

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

Modul 4

Osoblje

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

Priručnik za instruktore	2
M4-A1 - Uvod i pitanja o očekivanjima	3
M4-A3 - Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja	7
M4-A4 - Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje stanja Treba-Jeste	8
M4-A5 - Usavršavanje osoblja	11
M4-A6 - Praktični zadaci	14
M4-A7 - Zaključak	15
M4-A8 - Utvrđivanje	16
M4-A9 - Test	17
M4-A9 - Testiranje	18
Tekstovi	24
Tekst M4-A2 - Pitanja na koja mora da odgovori direktor	25
Tekst M4-A3 - Opis vežbe utvrđivanja stanja kvaliteta osoblja	26
Tekst M4-A5	28
Tekst M4-A5 - Matrica o diagnostifikovanju i horizont planiranja	28
Tekst M4-A5 - Portfelj osoblja	30

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 instuktoru 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	Ciljevi <ul style="list-style-type: none"> ● 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 	Predavanje, diskusija	Folija # 2
0910	Metode	Metode <ol style="list-style-type: none"> 1. Predavanja 2. Individualni rad 3. Rad u grupama 4. Rukovođeni rad po grupama 	Predavanje, diskusija	Folija # 3
0915	Osvrt na poglavlja	Poglavlja <ol style="list-style-type: none"> 1. Uvod i pitanja o očekivanjima 2. Osvrt na angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za osobljem 3. Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja 4. Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje Treba-Jeste 5. Usavršavanje osoblja 6. Praktični zadaci 7. Zaključak U međuvremenu 8. Utvrđivanje 9. Test 	Predavanje, diskusija	Folija # 4 Folija # 5

M4-A1 - Uvod i pitanja o očekivanjima

0920	Organizacija	Organizacioni detalji (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>Direktor ima zadatak da se stara o saradnicima u njegovoj školi u pogledu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • njihovog potrebnog broja (količina) • njihovih potrebnih kvalifikacija (kvalitet) • njihovog blagovremenog raspolaganja • njihovog prisustva na potrebnom mestu. <p>Ovde su obuhvaćene sve mere koje služe za planiranje, nadgledanje i rukovođenje potrebnim osobljem.</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 (EXCEL dokument) 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 (EXCEL dokument) Ispunjavanje potreba za osobljem
1200	Pauza za			

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

	ručak			
1300	Razrada posledica	<p>Zadatak: razradite u okviru zadataka u tekstovima</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Angažovanje osoblja i ● ispunjavanje potreba za osobljem, <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>	<p>Rad u grupama Predstavljanje rezultata rada Diskusija</p>	<p>Folija #4, ili Flip/blok tabla</p>
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>Uvod:</p> <p>Kod analize stanja kvaliteta osoblja ne radi se samo o ocenjivanju postojećih i budućih kadrova u kvantitativnom, već i u kvalitativnom 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"> Kretanje broja učenika u oblasti upisa: 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). Kretanje broja odeljenja: 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. Promena uslova učenika: 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 	<p>Ili Pitanja/ odgovori Ili Rad u manjim grupama</p> <p>Vodeće pitanje:</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"> • Promena rasporeda časova ili nastavnih planova i programa: 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. • Izmene pravnih propisa na primer za prevoz učenika: Ukoliko roditelji moraju da podnesu veći deo troškova prevoza onda to može dovesti do izbora bližih škola za nastavak školovanja. • Formiranje novih škola istog ili drugog oblika i istog stepena u regionalnoj sredini: Ovo dovodi do promena u raspodeli učenika i učenica po školama u regionu. • Izmena školskog programa i ponuđene nastave u školi: na primer, uvođenje novog nastavnog predmeta, Nemački kao strani jezik, dovodi do potrebe za nastavnicima nemačkog jezika u školi. 		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	Zadatak: Sastavite jedan pomoćni instrument prihvatljiv za planiranje u obliku jedne tabele, u kojoj ćete predložiti postojeće kadrovsko 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 primer rešenja .	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>Korist:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Usavršavanje osoblja je sa jedne strane usmereno ka podsticanju nastavnika u njihovom sopstvenom usavršavanju. ● Sa druge strane <u>i pre svega:</u> <ol style="list-style-type: none"> a. interes škole i b. školskog sistema, <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> 		Folija # 5
1325	Instrumenti za dijagnozu i planiranje	<p>Instrumenti za dijagnozu i planiranje</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matrica horizonta za dijagnozu i planiranje <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"> 2. Portfelj osoblja <p>Zadatak: Obradite portfelj osoblja na sledeći način:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Navedite jednog kolegu (anonimno) b. Pokažite gde se on nalazi u matrici, c. Koje su mere za usavršavanje osoblja potrebne/nepotrebne? <p>Koristite uputstva 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>Mere za usavršavanje osoblja: 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"> 1. Podrška pri početku rada na novim zadacima 2. Mera podrške i usavršavanja u pogledu smanjenja ili okončanja radne aktivnosti. 3. Podrška tokom radne aktivnosti 4. Mere usavršavanja izvan radnog mesta <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>Zadaci</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"> • Rezime • Upoređivanje očekivanja sa tokom • Ocenjivanje sadržaja i metoda od strane učesnika sa ciljem poboljšanja koncepta • Osvrt na 3. dan • Opraštanje 		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"> • Predavanje i vođena diskusija o slučajevima iz prakse i razmena iskustava među kolegama. • Produbljena diskusija o naučenom gradivu. 		
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

Tekstovi

Tekst M4-A2 - Pitanja na koja mora da odgovori direktor

Analiza stanja osoblja:

Koliko trenutno ima nastavnika i saradnika koji pripadaju nenastavnom osoblju, odnosno koliko će njih biti na raspolaganju u kojem vremenu na osnovu već utvrđenih promena?

Utvrdjivanje potreba za osobljem:

Koliko je nastavnika i saradnika iz redova nenastavnog osoblja i sa kakvim kvalifikacijama potrebno u određenom vremenu na osnovu predviđenih zadataka?

Zapošljavanje osoblja:

Kako se mogu pribaviti dodatno potrebni nastavnici sa spoljašnjeg tržišta rada (zapošljavanje) ili sa internog tržišta rada u školi (premeštanje, pozajmljivanje)?

Usavršavanje osoblja:

Kako se mogu povećati sposobnosti nastavnika u pogledu postojeće odnosno buduće kvalitativne potrebe za osobljem?

Otpuštanje osoblja:

Kako se može smanjiti broj viška osoblja u jednoj školi uz poštovanje socijalnih obzira - na primer premeštanje ili pozajmljivanje?

Izmena osoblja:

Kako se treba doneti odluka u vezi sa različitim mogućnostima izmene osoblja (pribavljanje, obučavanje, otpuštanje)?

Angažovanje osoblja:

Kako mogu i treba da se angažuju nastavnici u skladu sa njihovim sposobnostima i odgovarajućim zadacima?

Vođenje osoblja:

Kako treba urediti odnos između direktora škole (kao predpostavljenog) i nastavnog osoblja u pogledu široke integracije školskih i individualnih ciljeva?

Tekst M4-A3 - Opis vežbe utvrđivanja stanja kvaliteta osoblja

Učesnici sede u krugu. Svaki učesnik ima određeni broj plavih i zelenih ceduljica.

Korak 1: Upišite vaše sopstvene posebno sposobnosti.

"Razmislite o tome šta umete da radite posebno dobro i koji vam poslovni zadaci, situacije posebno odgovaraju. Pri tome razmislite o vođenju nastave, (stručno-) didaktičkim materijalima i pedagoškim situacijama vođenja vaše nastave, na saradnju sa roditeljima ili kolegama, na vašu ulogu u poduhvatu razvoja škole, kao i na ostale sposobnosti – čak i na one koje možda do sada nisu bile istaknute. Zabeležite vaše specijalne sposobnosti na **plavoj** ceduljici.

Tekst ispisan na listiću postavite obrnuto na zemlji ispred vas.

Korak 2: Upišite posebne sposobnosti vaših kolega.

"Šta znate o posebnim sposobnostima drugih? Pređite pogledom preko drugih učesnika u krugu i izaberite jednog kolegu koga dobro poznajete. Zabeležite na **zelenoj** ceduljici njegove posebne sposobnosti. Zatim ceduljicu odnesite osobi i položite je sa tekstem prema dole pred njene noge.

Vratite se na mesto i ponovite postupak sa nekim drugim kolegom.

Ponovite to sa što je moguće većim brojem kolega sve dok ne istekne vreme ili dok vam više ništa ne pada napamet".

Korak 3: Iznenađenje

Na znak voditelja svi učesnici okreću svoje plave i zelene ceduljice.

"Sada pročitajte iznenađenje koje je pred vama. Uporedite plave i zelene ceduljice.

Radujte se zbog (možda neočekivanog) priznanja vaših posebnih sposobnosti. Možda ćete se čuditi ceduljicama koje ste vi dobili, a koje niste sami napisali i možda ćete se čuditi zbog uočenih sopstvenih sposobnosti koje je još neko primetio."

Korak 4: Stavljanje sposobnosti na raspolaganje.

"Iz plavih i zelenih ceduljica izaberite one sposobnosti koje iz vašeg popisa sposobnosti želite da stavite na raspolaganje školi.

To podrazumeva dve stvari:

- **Vi javno priznajete da imate te posebne sposobnosti.**
- **Time dajete do znanja da drugi mogu da vas pitaju u vezi sa njima i da prema potrebi koriste te sposobnosti (dokumenta, saveti, sugestije, posebni zadaci).**

One sposobnosti koje biste radije zadržali za sebe, uzmite kod sebe. Ostavite ih da "javno" ostanu na podu (varijanta: okačite ih na "tablu od plute").

Korak 5: Izložba inventara posebnih sposobnosti

Članovi grupe sada upisuju svoje ime na svoj inventar i na kraju idu da posmatraju izložbu ceduljica.

Rukovodstvo škole na kraju prikuplja ceduljice i izrađuje jedan javno pristupačni spisak ili kartoteku.

Korak 6: Razgovor u vezi sa ocenjivanjem

Tokom ocenjivanja učesnici daju svoje povratne informacije u vezi sa:

1. postupkom, i
2. rezultatima.

Ukoliko su neki od članova grupe dobili malo povratnih informacija ispisanih na zelenim ceduljicama, onda u toku razgovora u vezi sa ocenjivanjem na početku prvo treba dati odgovarajući prostor njihovim osećanjima i komentarima na njih.

U stvari problem nije u tome da dotična osoba nema specifične sposobnosti, nego da ta osoba te osobine nije nikada ispoljila.

Zbog toga u tim slučajevima grupa prilikom ocenjivanja treba da navede kako ova osoba može ispoljavati i staviti bolje na raspolaganje svoje sposobnosti. Ovo može doprineti blagotvornom procesu razjašnjavanja i integrisanja.

Tekst M4-A5

Tekst M4-A5 - Matrica o dijagnostifikovanju i horizont planiranja

Kolegijum	A	B	C
Grupa	D	E	F
Pojedinci	G	H	I
	Odmah poboljšati kvalifikaciju	Prilagoditi kvalifikaciju u što kraćem roku	Kvalifikovati unapred



Ova mreža se može koristiti za dijagnozu postojećeg stanja:

- Kako se ocenjuje kvalifikaciono stanje u jednoj školi?
 - Za kolegijum
 - Za grupu nastavnika, npr. svi nastavnici jednog predmeta
 - Za pojedine nastavnike
- Gde postoji jasan nedostatak kvalifikacija koje odmah mora da budu utvrđene?
- Gde treba što pre popuniti nedostajuće kvalifikacije?
- Koje se kvalifikacije mogu dugoročno predvideti?

Ova dijagnoza je povezana sa ocenjivanjem jer se usavršavanje osoblja može najpovoljnije organizovati ukoliko se osoblje ranije kvalifikuje i što je manja potreba za ispravkama i kratkoročnim prilagođavanjem.

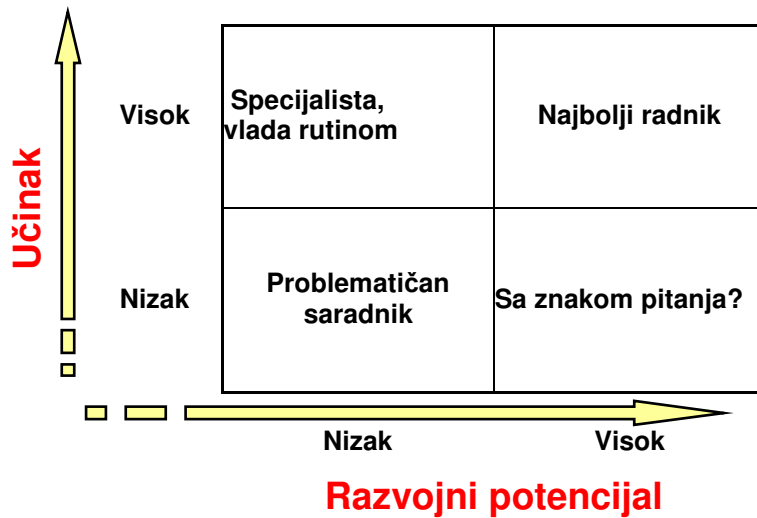
Za pojedinačna polja mreže to podrazumeva:

- U poljima A, D, G deficitarni kvalitet je već prouzrokovao jasne probleme u obliku nekvalitetnog i neefikasnog rada.
- U poljima B, E, H kratkoročno utvrđivanje potreba za kvalifikacijama može dovesti do toga da se moraju koristiti spoljašnji resursi i da dolazi do problema u kapacitetima, jer celokupna potreba ne može na izvodljiv način da bude zadovoljena u kratkom roku.
- Polja C, F, I omogućavaju harmonično planiranje i efikasno korišćenje sopstvenih resursa i kapaciteta.

Tekst M4-A5 - Portfelj osoblja

Portfelj osoblja je jedan instrument koji predstavlja mogućnost i razvojni potencijal jednog saradnika polazeći od trenutnog stanja njegovog učinka. Sastoji se iz dva dela:

- Iz obrasca portfelja u kojem se upisuje trenutno stanje razvoja i razvojni potencijal,
- Spiska kriterijuma ocenjivanja koji pretpostavljenom daje uputstva za utvrđivanje postojećeg ili očekivanog potencijala učinka saradnika.



Prednosti portfelja osoblja:

- **Jednostavno rukovanje:** Složena situacija biva smanjena na način koji omogućuje orijentaciju.
- **Upotrebljivost:** Portfelji osoblja mogu se upotrebiti kao instrumenti za ocenjivanje, analiziranje i planiranje.

Nedostaci portfelja osoblja:

- **Ograničenost:** Dve dimenzije nisu dovoljne za opšte vrednovanje učinka.
- **Nedostatak jasnoće:** Na osnovu čega ću jasno utvrditi da neki nastavnik ima visoki razvojni potencijal?
- **Strah od etiketiranja:** Na primer, nekom nastavniku, čiji je razvojni potencijal ocenjen kao nizak, u daljem radu biva ponovo pripisana baš ta osobina.

Stoga je važno da se portfelj osoblja koristi samo kao osnova za intuitivno ocenjivanje stanja razvoja i potencijala razvoja i da se on zatim predoči nastavniku tokom razgovora. Time ocena za direktora škole postaje jasnija, ali i transparentnija za nastavnika čime se otvaraju mogućnosti za razgovor i predviđanje usmerenih mera za usavršavanje osoblja koje odgovaraju dotičnom licu odnosno grupi lica. Pri tome je važno iskoristiti potencijale za razvoj tako što će najboljim radnicima biti pruženo dovoljno kreativnog prostora i radnicima koji su "pod znakom pitanja" biti ponuđeni zadaci i izazovi gde mogu da utvrde i iskoriste svoje ranije nekorišćene ili nejasne razvojne potencijale. Pozitivan efekat po školu je posebno visok kod nastavnika "pod znakom pitanja" ako se uspe u transformaciji visokog razvojnog potencijala u visok radni učinak.

Saveti za obradu

Tip saradnika	Karakteristika	Sta činite vi kao direktor?
Specijalista/ vlada rutinom	Oseća tesnu povezanost sa organizacijom, stručnjak je u svojoj oblasti, ali raspolaže niskom sposobnošću razvoja.	Iskoristite postojeće sposobnosti i prednosti u potpunosti i razmislite koje su mere za dalje usavršavanje prikladne, lateralno unaprediti kao recimo u novim grupama za projekte ili upotrebiti kao stručnog koordinatora.
Problematicni saradnik	Ne pokazuje ni visok učinak ni motivaciju za razvoj.	Razjasnite moguće uzroke problema i istaknite jasnu potrebu za promenom. Ako pokazivanje mogućnosti za razvoj izostane u dugoročnom pogledu, onda se treba rešiti takvih radnika.
Nastavnik pod znakom pitanja	Pokazuje visoki razvojni potencijal uz umeren učinak, ali ima relativno malu povezanost prema školi i postoji opasnost od fluktuacija.	Proširite zadatke davanjem novih zadataka koji bivaju shvaćeni kao obogaćivanje i podsticaji. Vezivanje za školu putem priznanja, pružanje podrške u planiranju karijere i povećati uključivanje u kolegijalnoj saradnji.
Najbolji radnik	Pokazuje visoku motivisanost uz visoki učinak i spreman je da svoje sposobnosti stavi na raspolaganje školi (visoko angažovanje)	Razviti dalje sisteme za motivaciju i podsticanje. Ukazati na puteve za unapređenje i razvoj karijere. Predvideti zadatke koji omogućuju sticanje iskustava iz rukovođenja i vođenja.

Tekst M4-A5 - Mere za razvoj osoblja

1. Podržavanje u toku navikavanja na nove zadatke

U školi se ove mere koriste za pružanje podrške tokom navikavanja novog kolege na posao. Pri tome je navikavanje veoma važno sa stručne tačke gledišta (saopštavanje problematičnih oblasti u radu u školi, itd.), ali i u pogledu organizacije (koje konferencije postoje, kako se donose odluke?), a posebno sa tačke gledišta društvene mreže (kome se mogu obratiti ako imam problem, kako su podeljene strane?). Novi nastavnik mora da nauči da se snađe u svom novom životnom prostoru: šta smem, šta ne smem, šta predstavlja tabu? Koja su nepisana pravila koja svako mora da poštuje?

Mogućnosti:

- Uvodni razgovori sa direktorom škole
- Dodeljivanje partnera za razgovor koji novom nastavniku pruža podršku tokom njegovog navikavanja.
- Upoznavanje sa školskim programom, važnim oblastima pedagoškog rada i planiranja rada u školi koje proističu iz njega.
- Uključivanje u postojeće konferencije i sastanke.
- Uključivanje u neformalne grupe
- Obaveštavanje o pravilima i programskim tokovima, zaključcima sa konferencija itd.

2. Mera za podršku i obučavanje u pogledu smanjenja ili okončanja zaposlenja.

Ovde se radi o merama koje započinju i prate privremeno ili konačno okončanje rada, na primer:

- Obraćanje pažnje na zdravstveno stanje tokom nastave
- Uređivanje ispraćaja iz službe

U slučaju **premeštanja** u neku drugu školu, to se odnosi na uređivanje predaje:

- Ko će u narednoj školskoj godini preuzeti odeljenja kojima je predavao dotični nastavnik?
- Kakvo je stanje znanja u tim odeljenjima?
- Kojim učenicima je potrebna posebna mera nastavne ili vaspitne pomoći?
- Koji su načini rada uvedeni? Koji su metodi nastave upotrebljeni?

Osim toga direktor škole koja premešta nastavnika mora da pruži obaveštenje o učinku njegovog rada:

- Koje sposobnosti i kakvim potencijalom raspolaže ovaj nastavnik i koje bi on mogao da pruži novoj školi?
- Koje probleme treba razjasniti –u pogledu uređenja nastave i vođenja odeljenja, ali i u pogledu komunikacije sa kolegama i sukobima sa njima? Koje strategije postupanja mogu da budu razvijene u vezi s tim? Kako se premeštaj može shvatiti kao šansa za izbegavanje problema i sukoba u novoj školi?

Direktor škole u koju je nastavnik premešten treba sa novim nastavnikom da razjasni njegove jačine, motivaciju, interesovanja, očekivanja, potrebe za pomoći i spremnost da i sam doprinese uspehu rada:

- Gde nastavnik vidi svoje jačine?
- Za koje je zadatke nastavnik motivisan? Kako želi da bude angažovan u nastavi?
- Šta je potrebno nastavniku da bi njegov rad bio delotvoran i zadovoljavajući?
- Šta može i šta želi da doprinese sam nastavnik da bi bio zadovoljan svojim radom u novoj školi?

3. Podrška u toku rada

Ovde se radi o merama koje su direktno povezane sa konkretnim zadacima. Pri tome razlikujemo tri polazne tačke:

a) Individualno učenje i kolegijalna razmena

- Individualno učenje u pogledu konkretnih zadataka
- Kolegijalna razmena

b) Promena radnih zadataka i organizacije rada

Sticanje novih sposobnosti ovde se vrši putem izvršenja drugih zadataka. Pri tome razlikujemo tri metode:

b.a) Promena radne aktivnosti: Dobijaju se zadaci koji se razlikuju od prethodnih, pri čemu se uče nove sposobnosti, na primer putem angažovanja u drugim razredima, u dodatnoj nastavi, u vannastavnim ponudama za samostalno učenje, odnosno učenje učenja ili u vanpredmetnim nastavnim projektima. Tom prilikom se stiče uvid u druge zadatke i kvalifikovanost raste.

bb) Širenje polja delatnosti, pri čemu se dodaju novi zadaci odnosno aktivnosti već postojećim zadacima i aktivnostima.

bc) Povećanje sposobnosti odlučivanja i odgovornosti. Pri tome se, na primer daje zadatak vođenja projekta ili se prenosi odgovornost za vršenje nekog posebnog zadatka. To podrazumeva veće zahteve za samostalnošću i samoodgovornošću nastavnika.

c) Podrška na radnom mestu

Ovde nastavnik dobija konkretnu podršku u aktivnostima. Primeri za to su:

- Podrška tokom učenja novog kompjuterskog programa od strane iskusnog kolege.
- Kolegijalna podrška putem hospitovanja u toku nastave i dogovaranja u vezi sa nastavom u pogledu specifičnih aspekata kao što je korišćenje novih nastavnih metoda.

4. Mere za usavršavanje van radnog mesta

Ovim aktivnostima, koje se jasno odvijaju van radnog mesta, osim individualnog učenja, posebno pripada i spoljašnje usavršavanje ili usavršavanje u okviru škole.

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

Modul 4

Osoblje

Uputstva za instruktora

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

**M4-A1 Predstavljanje programa Modul 4 – Naslov
Folija # 1**

**M4-A1
Predstavljanje
programa
Modul 4**

M4-A1 Predstavljanje programa Modul 4– Ciljevi

Folija # 2

Vi

- Imate pregled nad temama
- Imate sigurne informacije o organizaciji seminara
- Shvatate značaj tema za vas, za vašu stručnu karijeru i za vaše lično blagostanje
- Izražavajte svoja lična očekivanja organizatorima

M4-A1 Predstavljanje programa Modul 4 - Metode

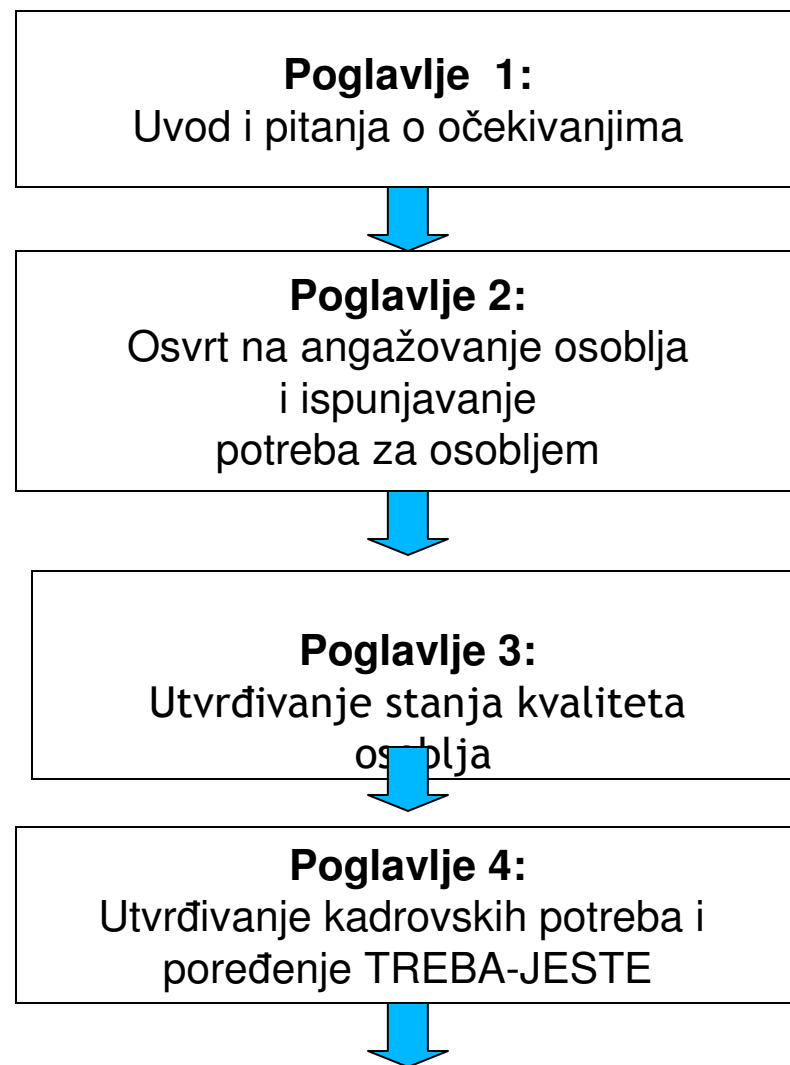
Folija # 3

Metode:

1. Predavanja
2. Individualni rad
3. Rad u grupama
4. Vođeni rad u grupama

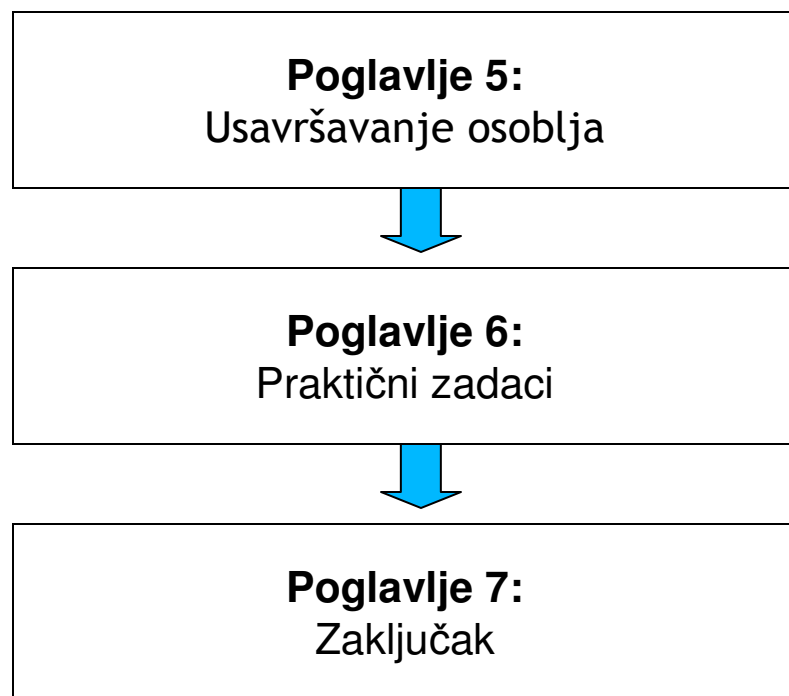
M4-A1 Predstavljanje programa Modul 4 – Sadržaj (1-2)

Folija # 4

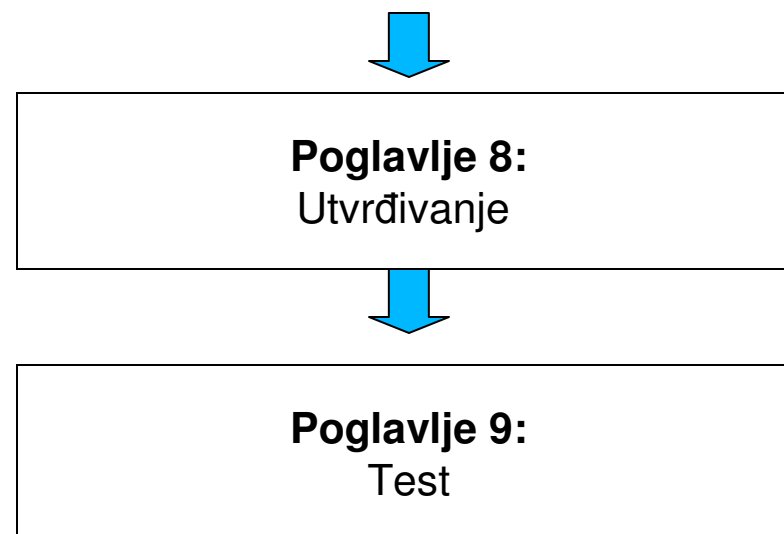


M4-A1 Predstavljanje programa Modul 4 – Sadržaj (2-2)

Folija # 5



U međuvremenu



**M4-A2 Angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za
osobljem – Naslov
Folija # 1**

M4-A2

**Osvrt na angažovanje
osoblja i ispunjavanje
potreba za osobljem**

M4-A2 Angažovanje osebja i ispunjavanje potreba za osebjem – Cilj / Svrha

Cilj Folija # 2

Učesnici znaju zadatke direktora koji se odnose na osebje njegove škole i mogu da objasne međusobni uticaj između zadataka

Svrha

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

M4-A2 Angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za osobljem

Folija # 3

Direktor ima zadatak da se stara o saradnicima u njegovoj školi u pogledu:

- njihovog potrebnog broja (**količina**),
- njihovih potrebnih kvalifikacija (**kvalitet**)
- njihovog **blagovremenog** raspolaganja
- njihovog prisustva **na potrebnom mestu**.

Ovde su obuhvaćene sve mere koje služe za planiranje, nadgledanje i rukovođenje potrebnim osobljem.

M4-A2 Angažovanje osoblja i ispunjavanje potreba za osobljem – Šema obrade

Folija # 4

Polje delovanja

Informacije o osoblju

- Plan radnih mesta
- Podela časova i predmeta
- Obračun odrađenih časova
- Podaci o osoblju
- Aktuelno angažovanje u nastavi

Angažovanje osoblja

- Raspored zadataka i mesto
- Podela nastave i raspored časova
- Stručne grupe i timovi
- Zasebni zadaci i funkcije
- Premeštaj i pozajmljivanje
- Opseg radnog vremena

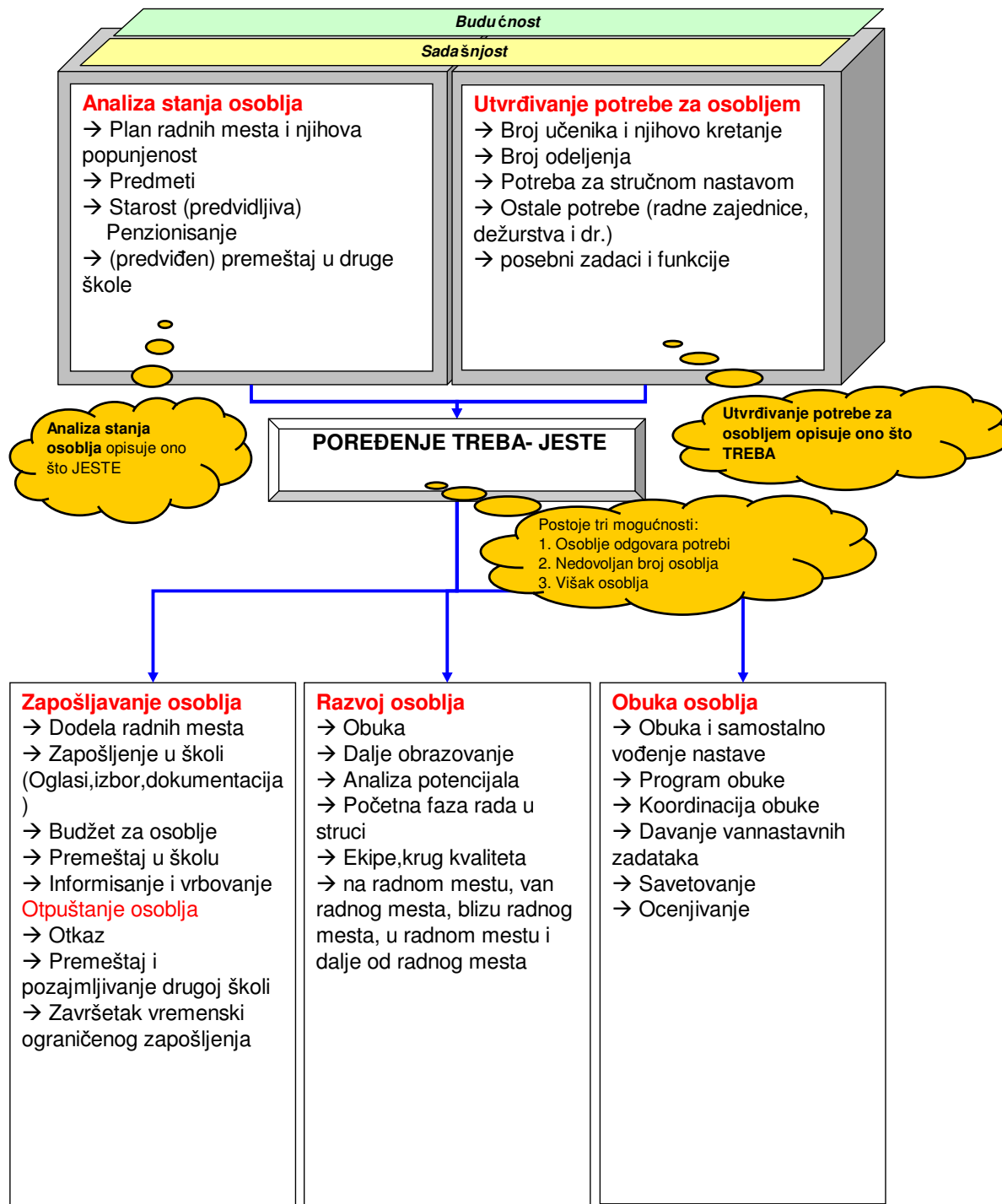
Posledice neizvršenja

Ako plan radnih mesta nije tačan, onda nedostaje radna snaga i posao ne može da se uradi.

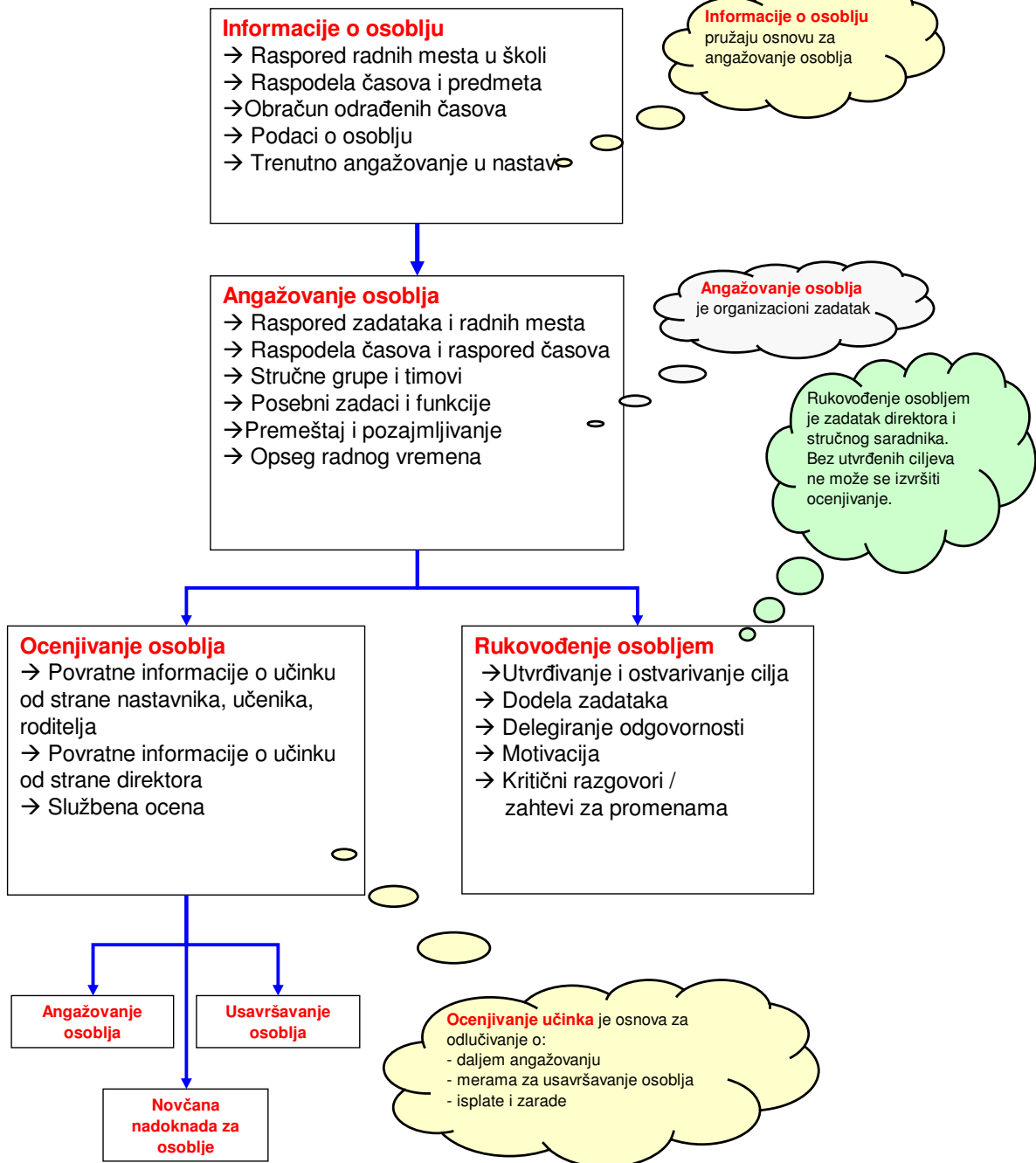
Ako podaci o osoblju sadrže greške, onda nastavnici ne mogu da budu angažovani u skladu sa njihovim kvalifikacijama.

Ako se ne vodi obračun odrađenih časova, onda se nastavnici ne mogu angažovati sa podjednakim opterećenjem što dovodi do nezadovoljstva nastavnika, itd.

Tekst M4A2 Ispunjavanje potreba za osobljem



Tekst M4A2 Angažovanje osoblja



**M4-A3 Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja –
Naslov
Folija # 1**

**M4-A3
Utvrđivanje stanja
kvaliteta osoblja**

M4-A3 Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja – Cilj / Svrha

Folija # 2

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.

M4-A3 Utvrđivanje stanja kvaliteta osoblja – Uvod

Folija # 3

1. Kod analize stanja kvaliteta osoblja ne radi se samo o ocenjivanju postojećih i budućih kadrova u kvantitativnom, već i u **kvalitativnom** pogledu.
2. Direktor mora da sagleda
 - a. način, i
 - b. istaknutost pojedinačnih nastavnika i da ih uskladi sa zadacima škole (putem poređenja treba-jeste)
3. Stručnosti kojima raspolaže neki kolegijum, direktor može da utvrdi putem
 - a. individualnih razgovora ili
 - b. u grupama
4. Sledeća vežba je podsticaj kako resursi mogu da budu uočeni
 - a. u kolegijumu ili
 - b. u delovima kolegijuma.

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje

TREBA-JESTE – Naslov

Folija # 1

M4-A4

**Utvrđivanje kadrovskih
potreba i poređenje
TREBA-JESTE**

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE – Cilj / Svrha

Folija # 2

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.

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE - Kretanje broja učenika
Folija # 3

Kretanje broja učenika u oblasti upisa je pod uticajem:

1. Promene broja stanovnika
2. Promene starosne strukture stanovnika
3. Otvaranja ili zatvaranja preduzeća i sličnog
4. Imidža forme škole i škole među školama gde se nastavlja školovanje
5. Savetovanja i preporučivanja osnovnih škola
6. Trendova pri izboru oblika škola i konkretnih škola
7. Izboru zanimanja i orijentacije diplomiranja učenika koja iz njega proizilazi
8. I promena nastavne ponude u drugim školama (npr. uvođenje nastave novih stranih jezika.)

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE - Kretanje broja odeljenja
Folija # 4

Kretanje broja odeljenja:

1. Za sada ono proizilazi iz kretanja broja učenika i kritično je onda kada brojevi učenika po svojim vrednostima skoro prevazilaze gornje granice za stvaranje odeljenja.
2. Ono zavisi i od izbora predmeta od strane učenika

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA- JESTE – Promene uslova učenika

Folija # 5

Promene uslova učenika:

Te promene proizilaze iz opštih trendova koji su zasnovani na:

1. promenama u porodičnim strukturama i
2. okoline dece, ali mogu da budu i posledica
3. promene socijalne strukture u oblasti upisa.

Te promene za posledice mogu da imaju posebnu potrebu za dodatnom i dopunskom nastavom ili potrebu za socijalnim radom u školi.

**M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE –
Promena rasporeda časova ili nastavnih planova i programa
Folija # 6**

**Promena rasporeda časova ili nastavnih
planova:**

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.

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE – Izmene pravnih propisa

Folija # 7

Izmene pravnih propisa, npr. za prevoz učenika:

Ukoliko roditelji moraju da podnesu veći deo troškova prevoza, onda to može dovesti do izbora bližih škola za nastavak školovanja.

**M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE –
Formiranje novih škola
Folija # 8**

**Formiranje novih škola istog ili drugog oblika i
istog stepena u regionalnoj sredini:**

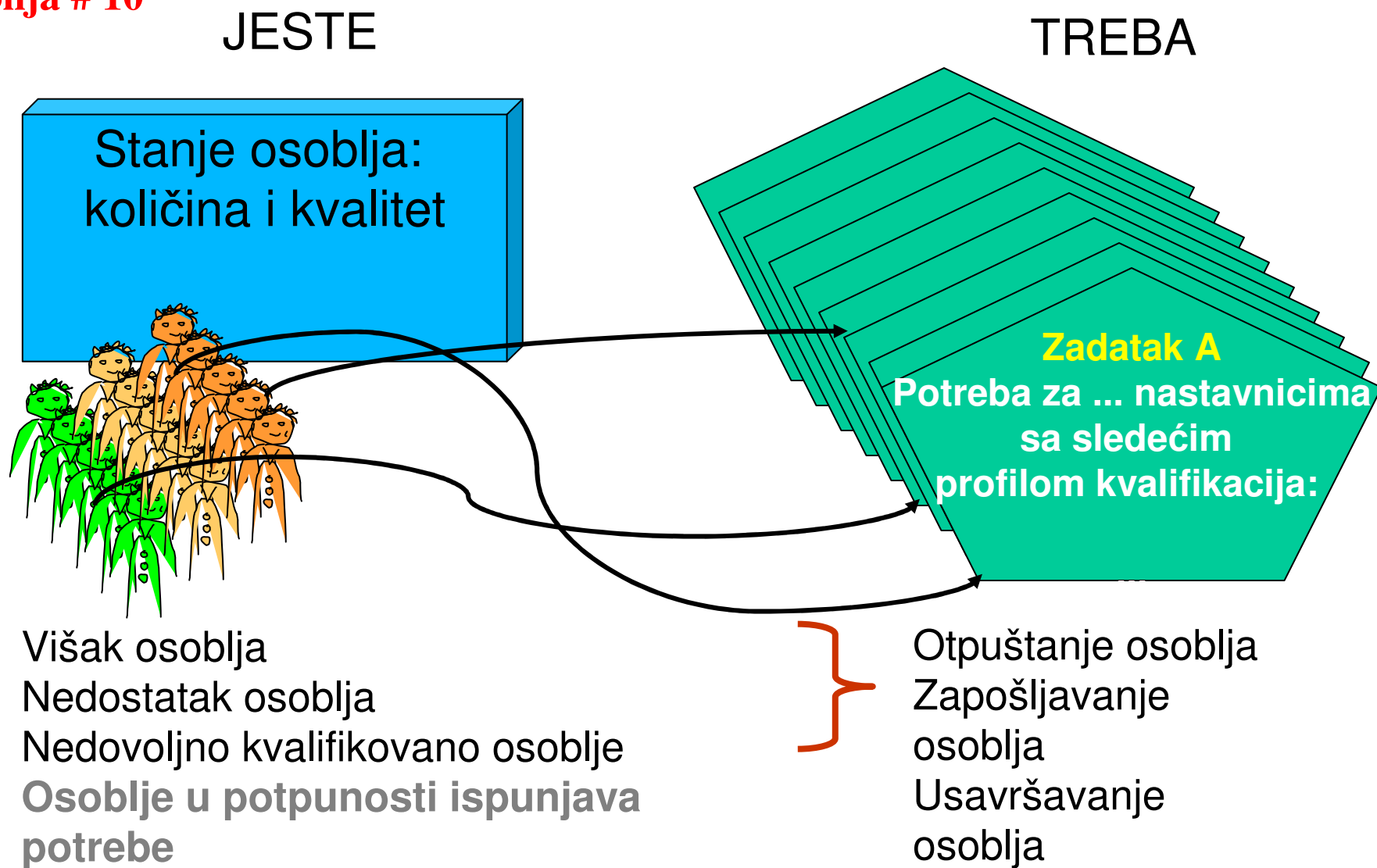
Ovo dovodi do promena u raspodeli učenika i učenica po školama u regionu.

M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE – Izmena školskih programa
Folija # 9

Izmena školskih programa i ponuđene nastave u školi:

Tako, na primer, uvođenje novog nastavnog predmeta 'nemački kao strani jezik' dovodi do potrebe za nastavnicima nemačkog jezika u školi.

**M4-A4 Utvrđivanje kadrovskih potreba i poređenje TREBA-JESTE –
Poređenje TREBA-JESTE
Folija # 10**



M4-A5 Usavršavanje osoblja – Naslov
Folija # 1

M4-A5

Usavršavanje osoblja

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Cilj / Svrha

Folija # 2

Cilj

Učesnici mogu da ispitaju potrebe za merama za usavršavanje osoblja i da uvedu odgovarajuće mere za usavršavanje osoblja.

Svrha

Učesnici postižu veću efikasnost u svojim školama putem poboljšane motivisanosti i efikasnosti nastavnika.

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Vodeća pitanja za usavršavanje osoblja
Folija # 3

Vodeća pitanja za usavršavanje osoblja:

1. Kako se mogu obezbediti i proširiti postojeće kvalifikacije?
2. Kako se mogu razviti dodatne kvalifikacije za osoblje, ako su one potrebne zbog novih zadataka i novih zahteva?

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Koraci usavršavanja osoblja

Folija # 4

Koraci usavršavanja osoblja u školi

1. Direktor utvrđuje potrebe za stručnostima kao kratkoročnu ili srednjoročnu potrebu za promenama, a u sprezi sa razvojnim planom škole.
2. Direktor utvrđuje postojeće stručne sposobnosti i upoređuje ih sa kadrovskim potrebama (poređenje TREBA-JESTE).
3. Direktor iz poređenja utvrđuje planirane mere za usavršavanje osoblja i sprovodi ih.
4. Za izvršenje ovih zadataka odgovoran je direktor škole.

Utvrđivanje kadrovskih potreba

**Poređenje
postojeći kadrovi – potrebni kadrovi
(poređenje Jeste – Treba)**

Utvrđivanje mera za usavršavanje osoblja

Sprovođenje mera za usavršavanje osoblja

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Korist

Folija # 5

Korist:

- Usavršavanje osoblja je sa jedne strane usmereno ka podsticanju **nastavnika u njihovom sopstvenom usavršavanju**
 - Sa druge strane i pre svega na:
 - a. interes škole i**
 - b. školskog sistema,**pri čemu je važno da stručna znanja koja su neophodna za ispunjenje zadatka obrazovanja i vaspitanja škole budu blagovremeno i unapred stavljena na raspolaganje.
- Zbog toga je sprovođenje mera za usavršavanje osoblja i pravo i obaveza nastavnika.

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Korist Folija # 6

Zadatak:

Izradite portfelj osoblja na sledeći način:

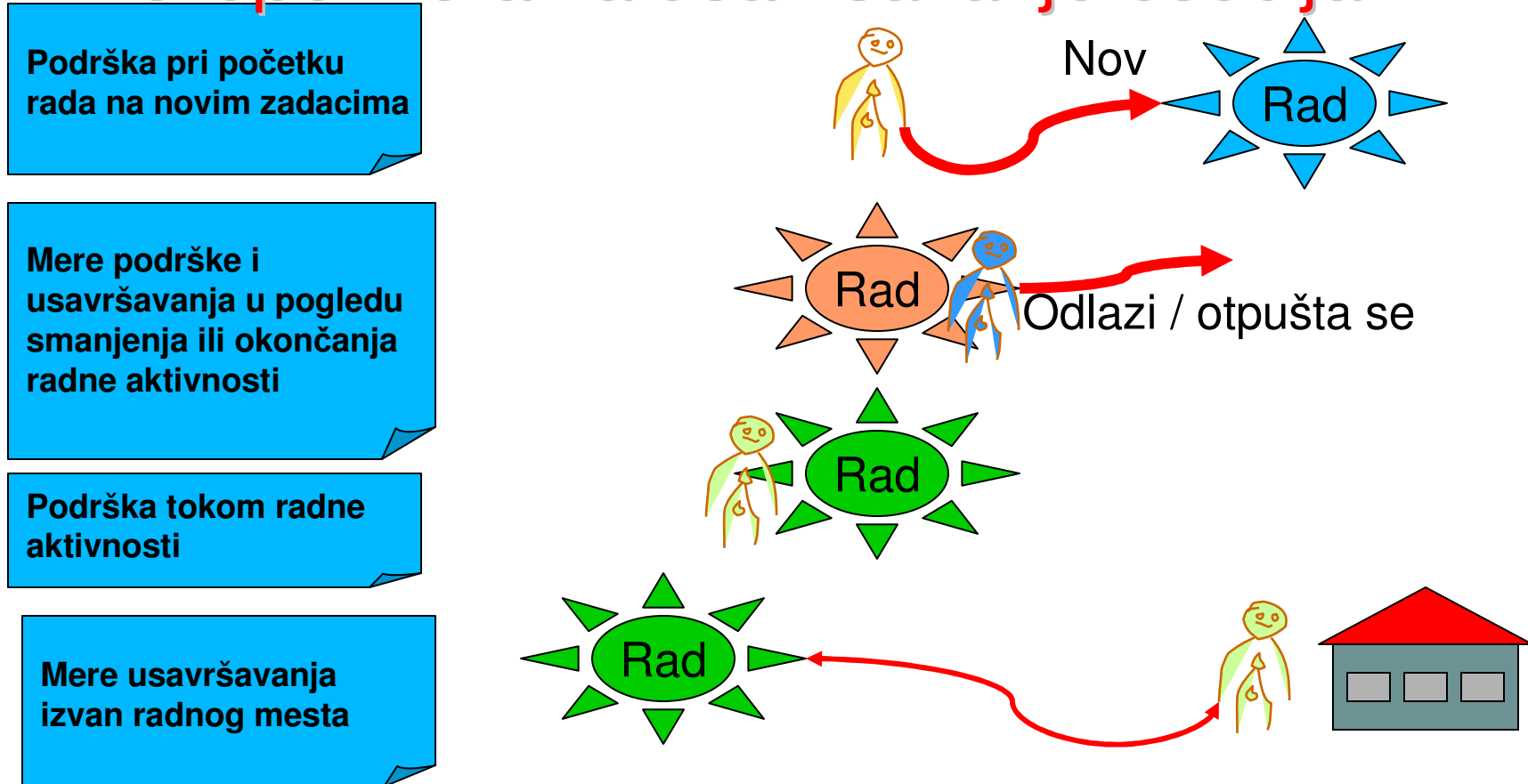
1. Navedite jednog kolegu (anonimno)
2. Pokažite gde se on nalazi u matrici
3. Koje su mere za usavršavanje osoblja potrebne / nepotrebne?

Koristite uputstva iz teksta “Saveti za obradu”

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Grupe mera za usavršavanje osoblja

Folija # 6

Grupe mera za usavršavanje osoblja:



Odgovornost: U školi je rukovodstvo škole odgovorno da samo sprovede odgovarajuće mere ili da se pobrine da su te mere na raspolaganju osoblju.

M4-A5 Usavršavanje osoblja – Zadaci

Folija # 8

Zadaci

- ...Za **1. grupu**: Opišite kako ćete vi kao direktor koncipirati uvodni razgovor sa novim nastavnikom i koje biste sadržaje obradili;
- ... Za **2. grupu**: Izradite katalog pitanja koji ćete obraditi sa nastavnikom koji napušta školu (jer odlazi da radi u drugoj školi);
- ... Za **3. grupu**: Izradite koncept kako biste u vašoj školi uveli „Kolegijalnu razmenu“.

M4-A6 Praktični zadatak – Naslov
Folija # 1

M4-A6

Praktični zadatak

M4-A6 Praktični zadatak

Folija # 2

Izradite za vašu školu koncept osoblja sa poglavljima:

1. Postojeće osoblje
2. Potreba za osobljem
3. Usavršavanje osoblja

M4-A7 Zaključak - Naslov
Folija # 1

M4-A7
Zaključak

M4-A7 Zaključak

Folija # 2

- Rezime
- Upoređivanje očekivanja sa tokom
- Ocenjivanje sadržaja i metoda od strane učesnika sa ciljem poboljšanja koncepta
- Osvrt na 3. dan
- Opraštanje

M4-A8 Utvrđivanje - Naslov
Folija # 1

M4-A8
Utvrđivanje

M4-A8 Utvrđivanje - Cilj

Folija # 2

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.