

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

Modul 5

Delegiranje

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
M5-A1 - Uvod i pitanja o očekivanjima	3
M5-A2 - Delegiranje	5
M5-A4 - Zaključak	21
M5-A5 - Utvrđivanje	22
M5-A6 - Test	23
Tekstovi	29
Tekst M5-A2 – Delegiranje	30

Priručnik za instruktore

M5-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 instruktoru 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. Delegiranje 3. Vannastavne aktivnosti 4. Praktični zadatak 5. Zaključak U međuvremenu 6. Utvrđivanje 7. Test 	Predavanje, diskusija	Folija # 4 Folija # 5
0930	Organizacija	Organizacioni detalji (odrediti na seminaru) <ul style="list-style-type: none"> ● Vreme ● Ručak 	Predavanja	Flip/blok tabla

M5-A1 Uvod i pitanja o očekivanjima

		<ul style="list-style-type: none">● Korišćenje nastavnog materijala● Pravila za rad● Ostalo		
0940	Pitanja o očekivanjima	Pitanja o očekivanjima	Pitanja sa kviticama	Tabla od plute, kvitice, olovke
1015	Pauza			

	Princip delegiranja	<p>Kao najznačajni princip u delegiranju važi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Jedna instanca ne treba da donosi odluku ako tu odluku isto tako dobro, pa čak i bolje, može da donese njoj podređena instanca.</i> <p>Ili drugim rečima:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Svaka odluka treba da bude doneta od strane najniže instance koja još uvek raspolaže za to neophodnim pregledom.</i> <p>Shodno ovom principu, važno je pre svega da one nadležnosti koje <i>nije</i> moguće delegirati budu tačno saopštene svakoj instanci.“</p>		
Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1130	Utvrđiti svrsishodne podređenosti	<p>Pitanje: Koje oblasti zadataka treba utvrditi za direktora, a koje za zamenika direktora i druge?</p> <p>Instruktor može na tabli od plute da izradi različite varijante organigrama uz pomoć kartica na kojima su napisane oblasti zadataka.</p> <p>Kriterijumi svrsishodnosti delegiranja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Stručne sposobnosti lica koja izvršavaju zadatak 2. Lične sposobnosti lica koja izvršavaju zadatak 3. Oblasti zadataka kojih direktor nikako ne želi da se odrekne zbog njihovog značaja. 	Rad u grupama ili pitanja i odgovori na Flip/blok tabli	Flip/blok tabla, tabla od plute, tabla
1200	Pauza za ručak			
1300	Zadaci zamenika direktora	<p>Zamenik direktora:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● zastupa direktora u njegovom odsustvu, ● rukovodi njemu podređenim osobama po uputstvima direktora ● pruža podršku direktoru u vezi sa svim pitanjima rukovođenja <p>Pitanje: Koje još druge zadatke treba da izvršava zamenik direktora?</p>	<p>Predavanje</p> <p>Diskusija, pitanja i odgovori ili rad u grupama</p>	<p>Folija # 6</p> <p>Tabla od plute, tabla</p>
1430	Pauza			

Vreme	Tema	Sadržaji	Metode	Mediji
1500	Zaraci tehničkog rukovodioca	<p>Tehnički rukovodilac zadužen je za:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. obezbeđivanje od krađe, tako što: <ol style="list-style-type: none"> a. otvara i zatvara prilaze školskom dvorištu i školskoj zgradi b. sprovodi sistem kontrole prilaza tokom radnog vremena (to razvija direktor), i c. izdaje i prima ključeve i direktoru prijavljuje nepravilnosti. 2. protivpožarnu zaštitu, tako što razvija i prati mere za zaštitu od požara 3. nabavku i čuvanje materijalnih sredstava, tako što zahteve za <ol style="list-style-type: none"> a. nabavku b. popravke c. dopunjavanje zaliha potrošnog materijala podnosi direktoru na odobravanje i pri tome poštuje budžetska ograničenja 4. čistoću i funkcionalnost školske zgrade i školskog dvorišta, tako što <ol style="list-style-type: none"> a. daje uputstva i nadgleda rad preduzeća za čišćenje i njihovog osoblja b. nalaže i nadgleda radove održavanja c. sam sprovodi radove na održavanju d. vodi i pruža podršku dobrovoljcima, koji su sebe stavili na raspolaganje za rad 5. osnove nabavke i održavanja, tako što vrši godišnji popis i utvrđuje stanje upotrebljivosti materijala <ol style="list-style-type: none"> a. u školskoj biblioteci b. svih nastavnih sredstava i c. celokupnog školskog nameštaja 6. Tehnički rukovodilac uređuje i vodi školsku biblioteku. Direktor sa školskim savetom utvrđuje sistem pozajmljivanja knjiga. 	Predavanje	Folija # 7 Folija # 8 Folija # 9 Folija # 10

Vreme	Tema	Sadržaji	Metode	Mediji
	Provera zadataka tehničkog rukovodioca	<p>Pitanje: Koje dodatne zadatke treba još dati tehničkom rukovodiocu?</p> <p>Obrazloženje: Kritičnom proverom ovog kataloga usluga treba omogućiti pojašnjenje kreativnog prostora budućim direktorima.</p>	Diskusija, pitanja i odgovori, rad u grupama	Flip/blok tabla, tabla od plute, tabla
1545	Zadaci rukovodioca stručne oblasti	<p>Hijerarhijski odnos: stručni pretpostavljeni svim kolegama koji predaju njegov predmet (?). On</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pruža podršku kolegama iz njegove oblasti u vezi sa svim nastavnim pitanjima, 2. pomaže neiskusnim kolegama u rešavanju nastavnih problema, 3. informiše se o novostima iz svog predmeta (stručna didaktika, novi sadržaji zbog tehničkog razvoja, itd.) i te informacije prosleđuje kolegama, i 4. sprovodi redovno stručno usavršavanje (koje utvrđuje direktor). <p>Pitanje: Koje još zadatke treba dodeliti rukovodiocu stručne oblasti?</p> <p>Obrazloženje: Pomoću kritičke kontrole kataloga rada, budućim direktorima treba razjasniti njihov modelarni prostor.</p>	<p>Predavanje</p> <p>Diskusija , Pitanja i odgovori, ili rad u grupama</p>	<p>Folija # 11</p> <p>Flip/blok tabla, tabla od plute i tabla</p>
1630	Zadaci nadležnog za žalbe i disciplinu	<p>Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama. On je prva instanca za sve žalbe učenika, roditelja, nastavnika i drugih. Zadaci:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. On proverava i evidentira opisano činjenično stanje 2. On ocenjuje razlog žalbe 3. On formuliše preporuke za direktora, kako on treba da postupi u vezi sa žalbom. <p>Pitanje: Koje još zadatke treba dodeliti nadležnom za žalbe i disciplinu?</p> <p>Obrazloženje: Kritičnom proverom ovog kataloga usluga treba omogućiti pojašnjenje kreativnog prostora budućim direktorima.</p>	<p>Predavanje</p> <p>Diskusija , Pitanja i odgovori, ili rad u grupama</p>	<p>Folija # 12</p> <p>Flip/blok tabla, tabla od plute i tabla</p>

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1700	Zadaci zaduženog za dopunske nastavne mere	<p>Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama.</p> <p>Zadaci:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ispituje potrebu za dopunskim nastavnim merama i podnosi direktoru izveštaj o njima. Ispitivanja kod nastavnika i upoređivanje proseka ocena u odeljenjima ukazuju na to kojim su učenicima i iz kojih predmeta potrebne dopunske nastavne mere. Ispitivanja kod roditelja ukazuju na odnose u roditeljskom domu koji ometaju učenje i koji treba da budu ispravljani u školi, da bi se učeniku omogućile bolje šanse u školi. 2. Organizuje dopunske nastavne mere: <ol style="list-style-type: none"> a. Pomoć u školi za pisanje domaćih zadataka b. Učionice c. Nadzor d. Menza 3. Posredovanje u nalaženju dopunske nastave uz plaćanje 4. Druge mere <p>Pitanje: Koje još zadatke treba dodeliti nadležnom za dopunske nastavne mere?</p> <p>Obrazloženje: Kritičnom proverom ovog kataloga usluga treba omogućiti pojašnjenje kreativnog prostora budućim direktorima.</p>	<p>Predavanje</p> <p>Diskusija, pitanja - odgovori, rad u grupama</p>	<p>Folija # 13 Folija # 14</p> <p>Flip/blok tabla, tabla od plute i tabla</p>
1730	Kraj prvog dana			

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1000	Zadaci nadležnog za bezbednost na radnom mestu	<p>Hijerarhijski odnos: ima ovlašćenja za davanje uputstava svojim kolegama u okviru svog zadatka.</p> <p>Direktor škole zajedno sa školskim odborom izrađuje propise za zdravlje i bezbednost na radnom mestu. Ti propisi su osnova rada nadležnog za zdravlje i bezbednost na radnom mestu.</p> <p>Zadaci:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pripremanje i praćenje nadležnog službenika opštine za bezbednost prilikom inspekcija; izrada izveštaja direktoru o rezultatima. 2. Nadzor svih spoljašnjih nalogoprimaoca u pogledu poštovanja bezbednosnih propisa 3. Provera svih materijala koji se upotrebljavaju u školi u pogledu njihove upotrebljivosti i bezbednosti 4. Skretanje pažnje svim radnicima škole na temu sigurnosti 5. Prijavljivanje direktoru svih pojava koje se odnose na bezbednost 6. Opasne materije (otrovne, nagrizajuće i lako zapaljive substance): <ol style="list-style-type: none"> a. Sigurno skladištenje b. Vođenje i kontrolisanje popisnih lista c. Izdavanje pravila za rukovanje 7. Svrshodno postavljanje opreme za prvu pomoć u školskoj zgradi 8. Obučavanje nastavnika i učenika iz prve pomoći ili predlaganje te obuke. <p>Pitanje: Koje još zadatke treba dodeliti nadležnom za bezbednost na radnom mestu?</p> <p>Obrazloženje: Kritičnom proverom ovog kataloga usluga treba omogućiti pojašnjenje kreativnog prostora budućim direktorima.</p>	<p>Predavanje</p> <p>Diskusija, pitanja - odgovori, rad u grupama</p>	<p>Folija # 20</p> <p>Folija # 21</p> <p>Folija # 22</p> <p>Folija # 23</p>

Vreme	Tema	Sadržaji	Metode	Mediji
1030	Praktični saveti u vezi sa delegiranjem	<p>Delegirati neki zadatak nastavniku znači poveriti mu taj zadatak. Stoga delegiranje podrazumeva mnogo više nego da se samo nekom kaže šta treba da uradi. Za dobro delegiranje potrebno je i poverenje: direktor utvrđuje ili se dogovara <i>šta</i> treba da se uradi – a nastavnik odlučuje <i>kako</i> će to da uradi.</p> <p>Stoga direktor škole mora da se upita da li želi stvarno da dodeli i da se odrekne zadatka koji treba da delegira. To podrazumeva da on treba da izdrži i da podnese:</p> <ul style="list-style-type: none"> • da će zadatak biti izvršen na neki drugačiji način od onoga koji je zamislio direktor • da neće biti obavešten o svemu i da će kod uspešno sprovedenih projekata biti u drugom redu. <p>Ako direktor škole nije doneo tu odluku u sebi, onda tokom procesa delegiranja dolazi često do iritacije i nesuglasica. S druge strane, delegiranje ima prednost da on ima više vremena za vršenje zadatka rukovođenja koji su od opšteg značaja za školu i koji omogućavaju iskorišćavanje kvalifikacija mnogih radnika škole za njenu dobrobit.</p> <p>Putem aktivnog i dobro uređenog delegiranja svi učesnici su na dobitku: rukovodilac škole biva rasterećen pri snošenju odgovornosti. On može da iskoristi posebno znanje i sposobnosti nastavnika. Ako u vezi sa nekim zadatkom postoje značajne primedbe ili sumnje, onda se one mogu već u procesu delegiranja utvrditi i rešiti. Takođe su i nastavnici na dobitku uprkos većem radu. Oni sebe doživljavaju kao cenjene ličnosti, a svoje sposobnosti smatraju cenjenim jer te sposobnosti bivaju obogaćene uz pomoć delegiranih zadataka. Mnoge stvari u procesu rada postaju transparentnije i jasnije prilikom preuzimanja delegiranih zadataka. Škola sve više postaje pitanje <i>svih</i> – u svakodnevnom radu kao i u značajnim pojedinačnim projektima.</p> <p>Međutim, ne treba prećutati ni posledice lošeg delegiranja: Ako se dodeljuju samo nepopularni rutinski zadaci, ako se ne obezbedi dovoljan prostor za delovanje, ako se delegirani zadaci gomilaju bez obraćanja pažnje na celokupno opterećenje, onda prednosti delegiranja prelaze u njegovu suprotnost – nezadovoljne kolege i koleginice će se sve češće opirati preuzimanju zadataka, a frustrirani direktor škole će smatrati da je ipak najbolje da on sve uradi sam.</p>	Dati tekst za čitanje	Tekst za čitanje Poglavlje 2

1100	Uputstva za dobro postupanje pri delegiranju	<p>Uputstva za dobro postupanje pri delegiranju:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Kao prvo treba da razjasnite zadatke ili problem. O čemu se radi? Kako zamišljate cilj? Razmislite o okvirnim uslovima koje želite ili morate da utvrdite i u čemu se sastoji prostor za delovanje. ● Ko bi mogao da dođe u obzir za vršenje tog zadatka? Ko već raspolaže potrebnim sposobnostima, znanjem, interesovanjem? Ili – u smislu usavršavanja osoblja – ko bi mogao da dalje razvije svoje sposobnosti uz pomoć izvršavanja tog zadatka? Ko vam je već izrazio interesovanje za vršenje jedne takve aktivnosti? Kakva je situacija sa preostalim trenutnim opterećenjem? ● Dajte sebi dovoljno vremena za vođenje diskusije o pojašnjenju zadatka: sa nastavnikom odnosno nastavnicom razjasnite problematiku, saznajte njegove ili njene stavove i obavestite ih o svemu što je neophodno. Ako već imate tačnu predstavu kako bi zadatak konkretno mogao da bude izvršen – zadržite to za sebe. Ako to ne učinite onda ćete im pokvariti zadovoljstvo za pronalaženje rešenja ili ćete im bespotrebno suziti prostor za kreativnost. Time bi se jedan delegirani zadatak pretvorio u prosto izvršenje zadatka što nije mnogo motivišuće. Samo navedite uslove koji obavezno moraju da budu ispoštovani. ● Postignite tačan dogovor o tome koji cilj treba da bude postignut izvršenjem tog zadatka i razjasnite značaj i važnost zadatka. Ipak je stvar nastavnika odnosno nastavnice <i>kako</i> će taj okvir biti ispunjen. ● Prenesite nastavniku sva neophodna ovlašćenja i dozvole. Eventualno će biti neophodna koordinacija sa drugim zadacima kao i informisanje drugih nastavnika i nastavnica koji su pogođeni tim delegiranim zadatkom. ● Zatim utvrdite vremenski okvir, celokupni vremenski okvir i međutermine za utvrđivanje napretka na projektu, odnosno modalitete redovnog informisanja u slučaju tajnog prenosa zadatka. Termine kontrole trebate da izaberete u zavisnosti od zadatka i nadležnosti nastavnika. Tako ćete biti sigurni da, u slučaju važnih delegiranih zadataka ako imate manje 	Dati tekst za čitanje	Tekst Delegiranje Poglavlje 3
------	--	---	-----------------------	-------------------------------

M5-A2 - Delegiranje

		<p>iskusan kolegijum ili nastavnike i nastavnice koji sa tim još nisu dovoljno upoznati u međusobnoj saradnji, izaberete gušće termine nego za one zadatke koji su povereni nastavnicima sa čijim ste iskustvom već upoznati. Osim toga ponudite svaku moguću pomoć u slučaju problema.</p> <p>Čak iako imate veliko interesovanje za delegirani projekat, nemojte stalno zapitkivati kako on napreduje. To se može smatrati proganjanjem. Imajte na umu da su vam na raspolaganju međutermi za informisanje. Nemojte pružati pomoć ako se to od vas ne traži. Ako se mešate u izvršenje delegiranog zadatka, time pokazujete da nemate poverenje u vašeg kolegu ili koleginicu. Ako od vas bude zatražena pomoć, onda pružite podršku u smislu samopomoći i nemojte jednostavno sami da preuzmete izvršenje tog zadatka.</p>		
1200	Pauza za ručak			

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1300	Vannastavne aktivnosti	<p>Vannastavne aktivnosti mogu biti:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Takmičenje učenika u saobraćajnom vaspitanju / veština vožnje bicikla. 2. Kurs fotografije i razvijanja slika 3. Pozorišne predstave 4. Kursevi muzike i plesa i odgovarajuće predstave 5. Sportske aktivnosti 6. Aktivnosti predavanja 7. Razredne ekskurzije 8. Boravak u učeničkim domovima u prirodi 9. Partnerstva između škola 10. Dani otvorenih vrata <p>Vannastavne aktivnosti škole pružaju učenicima, nastavnicima i roditeljima dodatna iskustva iz</p> <ul style="list-style-type: none"> ● timskog rada i ● prikazivanja sopstvenih sposobnosti i ● spoljašnjih kontakata. <p>Nastavnici i drugi učenici mogu sebe da dožive u drugim ulogama.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Na kursovima se mogu obraditi zanimljive teme. ● Sama škola može time na pozitivan način da se predstavi drugima. <p>Stoga su te aktivnosti dragocene dopune klasičnom radu u školi.</p> <p>Pitanje: Koje ste vannastavne aktivnosti doživeli kao uspeh?</p> <p>Pitanje: Koje vannastavne aktivnosti su imale pozitivno dejstvo na</p> <ol style="list-style-type: none"> a) učenike b) nastavnike c) odnos nastavnik - učenik d) roditelje e) školsku administraciju i ministarstvo f) poslodavca <p>Svrha: Utvrđivanje posebno isplativih manifestacija; ukidanje manifestacija koje nemaju zdrav odnos između troškova i koristi.</p>	<p>Predavanje</p> <p>Diskusija, pitanja i odgovori, rad u grupama</p>	<p>Folija # 24 Folija # 25</p> <p>Folija # 26 EXCEL-Fajl "M5A2 troškovi-koristi od vannastavnih aktivnosti</p>

Vreme	Tema	Sadržaj	Metode	Mediji
1400	Pomoćni nadzor rada	<p>Pomoćni nadzor rada predstavlja osnovni stav pretpostavljenog prema svojim saradnicima. Pretpostavljeni sebe smatra odgovornim za pozitivni učinak i čini sve da osposobi svoje saradnike. Zato on mora da dođe do njih kako bi ih upoznao putem izvršavanja njihovih zadataka. Tako stečena iskustva predstavljaju osnovu za mere podrške, kao što su</p> <ul style="list-style-type: none"> ● stručno usavršavanje ● savetovanje od strane pretpostavljenog ● izmena uslova rada ● stavljanje na raspolaganje materijala, vremena i novca na drugačiji način. 	Diskusija	<p>Flip/blok tabla, tabla od plute i tabla</p> <p>Folija # 27</p> <p>Folija # 28</p> <p>Folija # 29</p> <p>Folija # 30</p>
1430	Pauza			
1500	Vežbanje delegiranja	<p>1. Rad u grupama:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Razjasnite koje zadatke vi kao član rukovodstva škole ne možete i ne želite da delegirate. Zabeležite te zadatke na flip/blok tabli radi njihovog predstavljanja na plenumu i obrazložite vašu odluku (npr. pravni razlozi, koncept rukovođenja, imidž, nedovoljne sposobnosti i iskustva nastavnica i nastavnika u vašoj školi i slično). ▪ Zatim izaberite privremene zadatke i zadatke koje trebaju da budu izvršeni tokom dužeg vremena koje smatrate pogodnim za delegiranje. Proverite da li ti zadaci odgovaraju kriterijumima, tako da nastavnici i nastavnice u vašoj školi mogu da ih izvrše isto tako dobro kao rukovodstvo ili bolje. ▪ U vezi sa tim zadacima pripremite razgovor sa nastavnikom radi objašnjenja. U tu svrhu koristite uputstva. <p>2. Tročlane grupe (direktor škole, nastavnik, posmatrač):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Direktor škole vodi sa nastavnikom razgovor u vezi sa delegiranjem i objašnjenjem povodom izvršenja zadataka koji su pripremljeni u njegovoj grupi. Posmatrač prati u kojoj su meri ispoštovane tačke iz uputstava. ▪ Zatim se u okviru tročlane grupe osvrnite na tok razgovora i proverite, - u kojoj je meri postignut cilj rasterećenja direktora škole i iskorišćavanja kvalifikacija kolegijuma, 	<p>Rad u grupama</p> <p>Praktične vežbe</p>	<p>Flip/blok tabla, Folija</p>

M5-A2 - Delegiranje

		<p>- koje su poteškoće postale jasne tokom razgovora.</p> <p>Zatim zamenite uloge i sprovedite još jedan ili dva razgovora u vezi sa delegiranjem i objašnjavanjem.</p>		
1700	Nastavak sa M5A3			

M5-A3 - Praktični zadatak

Praktični zadatak

1700	Praktični zadatak	Razradite predlog za direktora škole o tome koji bi zadaci mogli da budu delegirani. Izradite predlog za kadrovsku popunu zadataka. Za svaki zadatak izradite po jedan opis zadatka.		Folija # 2
1715	Nastavak sa M5A4			

M5-A4 - Zaključak

Tok

Vreme	Tema	Sadržaji	Metode	Mediji
1715		<ul style="list-style-type: none"> ● Rezime ● Upoređivanje očekivanja sa tokom ● Ocenjivanje sadržaja i metoda sa učesnicima sa ciljem poboljšavanja koncepta. ● Osvrt na sledeći dan i naredne module ● Opraštanje 		Folija M5A4
1745	Kraj			
	Nastavak sa trećim danom ...			

M5-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	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 M5A7			
1700	Kraj			

M5-A6 - Test

Tok

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

Test modula 5 - Delegiranje

Prezime :

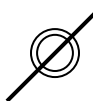
Ime :

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: Direktor škole može delegirati zadatke osoblju. On to čini

- da bi sačuvao potpuni pregled, jer samo tako može da donosi važne odluke.
- da bi zastupao interese škole u odnosu na druge interesne grupe (opština, obrazovna administracija, roditelji, privreda, učenici)
- da bi nastavnici imali dovoljno zadataka kako bi ispunili svoju normu časova.

2: Za delegiranje važe sledeći principi

- Svaku odluku u školi treba da donese najniža instanca koja još uvek raspoláže pregledom koji je neophodan za to.
- Nijedna odluka u školi ne treba da bude donešena na jednoj instanci ako ona od strane njoj podčinjenoj instanci može isto tako dobro ili čak bolje da bude donešena.
- Svaku odluku u školi po mogućnosti treba da donosi direktor.

3: Direktor je delegirao jednom nastavniku izvršenje zadatka. Ako je nastavnik:

- manje stručan, onda direktor mora mnogo da kontroliše.
- manje stručan, onda direktor mora da mu pruži više prostora za rad da bi se taj nastavnik usavršio.
- manje stručan, onda nastavnik može samo veoma malo samostalno da odlučuje.

4: Direktor je delegirao jednom nastavniku izvršenje zadatka. Ako je nastavnik

- manje stručan, onda mora direktor mnogo da kontroliše tokom izvršenja zadatka. (Kontrola toka rada)
- veoma stručan, onda direktor na kraju treba samo da kontroliše rezultat. (Kontrola rezultata)
- veoma stručan, onda nastavnik treba tokom sprovođenja direktoru da daje mnoge međuizveštaje.

5: Direktor ima zadatak da pruži podršku svom osoblju u toku njihovog rada. Zato on ide njima, razgovara sa njima i raspituje se o njihovom radu. Tako dobijena saznanja on primenjuje u merama podrške, kao na primer:

- dalje usavršavanje, radi poboljšanja stručnosti.
- Konsultacije. Direktor daje savete kako bi nešto moglo da bude bolje urađeno.
- Stavljanje na raspolaganje materijala, novca ili vremena.

6: Direktor želi da jednom nastavniku poveri sprovođenje projekta iz razvojnog plana škole.

- On bira onog nastavnika koji je stručan iz svog predmeta.
- On bira onog nastavnika koji je motivisan za izvršenje tog zadatka.
- On nikada ne odlučuje o tome ko treba da izvrši zadatak već taj zadatak prenosi školskom odboru.

7: Direktor želi da jednom nastavniku poveri vođenje projekta “Nabavka nastavnih sredstava za časove hemije” iz okvira školskog razvojnog plana. Projekat treba da bude završen do kraja školske godine. Zbog toga on nastavniku želi da da sledeće nadležnosti. Koje su od njih svrsishodne:

- Nastavnik može da se raspita kod svih nastavnika hemije i ima pravo da dobije odgovore.
- Nastavnik može u svako vreme da dođe kod direktora da bi mu podneo izveštaj o napredovanju posla.
- Nastavnik može da putuje i u inostranstvo radi prikupljanja ponuda od snadbevača.
- Nastavnik ima pravo da odlučuje šta treba da se kupi.
- Nastavnik ne sme da odlučuje šta treba da se kupi. O tome odlučuju svi nastavnici hemije zajedno.

8: Direktor želi nekom nastavniku da prenese rukovođenje jednim veoma zahtevnim projektom. Nijedan drugi nastavnik nije pogodan za to. Dotični nastavnik je već jedan sličan projekat sproveo u nekoj drugoj školi. Taj nastavnik radi tek dva dana u ovoj školi i direktor još nema nikakva iskustva u radu sa tim nastavnikom. Šta je svrsishodnije?

- Direktor daje tom nastavniku zadatak i zadužuje ga da podnosi nedeljne izveštaje. Na taj način on može da se upozna sa načinom rada tog nastavnika i da oceni njegovu pouzdanost.
- Direktor daje nastavniku zadatak da projekat privede kraju. Nastavnik je svoju pouzdanost već pokazao u drugoj školi. Na taj način je direktor rasterećen i može da se posveti svojim zadacima rukovođenja.

Rešenja

1	
	x
	x

2	
	x
	x

3	
	x
	x

4	
	x
	x

5	
	x
	x
	x

6	
	x
	x

7	
	x
	x
	x

8	
	x

Tekstovi

Tekst M5-A2 – Delegiranje

Poglavlje 1

Uopšteno gledano, delegiranje služi u sledeće svrhe:

1. *Oslobađanje viših instanci* od onih odluka, koje ne odgovaraju njihovoj rukovodećoj funkciji.
2. *Sposobnost delovanja niže instance*: radi svrsishodnog izvršenja zadataka, nižoj instanci su potrebne one nadležnosti koje često zahteva njihov zadatak.
3. *Rasterećivanje komunikacionih kanala* putem izbegavanja čestog pozivanja viših instanci.
4. *Aspekt koji se odnosi na osoblje*: Da li je obim delegiranja nadležnosti dovoljan
 - za motivisanje saradnika,
 - za podsticanje njihovog razvoja,
 - da bi im pružio aktivnost koja u njima budi zadovoljstvo?

Optimalni obim delegiranja zavisi od raznih kriterijuma, ali najviše od sledećih:

- *Mogućnosti nadležnosti jedne instance*: Jednoj instanci mogu se preneti samo one nadležnosti koje odgovaraju njenim zadacima i kojima odgovaraju lične kvalifikacije osobe na toj instanci, naime stručnost i spremnost za rad. Ipak, gledano s druge strane, delegiranje nadležnosti služi za ličnu realizaciju, a time i za poboljšavanje te kvalifikacije.
- *Mogućnost delegiranja neke određene odluke*: Za razliku od mogućnosti jedne instance, karakter odluka koje treba da budu donešene utiče na to u kojoj meri je moguće delegirati donošenje odluka nekoj instanci. Preporučljivo je da nadležnosti za donošenje odluka budu delegirane jednoj instanci prema sledećim stepenima:
 - vremenskom pogledu
 - delokrugu uticaja
 - uticaju na ljude
 - riziku
 - rutinskom ili izuzetnom karakteru odluke.

Kao najvažniji princip delegiranja važi:

- *jedna instanca ne treba da donosi odluku ako tu odluku isto tako dobro, pa čak i bolje, može da donese njoj podređena instanca.*

Ili drugim rečima:

- *Svaka odluka treba da bude doneta od strane najniže instance koja još uvek raspolaže za to neophodnim pregledom.*

Shodno ovom principu, važno je pre svega da one nadležnosti koje *nije* moguće delegirati budu tačno saopštene svakoj instanci.

Poglavlje 2

Delegirati neki zadatak nastavniku znači poveriti mu taj zadatak. Stoga delegiranje podrazumeva mnogo više nego da se samo nekom kaže šta treba da uradi. Za dobro delegiranje potrebno je i poverenje. Direktor utvrđuje ili se dogovara *šta* treba da se uradi, odnosno nastavnik odlučuje *kako* će to da uradi.

Stoga direktor škole mora da se upita da li želi stvarno da dodeli i da se odrekne zadatka koji treba da delegira. To podrazumeva da on treba da izdrži i da podnese:

- da će taj zadatak biti izvršen na neki drugačiji način od onoga koji je zamislio direktor,
- da neće biti obavešten o svemu i da će kod uspešno sprovedenih projekata biti u drugom planu.

Ako direktor škole nije doneo tu odluku u sebi, onda tokom procesa delegiranja dolazi često do iritacije i nesuglasica. S druge strane, delegiranje ima prednost da direktor ima više vremena za vršenje zadataka rukovođenja koji su od opšteg značaja za školu i koji omogućavaju iskorišćavanje kvalifikacija mnogih radnika škole za njenu dobrobit.

Putem aktivnog i dobro utvrđenog delegiranja svi učesnici su na dobitku: rukovodilac škole biva rasterećen pri snošenju odgovornosti. On može da iskoristi posebno znanje i sposobnosti nastavnika. Ako u vezi sa nekim zadatkom postoje značajne primedbe ili sumnje, onda se one mogu već u procesu delegiranja utvrditi i rešiti. Takođe su i nastavnici na dobitku uprkos većem radu. Oni sebe doživljavaju kao cenjene ličnosti, a svoje sposobnosti smatraju cenjenim, jer te sposobnosti bivaju obogaćene uz pomoć delegiranih zadataka. Mnoge stvari u procesu rada postaju transparentnije i jasnije prilikom preuzimanja delegiranih zadataka. Škola sve više postaje pitanje *svih* – u svakodnevnom radu kao i u značajnim pojedinačnim projektima.

Međutim, ne treba prećutati ni posledice lošeg delegiranja: ako se dodeljuju samo nepopularni rutinski zadaci, ako se ne obezbedi dovoljan prostor za delovanje, ako se delegirani zadaci gomilaju bez obraćanja pažnje na celokupno opterećenje, onda prednosti delegiranja prelaze u njihovu suprotnost – nezadovoljne kolege i kolegice će se sve češće opirati preuzimanju zadataka, a frustrirani direktor škole će smatrati da je ipak najbolje da on sve uradi sam.

Poglavlje 3

Uputstva za dobro postupanje pri delegiranju:

- Kao prvo treba da razjasnite zadatke ili problem. O čemu se radi? Kako zamišljate cilj? Razmislite o okvirnim uslovima koje želite ili morate da utvrdite i u čemu se sastoji prostor za delovanje.
- Ko bi mogao da dođe u obzir za vršenje tog zadatka? Ko već raspolaže potrebnim sposobnostima, znanjem, interesovanjem? Ili – u smislu usavršavanja osoblja – ko bi mogao da dalje razvije svoje sposobnosti uz pomoć izvršavanja tog zadatka? Ko vam je već izrazio interesovanje za vršenje jedne takve aktivnosti? Kakva je situacija sa preostalim trenutnim opterećenjem?
- Dajte sebi dovoljno vremena za vođenje diskusije o pojašnjenju zadatka: sa nastavnikom odnosno nastavnicom razjasnite problematiku, saznajte njegove ili njene stavove i obavestite ih o svemu što je neophodno. Ako već imate tačnu predstavu kako bi zadatak konkretno mogao da bude izvršen – zadržite to za sebe. Ako to ne učinite onda ćete im pokvariti zadovoljstvo za pronalaženje rešenja ili ćete im bespotrebno suziti prostor za kreativnost. Time bi se jedan delegirani zadatak pretvorio u prosto izvršenje zadatka što nije mnogo motivišuće. Samo navedite uslove koji obavezno moraju da budu ispoštovani.
- Postignite tačan dogovor o tome koji cilj treba da bude postignut izvršenjem tog zadatka i razjasnite značaj i važnost zadatka. Ipak je stvar nastavnika odnosno nastavnice *kako* će taj okvir biti ispunjen.
- Prenesite nastavniku **sva neophodna ovlašćenja i dozvole**. Eventualno će biti neophodna koordinacija sa drugim zadacima kao i informisanje drugih nastavnika i nastavnica koji su pogođeni tim delegiranim zadatkom.
- Zatim utvrdite vremenski okvir, celokupni vremenski okvir i međutermine za utvrđivanje napretka na projektu, odnosno modalitete redovnog informisanja u slučaju tajnog prenosa zadatka. Termine kontrole trebate da izaberete u zavisnosti od zadatka i nadležnosti nastavnika. Tako ćete biti sigurni da, u slučaju važnih delegiranih zadataka ako imate manje iskusan kolegijum ili nastavnike i nastavnice koji sa tim još nisu dovoljno upoznati u međusobnoj saradnji, izaberete gušće termine nego za one zadatke koji su povereni nastavnicima sa čijim ste iskustvom već upoznati. Osim toga ponudite svaku moguću pomoć u slučaju problema.

Čak iako imate veliko interesovanje za delegirani projekat, nemojte stalno zapitkivati kako on napreduje. To se može smatrati proganjanjem. Imajte na umu da su vam na raspolaganju međutermine za informisanje. Nemojte pružati pomoć ako se to od vas ne traži. Ako se mešate u izvršenje delegiranog zadatka, time pokazujete da nemate poverenje u vašeg kolegu ili koleginicu. Ako od vas bude

zatražena pomoć, onda pružite podršku u smislu samopomoći i nemojte jednostavno sami da preuzmete izvršenje tog zadatka.

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

Modul 5

Delegiranje

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

**M5-A1 Predstavljanje programa Modula 5 – Naslov
Folija # 1**

**M5-A1
Predstavljanje
programa
Modul 5**

M5-A1 Predstavljanje programa Modula 5 – Ciljevi
Folija # 2

Vi

- imate pregled nad temama
- imate sigurne informacije o organizaciji seminara
- shvatate značaj tema za vas, vašu stručnu karijeru i vašu ličnu dobrobit
- ste izrazili vaša lična očekivanja organizatorima ovog seminara

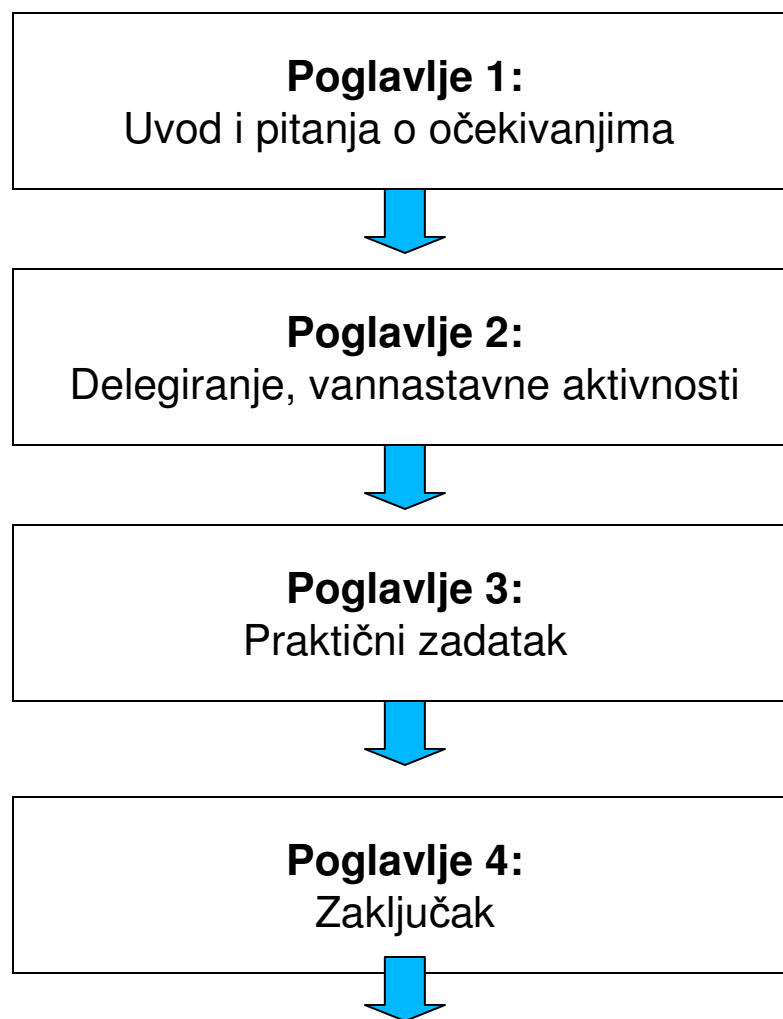
M5-A1 Predstavljanje programa Modula 5 – Metode
Folija # 3

Metode:

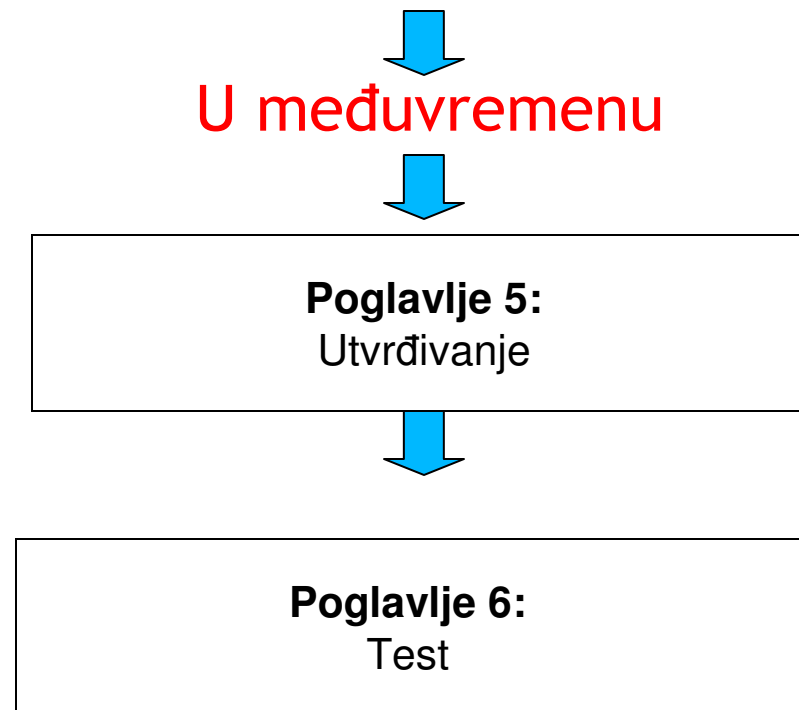
1. Predavanja
2. Individualni rad
3. Rad u grupama
4. Rukovođeni rad po grupama

M5-A1 Predstavljanje programa Modula 5 – Sadržaji (1-2)

Folija # 4



M5-A1 Predstavljanje programa Modula 5 – Sadržaji (2-2)
Folija # 5



**M5-A2 Delegiranje – Naslov
Folija # 1**

M5-A2 Delegiranje

M5-A2 Delegiranje – Cilj i svrha

Folija # 2

Cilj:

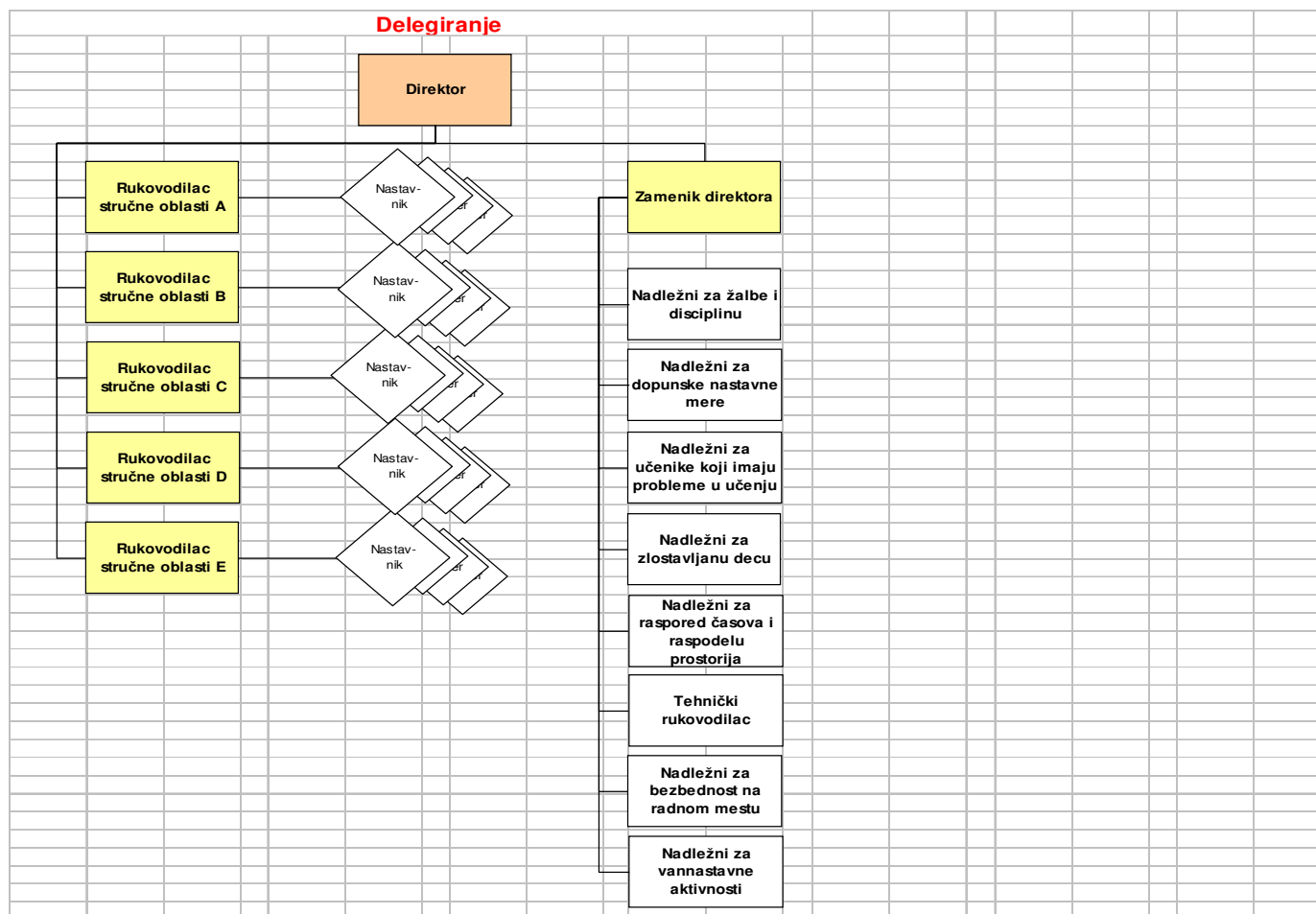
Učesnici mogu da delegiraju zadatke u svojoj školi i da primenjuju dopunsko nadgledanje rada

Svrha:

Učesnici u toku svoje delatnosti direktora stvaraju potrebne prostore oslobođene operativnog rada, kako bi mogli da izvršavaju svoje zadatke rukovodioca

M5-A2 Delegiranje – Organigram

Folija # 3



Pročitajte takođe Excel organigram M5A2

M5-A2 Delegiranje – Obrazloženje delegiranja

Folija # 4

1. On mora da ima slobodan prostor za analiziranje, razmišljanje i donošenje odluka.
2. On mora da bude u stanju da vrši nadzor rada svojih saradnika koji mu pomaže.
3. On mora da ima slobodan prostor kako bi mogao da zastupa interese svih interesnih grupa (opština, obrazovna administracija, roditelji, privreda, učenici).

M5-A2 Delegiranje – Slika: Vojskovođa na uzvišenju Folija # 5

Vojskovođa stoji na uzvišenju jer mu je potreban pregled da bi mogao da donosi odluke!!!

Direktoru je potreban pregled da bi mogao da donosi odluke!!!

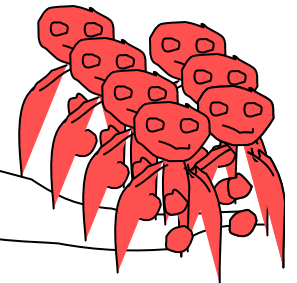
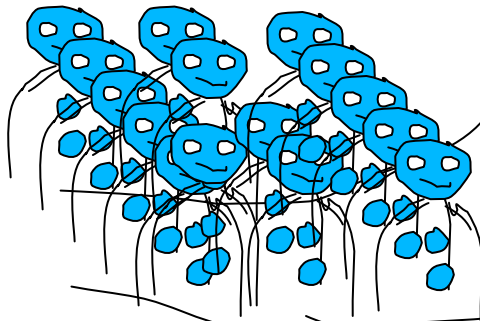


Ako vojskovođa ratuje u dolini, onda on više ne može da predvodi jer je izgubio pregled!!!

Ako se direktor suviše bavi svakodnevnim poslovima, onda on gubi pregled!!!

Vojnici nemaju pregled, ali oni su stručnjaci i njima je potrebno vođstvo odozgo!!!

Nastavnici i sva nadležna lica nemaju pregled i njima je potrebno vođstvo od strane direktora!



M5-A2 Delegiranje – Zadaci zamenika direktora

Folija # 6

Zamenik direktora

- Zastupa direktora u njegovom odsustvu,
- Rukovodi njemu podređenim osobama po upustvima direktora, i
- Pruža podršku direktoru u vezi sa svim pitanjima rukovođenja.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci tehničkog rukovodioca
Folija # 7

Tehnički rukovodilac zadužen je za:

1. Obezbeđivanje od krađe, tako što
 - a. otvara i zatvara prilaze školskom dvorištu i školskoj zgradi
 - b. sprovodi sistem kontrole prilaza tokom radnog vremena (to razvija direktor)
 - c. izdaje i prima ključeve i direktoru prijavljuje nepravilnosti.

2. Protivpožarnu zaštitu, tako što razvija i prati mere za zaštitu od požara

M5-A2 Delegiranje – Zadaci tehničkog rukovodioca
Folija # 8

Tehnički rukovodilac zadužen je za:

- 3.** Nabavku i čuvanje materijalnih sredstava, tako što zahteve za
 - a. nabavku
 - b. popravke
 - c. dopunjavanje zaliha potrošnog materijalapodnosi direktoru na odobravanje i pri tome poštuje budžetska ograničenja.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci tehničkog rukovodioca
Folija # 9

Tehnički rukovodilac zadužen je za:

4. čistoću i funkcionalnost školske zgrade i školskog dvorišta tako što
 - a. Daje uputstva i nadgleda rad preduzeća za čišćenje i njegovog osoblja
 - b. Nalaže i nadgleda radove održavanja
 - c. Sam sprovodi radove na održavanju
 - d. Vodi i pruža podršku dobrovoljcima koji su sebe stavili na raspolaganje za rad

M5-A2 Delegiranje – Zadaci tehničkog rukovodioca
Folija # 10

Tehnički rukovodilac zadužen je za:

5. Osnovne nabavke i održavanja, tako što vrši godišnji popis i utvrđuje stanje upotrebljivosti materijala:
 - a. u školskoj biblioteci
 - b. svih nastavnih sredstava i
 - c. celokupnog školskog nameštaja

6. Uređuje i vodi **školsku biblioteku**. Direktor zajedno sa školskim odborom utvrđuje sitem pozajmljivanja knjiga.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci rukovodioca stručne oblasti

Folija # 11

Hijerarhijski odnos: stručni pretpostavljeni svim kolegama koji predaju njegov predmet (?).

On

- Pruža podršku kolegama iz njegove oblasti u vezi sa svim nastavnim pitanjima
- Pomaže neiskusnim kolegama u rešavanju nastavnih problema
- Informiše se o novostima iz svog predmeta (stručna didaktika, novi sadržaji zbog tehničkog razvoja, itd.) i te informacije prosleđuje kolegama, i
- Sprovodi redovno stručno usavršavanje (koje utvrđuje direktor).

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za žalbe i disciplinu

Folija # 12

Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama.

On je prva instanca za žalbe učenika, roditelja, nastavnika i drugih.

Zadaci:

1. On proverava i evidentira opisano činjenično stanje
2. On ocenjuje razlog žalbe
3. On formuliše preporuke za direktora, kako on treba da postupi u vezi sa žalbom.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za dopunske nastavne mere

Folija # 13

Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama

Zadaci:

1. Ispituje potrebu za dopunskim nastavnim merama i podnosi direktoru izveštaj o njima.

Ispitivanja kod nastavnika i upoređivanje proseka ocena u odeljenjima ukazuju na to kojim su učenicima i iz kojih predmeta potrebne dopunske nastavne mere.

Ispitivanja kod roditelja ukazuju na odnose u roditeljskom domu koji ometaju učenje i koji treba da budu ispravljani u školi, da bi se učeniku omogućile bolje šanse u školi.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za dopunske nastavne mere
Folija # 14

2. Organizuje dopunske nastavne mere:
 - a. Pomoć u školi za pisanje domaćih zadataka
 - b. Učionice
 - c. Nadzor
 - d. Menza
3. Posredovanje u nalaženju dopunske nastave uz plaćanje
4. Druge mere

Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama

Zadaci:

1. U dogovoru sa nastavnicima utvrđuje koji učenici imaju problema u učenju. Učenik ima problema u učenju ako...
2. Razvija odgovarajuće mere za učenike koji imaju probleme u učenju
3. Savetuje nastavnika o ophođenju sa učenicima koji imaju problema u učenju

M5-A2 Delegiranje – Zadaci delegiranog za učenike koji imaju problema u učenju
Folija # 16

4. Po nalogu direktora sprovodi dalje usavršavanje nastavnika iz “Postupanja sa učenicima koji imaju problema u učenju” putem:
 1. Tipizacije
 2. Dijagnoze – Kako prepoznati učenike koji imaju probleme u učenju
 3. Postupanja – Praktični saveti

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za zlostavljaju decu

Folija # 17

Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama.

Zadaci:

1. Istražuje slučajeve zlostavljanja dece među učenicima
2. Utvrđuje potrebu za delovanjem i o tome izveštava direktora
3. Vodi razgovore sa:
 - a. učenicima
 - b. roditeljima
 - c. nastavnicima
 - d. školskim odborom
 - e. policijom

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za zlostavljanu decu

Folija # 18

Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama.

Zadaci:

4. Predlaže direktoru mogućnosti za rešavanje dotičnih slučajeva
5. Prema potrebi sprovodi rešenja
6. Saraduje sa novinarima lokalnih medija radi skretanja pažnje na pitanje zlostavljanja dece.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za raspored časova i raspodelu prostorija
Folija # 19

Hijerarhijski odnos: nema ovlašćenja za davanje naređenja svojim kolegama.

Nadležni za raspored časova i raspodelu prostorija za svako polugodište školske godine izrađuje plan za prostornu i vremensku koordinaciju nastavnika i odeljenja.

Pojedinosti reguliše direktor.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za bezbednost na radnom mestu

Folija # 20

Hijerarhijski odnos: ima ovlašćenja za davanje uputstava svojim kolegama u okviru svog zadatka.

Direktor škole zajedno sa školskim odborom izrađuje propise za zdravlje i bezbednost na radnom mestu.

Ti propisi su osnova rada nadležnog za zdravlje i bezbednost na radnom mestu.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za bezbednost na radnom mestu
Folija # 21

Zadaci:

1. Pripremanje i praćenje nadležnog službenika opštine za bezbednost prilikom inspekcija; izrada izveštaja o rezultatima za direktora.
2. Nadzor svih spoljašnjih nalogoprimaoca u pogledu poštovanja bezbednosnih propisa
3. Provera svih materijala koji se upotrebljavaju u školi u pogledu njihove upotrebljivosti i bezbednosti.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za bezbednost na radnom mestu
Folija # 22

4. Skretanje pažnje svim radnicima škole na temu sigurnosti.
5. Prijavljivanje direktoru svih pojava koje se odnose na bezbednost u školi.
6. Opasne materije (otrovne, nagrizajuće i lako zapaljive supstance):
 - a. Sigurno skladištenje
 - b. Vođenje i kontrolisanje popisnih lista
 - c. Izdavanje pravila za rukovanje

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za bezbednost na radnom mestu
Folija # 23

7. Svrsishodno postavljanje opreme za prvu pomoć u školskoj zgradi.
8. Obučavanje nastavnika i učenika iz prve pomoći ili predlaganje te obuke.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za vannastavne aktivnosti
Folija # 24

Vannastavne aktivnosti mogu biti:

1. Takmičenje učenika u saobraćajnom vaspitanju / veština vožnje bicikla.
2. Kurs fotografije i razvijanja slika
3. Pozorišne predstave
4. Kursevi muzike i plesa i odgovarajuće predstave
5. Sportske aktivnosti
6. Aktivnosti predavanja
7. Dan otvorenih vrata

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za vannastavne aktivnosti
Folija # 25

Vannastavne aktivnosti škole pružaju učenicima, nastavnicima i roditeljima dodatna iskustva iz timskog rada i prikazivanja sopstvenih sposobnosti kao i ostvarivanja spoljašnjih kontakata.

Nastavnici i učenici mogu sebe da dožive u drugim ulogama. Na kursevima se mogu obraditi zanimljive teme.

Sama škola može time na pozitivan način da se predstavi drugima.

Stoga su te aktivnosti dragocene dopune klasičnom radu u školi.

M5-A2 Delegiranje – Zadaci nadležnog za vannastavne aktivnosti
Folija # 26

Utvrđivanje posebno isplativih manifestacija –
ukidanje manifestacija koje nemaju zdrav
odnos između troškova i koristi.

Vidi EXCEL fajl

“M5A2 Troškovi-Koristi od vannastavnih
aktivnosti ”

M5-A2 Delegiranje – Pomoćni nadzor rada

Folija # 27

**Pomoćni nadzor rada ima najbolju nameru:
on treba da posluži potvrđivanju ili
poboljšanju učinka saradnika. Stoga je
on uvek orjentisan prema slučaju - a
nikad prema osobi.**

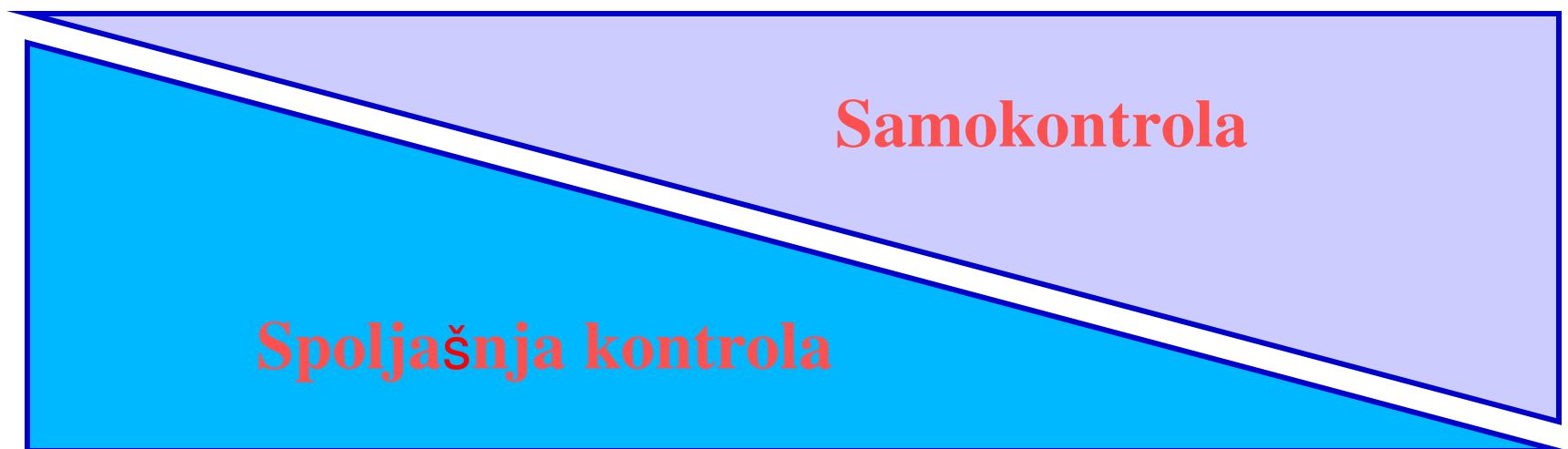
Osnovno pravilo za nadzor:

**Što je više moguće slobodnog prostora, onoliko
nadzora koliko je potrebno.**

**M5-A2 Delegiranje – Pomoćni nadzor rada – Koliko ću slobodnog prostora dati svom saradniku?
Folija # 28**

Ukoliko je neki saradnik nedovoljno stručan i/ili manje motivisan, onda se on mora češće kontrolisati – SPOLJAŠNJA KONTROLA

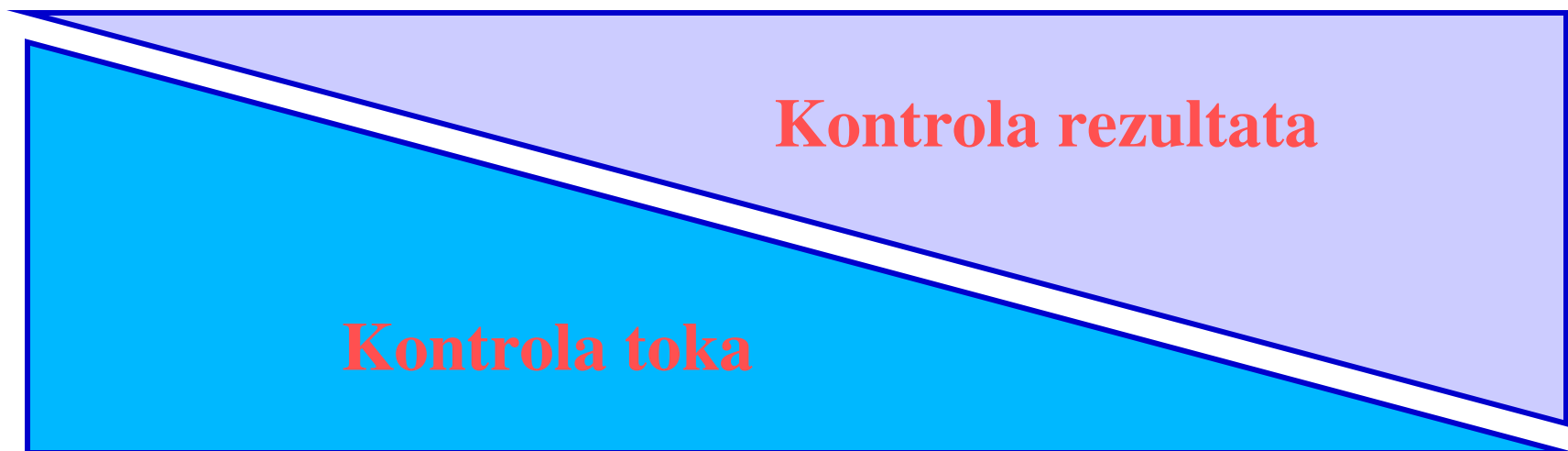
Ukoliko je neki saradnik dovoljno stručan i visoko motivisan, onda se on mora malo kontrolisati ili skoro uopšte nije potrebno njegovo kontrolisanje - SAMOKONTROLA.



M5-A2 Delegiranje – Pomoćni nadzor rada – Koliko ću slobodnog prostora dati svom saradniku II?
Folija # 29

Ukoliko je neki saradnik nedovoljno stručan i/ili manje motivisan, onda se on mora češće kontrolisati – KONTROLA TOKA

Ukoliko je neki saradnik dovoljno stručan i visoko motivisan, onda se on mora malo kontrolisati ili skoro uopšte nije potrebno njegovo kontrolisanje – KONTROLA REZULTATA.

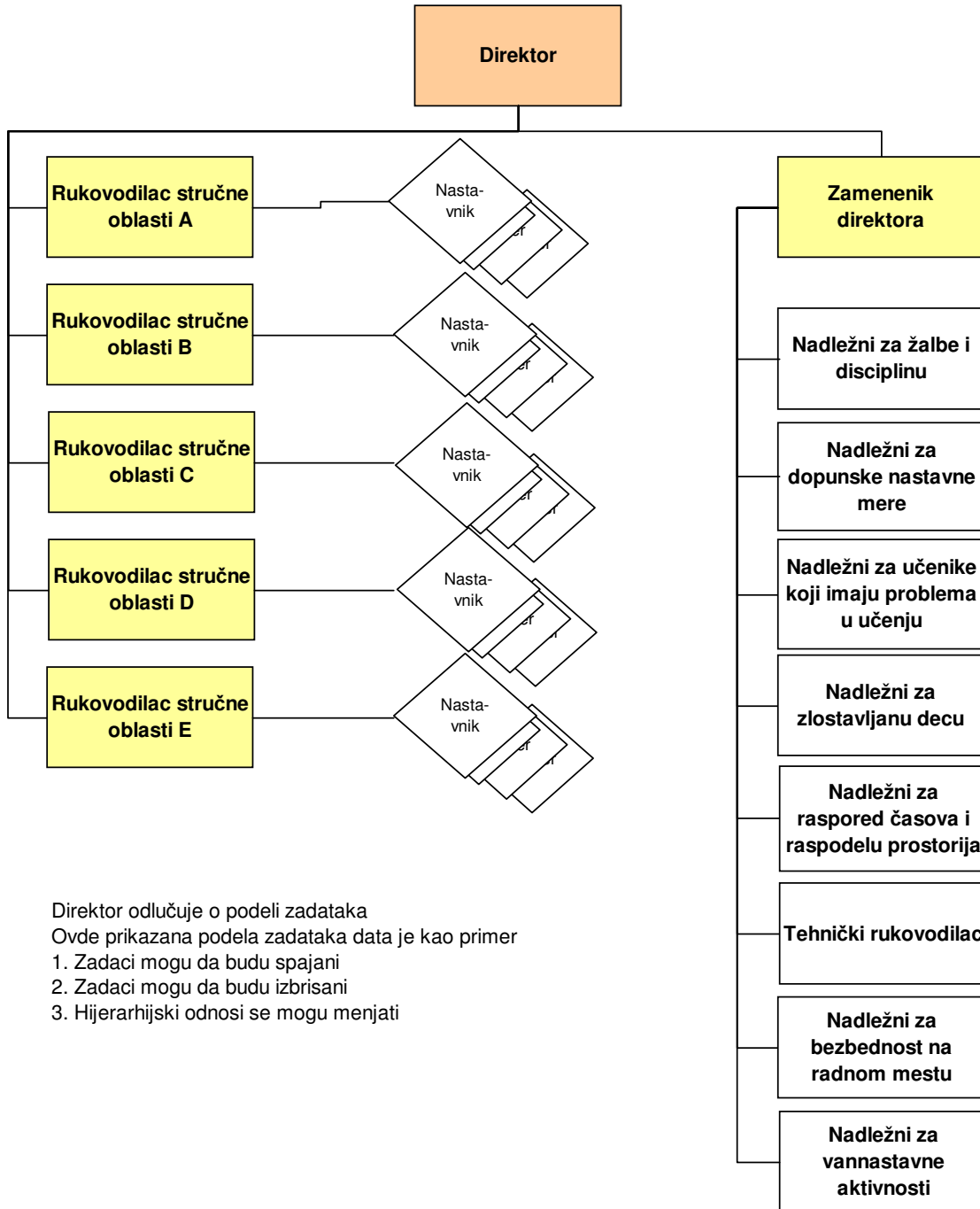


M5-A2 Delegiranje – Pomoćni nadzor rada – Usluge podrške direktora
Folija # 30

Stečena iskustva u pomoćnom nadzoru rada predstavljaju osnovu za **mere podrške**, kao što su:

1. Stručno usavršavanje
2. Savetovanje od strane pretpostavljenog
3. Izmene uslova rada
4. Stavljanje na raspolaganje materijala, vremena i novca na drugačiji način.

Delegiranje



Direktor odlučuje o podeli zadataka

Ovde prikazana podela zadataka data je kao primer

1. Zadaci mogu da budu spajani
2. Zadaci mogu da budu izbrisani
3. Hijerarhijski odnosi se mogu menjati

M5-A3

Praktični zadatak

M5-A3 Praktični zadatak

1. Razradite predlog za direktora škole o tome koji bi zadaci mogli da budu delegirani.
2. Izradite predlog za kadrovsku popunu zadatka.
3. Za svaki zadatak izradite po jedan opis zadatka.

M5-A4

Zaključak

M5-A4 Zaključak

- Rezime
- Upoređivanje očekivanja sa tokom
- Ocenjivanje sadržaja i metoda sa učesnicima sa ciljem poboljšavanja koncepta.
- Osvrt na sledeći dan i naredne module
- Opraštanje

M5-A5

Utvrdživanje

M5-A5 Utvrđivanje

- Predavanje i vođena diskusija o slučajevima iz prakse i razmena iskustava među kolegama.
- Produbljena diskusija o naučenom gradivu