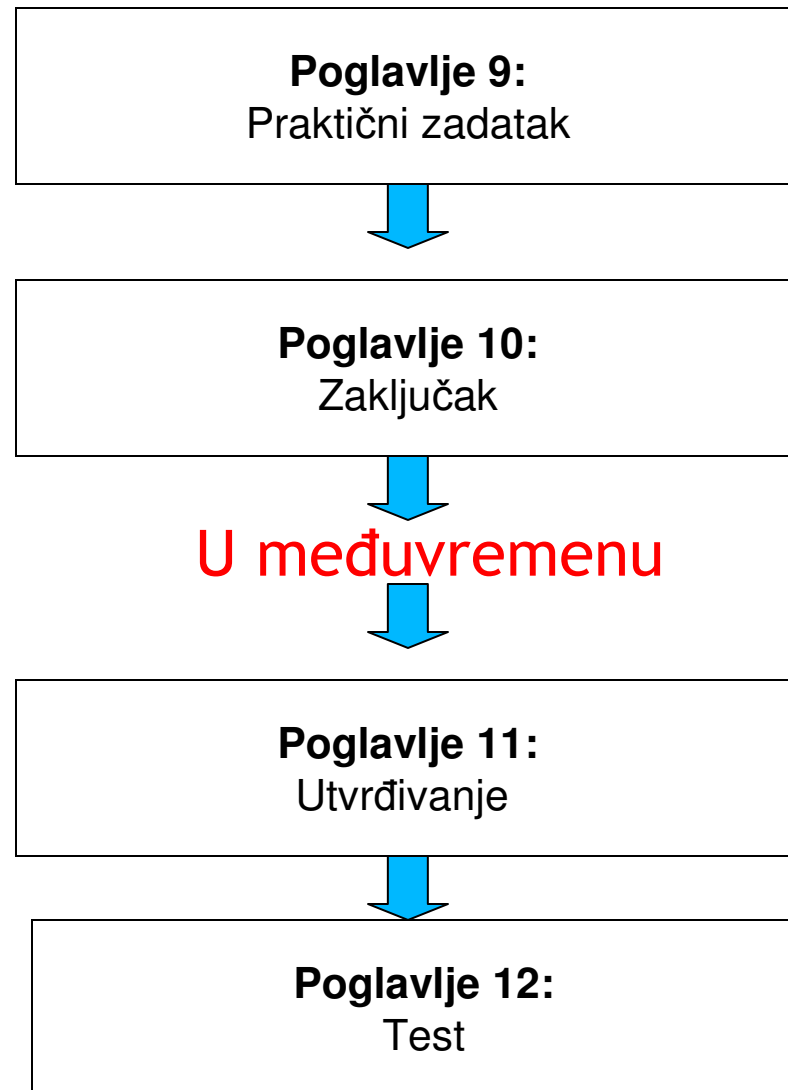
Folija # 4



M1-A1 Predstavljanje programa, Modul 1 – Sadržaj (2-3)
Folija # 5



M1-A1 Predstavljanje programa, Modul 1 – Sadržaj (3-3)
Folija # 6



**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana - Naslov
Folija # 1**

**M1-A2
Koraci razvoja
školskog
razvojnog plana**

M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana: Cilj
Folija # 2

Vi možete sami ili u saradnji sa drugima,
odnosno zajedno, razvijati razvojni plan
vaše škole

M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana - Svrha

Folija # 3

Vi treba

- kao direktor koji je na funkciji da izradite razvojni plan vaše škole
- ako niste direktor, da pružite podršku vašem direktoru u izradi razvojnog plana škole

M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana: Folija # 4

1. Prednosti + Mane

U navedenim oblastima 1. Nastava; 2. Nastavnik; 3. Učenici; 4. Rukovodstvo; 5. Ugled škole, itd.

Prednosti	Mane
<ul style="list-style-type: none">• Rukovodstvo• Opremljenost prostora• Prevoz učenika• Pedagogija•	<ul style="list-style-type: none">• Stepen odsustvovanja sa nastave: 19% u 8. razredu• Rad u smenama• Domaći zadaci• Loša saradnja od strane roditelja• Visoka nezaposlenost onih koji su završili školovanje•

M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana: Oblasti Folija # 5

1. Nastava

1. Metodi predavanja (metodologija)
2. Nastavni plan i program (predmeti)
3. Opremljenost
 1. Školski inventar
 2. Tehnike vizualizacije: školska tabla, projektori
 3. Mašine, uređaji i materijali za specifične oblasti nastave
 4. Učionice
4. Razredni starešina
5. Radna atmosfera

M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana: Oblasti

Folija # 6

2. Nastavnici

1. Saradnja nastavnika
2. Dalja obuka
3. Buduća perspektiva nastavnika

3. Učenici

1. Odsustvovanje sa nastave, disciplina i red
2. Uspeh i napredovanje
3. Dodatna pomoć za problematične učenike
4. Domaći zadaci
5. Učestvovanje
6. Zapošljavanje učenika koji su završili školovanje
7. Uspeh svršenih učenika na profesionalnom planu

M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana: Oblasti
Folija # 7


4. Rukovodstvo
5. Ugled škole
6. Školska delatnost
 1. Snabdevenost električnom energijom, vodom
 2. Odnosenje smeća
 3. Grejanje
 4. Ishrana učenika u školi
 5. Stanje školske zgrade
 6. Prostor oko školske zgrade
 7. Sportski tereni

**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana:
 Identifikacija uzroka - Razumevanje posledica - Definisane ciljeva -
 Sagledavanje VIZIJE**

Folija # 8

1. Uzroci i posledice navedenih mana
2. Definisane ciljeva
3. Sagledavanje VIZIJE

Razlog	Mana	Posledice	Cilj
<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljan transport za učenike • Mentalitet • Bez sankcija • Roditelji • Siromaštvo • Ocenjivanje učinka • Nastavnik 	<p>Stepen odsustvovanja sa nastave: 19% u 8. razredu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Narušavanje ugleda škole • Nezaposlenost • Siromaštvo • Političke tenzije • 	<p>Stepen odsustvovanja sa nastave: <5% u junu 2006.</p>



VIZIJA

**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana:
Grafički prikaz međusobnih sprega
Folija # 9**



**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana:
Kriterijumi za ciljeve
Folija # 10**

1. Izazovni

Uvek na horizontu ali ne i nedostižni

2. Nedvosmisleni

Da ne dozvoljavaju tumačenje koje može prouzrokovati nesuglasice

3. Jednostavni

Obezbediti da se lako mogu upamtiti

4. Posvećeni

Angažovana lica treba da žele da se pridruže radu

5. Orjentacija ka vrednostima

Vrednosti škole se moraju imati u vidu

6. Vizuelni i razumljivi

Slike govore više od apstraktnih fraza

**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana:
Kriterijumi za ciljeve
Folija # 11**

7. Merljivi

Mogućnost merenja nečijeg rada

Da li sam postigao ono što sam želeo da postignem?

8. Uzimanje u obzir potreba učenika

Dostignuća učenika pokazuju da li je vizija svrsishodna

**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana:
Putevi do ciljeva - Projekti
Folija # 12**

5. Definisane Projekata

Projekti	Cilj	Odgovoran je ...
Prevoz učenika	Uspostaviti prevoz učenika do kraja juna 2005. godine	<ul style="list-style-type: none">• Gopodin KRASNIĆI• Gospođa PUPOVCI

**M1-A2 Koraci razvoja školskog razvojnog plana:
 Putevi do ciljeva – utvrđivanje prioriteta projekata
 Folija # 13**

6. Utvrđivanje prioriteta projekata

Projekti	Obrazloženje prioriteta <small>(na osnovu očekivanih rezultata)</small>	Redosled
1. Prevoz učenika	Na osnovu intervjua smo utvrdili: 50% odsustvovanja sa nastave uzrokovano je nedovoljnim prevozom učenika. Očekivani rezultat: 50%-no smanjenje stepena odsustvovanja sa nastave.	1.
2. ...	50%-no smanjenje stepena odsustvovanja sa nastave.	5.
3.	2.
	...	
	...	

M1-A3 Praktični zadatak – Naslov
Folija # 1

M1-A3

Praktični zadatak

M1-A3 Praktični zadatak

Folija # 2

Sačinite jedan razvojni plan vaše škole

Razvojni plan škole treba da sadrži najmanje 10 projekata

M1-A4 Zaključak - Naslov
Folija # 1

M1-A4

Zaključak

M1-A4 Zaključak

Folija # 2

- Rezimiranje
- Upoređenje očekivanja sa tokom
- Vrednovanje sadržaja i metoda sa učesnicima sa ciljem poboljšanja koncepta
- Pregled za naredni dan i za sledeće module
- Rastanak

M1-A5 Utvrđivanje - Naslov
Folija # 1

M1-A5 Utvrđivanje

M1-A5 Utvrđivanje

Folija # 2

- Predavanje i vođena diskusija o slučajevima iz prakse uz kolegijalnu razmenu iskustava
- Utvrđivanje gradiva uz diskusiju