

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.

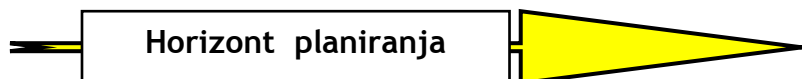
U stvari problem nije u tome da dotična osoba nema specifične sposobnosti, nego da ta osoba te osobine nije nikada ispoljila.

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.

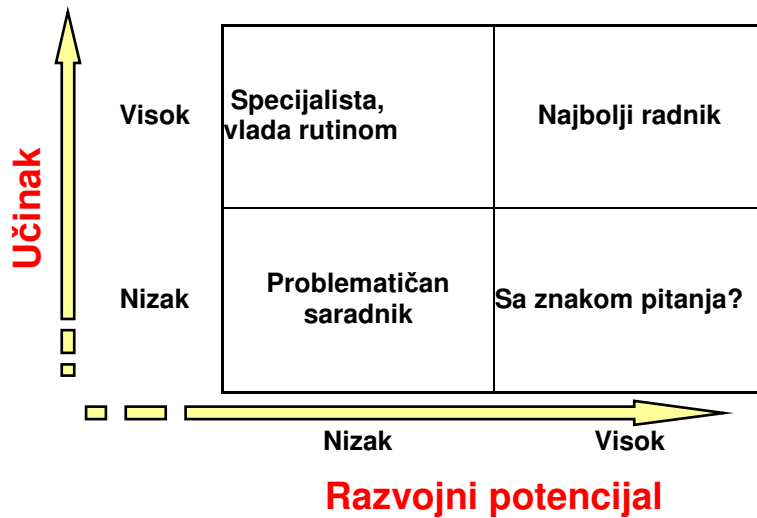
Za pojedinačna polja mreže to podrazumeva:

- 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

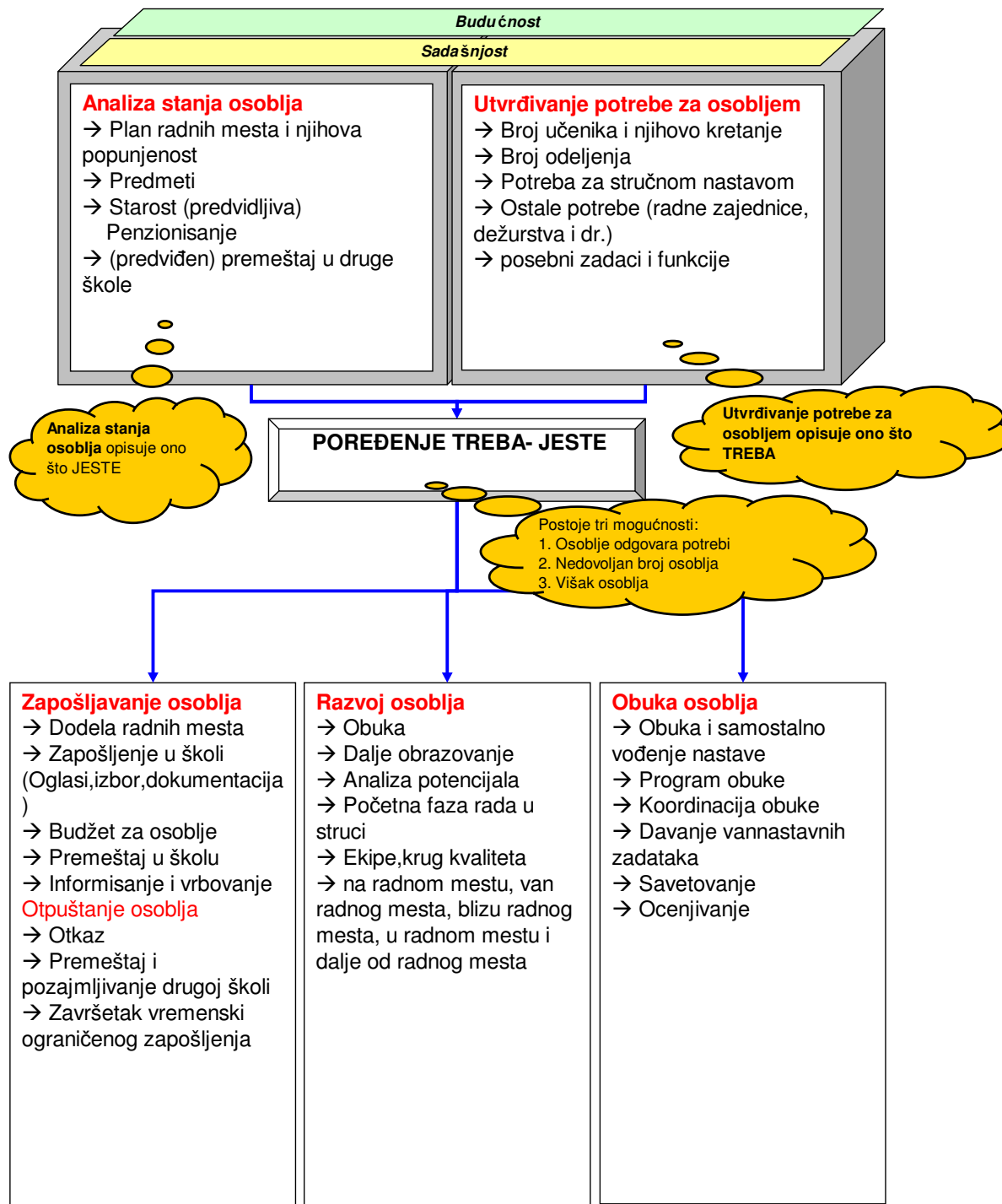
Ovde nastavnik dobija konkretnu podršku u aktivnostima. Primeri za to su:

- 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.

Tekst M4A2 Ispunjavanje potreba za osobljem



Tekst M4A2 Angažovanje osoblja

