

# Priručnik za instruktore

## M4-A1 - Uvod i pitanja o očekivanjima

### 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 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	Sadržaji	Metode	Mediji
0900	Pozdravni govor, predstavljanje	Pozdravni govor, predstavljanje instruktora	Predavanje	Folija # 1
0905	Cilj	<b>Ciljevi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Učesnici imaju pregled nad temama</li> <li>● Učesnici imaju sigurne informacije o organizaciji seminara</li> <li>● Učesnici shvataju značaj tema za njih, za svoju stručnu karijeru i za njihovo lično blagostanje</li> <li>● Učesnici izražavaju svoja lična očekivanja organizatorima</li> </ul>	Predavanje, diskusija	Folija # 2
0910	Metode	<b>Metode</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Predavanja</li> <li>2. Individualni rad</li> <li>3. Rad u grupama</li> <li>4. Rukovođeni rad po grupama</li> </ol>	Predavanje, diskusija	Folija # 3
0915	Osvrt na poglavlja	<b>Poglavlja</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uvod i pitanja o očekivanjima</li> <li>2. Osvrt na angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za osobljem</li> <li>3. Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja</li> <li>4. Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje Treba-Jeste</li> <li>5. Usavršavanje osoblja</li> <li>6. Praktični zadaci</li> <li>7. Zaključak</li> <li>U međuvremenu</li> <li>8. Utvrđivanje</li> <li>9. Test</li> </ol>	Predavanje, diskusija	Folija # 4 Folija # 5

M4-A1 - Uvod i pitanja o očekivanjima

0920	Organizacija	<b>Organizacioni detalji</b> (odrediti na seminaru) <input type="checkbox"/> Vreme <input type="checkbox"/> Ručak <input type="checkbox"/> Korišćenje nastavnog materijala <input type="checkbox"/> Pravila za rad <input type="checkbox"/> Ostalo	Predavanja	Flip/blok tabla
0925	Pitanja o očekivanjima	Pitanja o očekivanjima	Pitanja sa kviticama	Tabla od plute, kvitice, olovke
1000	Pauza			
1015	Nastavak sa M4A2			

## M4-A2 - Osvrt na angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za osobljem

### Cilj

Učesnici znaju zadatke direktora koji se odnose na osoblje njegove škole i mogu da objasne međusobni uticaj između zadataka. Oni su razumeli posledice koje nastaju ako se zadaci loše ili uopšte ne izvršavaju.

### Svrha

Shvatajući međusobne uticaje, učesnici mogu u svojim školama bolje da ocene gde postoji hitna potreba za delovanjem.

### Tok

Vreme	Tema	Sadržaji	Metode	Mediji
1015	Uvod	Cilj, svrha	Predavanje	Folija # 1 Folija # 2
1020	Zadaci direktora	<p><b>Direktor</b> ima zadatak da se stara o saradnicima u njegovoj školi u pogledu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• njihovog potrebnog broja (<b>količina</b>)</li> <li>• njihovih potrebnih kvalifikacija (<b>kvalitet</b>)</li> <li>• njihovog <b>blagovremenog</b> raspolaganja</li> <li>• njihovog prisustva na <b>potrebnom mestu</b>.</li> </ul> <p>Ovde su obuhvaćene sve mere koje služe za <b>planiranje, nadgledanje i rukovođenje potrebnim osobljem</b>.</p> <p>Pitanja na koja treba da odgovori direktor:</p> <p>Vidi tekst.</p>	Predavanje	Folija # 3  Tekst M4-A2 „Pitanja na koja treba da odgovori direktor“
1050	Osvrt na angažovanje osoblja	<p>Vidi tekst.</p> <p>Učesnici treba da su shvatili opštu povezanost. Za to se mogu dati objašnjenja i postavljati pitanja u cilju pojašnjenja.</p>	Individualan rad Pitanja - odgovori	Tekst ( <b>EXCEL dokument</b> ) Angažovanje osoblja
1125	Osvrt na ispunjavanje potreba za osobljem	<p>Vidi tekst.</p> <p>Učesnici treba da su shvatili opštu povezanost. Za to se mogu dati objašnjenja i postavljati pitanja u cilju pojašnjenja.</p>	Individualan rad Pitanja - odgovori	Tekst ( <b>EXCEL dokument</b> ) Ispunjavanje potreba za osobljem
1200	Pauza za			

M4-A2 - Osvrt na angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za osobljem

	ručak			
1300	Razrada posledica	<p><b>Zadatak: razradite u okviru zadataka u tekstovima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Angažovanje osoblja i</li> <li>● ispunjavanje potreba za osobljem,</li> </ul> <p>Posledice po školu ako je zadatak loše odrađen ili uopšte nije odrađen.          Rezultate rada prenesite na foliju, flip/blok tablu ili tablu od plute i koristite šemu sa Folije # 4.          Na kraju predstavite ove rezultate.</p>	Rad u grupama Predstavljanje rezultata rada Diskusija	Folija #4, ili Flip/blok tabla
1430	Pauza			
1445	Nastavak sa M4A3			

## M4-A3 - Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja

### Cilj

Učesnici mogu da sprovedu utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja u njihovoj školi.

### Svrha

Putem utvrđivanja stanja kvaliteta osoblja direktor je u stanju da utvrdi da li postojeće osoblje izvršava svoje zadatke ili ne.

### Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1445	Uvod	Cilj, svrha	Predavanje	Folija # 1 Folija # 2
1455	Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja	<p><b>Uvod:</b></p> <p>Kod analize stanja kvaliteta osoblja ne radi se samo o ocenjivanju postojećih i budućih kadrova u kvantitativnom, već i u <b>kvalitativnom</b> pogledu. Kao osnova planiranja ovakvog utvrđivanja stanja osoblja nisu samo dovoljni podaci iz evidencije. Oni moraju da budu dopunjeni kvalitativnim podacima i da se odnose na sveukupnost zadataka škole, a ne samo na zadatak vršenja nastavne aktivnosti.</p> <p>To od rukovodstva škole zahteva sposobnost dijagnostikovanja da bi se utvrdila neka vrsta isticanja pojedinih nastavnika i nastavnica i da bi se ona uporedila sa zadacima škole. Rukovodstvo škole može, na primer u okviru razgovora sa saradnicima da ispita koji su resursi i stručnosti na raspolaganju u jednom kolegijumu.</p> <p>Sledeća vežba data je kao podsticaj kako se mogu utvrditi resursi unutar kolegijuma ili delovima kolegijuma.</p>	Predavanje	Folija # 3
1505	Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja u grupi	<p>Opis vežbe - vidi tekst "Opis vežbe"</p> <p>Ovu vežbu treba sprovести sa učesnicima kako bi stvorili predstavu kako to izgleda u praksi. Uputstvo: drugi korak je moguće praktično sprovести samo u ograničenoj meri, pošto se učesnici međusobno ne poznaju.</p>	Samostalni rad/ Vođeni rad po grupama	Text M4A3 "Opis vežbe za utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja"
1700	Kraj prvog dana			
	Nastavak sa M4A4			

## M4-A4 - Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje stanja Treba-Jeste

### Cilj

Učesnici mogu da sprovedu utvrđivanje kadrovskih potreba njihove škole i poređenje Treba-Jeste.

### Svrha

Putem utvrđivanja kadrovskih potreba i poređenja Treba-Jeste direktoru se omogućuje da zauzme čvrst stav prema svojim neposrednim pretpostavljenima i kolegijumu.

Poređenje Treba-Jeste određuje mere za zapošljavanje osoblja, otpuštanje osoblja, razvoj osoblja i obrazovanje osoblja.

### Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
0800	Uvod	Cilj, svrha	Predavanje	Folija # 1 Folija # 2
0805	Utvrđivanje kadrovskih potreba	<p>U školi se kadrovske potrebe utvrđuju na osnovu sledećih faktora:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>Kretanje broja učenika u oblasti upisa:</b> Na to kretanje utiču promene u broju stanovnika i starosna struktura stanovništva, otvaranje ili zatvaranje preduzeća u oblasti upisa i slično, ali takođe škole u kojima se nastavlja obrazovanje putem imidža forme škole, preporučivanja osnovnih škola i savetovanja u vezi sa njima, trendovi pri izboru oblika škola i konkretnih škola i izbor zanimanja i orijentacija diplomiranja na njima koja utiče na učenike ili učenice, kao i promena nastavne ponude na drugim školama (npr. putem uvođenja nastave novih stranih jezika).         </li> <li> <b>Kretanje broja odeljenja:</b> Trenutno kretanje broja odeljenja proizilazi iz kretanja broja učenika i kritično je onda kada brojevi učenika po svojim vrednostima skoro prevazilaze gornje granice za stvaranje odeljenja.         </li> <li> <b>Promena uslova učenika:</b> Te promene proizilaze iz opštih trendova koji su zasnovani na promenama u porodičnim strukturama ili sredini dece, ali mogu da budu i posledica promena socijalne         </li> </ul>	<p>Ili Pitanja/ odgovori Ili Rad u manjim grupama</p> <p><b>Vodeće pitanje:</b></p> <p>Koji faktori utiču na potrebu za osobljem?</p>	<p>Folija # 3</p> <p>Folija # 4</p> <p>Folija # 5</p>

		<p>strukture u oblasti upisa. Te promene za posledice mogu da imaju posebnu potrebu za dodatnom i dopunskom nastavom, ali i potrebu za celodnevnom ponudama ili za socijalnim radom u školi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Promena rasporeda časova ili nastavnih planova i programa:</b> Primeri za ovo su uvođenje engleskog ili nemačkog jezika ili uspostavljanje novih obrazovnih kurseva i pravaca stručnog obrazovanja od strane Ministarstva. Za ove nove zadatke i zahteve može se dogoditi da škola ne raspolaže kadrovima sa odgovarajućim kvalifikacijama.</li> <li>• <b>Izmene pravnih propisa na primer za prevoz učenika:</b> Ukoliko roditelji moraju da podnesu veći deo troškova prevoza onda to može dovesti do izbora bližih škola za nastavak školovanja.</li> <li>• <b>Formiranje novih škola istog ili drugog oblika i istog stepena u regionalnoj sredini:</b> Ovo dovodi do promena u raspodeli učenika i učenica po školama u regionu.</li> <li>• <b>Izmena školskog programa i ponuđene nastave u školi:</b> na primer, uvođenje novog nastavnog predmeta, Nemački kao strani jezik, dovodi do potrebe za nastavnicima nemačkog jezika u školi.</li> </ul>		Folija # 6
				Folija # 7
				Folija # 8
				Folija # 9
0905	Poređenje Treba-Jeste	Poređenje Treba-Jeste vrši upoređivanje rezultata utvrđivanja potreba za osobljem (treba) sa postojećim (jeste) brojem osoblja. Ako dođe do razlike onda se moraju preduzeti mere.	Predavanje, diskusija	Folija # 10
0930	Pauza			
0945	Razvijanje instrumenta	<b>Zadatak:</b> Sastavite jedan pomoćni instrument prihvatljiv za planiranje u obliku jedne tabele, u kojoj ćete predložiti postojeće kadrovske stanje u odnosu na potrebe za osobljem i ispunite polja sa tri primera. Primere treba uzeti iz vaše lične prakse. Pripremite predstavljanje vaših rezultata.	Manje grupe po dva člana	Folije, flip/blok tabla, tabla od plute
1045	Diskusija o radnim rezultatima - izrada primera rešenja	Iz rezultata rada treba izvesti svrsishodne ideje od kojih treba napraviti <b>primer rešenja</b> .	Vođena diskusija	
1200	Pauza za ručak			

M4-A4 - Utvrđivanje kadrovskih potreba i poredenje Treba-Jeste

1300	Nastavak sa M4-A5			
------	----------------------	--	--	--



		<p>za usavršavanje osoblja treba da planira i on ih sprovodi.</p> <p>4. Za izvršenje ovih zadataka odgovoran je direktor.</p> <p><b>Korist:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Usavršavanje osoblja je sa jedne strane usmereno ka <b>podsticanju nastavnika u njihovom sopstvenom usavršavanju.</b></li> <li>● Sa druge strane <b><u>i pre svega:</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>interes škole i</b></li> <li>b. <b>školskog sistema,</b></li> </ol> <p>pri čemu je važno da stručna znanja koja su neophodna za ispunjenje zadatka obrazovanja i vaspitanja škole budu blagovremeno i unapred stavljena na raspolaganje.</p> <p>Zbog toga je sprovođenje mera za usavršavanje osoblja i PRAVO i OBAVEZA nastavnika.</p> </li> </ul>		Folija # 5
1325	Instrumenti za dijagnozu i planiranje	<p>Instrumenti za dijagnozu i planiranje</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Matrica horizonta za dijagnozu i planiranje</li> </ol> <p>Zadatak: Odradite matricu na osnovu kolega iz vaše škole i opišite po jedan kvalifikacioni deficit za kolegijum, grupu i pojedince.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Portfelj osoblja</li> </ol> <p><b>Zadatak:</b> Obradite portfelj osoblja na sledeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Navedite jednog kolegu (anonimno)</li> <li>b. Pokažite gde se on nalazi u matrici,</li> <li>c. Koje su mere za usavršavanje osoblja potrebne/nepotrebne?</li> </ol> <p>Koristite upustva iz teksta „Saveti za obradu“.</p>	<p>Predavanje, diskusija</p> <p>Rad po manjim grupama, sa diskusijom radnih rezultata u nastavku</p> <p>Predavanje, diskusija</p> <p>Rad po manjim grupama, sa diskusijom u nastavku</p>	<p>Tekst M4-A5 - Matrica horizonta za dijagnozu i planiranje</p> <p>Text M4A5 Portfelj osoblja</p> <p>Folija # 6</p>
1445	Pauza			
1500	Mere za usavršavanje osoblja  Pregled:	<p><b>Mere za usavršavanje osoblja:</b> Obezbeđivanje i dalje usavršavanje postojećih stručnih kvalifikacija po pravilu se vrši u okviru mera za kvalifikovanje i usavršavanje. Pri tome obično razlikujemo mere za usavršavanje osoblja prema njihovoj blizini radnom mestu:</p>	Predavanje	

M4-A5 - Usavršavanje osoblja

	Sistematizacija po grupama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podrška pri početku rada na novim zadacima</li> <li>2. Mera podrške i usavršavanja u pogledu smanjenja ili okončanja radne aktivnosti.</li> <li>3. Podrška tokom radne aktivnosti</li> <li>4. Mere usavršavanja izvan radnog mesta</li> </ol> <p>U školi je rukovodstvo škole odgovorno da samo sprovede odgovarajuće mere ili da se pobrine da su te mere na raspolaganju osoblju.</p>		Folija # 7
	Opisivanje aktivnosti za usavršavanje osoblja	Preporučuju se aktivnosti koje su opisane u tekstu.	Individualni rad, diskusije	Tekst M4A5 - Mere za usavršavanje osoblja
	Utvrđivanje	<p><b>Zadaci</b></p> <p>...Za 1. grupu: Opišite kako ćete vi kao direktor koncipirati uvodni razgovor sa novim nastavnikom i koje biste sadržaje obradili;</p> <p>...Za 2. grupu: Izradite katalog pitanja koji ćete obraditi sa nastavnikom koji napušta školu (jer odlazi da radi u drugoj školi);</p> <p>...Za 3. grupu: Izradite koncept kako biste u vašoj školi uveli „kolegijalnu razmenu“</p>	Podela u 3 grupe/ rad po grupama sa naknadnim izlaganjima i diskusijom ili igrokaz	Folija # 8
1630	Nastavak sa M4A6			

## M4-A6 - Praktični zadaci

Tok

1630	Praktični zadatak	Izradite za vašu školu koncept osoblja sa poglavljima: 1. Postojeće osoblje 2. Potreba za osobljem 3. Usavršavanje osoblja		Folija # 2
1645	Nastavak sa M4A7			

## M4-A7 - Zaključak

Tok

Vreme	Tema	Sadržaj	Metoda	Mediji
1645		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rezime</li> <li>● Upoređivanje očekivanja sa tokom</li> <li>● Ocenjivanje sadržaja i metoda od strane učesnika sa ciljem poboljšanja koncepta</li> <li>● Osvrt na 3. dan</li> <li>● Opraštanje</li> </ul>		Folija # 2
1700	Kraj			

Početak prelazne faze

Treći dan počinje .....

## M4-A8 - Utvrđivanje

### Cilj

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	Metode	Mediji
0900	Uvod	Svrha	Predavanje	Folija # 1 Folija # 2
0905		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predavanje i vođena diskusija o slučajevima iz prakse i razmena iskustava među kolegama.</li> <li>• Produbljena diskusija o naučenom gradivu.</li> </ul>		
1600	Nastavak sa M4A9			
1700	Kraj			

## M4-A9 - Test

Tok

Vreme	Tema	Sadržaji	Metode	Mediji
1600	Test	Upitnik sa višestrukim rešenjima		
1700	Kraj			

## M4-A9 - Testiranje

Test

**Prezime:**

**Ime:**

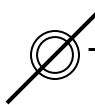
**Datum:**

**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:

 Tekst odgovora...

Test ćete položiti ako tačno odgovorite na 6 od 8 pitanja.

**1. Za školu je od velikog značaja da ima potrebno osoblje. Ako nedostaje osoblje ili ono nije kvalifikovano, onda opada kvalitet nastave. Analiza stanja osoblja.**

- Opisuje stanje osoblja kakvo ono JESTE u školi.
- Uzima u obzir starost nastavnika kako bi se prepoznao nedostatak izazvan penzionisanjem osoblja.
- Opisuje dalje usavršavanje nastavnika u pogledu metodike i didaktike.

**2. Za školu je od velikog značaja da ima potrebno osoblje. Ako nedostaje osoblje ili ono nije kvalifikovano, onda opada kvalitet nastave. Utvrđivanje potreba za osobljem.**

- Opisuje stanje osoblja kakvo TREBA da bude u školi.
- Uzima u obzir moguća kretanja broja učenika.
- Opisuje potrebu za nastavnim osobljem.
- Opisuje potrebu za ostalim osobljem (vannastavno osoblje)
- Opisuje nivo efikasnosti direktora i zamenika direktora. Time se u slučaju lošeg učinka priprema zamena kadrova boljim kadrovima.

3. Za školu je od velikog značaja da ima potrebno osoblje. Ako nedostaje osoblje ili ono nije kvalifikovano, onda opada kvalitet nastave. Putem poređenja TREBA-JESTE upoređuju se postojeće osoblje i potrebe za osobljem. U principu postoje sledeće mogućnosti:

- Osoblje odgovara potrebama
- Nedovoljan broj osoblja
- Višak osoblja.

4. Nakon što je direktor izvršio poređenje TREBA-JESTE, on ima na raspolaganju sledeće mogućnosti (obeležite znakom X tačne i potpune odgovore):

- otpuštanje osoblja / usavršavanje osoblja
- zapošljavanje osoblja / obučavanje osoblja
- zapošljavanje osoblja / otpuštanje osoblja / usavršavanje osoblja / obučavanje osoblja
- zapošljavanje osoblja / otpuštanje osoblja / obučavanje osoblja

**5. Usavršavanje osoblja i obučavanje osoblja**

- su istovetni pojmovi
- su mere za usavršavanje, na primer jednog obučenog nastavnika iz metodike vođenja nastave (usavršavanje osoblja) i obučavanje za buduću aktivnost, na primer ako nastavnik engleskog jezika treba da postane nastavnik fizičkog vaspitanja (obučavanje osoblja).

**6. Prilikom utvrđivanja potreba za osobljem uzima se u obzir između ostalog i:**

- Kretanje broja učenika u oblasti upisa.
- Kretanje broja učenika u odeljenjima.
- Rezultati izbora školskog odbora.

**7. Direktor može da koristiti razne mere za usavršavanje osoblja. Koje su mere važne?**

- Novi nastavnik dolazi da radi u školi, a direktor sa njim sprovodi uvodni razgovor i dodeljuje mu jednog iskusnog nastavnika koji mu pruža podršku prilikom početka rada.
- Jedan nastavnik po prvi put predaje u jednom višem razredu. Direktor šalje jednog iskusnog kolegu u njegov razred koji će sa njim porazgovarati o nastavi i dati mu savete za poboljšanja.
- Neki student studira na Prištinskom Univerzitetu da bi postao nastavnik.

8. Direktor želi da nastavnika albanskog jezika X za dve godine unapredi u rukovodioca stručne oblasti za albanski jezik. Pošto je taj nastavnik još mlad i po oceni direktora još nije razvio dovoljnu samostalnost, direktor mu je poverio vođenje jednog projekta iz okvira školskog razvojnog plana. Direktor se nada da će se na taj način poboljšati samostalnost nastavnika. Da li je ovo jedna mera za usavršavanje osoblja?

Da

Ne

## Rešenja

1	
	x
	x

2	
	x
	x
	x
	x

3	
	x
	x
	x

4	
	x

5	
	x

6	
	x
	x

7	
	x
	x

8	
	x