

Osiguravanje zakonitosti rada
odgojno-obrazovne ustanove

Planiranje, organiziranje i praćenje
rada odgojno-obrazovne ustanove

Planiranje, programiranje i organiziranje
odgojno-obrazovnog procesa u školi

Praćenje i unaprjeđivanje
rada zaposlenika (HRM)

Razvoj suradnje s roditeljima, starateljima,
školskim odborom, lokalnom i širom zajednicom

Financijsko i administrativno upravljanje
radom odgojno-obrazovne ustanove

STANDARDI I MODEL STRUČNOG USAVRŠAVANJA DIREKTORA/DIREKTORICA PREDŠKOLSKIH USTANOVA, OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA, TE UČENIČKIH DOMOVA

Standardi i model
stručnog usavršavanja
direktora / direktorica
predškolskih ustanova,
osnovnih i srednjih škola,
te učeničkih domova

Sadržaj

| | |
|--|----|
| Sadržaj..... | 3 |
| Uvod | 5 |
| 1. Polazište i smjernice u izradi programa | 6 |
| 2. Cilj standarda i obaveznog stručnog usavršavanja direktora obrazovnih ustanova | 8 |
| 3. Kompetencije i standardi | 8 |
| I. oblast: Osiguranje zakonitosti rada odgojno-obrazovne ustanove | 9 |
| II. oblast: Planiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove..... | 10 |
| III. oblast: Planiranje, programiranje i organiziranje odgojno-obrazovnog procesa u školi | 12 |
| 3.1 Rukovođenje procesom odgoja i učenja djeteta | 12 |
| 3.2 Rukovođenje odgojno-obrazovnim procesom u školi..... | 14 |
| IV. oblast: Praćenje i unapređivanje rada zaposlenih (HRM)..... | 16 |
| V. oblast: Razvoj saradnje s roditeljima, starateljima, školskim odborom, lokalnom i širom zajednicom | 17 |
| VI. oblast: Finansijsko i administrativno upravljanje radom odgojno-obrazovne ustanove | 19 |
| 4. Program obuke | 20 |
| 4.1 Opis programa | 20 |
| 4.2 Metode i oblici rada | 20 |
| 4.3 Realizatori obuke | 20 |
| 4.4 Evaluacija programa | 21 |
| 5. Program obuke po modulima | 21 |
| 5.1 Osiguranje zakonitosti rada odgojno-obrazovne ustanove..... | 21 |
| 5.2 Planiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove..... | 23 |
| 5.3 Nastava i učenje | 27 |
| 5.4 Osiguranje kvaliteta rada škole..... | 30 |
| 5.5 Praćenje i unapređivanje rada zaposlenih | 34 |
| 5.6 Saradnja s roditeljima, starateljima, školskim odborom, lokalnom i širom zajednicom..... | 37 |
| 5.7 Upravljanje finansijskim i materijalnim resursima | 40 |
| 5.8 Stručna škola u svom okruženju | 44 |
| Literatura..... | 47 |

Uvod

Poštovani! Poštovane!

Standardi i model stručnog usavršavanja direktora/ravnatelja predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola, te učeničkih domova svoje uporište nalazi u sve složenijim društvenim i organizacijskim zahtjevima i izazovima sa kojima se, u svom djelovanju, susreću odgojno-obrazovne ustanove, a time i direktori ustanova kao rukovodioci.

Polazeći od zahtjeva osiguranja kvaliteta i principa cjeloživotnog učenja, razvoj stručnih kompetencija direktora obrazovnih ustanova prepoznaje se kao važan indikator koji zahtijeva sistemski pristup u kreiranju smjernica i izradi dokumenta koji će uvažiti potrebe prakse, biti kompatibilan s poslovima i zahtjevima rukovodilaca ustanove i ponuditi standarde i modele stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja, ličnih i svih ostalih kompetencija.

Prepoznavši potrebu i značaj stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja direktora/ravnatelja obrazovnih ustanova, Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK, Pedagoški zavod Mostar i Zavod za školstvo Mostar pristupili su izradi ovog programa.

Program sadrži polazište, smjernice, definira kompetencije i standarde direktora/ravnatelja odgojno obrazovnih ustanova strukturiranih u oblasti rada, kao i model stručnog usavršavanja, koji je podijeljen u 8 različitih modula. Program je izradila Radna grupa, koju su sačinjavali predstavnici resornog ministarstva, savjetnici Pedagoškog zavoda Mostar i Zavoda za školstvo Mostar, direktori/ravnatelji predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola. Predstavnici Ministarstva, kao i savjetnici iz zavoda imenovani su od strane Ministarstva, tj. od strane zavoda, dok su aktivni direktora predložili svoje predstavnike na osnovu postignutih rezultata i ličnim kompetencijama kao direktori/ravnatelji škola i predškolskih ustanova. Radnu grupu su činili:

- Emina Jusufbegović, *Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK*
- Nefiza Dizdar Dautović, *Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK*
- Karmela Zlomislić, *Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK*
- Boris Krešić, *Zavod za školstvo Mostar*
- Enisa Gološ, *Pedagoški zavod Mostar*
- Zoran Landeka, *Srednja prometna škola Mostar*
- Ankica Čović, *Gimnazija Mostar*
- Zdenka Mišković, *Srednja strojarska škola "Fausta Vrančića" Mostar*
- Sabina Palić, *Srednja škola Jablanica*
- Aid Tulek, *Karađoz-begova medresa Mostar*
- Edin Idrizović, *Osnovna škola "Suljo Čilić" Jablanica*
- Seada Kuštrić, *IV. osnovna škola Mostar*
- Halid Mustafić, *Osnovna škola Konjic*
- Adem Haračić, *Prva osnovna škola Stolac*
- Anđelko Rogić, *Osnovna škola "Bartola Kašića" Mostar*
- Lidija Zadrić, *Osnovna škola "Ivana Mažuranića" Prozor-Rama*
- Marija Kulaš, *Osnovna škola Crnići, Stolac*
- Ivica Matić, *Dječiji vrtić Čapljina*
- Đenana Šegetalo, *Dječiji vrtić „Ciciban" Mostar*

Dokument je namijenjen svim direktorima/ravnateljima, nadležnim institucijama, kreatorima stručnog usavršavanja, kao model konkretnih aktivnosti u odgovoru na svakodnevne obaveze, zadatke i izazove u upravljanju obrazovnim institucijama.

1. POLAZIŠTE I SMJERNICE U IZRADI PROGRAMA:

U izradi standarda rada i modela stručnog usavršavanja direktora predškolskih, osnovnih i srednjoškolskih ustanova, kao polazište su korišteni:

- a) nadležnosti direktora, kako je to propisano zakonskim okvirom
- b) dosadašnje aktivnosti stručnog usavršavanja direktora škola
- c) evropski kvalifikacijski okvir za efikasno liderstvo u školi
- d) stvaranje standarda i modela stručnog usavršavanja, kao odgovor na postavljene standarde

a) Nadležnosti direktora, kako je to propisano zakonskim okvirom

Direktor/direktorica škole predlaže program odgojno-obrazovnog rada i aktivnosti za unapređenje tog rada u sklopu godišnjeg programa rada škole. Direktor/direktorica odlučuje o raspoređivanju zaposlenika na određene poslove i zadatke u skladu sa njihovim rezultatima rada i stručnoj spremi. Kao odgovorna osoba, direktor/direktorica podnosi izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatim odgojno-obrazovnog rada, kao i materijalnom poslovanju školskom/upravnom odboru, osnivaču, Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta HNK. Također, direktor/ravnatelj ima obavezu dostavljanja podataka, analiza, izvještaja i Pedagoškom zavodu. Direktor/direktorica škole rješava ili predlaže rješenje upravnom i stručnom organu škole o pojedinačnim pravima zaposlenika i obavlja druge poslove i radne zadatke koji su predviđeni zakonskim okvirom.

Pored toga što je propisano zakonom kao posao direktora/direktorice u sklopu pedagoških standarda, radni zadaci direktora/ravnatelja se još detaljnije razrađuju i uključuju sljedeće:

- Koncipiranje i izrada programa rada škole i organiziranje odgojno-obrazovnog rada;
- Studijsko-analitički zadaci na unapređenju odgojno-obrazovnog rada;
- Planiranje, pripremanje i vođenje sjednica stručnih organa škole;
- Planiranje rada stručnog, kolektivnog i individualnog usavršavanja;
- Praćenje ostvarenja programa rada škole;
- Pedagoško-instruktivni rad škole: nastava, ogledna i instruktivna predavanja, uvođenje inovacija, stručni rad s pripravnicima, pripreme za rad;
- Stalna stručna saradnja s nastavnicima, školskim pedagogom, bibliotekarom i ostalim saradnicima;
- Saradnja s roditeljima i planiranje roditeljskih sastanaka;
- Stručno usavršavanje;
- Vođenje pedagoške dokumentacije i evidencije o radu škole i ostvarenju programa rada škole;
- Učešće u radu organa upravljanja;
- Briga o materijalno – finansijskim poslovima škole;
- Organizacija rada i zaštita o radu stručne i tehničke službe škole;
- Saradnja s društvenom sredinom i stručnim institucijama;
- Planiranje učeničkih ekskurzija, izleta i posjeta;
- Ostali poslovi.

Osim toga, pedagoškim standardima i normativima navodi se da se rukovodioci, nastavnici i stručni saradnici imaju pravo i obavezu stalno usavršavati, prema programu koji utvrđuje Ministarstvo obrazovanja, na prijedlog Pedagoškog zavoda ili Zavoda za školstvo.

Iz ovoga što je navedeno u gornjem dijelu teksta vidi se da je lepeza poslova direktora škole šarolika, i zahtijeva niz znanja i vještina koje se ne mogu dobiti tokom inicijalnog nastavničkog obrazovanja ili tokom rada u učionici. Zbog toga je bilo neophodno razviti standarde i model

stručnog usavršavanja, kako bi direktori/direktorice škola bili u mogućnosti produbiti svoja znanja i vještine, i samim time, odgovoriti na izazove koje moderno obrazovanje postavlja pred njih.

b) Dosadašnje aktivnosti stručnog usavršavanja direktora škola

Savremena škola se sve više bavi konceptom samorazvoja i, samim time, dobija nove i složenije zadatke. Od svih učesnika odgojno-obrazovnog procesa u školi, zahtijeva se kvalitetan i optimalan rad u kontekstu stalnih promjena. Direktori/direktorice škola nisu izuzeti od toga. Prepoznavanje potrebe za kontinuiranim stručnim usavršavanjem direktora/direktorica škola sve je izraženija. Tokom godina, Ministarstvo, Pedagoški zavod i Zavod za školstvo su, do neke mjere, odgovarali na te potrebe. Međutim, kao i na većinu zahtjeva koje obrazovanje postavlja, koji su svaki dan sve veći i veći, odgovori su bili stihijski.

Zbog potreba za usavršavanjem direktora/direktorica u vođenju i upravljanju škola, ali i uočenog zaostajanja za procesima stručnog i odgovarajućeg razvoja vodećih ljudi u školama, kakvog imaju direktori/direktorice u većini razvijenih zemalja, ovaj problem i kod nas postaje sve aktuelniji.

Comenius mreža za liderstvo u obrazovanju uspostavljena je 2008. godine, s namjerom da doprinese razvoju zajedničkog shvatanja ključnih koncepata liderstva u obrazovanju u Evropi i stvori zajednički jezik za te koncepte. Ono, do čega su oni došli u svom radu je, da okvir za liderstvo u školama uključuje pet velikih tema koje se dalje raščlanjuju na domene, i nakon toga na module. Pet tema koje su naveli, obuhvataju:

- a) politička i kulturna očekivanja i njihova primjena u školi i planiranju;
- b) razumijevanje i osnaživanje nastavnika i drugog osoblja;
- c) organiziranje i strukturiranje škole;
- d) rad s partnerima i vanjskim okruženjem;
- e) lični razvoj.

Jedna od najvažnijih preporuka koje Comenius mreža navodi za liderstvo u obrazovanju je da mora postojati sistem koji će osigurati da direktori/direktorice škola imaju priliku i obavezu stručno se usavršavati, pogotovo u oblastima i kompetencijama koje od njih sistem obrazovanja zahtijeva. Ovi sistemi stručnog obrazovanja trebaju odgovoriti na potrebe lidera u školama na različitim nivoima – priprema za posao direktora/direktorice, obuke u prvom mandatu i daljnje stručno usavršavanje dugogodišnjih direktora.

Ad hoc stručna usavršavanja direktora/direktorica su uglavnom jedini oblik rada sa zatečenim i novim direktorima/direktoricama. Neke od opsežnijih i značajnijih projekata provodile su različite međunarodne i nevladine organizacije. Jedan od prvih takvih su bili: CES-ov projekt, radionice i obučeni treneri za osnove demokratskog školskog menadžmenta. Pored ovoga, i Misija OSCE-a u Bosni i Hercegovini izradila je Finansijski vodič za direktore i direktorice osnovnih i srednjih škola, kao i KulturKontakt koji je izradio Priručnik za direktore/direktorice u prvom mandatu. Većina stručnog usavršavanja direktora, tj. radionica je bila organizirana na način da su se aktivni direktora dogovarali o mogućim temama, i onda su traženi najprihvatljiviji izvođači.

Cilj stvaranja modela i modula obaveznog stručnog usavršavanja je da se sistematski i planski unapređuju kompetencije (znanja, vještine i stavovi) direktora predškolskih, osnovnih i srednjoškolskih ustanova u svrhu osiguranja kvaliteta odgoja i obrazovanja. U skladu s time, formirana je Radna grupa, koju su činili direktori vrtića, osnovnih i srednjih škola, gimnazija i stručnih škola, savjetnici iz Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, i Ministarstva obrazovanja Hercegovinačko-neretvanskog kantona, i koja je oblikovala dalje razrađene standarde i model stručnog usavršavanja. Kao polazište za razvoj standarda i modela stručnog usavršavanja korišteni su već postojeći standardi u Srbiji i model stručnog usavršavanja koji je već nekoliko godina u implementaciji u Crnoj Gori.

2. CILJ STANDARDA I OBAVEZNOG STRUČNOG USAVRŠAVANJA DIREKTORA/DIREKTORICA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

Sistematsko i plansko unapređenje kompetencija (znanja, vještina i stavova) direktora/ravnatelja predškolskih, osnovnih i srednjoškolskih ustanova u svrhu osiguranja kvaliteta odgoja i obrazovanja.

3. KOMPETENCIJE DIREKTORA/RAVNATELJA ODGOJNO-OBRAZOVNIH USTANOVA

Kompetencije direktora/ravnatelja definirane su kao funkcionalno integrirana znanja, sposobnosti, vještine i sistem vrijednosti, koji su osnova za uspješno obavljanje poslova i zadataka u ustanovama predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja i odgoja.

Standardima kompetencija direktora/ravnatelja utvrđuju se oni kriteriji kojima se osigurava uspješno upravljanje, organiziranje, rukovođenje, izvršavanje i kontroliranje rada navedenih ustanova.

Standardima kompetencija detaljno se opisuju ključne aktivnosti za koje direktor/ravnatelj mora biti osposobljen, kako bi uspješno rukovodio ustanovom i osigurao ostvarivanje njenih ciljeva.

Svrha standarda je osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada, čime se doprinosi ostvarivanju ciljeva obrazovanja, kako je to definirano zakonom. Indikatori su kvalitativni i kvantitativni pokazatelji realiziranih aktivnosti u okviru definiranih zadataka, i omogućavaju procjenu o tome jesu li sposobnosti i ponašanja, navedena u indikatoru kompetencije, u dovoljnoj mjeri prisutna u radu, kako bi se moglo pouzdano zaključiti da li se raspolaže određenom kompetencijom.

Standardi se odnose na:

- osiguranje zakonitosti rada ustanove;
- planiranje, organiziranje i praćenje rada ustanove;
- rukovođenje procesom odgoja i učenja djeteta u predškolskoj ustanovi, odnosno rukovođenje odgojno-obrazovnim procesom u školi;
- praćenje i unapređivanje rada zaposlenih;
- razvoj saradnje sa roditeljima/starateljima, organom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom;
- finansijsko i administrativno upravljanje radom ustanove.

Standardi su dati u okviru šest navedenih oblasti rada direktora/ravnatelja, i za svaki postoji kratak opis i lista indikatora koji preciznije definiraju kompetenciju i imaju veći stepen konkretnosti. Ispunjenost standarda se procjenjuje na osnovu toga jesu li zadovoljeni indikatori.

Standardi i indikatori se odnose na direktore/ravnatelje svih ustanova, s tim da je samo u okviru treće oblasti napravljena razlika između standarda koji se odnose na direktore predškolskih ustanova i direktore škola, što odgovara razlikama koje postoje u prirodi djelatnosti ovih ustanova.

Standardi predstavljaju osnovu za donošenje i usvajanje programa obaveznog stručnog usavršavanja direktora odgojno-obrazovnih institucija, a kasnije za evaluaciju i samoevaluaciju ustanove.

I. OBLAST: OSIGURANJE ZAKONITOSTI
RADA USTANOVE

Standardi:

- 1.1 Poznavanje, razumijevanje i praćenje relevantnih propisa
- 1.2 Izrada općih akata i dokumentacije ustanove
- 1.3 Primjena općih akata i dokumentacije ustanove

1.1 Poznavanje, razumijevanje i praćenje relevantnih propisa

Opis standarda: *Direktor/ravnatelj poznaje, razumije i prati relevantne propise.*

Indikatori:

- Poštuje i primjenjuje izmjene relevantnih zakona i podzakonskih akata u oblasti obrazovanja, radnih odnosa, finansija i upravnog postupka;
- Primjenjuje implikacije zakonskih zahtjeva na način upravljanja i rukovođenja ustanovom;
- Koristi strateške dokumente koji se odnose na obrazovanje i pravce razvoja obrazovanja.

1.2 Izrada općih akata i dokumentacije ustanove

Opis standarda: *Direktor/ravnatelj predlaže školskom odboru donošenje općih akata i dokumentacije, koja je u skladu sa zakonom i drugim propisima, jasna i dostupna svima.*

Indikatori:

- Inicira i, u saradnji sa sekretarom, planira pripremu općih akata i dokumentacije;
- Osigurava uvjete da opći akti i dokumentacija ustanove budu zakoniti, potpuni i jasni onima kojima su namijenjeni;
- Osigurava uvjete da opći akti i dokumentacija ustanove budu dostupni onima kojima su namijenjeni, i drugim zainteresiranim osobama, u skladu sa zakonom.

1.3 Primjena općih akata i dokumentacije ustanove

Opis standarda: *Direktor/ravnatelj osigurava poštivanje i primjenu propisa, općih akata i dokumentacije ustanove.*

Indikatori:

- Osigurava da budu poštivani propisi, opći akti ustanove i da se vodi ustanovljena dokumentacija;
- Nakon izvršenog inspekcijskog i stručno-pedagoškog nadzora izrađuje planove za unapređivanje rada i izvještaje koji pokazuju kako su provedene tražene mjere.

II. OBLAST: PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE I PRAĆENJE RADA USTANOVE

Standardi:

- 2.1 Planiranje rada ustanove
- 2.2 Organizacija ustanove
- 2.3 Praćenje rada ustanove
- 2.4 Osiguranje kvaliteta rada ustanove

2.1 Planiranje rada ustanove

Opis standarda: *Direktor osigurava donošenje i provedbu planova rada ustanove.*

Indikatori:

- Organizira i operativno provodi donošenje GPRŠ, školskih razvojnih planova kao sastavnog dijela GPRŠ i planova za pojedina područja rada u školi: organizira proces planiranja i dodjeljuje zadatke zaposlenima u tom procesu, inicira i nadzire izradu planova, osigurava poštivanje rokova izrade planova i neposredno rukovodi tom izradom;
- Osigurava informacijsku osnovu planiranja: identificira izvore informacija potrebne za planiranje i vodi brigu o tome da informacije budu tačne i pravovremene;
- Predlaže GPRŠ organu koji ga donosi.

2.2 Organizacija ustanove

Opis standarda: *Direktor osigurava efikasnu organizaciju ustanove.*

Indikatori:

- Kreira organizacijsku strukturu ustanove: sistematizaciju i opise radnih mjesta, formira stručna tijela i timove;
- Osigurava da svi zaposleni budu upoznati s organizacijskom strukturom ustanove, posebno s opisom svog radnog mjesta;
- Postavlja jasne zahtjeve zaposlenima u vezi sa njihovim radnim zadacima i kompetencijama i provjerava da li zaposleni razumiju te zadatke;
- Vodi brigu o tome da zaposleni budu ravnomjerno opterećeni radnim zadacima;
- Delegira zaposlenima, rukovodiocima stručnih organa i timovima poslove, zadatke i obaveze za njihovo izvršenje;
- Koordinira rad stručnih organa, timova i pojedinaca u ustanovi;
- Osigurava efikasnu komunikaciju između stručnih organa, timova i zaposlenih.

2.3 Praćenje rada ustanove

Opis standarda: *Direktor osigurava praćenje, izvještavanje, analizu rezultata rada ustanove i poduzimanje odgovarajućih mjera.*

Indikatori:

- Primjenjuje različite metode praćenja rada ustanove i zaposlenih;
- Organizira proces praćenja, izvještavanja i analize rezultata i dodjeljuje zadatke zaposlenima u tom procesu, inicira i nadzire proces izrade izvještaja i analiza, osigurava poštivanje rokova u izradi izvještaja i analiza;
- Neposredno prati i, zajedno sa zaposlenima, analizira ostvarene rezultate ustanove, analizira rad ustanove i zaposlenih;
- Poduzima odgovarajuće mjere kada, ostvareni rezultati ustanove i pojedinačni rezultati zaposlenih, odstupaju od planiranih;
- Upoznaje organe upravljanja s izvještajima i analizama rezultata rada ustanove i poduzetim mjerama.

2.4 Osiguranje kvaliteta rada ustanove

Opis standarda: *Direktor razvija i realizira sistem osiguranja kvaliteta rada ustanove.*

Indikatori:

- Primjenjuje savremene metode upravljanja kvalitetom;
- Osigurava izgradnju sistema upravljanja kvalitetom u ustanovi: izradu procedure upravljanja kvalitetom i potrebne dokumentacije, raspoređuje zadatke zaposlenima u procesu upravljanja kvalitetom i vodi brigu o tome da ih oni provode;
- Osigurava efikasan proces samovrednovanja¹ i korištenje tih rezultata za unapređivanje kvaliteta rada ustanove;
- Zajedno sa nastavnicima i stručnim saradnicima prati i analizira uspješnost učenika u učenju i vladanju na kraju prvog, drugog polugodišta i na kraju školske godine, te završnim, odnosno maturalnim ispitima, radi planiranja unapređivanja rada škole;
- Osigurava saradnju s timovima koji obavljaju vanjsko vrednovanje rada ustanove i vodi brigu o tome da se rezultati tog vrednovanja koriste za unapređenje rada ustanove.

¹ U Hercegovačko-neretvanskom kantonu za samovrednovanje je obavezno korištenje metodologije Indeksa inkluzivnosti.

III. OBLAST: PLANIRANJE, PROGRAMIRANJE I ORGANIZIRANJE ODGOJNO-OBRAZOVNOG PROCESA U ŠKOLI

3.1 RUKOVOĐENJE PROCESOM ODGOJA I UČENJA DJETETA²

Standardi:

- 3.1.1 Razvoj kulture odgojno-obrazovnog rada
- 3.1.2 Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za učenje i razvoj djeteta
- 3.1.3 Razvoj i osiguranje kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa
- 3.1.4 Osiguravanje inkluzivnog pristupa u odgojno-obrazovnom procesu
- 3.1.5 Osiguravanje i praćenje dobrobiti i razvoja djeteta

3.1.1 Razvoj kulture odgojno-obrazovnog rada

Opis standarda: *Direktor razvija i promovira vrijednosti odgoja i obrazovanja kao zajednicu cjeloživotnog učenja.*

Indikatori:

- Stvara uvjete za unapređivanje odgojno-obrazovnog procesa u skladu sa potrebama i mogućnostima djeteta;
- Prati savremena kretanja u razvoju odgoja i obrazovanja i stalno se stručno usavršava;
- Motivira i inspirira zaposlene na kritičko prihvatanje novih ideja i proširivanje iskustava;
- Potiče kreativnu atmosferu odgojno-obrazovnog procesa kroz aktivnosti u kojima se vodi računa o dobrobiti djeteta;
- Potiče saradnju i razmjenu iskustava i širenje iskustava dobre prakse u predškolskoj ustanovi i zajednici.

3.1.2 Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za boravak, učenje i razvoj djeteta

Opis standarda: *Direktor stvara sigurno i zdravo radno okruženje u kome dijete može da se kvalitetno igra, razvija i uči.*

Indikatori:

- Osigurava primjenjivanje preventivnih aktivnosti koje se odnose na zdravlje, sigurnost i poštivanje prava djeteta;
- Osigurava uvjete da predškolska ustanova bude sigurno okruženje za svakoga i da svako dijete bude zaštićeno od nasilja, zlostavljanja i diskriminacije;
- Osigurava da se u radu poštuju međunarodne konvencije i ugovori o ljudskim pravima i pravima djeteta;
- Osigurava da vrtić bude zdrava sredina, sa visokim higijenskim standardima zdravstvene zaštite i ishrane.

² Standardi 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4 i 3.1.5 odnose se samo na direktore predškolskih ustanova.

3.1.3 Razvoj i osiguravanje kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa u obrazovnoj ustanovi

Opis standarda: *Direktor osigurava i unapređuje kvalitet odgojno-obrazovnog procesa.*

Indikatori:

- Zna da koristi strateške dokumente o razvoju odgoja i obrazovanja;
- Promovira inovacije i potiče odgajatelje i stručne saradnike da koriste savremene metode i tehnike odgoja i učenja i primjenjuju savremene tehnologije u odgojno-obrazovnom radu;
- Osigurava uvjete i podržava odgajatelje i stručne saradnike da rade tako da potiču djecu da razvijaju vještine učenja;
- U saradnji sa stručnim saradnicima i odgajateljima, osigurava da odgojno-obrazovni proces potiče kreativnost djeteta, sticanje funkcionalnih znanja, razvoj zdravih životnih stilova i njihovih socijalnih vještina;
- Osigurava i razvija samoevaluaciju svoga rada i sistematičnu samoevaluaciju i evaluaciju rada odgajatelja, stručnih saradnika i odgojno-obrazovnog procesa.

3.1.4 Osigurava inkluzivni pristup u odgojno-obrazovnom procesu

Opis standarda: *Direktor stvara uvjete i potiče proces kvalitetnog odgoja i obrazovanja za svako dijete.*

Indikatori:

- Pozna je zakonitosti dječijeg razvoja i stvara uvjete za uvažavanje različitosti;
- Stvara klimu i uvjete za prihvatanje i uvažavanje specifičnosti i različitosti djece i promoviranje tolerancije;
- Razumije potrebe djece (talentirane i nadarene, djece sa smetnjama u razvoju, invaliditetom i one iz osjetljivih društvenih grupa) i omogućava najbolje uvjete za razvoj svakog djeteta;
- Osigurava da se kod djeteta prepoznaju potrebe na osnovu kojih će biti izrađeni individualni obrazovni planovi;
- Osigurava primjenu programa odgoja i obrazovanja koji će biti prilagođeni prethodnim iskustvima djeteta i uvažavati raznolikost sredine iz koje ono dolazi.

3.1.5 Osiguranje i praćenje dobrobiti i razvoja djeteta

Opis standarda: *Direktor uspostavlja radno okruženje u kome se potiče i prati dječiji razvoj i napredovanje.*

Indikatori:

- Osigurava pravo na upis i boravak djece u predškolskoj ustanovi, u saglasnosti s propisanim kriterijima;
- Stvara optimalno poticajnu sredinu za dječiji razvoj i napredovanje kroz osiguranje potrebnih resursa (ljudskih, materijalnih, finansijskih);
- Potiče odgajatelje da koriste različite postupke vrednovanja i samovrednovanja, koji su u funkciji razvoja djeteta;
- Osigurava da se raspoloživi podaci koriste za praćenje postignuća i napredovanja djeteta;
- Osigurava formiranje baze podataka i portfolia za svako dijete;

- Promovira rezultate dječijeg stvaralaštva i kreativnosti, potičući dječije samopoštovanje;
- Unapređuje razvoj obrazovne ustanove i stavlja potrebe i napredovanje djeteta u prvi plan.

3.2 RUKOVOĐENJE ODGOJNO-OBRAZOVNIM PROCESOM U ŠKOLI³

Standardi:

- 3.2.1 Razvoj kulture učenja
- 3.2.2 Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za učenje i razvoj učenika
- 3.2.3 Razvoj i osiguranje kvaliteta nastavnog i odgojnog procesa u školi
- 3.2.4 Osiguranje inkluzivnog pristupa u odgojno-obrazovnom procesu
- 3.2.5 Praćenje i poticanje postignuća učenika

3.2.1 Razvoj kulture učenja

Opis standarda: *Direktor razvija i promovira vrijednosti učenja i razvija školu kao zajednicu cjeloživotnog učenja.*

Indikatori:

- Stvara uvjete za unapređivanje nastave i učenja, u skladu s obrazovnim i drugim potrebama učenika;
- Prati savremena kretanja u razvoju obrazovanja i odgoja i stalno se stručno usavršava;
- Motivira i inspirira zaposlene i učenike na kritičko prihvatanje novih ideja i proširivanje iskustava;
- Potiče atmosferu učenja, u kojoj učenici postavljaju vlastite ciljeve učenja i prate svoj napredak;
- Stvara uvjete da učenici participiraju u demokratskim procesima i donošenju odluka;
- Potiče saradnju i razmjenu iskustava i širenje iskustava dobre prakse u školi i zajednici.

3.2.2 Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za učenje i razvoj učenika

Opis standarda: *Direktor stvara sigurno radno i zdravo okruženje u kome učenici mogu kvalitetno da uče i da se razvijaju.*

Indikatori:

- Osigurava da se primenjuju preventivne aktivnosti koje se odnose na sigurnost i poštivanje prava učenika;
- Osigurava uvjete da škola bude sigurno okruženje za sve i da učenici budu zaštićeni od nasilja, zlostavljanja i diskriminacije;
- Osigurava da se u radu poštuju međunarodne konvencije i ugovori o ljudskim pravima i pravima djece;
- Osigurava da škola bude zdrava sredina, sa visokim higijenskim standardima.

³ Standardi 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4. i 3.2.5. odnose se samo na direktore osnovnih i srednjih škola.

3.2.3 Razvoj i osiguranje kvaliteta nastavnog i odgojnog procesa u školi

Opis standarda: *Direktor osigurava i unapređuje kvalitet nastavnog i odgojnog procesa.*

Indikatori:

- Koristi strateške dokumente o razvoju obrazovanja i odgoja;
- Promovira inovacije i potiče nastavnike i stručne saradnike da koriste savremene metode i tehnike učenja i primjenjuju savremene tehnologije u odgojno-obrazovnom procesu;
- Osigurava uvjete i podržava nastavnike da rade tako da potiču učenike da razvijaju vlastite vještine učenja;
- U saradnji sa stručnim saradnicima i nastavnicima, osigurava da nastava i vannastavne aktivnosti potiču kreativnost učenika, sticanje funkcionalnih znanja i razvoj njihovih socijalnih vještina i zdravih stilova života;
- Osigurava i razvija samoprocjenu svog rada i sistematičnu samoprocjenu i evaluaciju rada nastavnika, stručnih saradnika, nastavnog procesa i ishoda učenja.

3.2.4 Osiguranje inkluzivnog pristupa u odgojno-obrazovnom procesu

Opis standarda: *Direktor stvara uvjete i potiče proces kvalitetnog obrazovanja i odgoja za sve učenike.*

Indikatori:

- Poznaje zakonitosti dječijeg i adolescentnog razvoja i stvara uvjete za uvažavanje njihove različitosti;
- Stvara klimu i uvjete za prihvatanje i uvažavanje specifičnosti i različitosti učenika i promoviranje tolerancije;
- Razumije potrebe različitih učenika (talentiranih i nadarenih, onih sa smetnjama u razvoju, invaliditetom i učenika iz osjetljivih društvenih grupa) i omogućava najbolje uvjete za učenje i razvoj svakog učenika;
- Osigurava da kod učenika sa posebnim obrazovnim potrebama te potrebe budu prepoznate, i na osnovu njih izrađeni individualni obrazovni planovi;
- Osigurava primjenu programa učenja koji će biti prilagođeni prethodnim znanjima i iskustvima učenika i uvažavati raznolikost sredine iz koje oni dolaze.

3.2.5 Praćenje i poticanje postignuća učenika

Opis standarda: *Direktor prati i potiče učenike na rad i rezultate.*

Indikatori:

- Osigurava praćenje uspješnosti učenika kroz analizu rezultata na testovima i uvidom u školski uspjeh, u skladu sa standardima postignuća učenika;
- Potiče nastavnike da koriste različite postupke vrednovanja i samovrednovanja, koji su u funkciji daljnjeg učenja učenika;
- Osigurava da se raspoloživi podaci o odgojno-obrazovnom procesu koriste za praćenje postignuća i napredovanja učenika;
- Prati uspješnost učenika i promovira njihova postignuća.

IV. OBLAST: PRAĆENJE I UNAPREĐIVANJE RADA ZAPOSLENIKA (Human Resource Management)

Standardi:

- 4.1 Planiranje i praćenje konkursne procedure
- 4.2 Profesionalni razvoj zaposlenih
- 4.3 Unapređivanje međuljudskih odnosa
- 4.4 Vrednovanje rezultata rada, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih

4.1 Planiranje i praćenje konkursne procedure

Opis standarda: *Direktor osigurava potreban broj i odgovarajuću strukturu zaposlenih u ustanovi.*

Indikatori:

- Planira ljudske resurse u ustanovi i pravovremeno poduzima neophodne mjere za realizaciju plana ljudskih resursa;
- Vodi brigu o tome da sva radna mjesta u ustanovi budu popunjena zaposlenima koji svojim kompetencijama odgovaraju zahtjevima posla;
- Osigurava provedbu postupka prijema zaposlenih u radni odnos;
- Osigurava uvjete za uvođenje pripravnika u posao i poduzima mjere za njihovo uspješno prilagođavanje radnoj sredini.

4.2 Profesionalni razvoj zaposlenih

Opis standarda: *Direktor osigurava uvjete i potiče profesionalni razvoj zaposlenih.*

Indikatori:

- Potiče i inicira proces samovrednovanja rada i postavljanja ciljeva zasnovanih na visokim profesionalnim standardima i podržava kontinuirani profesionalni razvoj;
- Osigurava uvjete da svi zaposleni imaju jednake mogućnosti za učenje na osnovu ličnog plana profesionalnog razvoja kroz različite oblike stručnog usavršavanja;
- Osigurava uvjete da se zaposleni usavršavaju u skladu sa godišnjim planom stručnog usavršavanja i mogućnostima ustanove.

4.3 Unapređivanje međuljudskih odnosa

Opis standarda: *Direktor stvara pozitivnu i podržavajuću radnu atmosferu.*

Indikatori:

- Stvara i podržava radnu atmosferu koju karakterizira tolerancija, saradnja, posvećenost poslu, ohrabrenje i podrška za ostvarivanje najviših odgojno-obrazovnih standarda;
- Svojom posvećenošću poslu i ponašanjem, daje primjer zaposlenima u ustanovi i razvija autoritet zasnovan na povjerenju i poštivanju;
- Među zaposlenima razvija profesionalnu saradnju i timski rad;

- Postavlja sebi i zaposlenima ostvarivanje najviših profesionalnih standarda;
- Pokazuje povjerenje u zaposlene i njihove mogućnosti za ostvarivanje kvalitetnog odgojno-obrazovnog rada i poboljšanje učinka;
- Komunicira sa zaposlenima jasno i konstruktivno.

4.4 Vrednovanje rezultata rada, motiviranje i nagrađivanje zaposlenih

Opis standarda: *Direktor sistematski prati i vrednuje rad zaposlenih, motivira ih i nagrađuje za postignute rezultate.*

Indikatori:

- Ostvaruje instruktivni uvid i nadzor obrazovno-odgojnog rada, u skladu sa planom rada i potrebama ustanove;
- Koristi različite načine za motiviranje zaposlenih;
- Prepoznaje kvalitetan rad zaposlenih i koristi različite oblike nagrađivanja, u skladu sa zakonom i općim pravnim aktima.

V. OBLAST: RAZVOJ SARADNJE S RODITELJIMA/STARATELJIMA ,
ŠKOLSKIM ODBOROM, LOKALNOM I ŠIROM ZAJEDNICOM

Standardi:

- 5.1 Saradnja sa roditeljima/starateljima
- 5.2 Saradnja sa školskim/upravnim odborom
- 5.3 Saradnja sa lokalnom i širom zajednicom

5.1 Saradnja sa roditeljima/starateljima

Opis standarda: *Direktor razvija konstruktivne odnose sa roditeljima/starateljima i pruža podršku radu vijeća roditelja i škole.*

Indikatori:

- Potiče partnerstvo ustanove i roditelja/staratelja i radi na njihovom aktivnom uključivanju radi učenja i razvoja djeteta;
- Osigurava da ustanova redovno izvještava roditelje/staratelje o svom radu, rezultatima i napredovanju njihove djece;
- Osigurava unapređivanje komunikacijskih vještina zaposlenih radi njihove saradnje sa roditeljima/starateljima;
- Stvara uvjete da vijeće roditelja i škole efikasno funkcionira i razvija konstruktivne odnose s organom upravljanja i stručnim organima ustanove.

5.2 Saradnja sa školskim/upravnim odborom

Opis standarda: *Direktor pruža podršku radu školskom/upravnom odboru i sindikatu.*

Indikatori:

- Osigurava da školski odbor bude pravovremeno i dobro informiran o novim zahtjevima i trendovima odgojno-obrazovne politike i prakse;
- Osigurava podatke koji omogućavaju školskom/upravnom odboru ocjenu rezultata postignuća učenika i dobrobiti djece;
- Osigurava izradu godišnjeg izvještaja o realizaciji odgojno-obrazovnog programa, školskog programa i godišnjeg plana rada ustanove;
- U skladu sa svojim ovlastima, omogućava školskom/upravnom odboru da obavlja poslove predviđene zakonom;
- Omogućava sindikatu u ustanovi da radi u skladu s kolektivnim ugovorom i zakonom.

5.3 Saradnja s lokalnom i širom zajednicom

Opis standarda: *Direktor ostvaruje konstruktivnu saradnju sa lokalnom i širom zajednicom*

Indikatori:

- Održava konstruktivne odnose sa predstavnicima ministarstava i općina radi zadovoljenja materijalnih, finansijskih i drugih potreba ustanove;
- Uspostavlja i održava dobre veze sa lokalnom zajednicom, kako bi joj omogućio da se uključi u rad ustanove i da je podržava;
- Dobro poznaje raspoložive resurse, razvija odnose sa strateškim partnerima u zajednici;
- Omogućava da prostor ustanove bude korišten kao resurs za ostvarivanje potreba lokalne zajednice u skladu sa zakonskom procedurom;
- Vodi ustanovu tako da bude otvorena za partnerstvo sa različitim institucijama odgoja i obrazovanja i drugim institucijama, na regionalnom i međunarodnom nivou;
- Potiče učesće ustanove u regionalnim i međunarodnim projektima, stručnim posjetama i razmjenama mišljenja i iskustava.

VI. OBLAST: FINANSIJSKO I ADMINISTRATIVNO UPRAVLJANJE
RADOM USTANOVE

Standardi:

- 6.1 Upravljanje finansijskim resursima
- 6.2 Upravljanje materijalnim resursima
- 6.3 Upravljanje administrativnim procesima

6.1 Upravljanje finansijskim resursima

Opis standarda: *Direktor efikasno upravlja finansijskim resursima.*

Indikatori:

- U saradnji sa računovođom, osigurava izradu i nadzire primjenu budžeta ustanove u skladu sa raspoloživim i planiranim resursima;
- Planira finansijske tokove: prihode i rashode, prilive i odlive finansijskih sredstava;
- Upravlja finansijskim tokovima, izdaje pravovremene i tačne naloge za plaćanja i naplate.

6.2 Upravljanje materijalnim resursima

Opis standarda: *Direktor efikasno upravlja materijalnim resursima.*

Indikatori:

- Planira razvoj materijalnih resursa u skladu s ocjenom postojećeg stanja i mogućnostima pribavljanja tih resursa;
- Poduzima mjere za pravovremeno i efikasno održavanje materijalnih resursa ustanove, tako da se odgojno-obrazovni proces odvija nesmetano;
- Raspoređuje materijalne resurse na način koji omogućava optimalno izvođenje odgojno-obrazovnog procesa;
- Saraduje sa jedinicom lokalne uprave radi osiguranja materijalnih resursa;
- Nadzire procese planiranja i postupke javnih nabavki koje provodi ustanova, i osigurava njihovu efikasnost i zakonitost;
- Prati izvođenje radova u ustanovi, koji se eksterno finansiraju;
- Osigurava efikasnost izvođenja radova, koje ustanova samostalno finansira.

6.3 Upravljanje administrativnim procesima

Opis standarda: *Direktor efikasno upravlja administrativnim poslovima i dokumentacijom.*

Indikatori:

- Osigurava pokrivenost rada ustanove potrebnom dokumentacijom i procedurama;
- Vodi brigu o poštivanju i primjeni procedura rada ustanove i vođenju propisane dokumentacije;
- Osigurava pravovremenost i tačnost administrativne dokumentacije i njeno sistematično arhiviranje, u skladu sa zakonom;
- Priprema izvještaje koji obuhvataju sve aspekte života ustanove i prezentira ih nadležnim organima ustanove i šire zajednice.

4. PROGRAM OBUKE

4.1 OPIS PROGRAMA

U cilju izgradnje profesionalnih kapaciteta direktora/ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova izrađen je ovaj Program obaveznog stručnog usavršavanja. Program je svojim ciljevima i sadržajem usmjeren na razvoj različitih sposobnosti potrebnih za uspješan i kvalitetan rad rukovodilaca odgojno-obrazovnih ustanova. Funkcionalnog je karaktera, jer je koncipiran tako da, pored pružanja osnovnih teorijskih znanja, učesnike usmjerava i na praktičnu primjenu znanja u svakodnevnom radu.

Program je namijenjen direktorima, pomoćnicima direktora, kao i nastavnicima koji ispunjavaju uvjete za direktora.

Program je razvijen kroz sedam modula:

1. Zakonodavstvo i administracija;
2. Planiranje, programiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove;
3. Nastava/učenje;
4. Osiguranje kvaliteta rada ustanove;
5. Upravljanje ljudskim resursima;
6. Saradnja direktora sa roditeljima, školskim odborom i lokalnom i širom zajednicom;
7. Upravljanje finansijskim i materijalnim resursima škole;

Za srednje stručne škole, zbog specifičnosti njihove organizacije, u domenu saradnje sa pojedincima, privrednim subjektima i institucijama na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou, urađen je i poseban dodatni modul.

8. Stručna škola u svom okruženju.

4.2 METODE I OBLICI RADA

U Programu su ciljevi definirani kao realno ostvarivi, s izborom onih metoda rada kojima će oni biti realizirani tokom obuke i koji će pomoći da učesnici shvate kako ono što uče ima praktičnu primjenu, tj. da se nadovezuje na njihova prethodna znanja i iskustva. Ovo se čini zbog toga što odrasli, tokom procesa obuke, imaju povećani kapacitet za učenjem, ukoliko prepoznaju da obukom dobijaju ono što im je potrebno za njihovu uspješnost, razvoj i bolje obavljanje posla.

Oblici i metode rada mogu biti različiti. Trebaju se primjenjivati aktivne i interaktivne metode sa različitim tehnikama (od spontane diskusije, do rada u parovima). Ipak, neophodni su blokovi predavanja u trajanju do 30 minuta, u cilju objašnjavanja osnovnih konceptija, rezimiranja rada grupe i osvrta na postojeća saznanja dobijena na osnovu literature.

4.3 REALIZATORI OBUKE

Realizatori programa mogu biti sveučilišni/univerzitetski profesori, savjetnici Zavoda za školstvo i Pedagoškog zavoda, Ministarstva obrazovanja, direktori škola, stručna društva i druge organizacije koje imaju saglasnost Ministarstva za provedbu odgovarajućeg obrazovnog programa, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, međunarodne organizacije i druge relevantne institucije/osobe u državi ili inozemstvu, čije iskustvo se može primijeniti u radu, i čija je osnovna djelatnost rad u odgoju i obrazovanju.

4.4 EVALUACIJA PROGRAMA

Utvrđivanje procjene uspješnosti realiziranog programa obuke za rukovodioce odgojno-obrazovnih ustanova vrši se nakon završenog svakog modula, nakon realizacije čitavog programa obuke, kao i utvrđivanjem kvaliteta neposrednog rada učesnika.

Evaluaciju uspješnosti realizacije svakog modula vrše učesnici putem standardiziranog upitnika, a rezultate analiziraju izvođači i koordinator obuke.

Evaluaciju cjelokupnog programa vrše učesnici po završetku obuke putem upitnika za samoocjenjivanje stečenih znanja, vještina i stavova. Rezultate evaluacije analiziraju izvođači programa i Ministarstvo, Pedagoški zavod i Zavod za školstvo.

5. PROGRAM OBUKE PO MODULIMA

5.1 OSIGURANJE ZAKONITOSTI RADA USTANOVE

Opći cilj modula

Direktor poznaje i osigurava primjenu i poštivanje zakonskih propisa i dokumenata u obrazovanju.

Opis modula

Modul je proistekao iz potrebe za unapređenjem zakonitog rukovođenja školom. Naime, primjena reformskih rješenja, pored promjena u pristupu nastavnom procesu u douniverzitetskom obrazovanju, podrazumijeva i primjenu zakonske regulative.

Osnovni cilj modula je sticanje znanja, razvoj vještina i izgradnja stavova za povećanje efikasnosti direktora kao rukovodilaca škole, koji će pravilno primjenjivati važeću regulativu.

Učesnici provjeravaju i dopunjavaju poznavanje različitih zakona i propisa iz oblasti odgoja i obrazovanja. Pri tome se poseban značaj daje pravilnicima iz oblasti odgoja i obrazovanja. Upoznaju se sa najčešćim i najtežim problemima u primjeni propisa u praksi (primjeri) i razmatraju mogućnosti drugačijeg rukovođenja. Informiraju se o praktičnim sredstvima rješavanja problema koji se javljaju zbog nepoštivanja važećih zakonskih propisa.

Sadržaj ovog modula omogućava pregled propisa koji uređuju oblast odgoja i obrazovanja, temeljnih prava iz radnog odnosa (nadležnosti direktora – primjeri iz prakse), sistema napredovanja (unaprijeđena zvanja, platni razredi), normativa i standarda za finansiranje obrazovanja i pojedinačnih pravnih akata (rješenje, odluka i drugo – primjeri iz prakse).

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula

Tema 1.

Zakonski propisi i dokumenti u obrazovanju sa fokusom na nivo obrazovanja, vrstu i tip odgojno-obrazovne ustanove

Operativni ciljevi:

Učesnici upoznaju, primjenjuju i poštuju zakonske propise i dokumente u obrazovanju, sa naglaskom na nivo obrazovanja, odnosno vrstu i tip odgojno-obrazovne ustanove kojom rukovode.

Aktivnosti:

Kroz prezentacije i diskusiju, učesnici provjeravaju i dopunjavaju poznavanje različitih zakona i propisa iz oblasti odgoja i obrazovanja. Pri tome se poseban značaj daje pravilnicima iz oblasti odgoja i obrazovanja. Prezentiraju se najčešći i najteži problemi u primjeni propisa u praksi (primjeri) i razmatraju mogućnosti drugačijeg rukovođenja. Učesnici, na osnovu prezentacija, utvrđuju praktična sredstva rješavanja problema koji se javljaju zbog nepoštivanja važećih zakonskih propisa.

Tema 2.

Zakoni i propisi koji su indirektno vezani za obrazovanje i rad odgojno-obrazovne ustanove

Operativni ciljevi:

Učesnici se upoznaju s općim zakonima i propisima, koji su neophodni i indirektno vezani za rad odgojno-obrazovne ustanove.

Aktivnosti:

Kroz prezentacije i diskusiju, učesnici analiziraju poznavanje različitih zakona i propisa, koji indirektno utječu na rad odgojno-obrazovnih ustanova. Pri tome se poseban značaj daje zakonima koji se odnose na sve javne ustanove. Prezentiraju se najčešći i najteži problemi u primjeni propisa u praksi (primjeri) i na osnovu prezentacija utvrđuju se propisani zakonski postupci iz oblasti rada, javnih nabavki, pristupa informacijama, prava i obaveza zaposlenih, i dr.

Tema 3.

Izrada akata i dokumentacije u skladu sa propisima koji su neophodni za rad odgojno-obrazovne ustanove

Operativni ciljevi:

Učesnici se upoznaju sa načinom izrade akata i dokumentacije, u skladu sa propisima koji su neophodni za rad odgojno-obrazovne ustanove, kao i sa njihovom provedbom u praksi.

Aktivnosti:

Prezentacija obrazaca akata i dokumentacije, u skladu sa propisima;

Učesnici izrađuju nacрте obrazaca akata i dokumentacije, u skladu sa propisima i pedagoškim evidencijama, sa posebnim osvrtom na mogućnost izvršnosti i pravosnažnosti akta.

Tema 4.

Utjecaj određenih zakonskih rješenja na način upravljanja ustanovom

Operativni ciljevi:

Učesnici uče kako određena zakonska rješenja da primijene na način upravljanja ustanovom.

Aktivnosti:

Prezentacija zakonskih rješenja u odnosu na način upravljanja po nivoima obrazovanja; učesnici izrađuju akcione planove rada škola u odnosu na nadležnosti upravljačkih struktura; predstavljaju i diskutiraju različita rješenja.

Tema 5.

Sadržaj međunarodnih konvencija i ugovora o ljudskim pravima, posebno o pravima djeteta

Operativni ciljevi:

Učesnici upoznaju sadržaj međunarodnih konvencija i ugovora o ljudskim pravima, posebno o pravima djeteta, identificiraju primjere iskustava dobre prakse.

Aktivnosti:

Učesnici, putem prezentacije, upoznaju i analiziraju ljudska prava koja imaju univerzalan karakter, i naznačavaju primjere kršenja ljudskih prava; u drugom dijelu, po grupama, u primjerima iz prakse pronalaze pravilnu primjenu prava u odnosu na provedbu Konvencije o pravima djeteta.

Tema 6.

Uloga stručnih i drugih organa u radu odgojno-obrazovne ustanove (nadležnosti)

Operativni ciljevi:

Učesnici se upoznaju sa nadležnostima i ulogama obrazovnih institucija, stručnih organa, drugih tijela.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u grupama, učesnici analiziraju uloge i nadležnosti različitih subjekata: Ministarstva, Zavoda za školstvo i Pedagoškog zavoda, Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, školskog odbora, nastavničkog vijeća i drugih subjekata koji utječu na rad ustanove kojom rukovode.

Tema 7.

Sistematizacija i opis poslova radnih mjesta u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Operativni ciljevi:

Učesnici uče kako se izrađuje Pravilnik o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

Aktivnosti:

Prezentacija oglednog primjerka Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji po nivoima obrazovanja; učesnici izrađuju nacрте Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji po nivoima obrazovanja; predstavljaju i diskutiraju različita rješenja.

5.2 PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE I PRAĆENJE RADA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE

Opći cilj modula

Direktori/direktorice razumiju procese planiranja, kao osnovu za efikasan i efektivan rad odgojno-obrazovne ustanove, kontinuirano praćenje i razvijanje svih zaposlenih i same ustanove i osposobljavanje za planiranje timskog rada. Na ovom modulu, direktori će razviti kapacitete za organizacijsku efikasnost i razumijevanje značaja dobre organizacijske strukture ustanove.

Opis modula:

Tokom ovog modula, direktori/direktorice će unaprijediti znanja i razvijati vještine neophodne za uspješno vođenje, kreiranje i razvijanje procesa planiranja, organiziranja i praćenja rada ustanove kojom rukovode. U tom cilju će se upoznati sa zakonskim obavezama i preporukama Zavoda za školstvo i Pedagoškog zavoda; razmjenjivati dosadašnja iskustva u ovoj oblasti rada, analizirati postojeće planove rada za različite oblasti (akcione planove, godišnji plan i program rada, razvojni plan, plan rada nastavničkog vijeća, plan rada stručnih aktiva, plan rada stručnih saradnika, plan rada nastavnika škola; plan rada vijeća roditelja, plan rada školskog odbora, planove rukovodilaca odgojno-obrazovnih ustanova...) u cilju prepoznavanja i utvrđivanja indikatora kvaliteta. Na taj način će se omogućiti razumijevanje planiranja i programiranja kao dinamičkih, „živih” procesa, koji se stalno dorađuju i unapređuju, usklađuju sa potrebama ustanove i u koje treba uključiti sve zainteresirane aktere (predstavničke svih interesnih grupa).

Ovaj modul obuke stavlja naglasak i na razumijevanje tehnika i metoda kojima se može pratiti kvalitet planiranja, programiranja i organiziranja rada škole (izrada i primjena različitih instrumenata i tehnika). Tako se može provjeriti na koji način to što planiramo i provodimo doprinosi kvalitetu rada naše ustanove.

Posebna tema bit će posvećena razumijevanju složenosti odgojno-obrazovne ustanove kao organizacije, kao i razvoju vještina za efikasnu organizaciju i rukovođenje i sticanje znanja o svim nivoima i elementima školske organizacije.

Direktori/direktorice će, kroz ovaj modul, upoznati i usvojiti znanja i tehnike za primjenu timskog rada, kao modela uspješnog rukovođenja procesima planiranja, organiziranja i praćenja rada ustanove.

Također, seminar će doprinijeti razvijanju svijesti o značaju vođenja stručne rasprave i sastanaka u samoj ustanovi, kao i sa socijalnim partnerima svih procesa u ustanovi kojom rukovode.

Tema 1.

Značaj planiranja i programiranja

Operativni ciljevi:

- Razvijanje svijesti o značaju planiranja i programiranja za uspješan razvoj ustanove i poznavanje metodologije planiranja;
- Razumijevanje procesa dolaženja do vizije razvoja ustanove;
- Razumijevanje različitih etapa u procesu planiranja rada odgojno-obrazovnih ustanova;

Aktivnosti:

Učesnici uče o značaju planiranja i programiranja za unapređenje, poboljšanje, osavremenjivanje ustanove, kao i o ulozi direktora u tom procesu; uče o karakteristikama pojedinih etapa uspješnog planiranja i uviđaju značaj razumijevanja kontinuiteta ovog procesa; individualno procjenjuju u kojoj fazi razvoja je ustanova kojom rukovode i, u skladu sa tim, određuju prioritete za planiranje i definiraju dugoročne ciljeve.

Tema 2.

Timski rad i planiranje u odgojno-obrazovnim ustanovama

Operativni ciljevi:

- Razvijanje svijesti o potrebi timskog rada i njegovom značaju za uspješno i efikasno planiranje i organiziranje rada ustanove;
- Razumijevanje faktora koji utječu na efikasnost tima u procesu planiranja (potencijali, sposobnosti, iskustva i kompetencije, interesiranja zaposlenih);
- Uočavanje veze između stilova vođenja ustanove i timskog planiranja (faze i procesi u razvoju timova);
- Kritičko procjenjivanje i analiziranje postojećeg stanja u ustanovama, kada je u pitanju timsko planiranje.

Aktivnosti:

Učesnici uče o značaju timskog planiranja i, u manjim grupama, na primjerima identificiraju situacije u kojima se može planirati timski rad; učesnici uče o uspješnom formiranju i vođenju timova (motivacija, delegiranje zadataka...); kroz interaktivni pristup, učesnici iskustveno (u simuliranoj situaciji) prepoznaju značaj uspješne komunikacije i stila rukovođenja za timski rad; učesnici će se upoznati sa različitim timskim ulogama i moći će procijeniti koliko su im ta saznanja dragocjena u timskom planiranju i formiranju timova.

Tema 3.

Razvojno planiranje odgojno-obrazovne ustanove

Operativni ciljevi:

- Prepoznavanje i razumijevanje značaja i uloge procesa razvojnog planiranja⁵ ustanove, s posebnim osvrtom na najšire učešće stručnih i drugih organa ustanove;
- Razumijevanje i sagledavanje značaja svih elemenata koji predstavljaju polaznu osnovu za uspješno razvojno planiranje;
- Razumijevanje etapa u procesu izrade razvojnog plana ustanove;
- Uočavanje i razumijevanje odnosa misije i vizije, razvojnih ciljeva i razvojnih prioriteta, kao i Razvojnog plana i Godišnjeg plana i programa rada ustanove;
- Uvježbavanje operativnog razrađivanja ciljeva, u vidu akcionog plana ustanove.

Aktivnosti:

Učesnici, individualno ili grupno, na osnovu primjera i svog iskustva, preispituju i procjenjuju strateški značaj i ulogu razvojnog planiranja ustanove i navode uloge različitih učesnika (stručnih organa, roditelja, učenika); na osnovu datih elemenata, učesnici, u manjim grupama, identificiraju, komentiraju, povezuju i analiziraju elemente za polaznu osnovu (odgovarajući dokumenti ustanove) za izradu Razvojnog plana ustanove; učesnici, na primjerima, analiziraju i samostalno definiraju, u malim grupama ili individualno, ciljeve, razvojne prioritete, misiju i viziju Razvojnog plana jedne ustanove; učesnici, u manjim grupama, na osnovu primjera, operativno razrađuju definirane ciljeve kroz izradu akcionih planova za pojedine razvojne oblasti ustanove.

Tema 4.

Godišnji plan i program rada škole

Operativni ciljevi:

- Identificiranje i razumijevanje polaznih osnova i procedura za kvalitetnu izradu Godišnjeg plana i programa rada, kao najznačajnijeg operativnog dokumenta ustanove;
- Prepoznavanje najčešćih grešaka i teškoća u praksi prilikom izrade Godišnjeg plana i programa ustanove;
- Uočavanje značaja izrade operativnog plana rada direktora ustanove za efikasno rukovođenje i uspješnu organizaciju.

Aktivnosti:

Učesnici, u manjim grupama, navode, iz dosadašnjeg iskustva, polazne osnove za izradu Godišnjeg plana i programa ustanove; diskutiraju, u velikoj grupi, o svim identificiranim segmentima (polaznim osnovama), u cilju razumijevanja ove faze u izradi Godišnjeg plana i programa ustanove i zatim ih rangiraju prema prioritetu; kroz analizu pripremljenih primjera iz prakse i iz vlastitog iskustva, učesnici izlistavaju najčešće/tipične greške i teškoće u Godišnjem planu i programu ustanove; u grupama definiraju standarde kvaliteta Godišnjeg plana i programa ustanove, kao i operativnog plana rada direktora, koji se, kroz diskusiju u velikoj grupi, analiziraju.

Tema 5.

Planiranje i pripremanje nastave

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje i poznavanje različitih vrsta planova nastavnika i uviđanje značaja usklađivanja ovih planova s ostalim planovima ustanove;
- Razumijevanje zahtjeva dobrog planiranja nastavnika (godišnji i mjesečni plan rada nastavnika, priprema za nastavni sat, plan rada stručnog aktiva);

⁵ Metodologija Indeksa inkluzivnosti je obavezna za izradu razvojnog plana odgojno-obrazovnih institucija u HNK.

- Prepoznavanje značaja planiranja pedagoško-instruktivnog rada i uloge direktora u tom procesu;

Aktivnosti:

Na osnovu datih karakteristika za pojedine vrste planiranja, učesnici, u manjim grupama, uočavaju i definiraju specifičnosti pojedinih planova nastavnika; učesnici uče o osnovnim zatjevima za uspješno planiranje nastave; u malim grupama, diskutiraju i izlistavaju najčešće/tipične teškoće i greške u navedenim planovima nastavnika; uče o značaju davanja kvalitetne povratne informacije nastavnicima u cilju unapređivanja kvaliteta rada; u manjim grupama, analiziraju i procjenjuju ulogu direktora u procesu pedagoško-instruktivnog rada i predlažu mjere za jačanje kompetencija direktora u ovoj oblasti rada; analiziraju različite instrumente za procjenu kvaliteta planiranja nastavnika.

Tema 6.

Organizacija ustanove, kao osnova za uspješnu realizaciju odgojno-obrazovnog rada

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje značaja konteksta, resursa i procesa rada odgojno-obrazovne ustanove;
- Prepoznavanje i razumijevanje značaja vrednovanja kompetencija zaposlenih u ustanovi u delegiranju zadataka;
- Razumijevanje značaja dobre organizacijske strukture ustanove.

Aktivnosti:

Učesnici, na primjerima, opisuju i primjenjuju model uspješne organizacije ustanove; individualno procjenjuju i analiziraju kontekst u kojem se ustanova nalazi, kao i resurse kojima raspolaže (organizacija prostora i vremena, podjela radnih obaveza, formiranje timova, usklađivanje procesa rada); učesnici, u malim grupama, izrađuju instrumente za procjenjivanje kompetencija zaposlenih.

Tema 7.

Organiziranje efikasnih sastanaka u odgojno-obrazovnim ustanovama

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje i razumijevanje predmeta, ciljeva i namjene sastanaka;
- Upoznavanje i prakticiranje tehnika i procedura u vođenju sastanaka;
- Upoznavanje etapa u vođenju sastanaka;
- Razvijanje komunikacijskih vještina značajnih za vođenje sastanaka;
- Razumijevanje i primjena etapa u procesu donošenja odluka;
- Procjenjivanje kvaliteta sastanaka u svojoj ustanovi.

Aktivnosti:

Učesnici uče o pojmu i značaju predmeta, ciljeva i namjene sastanaka; učesnici uče o tehnikama i procedurama u vođenju sastanaka; učesnici, u malim grupama, na konkretnom primjeru, uče način donošenja odluka; učesnici procjenjuju, na osnovu datih parametara i upitnika, kvalitet vođenja sastanaka u ustanovi kojom rukovode; u malim grupama, zapažaju i identificiraju kompetencije direktora/direktorice za uspješno vođenje sastanaka; učesnici, u grupama, vježbaju na zadatim primjerima vođenja sastanaka.

Tema 8.

Tehnike i procesi praćenja i vrednovanja realizacije različitih planova i programa u ustanovi

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje značaja praćenja realizacije svih planova i programa u ustanovi, kao pokazatelja kvaliteta ustanove;
- Razvijanje vještina za primjenu različitih tehnika za vrednovanje i samovrednovanje, kako procesa planiranja, tako i samih planova u ustanovi;
- Primjena pedagoško-instruktivnog rada u funkciji praćenja realizacije odgojno-obrazovnog rada.

Aktivnosti:

Učesnici procjenjuju stepen ostvarenosti pojedinih planova u ustanovi kojom rukovode i predlažu mjere poboljšanja; učesnici, u malim grupama, procjenjuju različite planove rada, predlažu i obrazlažu indikatore kvaliteta; učesnici procjenjuju različite protokole o opservaciji nastave i predlažu mjere za donošenje planova poboljšanja, na osnovu analiza i rezultata opservacije.

5.3 NASTAVA / UČENJE

Opći cilj modula

Cilj modula je da direktorima/direktoricama pruži uvid u osnovne principe savremene nastave/učenja u školi. Kroz ovaj modul direktori/direktorice treba da upoznaju savremenu ulogu škole, principe ciljnog planiranja, kvalitete vođenja procesa učenja, individualizacije nastave i vrednovanja znanja učenika u školi.

Opis modula

Modul nastava/učenje namijenjen je direktorima/direktoricama odgojno-obrazovnih ustanova i posvećen kvalitetima planiranja nastave, vođenja procesa učenja, individualizacije i vrednovanja znanja učenika u školi. Modul učesnicima treba da pruži uvid u osnovne principe savremene nastave i učenja u školi.

Na seminaru, direktori će upoznati ciljeve škole, sadržaj ključnih kompetencija i evropski obrazovni okvir. Posebno je važno da razumiju osnovne principe „otvorenog kurikuluma“ i ciljnog planiranja nastave. Analizom oblika i nivoa znanja, različitih aktivnosti i metoda učenja, kao i razumijevanjem odnosa između aktivnosti učenja i ciljeva škole, učesnici treba da razumiju vrijednost pojedinih metoda učenja i važnost metodski raznovrsne nastave. Analizom primjera iz prakse, učesnici će usvojiti osnovne kvalitete vođenja procesa učenja, mogućnosti prilagođavanja nastave različitim kategorijama učenika i metode praćanja, procjenjivanja i ocjenjivanja znanja učenika. Posebna pažnja se poklanja osposobljavanju direktora da vrše konstruktivnu kritičku analizu i procjenu pedagoške efikasnosti i kvaliteta pisane pripreme i/ili izvedenog nastavnog sata.

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula

Tema 1.

Ciljni pristup planiranja nastave/učenja u školi

Operativni ciljevi:

- Upoznaju savremenu ulogu škole, posebno ciljeve obrazovanja (informativna, formativna i socijalizacijska uloga škole);
- Upoznaju globalne trendove obrazovanja (ciljevi evropskog obrazovanja i uloga „ključnih kompetencija“);

- Upoznaju osnovne principe ciljnog planiranja kurikuluma (savremena, naspram tradicionalne škole);
- Upoznaju strukturu i ulogu pojedinih dijelova predmetnog programa (uloga: općih i operativnih ciljeva programa, aktivnosti učenja; ulogu korelacija; ishoda programa, itd.);
- Upoznaju osnovne principe „otvorenog kurikuluma“ i različite nivoe planiranja nastave/učenja (planiranje nastave na državnom, nacionalnom nivou; školski kurikulum; nastavnički kurikulum; uloga lokalne zajednice, nastavnika i učenika u razvijanju kurikuluma škole).

Aktivnosti:

Učesnici, u grupama, analiziraju ulogu škole (šta danas škola treba da ponudi učeniku?); učesnici raspravljaju o značaju evropskih ciljeva obrazovanja i značaju ključnih kompetencija (koja znanja, vještine i stavove učenici treba da steknu u školi?); učesnici u grupama analiziraju osnovne aktivnosti škole (način na koji škola osigurava ostvarivanje preuzetih ciljeva); učesnici diskutiraju o razlikama između tradicionalne nastave (sadržajni pristup planiranja nastave/učenja u školi) i savremene nastave (ciljni i procesno - razvojni pristup planiranja nastave/učenja u školi); učesnici analiziraju strukturu predmetnog programa, posebno ulogu pojedinih segmenata programa prilikom planiranja i pripremanja nastave/učenja u školi; učesnici analiziraju odnos između različitih nivoa planiranja kurikuluma, posebno raspravljaju o ulozi škole, nastavnika, lokalne zajednice, roditelja i samih učenika u koncipiranju plana i programa škole (otvoreni kurikulum).

Tema 2.

Odnos ciljeva škole i aktivnosti učenja

Operativni ciljevi:

- Učesnici upoznaju različite ciljeve škole: usvajanje znanja, razvijanje vještina, osobina, stavova, vrijednosti, itd.;
- Upoznaju različite tipove znanja (verbalno znanje, procesno, tj. proceduralno i metakognitivno znanje);
- Upoznaju različite nivoe znanja (poznavanje i razumijevanje sadržaja, primjena znanja u novoj situaciji, logičko, stvaralačko i kritičko mišljenje);
- Razumiju odnos između predviđenih aktivnosti učenja i različitih oblika i nivoa znanja (ostvarivanja različitih ciljeva učenja).

Aktivnosti:

Učesnici analiziraju različite tipove i nivoe znanja i ciljeve škole; učesnici analiziraju ulogu pojedinih aktivnosti učenja u ostvarivanju pojedinih ciljeva škole (usvajanje znanja, razvijanje vještina, stavova vrijednosti, i sl.); učesnici povezuju specifične aktivnosti učenja sa pojedinim ciljevima škole.

Tema 3.

Metode aktivne i interaktivne nastave/učenja

Operativni ciljevi:

- Upoznaju različite metode i oblike nastave/učenja u školi (smisleno, naspram mehaničkog učenja; praktično, naspram verbalnog učenja; receptivno, naspram učenja putem otkrića; konvergentno, naspram divergentnog učenja, transmisivno, naspram interaktivnog učenja);
- Razumiju odnos između primjene određenih metoda nastave/učenja i ostvarivanja specifičnih ciljeva programa;
- Razvijaju svijest o značaju pojedinih metoda i metodički raznovrsne nastave.

Aktivnosti:

Učesnici analiziraju, predstavljaju i diskutiraju o pojedinim metodama nastave/učenja u školi, posebno o ulozi nastavnika i učenika; učesnici uspostavljaju odnos između analiziranih metoda, aktivnosti učenja i ostvarivanja pojedinih ciljeva škole.

*Tema 4.**Učenje sa razumijevanjem***Operativni ciljevi:**

- Upoznaju povezanost uloge nastavnika i učenika u školi;
- Upoznaju uvjete kvaliteta vođenja učenja: značaj organizacije sadržaja za učenje; značaj i mogućnosti motiviranja i mentalnog vođenja učenika u procesu učenja; značaj povezivanja znanja; značaj reorganizacije znanja od strane učenika; značaj modeliranja učenja i intelektualnog rada.

Aktivnosti:

Učesnici analiziraju različite uloge nastavnika u nastavi, posebno odnos i povezanost između uloge nastavnika i uloge učenika; učesnici, u grupama, analiziraju, predstavljaju i diskutiraju o uvjetima kvalitetnog vođenja procesa učenja: organizacija sadržaja učenja; motiviranje i mentalno vođenje učenika u procesu učenja; značaj povezivanja znanja; značaj reorganizacije znanja; značaj modeliranja učenja i intelektualnog rada. Učesnici definiraju indikatore kvalitetnog vođenja procesa učenja u školi.

*Tema 5.**Razvoj kritičkog i stvaralačkog mišljenja učenika***Operativni ciljevi:**

- Upoznaju sistem poučavanja/učenja koji ERR osigurava učeničku radoznalost, aktivno bavljenje određenom temom, učenje i primjenu naučenog u novim situacijama;
- Razumiju značaj primjene adekvatnih tehnika učenja u fazama ERR sistema za poticanje i razvoj kritičkog i kreativnog mišljenja učenika;
- Razumiju ulogu nastavnika u poticanju, organiziranju i razvoju kritičkog i stvaralačkog mišljenja učenika.

Aktivnosti:

Učesnici analiziraju funkcije različitih tehnika koje se primjenjuju u fazama ERR sistema: evokaciji, razumijevanju značenja i refleksiji; učesnici „uče“ određene sadržaje primjenom tehnika kritičkog mišljenja i analiziraju, iz ugla učenika i nastavnika, proces učenja i poučavanja koji se odvija kada se one primjenjuju.

*Tema 6.**Individualizacija nastave/učenja u školi***Operativni ciljevi:**

- Upoznaju uzrasne, individualne i socijalne razlike i različite kognitivne stilove učenika;
- Uviđaju značaj individualizacije nastave u odnosu na različite grupe i tipove učenika;
- Upoznaju mogućnosti individualizacije i prilagođavanja nastave i učenja različitim kategorijama učenika u odjeljenju i školi.

Aktivnosti:

Diskutiraju o individualnim razlikama učenika u školi i odjeljenju; analiziraju princip pravičnosti i efikasnosti u obrazovanju i daju primjere za njegovo uvažavanje i primjenu u školi; analiziraju mogućnosti efikasne organizacije nastave, usmjerene na uvažavanje individualnih razlika među učenicima; analiziraju značaj diferencijalnog pristupa u definiranju ciljeva nastave, kao i metoda nastave/učenja u odnosu na individualne potrebe i mogućnosti svakog učenika.

*Tema 7.**Analiza nastavnog sata***Operativni ciljevi:**

- Razumije ulogu hospitacije i analize nastavnog sata;
- Upoznaje osnovne indikatore kvaliteta vođenja učenja na nastavnom satu;
- Učesnici se osposobljavaju za konstruktivnu kritičku analizu i procjenu pedagoške efikasnosti i kvaliteta pisane pripreme i/ili izvedenog nastavnog sata.

Aktivnosti:

Učesnici, na osnovu posmatranja nastavnog sata, ili na osnovu analize pisane pripreme za nastavni sat, identificiraju ključne aktivnosti učenika na nastavnom satu; učesnici, kroz diskusiju, analiziraju relevantnost aktivnosti učenika na nastavnom satu u odnosu na: ciljeve nastavnog sata, predmet i učenike; učesnici, kroz diskusiju, donose odluku o ocjeni kvaliteta izvedenog ili planiranog nastavnog sata i daju prijedlog za njegovu eventualnu doradu.

*Tema 8.**Učenje i ocjenjivanje znanja učenika***Operativni ciljevi:**

- Razumiju da je ocjenjivanje dio procesa učenja/nastave i upoznaju osnovne funkcije ocjenjivanja;
- Razumiju razliku između formativnog i sumativnog ocjenjivanja;
- Upoznaju različite metode praćenja, procjenjivanja i ocjenjivanja znanja učenika.

Aktivnosti:

Učesnici analiziraju primjere ocjenjivanja u našoj školskoj praksi i uočavaju slabosti tog procesa; učesnici iznose, na osnovu svog iskustva, najznačajnije funkcije i karakteristike ocjenjivanja i komentiraju najprisutnije (analiziraju značaj informativne, instruktivne i motivacijske funkcije ocjenjivanja); učesnici razmatraju osnovne karakteristike formativnog i sumativnog ocjenjivanja; uočavaju prednosti i nedostatke, kao i njihovu svrsishodnost u pojedinim fazama nastave/učenja; učesnici analiziraju efikasnost primjene različitih tehnika ocjenjivanja u odnosu na predmet, sadržaj, period provjere znanja učenika, i sl.; učesnici, na osnovu Blumove taksonomije, definiraju različite nivoe zahtjevnosti koji se postavljaju učenicima (kriteriji ocjenjivanja).

5.4 OSIGURANJE KVALITETA RADA ŠKOLE

Opći cilj modula

Direktori/direktorice razvijaju svijest o potrebi permanentnog utvrđivanja i unapređivanja kvaliteta rada škole - ustanove kojom rukovode, kao i osposobljavanje za prikupljanje, analizu i korištenje internih i eksternih podataka o kvalitetu rada škole.

Opis modula

Modul unapređenja kvaliteta rada škole namijenjen je rukovodiocima odgojno -obrazovnih ustanova. Osnovni cilj modula je da se kod direktora/direktorica razvije svijest o potrebi permanentne aktivnosti utvrđivanja i unapređivanja kvaliteta rada škole, kao i da se direktori/direktorice osposobe za prikupljanje, analizu i korištenje internih i eksternih podataka o kvalitetu rada škole, ustanove kojom rukovode.

Na seminaru, direktori će upoznati različite vrste (sumativna i formativna evaluacija) i oblike evaluacije škole (eksterna i interna evaluacija), kao i ulogu različitih subjekata utvrđivanja kvaliteta obrazovanja: Ministarstva, Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, ulogu same škole i drugih subjekata koji su zainteresirani za kvalitet rada škole. Trebaju naučiti kako, u cilju unapređenja rada ustanove, da prikupljaju, analiziraju i koriste eksterne i interne podatke o kvalitetu.

Posebna pažnja bit će posvećena osposobljavanju direktora za organiziranje i provedbu aktivnosti samoevaluacije škole. Direktori/direktorice će upoznati ciljeve, namjenu, predmet i metodu samoevaluacije. Pored uvida u osnovne tehnike prikupljanja podataka o kvalitetu rada škole, direktori/direktorice će naučiti kako da izrade jednostavnije instrumente za prikupljanje podataka (skalu procjene, anketni upitnik, protokol za analizu sadržaja dokumenata, i sl.). Pored toga, treba da se upoznaju sa načinima analiziranja, sistematiziranja i predstavljanja kvalitativnih i/ili kvantitativnih podataka o kvalitetu rada škole.

Direktori/direktorice će naučiti kako da koriste rezultate eksterne i interne evaluacije škole u cilju izrade razvojnog plana ustanove, akcionih planova i drugih dokumenata unapređenja kvaliteta rada škole - ustanove kojom rukovode.

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula:

Tema 1.

Uloga različitih subjekata utvrđivanja i unapređenja kvaliteta rada škole

Operativni ciljevi:

- Razumiju značaj utvrđivanja i osiguravanja kvaliteta rada škole;
- Upoznaju različite vrste i oblike evaluacije rada škole (eksterna - interna evaluacija; sumativna – formativna evaluacija);
- Razumiju ulogu različitih subjekata utvrđivanja kvaliteta obrazovanja: Ministarstva, Zavoda za školstvo, same škole, lokalne uprave, roditelja, nastavnika, učenika, itd.

Aktivnosti:

Učesnici analiziraju razvojni ciklus i upoznaju značaj osiguranja kvaliteta rada škole; analiziraju različite vrste (sumativna i formativna evaluacija) i ulogu različitih oblika evaluacije škole (eksterna i interna evaluacija); kroz diskusiju u grupama, učesnici analiziraju ulogu različitih subjekata utvrđivanja i unapređivanja kvaliteta obrazovanja: Ministarstva, Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, same škole i drugih subjekata koji su zainteresirani za kvalitet rada škole/ustanove.

Tema 2.

Analiza i korištenje eksternih podataka i međunarodnih istraživanja o kvalitetu obrazovanja

Operativni ciljevi:

- Upoznaju vrste eksternih podataka o kvalitetu obrazovanja i uče da ih čitaju, analiziraju i koriste u cilju unapređenja kvaliteta škole, ustanove kojom rukovode.

Aktivnosti:

Na primjerima, kroz diskusiju u grupama, učesnici čitaju i analiziraju rezultate: eksterno-interne provjere znanja na kraju prvog i drugog ciklusa u osnovnoj školi; eksterne provjere znanja na kraju trećeg ciklusa u osnovnoj školi; završnih ispita u srednjoj školi - maturalni i/ili stručni ispiti; rezultate takmičenja; rezultate međunarodnih istraživanja – PISA testovi; rezultate istraživanja Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, rezultate istraživanja NVO sektora, koja se odnose na obrazovanje; na osnovu analiziranih podataka, izrađuju izvještaj i daju prijedloge unapređenja rada škole, tj. ustanove kojom rukovode.

Tema 3.

Analiza i korištenje eksternih podataka Pedagoškog zavoda, Zavoda za školstvo i Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje o kvalitetu rada škole/ustanove, Ministarstva obrazovanja

Operativni ciljevi:

- Upoznaju metodologiju i različite vrste eksternih podataka o kvalitetu rada škole, koje utvrđuju Ministarstvo obrazovanja, Pedagoški zavod, Zavod za školstvo i Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje;
- Uče da analiziraju podatke i da ih koriste, u cilju unapređenja kvaliteta rada ustanove kojom rukovode.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u grupama, učesnici upoznaju metodologiju utvrđivanja kvaliteta od strane Pedagoškog zavoda, Zavoda za školstvo i Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; analiziraju, i u cilju unapređenja kvaliteta rada škole, koriste rezultate Pedagoškog zavoda, Zavoda za školstvo i Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje.

Tema 4.

Uloga i ciljevi samoevaluacije škole

Operativni ciljevi:

- Upoznaju ulogu i ciljeve samoevaluacije škole;
- Razvijaju svijest o potrebi zasnivanja odluka o unapređenju rada škole na objektivno utvrđenijim podacima.

Aktivnosti:

Učesnici, u grupama, analiziraju probleme sa kojima se susreću prilikom ocjenjivanja kvaliteta rada škole (subjektivnost ocjene o kvalitetu); učesnici, u grupama, utvrđuju koristi koje imaju od objektivno utvrđene ocjene o kvalitetu rada škole (ciljevi samoevaluacije); učesnici, u grupama, analiziraju značaj zasnivanja odluke o unapređenju rada škole na objektivno utvrđenim podacima (odluka o promjeni i unapređenju rada škole).

Tema 5.

Metoda i predmet samoevaluacije škole

Operativni ciljevi:

- Upoznaju metode i predmet samoevaluacije škole (uče kako da organiziraju i provedu samoevaluaciju u školi).

Aktivnosti:

Učesnici upoznaju akcioni plan samoevaluacije škole (faze utvrđivanja kvaliteta rada škole); učesnici, u grupama, predlažu i utvrđuju sastav tima za samoevaluaciju škole i ulogu pojedinih članova tima

(ulogu: direktora, nastavnika, roditelja, stručnih saradnika, itd.); učesnici, u grupama, analiziraju pojedine oblasti utvrđivanja kvaliteta rada škole i uče kako da odrede predmet samoevaluacije (utvrđivanje predmeta samoevaluacije).

Tema 6.

Indikatori, pokazatelji kvaliteta rada škole/ustanove

Operativni ciljevi:

- Upoznaju način izrade indikatora, pokazatelja kvaliteta rada škole.

Aktivnosti:

Učesnici, u grupama, izrađuju listu indikatora, pokazatelja kvaliteta rada škole za određeno područje (naprimjer, indikatori kvaliteta međuljudskih odnosa u školi; indikatori kvaliteta podrške učenicima; indikatori kvaliteta nastave i učenja, i sl.); učesnici izvještavaju i diskutiraju utvrđene indikatore s aspekta validnosti i mjerljivosti (da li indikator zaista ukazuje na kvalitet; da li je dovoljno diskriminatoran, itd.).

Tema 7.

Prikupljanje i analiza podataka o kvalitetu rada škole

Operativni ciljevi:

- Upoznaju osnovne izvore podataka i tehnike prikupljanja podataka o kvalitetu rada škole;
- Uče da izrade jednostavnije instrumente za prikupljanje podataka (naprimjer, da izrade skalu procjene, kratak anketni upitnik, protokol za analizu sadržaja dokumenata, i sl.).

Aktivnosti:

Učesnici upoznaju i analiziraju prirodu različitih izvora podataka o kvalitetu rada škole: bihejvioralni podaci o kvalitetu rada škole; nastavnici, učenici, roditelji kao izvor podataka o kvalitetu rada škole; školska i pedagoška dokumentacija kao izvor podataka o kvalitetu rada škole, itd.; učesnici, u grupama, koriste prethodno utvrđene indikatore i izrađuju jednostavniji instrument za prikupljene podatke: skalu procjene, anketni upitnik, protokol za posmatranje ili za analizu sadržaja dokumenata, i sl.; upoznaju načine, kako se podaci sistematiziraju i prezentiraju (frekvencija, procent, mjere centralne tendencije).

Tema 8.

Izrada razvojnog plana i akcionih planova unapređenja kvaliteta rada škole/ustanove

Operativni ciljevi:

- Uče kako da rezultate eksterne evaluacije i samoevaluacije koriste u izradi razvojnog plana ustanove i akcionih planova za unapređenje kvaliteta rada škole.

Aktivnosti:

Koriste podatke i, u grupama, izrađuju razvojni i akcione planove unapređenja kvaliteta rada škole/ustanove; predstavljaju i diskutiraju različita rješenja.

5.5 PRAĆENJE I UNAPREĐIVANJE RADA ZAPOSLENIH

Opći cilj modula

Cilj modula je upoznavanje učesnika obuke s općim principima praćenja i unapređivanja rada zaposlenih i njihovom primjenom u praksi.

Opis modula

Tokom ovog modula predviđeno je da se učesnici upoznaju sa teorijskim pojmovima iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, kako bi uvidjeli mogućnosti i značaj kreiranja ideja bitnih za povezivanje upravljanja ljudskim resursima sa razvojem ustanove kojom rukovode. Zatim, učesnici će se osposobljavati za poticanje motivacije zaposlenih i pružanje podrške kroz unapređivanje interpersonalnih vještina, kroz povećanje osjetljivosti za određene oblike rada sa ljudima, kroz razvijanje ličnih vještina neophodnih za upravljanje ljudskim potencijalima. Također je predviđeno upoznavanje sa mogućnostima uspostave dobre komunikacije, sa razvojem pozitivnih odnosa i timskog duha u kolektivu.

Modul predviđa razmjenu iskustava o aktuelnoj problematici iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, sa ciljem uspostave kritičkog odnosa prema ovom području rada, uz težnju da se prepoznaju primjeri dobre prakse, da se uvide prednosti i nedostaci, kako bi se ostvarivao kvalitetniji odgojno-obrazovni rad i omogućio svestraniji profesionalni razvoj zaposlenih u ustanovi.

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula:

Tema 1.

Ljudski resursi (uvod u modul)

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje učesnika obuke sa pojmovima i osnovnim principima upravljanja ljudskim resursima;
- Prepoznavanje mogućnosti i značaja povezivanja upravljanja ljudskim resursima sa razvojem škole;
- Razumijevanje uloge škole u razvoju ljudskih resursa;
- Kreiranje efikasne organizacijske strukture ustanove – obrazovanje stručnih tijela i timova.

Aktivnosti:

Analiziranje osnovnih principa upravljanja ljudskim resursima; diskusija, plenarno, i u malim grupama, o tome šta je to zapravo ljudski resurs. Šta je ekonomija znanja? Zašto znanje i informacijska tehnologija postaju sve važniji za društveni razvoj? Analiza i identifikacija činilaca koji neke obrazovne sisteme čini efikasnijima od drugih u razvoju ljudskih resursa; kroz rad u malim grupama, analizirati efikasnu organizaciju u školi.

Tema 2.

Sistemi, metode i stilovi vođenja

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje veze između metoda, stilova i sistema vođenja;
- Upoznavanje i razumijevanje različitih sistema vođenja - prednosti i nedostaci;
- Prepoznavanje vlastitih stilova, utvrđivanje vještina i kompetencija koje treba razvijati;
- Upoznavanje s osnovnim karakteristikama timskog rada u školi;
- Razvijanje profesionalne saradnje i timskog rada;
- Efikasno i pravedno delegiranje poslova i zadataka zaposlenih;
- Ravnomjerno opterećivanje zaposlenih radnim zadacima;

- Postavljanje jasnih zahtjeva zaposlenima u vezi s njihovim radnim obavezama i kompetencijama.

Aktivnosti:

Diskusija o vođenju kao glavnom obilježju socijalne klime u školi; na osnovu datih karakteristika za pojedine sisteme, učesnici, u manjim grupama, uočavaju i definiraju njihove specifičnosti, prednosti i nedostatke; kroz diskusiju prepoznaju prednosti timskog rada.

Tema 3.

Profesionalni razvoj i načini stručnog usavršavanja zaposlenih – osiguravanje jednakih uvjeta za sve

Operativni ciljevi:

- Poznavanje značenja pojma profesionalnog razvoja, načina na koji se zaposleni mogu stručno usavršavati;
- Razmatranje mogućnosti osiguravanja jednakih uvjeta za profesionalno napredovanje svih zaposlenih.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u grupama, učesnici analiziraju sadržaj i značenje pojmova profesionalni razvoj i stručno usavršavanje; razmatraju mogućnosti i daju prijedloge za osiguravanje jednakih uvjeta za profesionalno napredovanje svih zaposlenih.

Tema 4.

Praćenje i pružanje podrške aktivnostima profesionalnog razvoja zaposlenih, u skladu sa planom profesionalnog razvoja na nivou škole – podrška realizaciji ličnih planova profesionalnog razvoja

Operativni ciljevi:

- Poznavanje načina planiranja profesionalnog razvoja na nivou škole;
- Poznavanje načina osmišljavanja ličnih planova profesionalnog razvoja;
- Pružanje podrške novim idejama i razmjeni iskustava dobre prakse, kao dijelu kulture ustanove – poznavanje poželjnih i nepoželjnih osobina koje, u tom smislu, ima rukovodilac ustanove;
- Poznavanje zahtjeva koji se postavljaju pred direktorom kao organizatorom i voditeljem novih ideja i promjena.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u grupama, učesnici daju prikaz načina na koji se sagledava i osmišljava proces profesionalnog razvoja na nivou škole; daju prikaz načina na koji se sagledavaju i osmišljavaju lični planovi profesionalnog razvoja (LPPR); osmišljavaju načine pružanja podrške novim idejama i razmjenama iskustava dobre prakse - navode poželjne i nepoželjne osobine; navode zahtjeve koji se postavljaju pred direktorima/direktoricama kao organizatorima i voditeljima inovativnih promjena.

Tema 5.

Motivacija zaposlenih

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje učesnika s osnovnim pojmovima i principima iz oblasti motivacije;
- Prepoznavanje značaja motivacije zaposlenih za razvoj ustanove;
- Prepoznavanje vlastitih modela motivacije (lična motivacija i motivacija saradnika);

- Upoznavanje sa ključnim karakteristikama modernih teorija motivacije.

Aktivnosti:

Analiziranje sadržaja iz oblasti motivacije; učesnici obuke, kroz aktivnosti u grupi, prepoznaju značaj motivacije zaposlenih za ostvarenje vizije ustanove; rad u grupama – modeli motivacije; analiziranje ključnih elemenata modernih teorija motivacije i prepoznavanje načina njihove primjene u ustanovi, u cilju potpunije aktuelizacije ljudskih resursa.

Tema 6.

Komunikacija

(konstruktivna komunikacija, prepoznavanje uzroka konflikata i njihovo rješavanje, informiranje zaposlenih)

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje učesnika s osnovnim pojmovima iz oblasti informiranja i komunikacije;
- Osposobljavanje učesnika da, kroz informiranje, pruže zaposlenima saznanje o pojavi, da omoguće zauzimanje određenog stava, da potaknu na određenu akciju ili da je zaustave;
- Upoznavanje sa principima sistema informiranja i dobre komunikacije;
- Upoznavanje sa principima aktivnog slušanja;
- Prepoznavanje uzroka konflikata i konstruktivnih načina njihovog rješavanja.

Aktivnosti:

Rad u grupama – principi dobre komunikacije; rad u paru – aktivno slušanje; diskusija - značaj objektivne, adekvatne i pravovremene informacije za pravilno funkcioniranje sistema poslovanja; kroz rad u malim grupama, učesnici pronalaze načine efikasnog informiranja; rad u grupama – konstruktivno rješavanje konflikata; vođenje problematičnih ličnosti – savjeti za rukovodioce (pravilno i pogrešno mišljenje o problematičnim osobama); različiti pristupi rukovođenju problematičnim ličnostima; primjer rukovođenja problematičnim osobama metodom vladanja; poslovna komunikacija.

Tema 7.

Izbor kadrova i praćenje njihovog rada

Operativni ciljevi:

- Sticanje znanja o efikasnom uvođenju početnika u proces rada i iskorištavanje znanja i vještina zaposlenih;
- Razvijanje vještine vođenja razgovora;
- Upoznavanje sa načinima praćenja i ostvarivanja pedagoško-instruktivnog rada.

Aktivnosti:

Analiziranje ključnih kompetencija zaposlenih, važnih za razvoj ustanove; u malim grupama, identificiranje tipičnih problema sa kojima se susreću novozaposleni i prepoznavanje efikasnih rješenja; rad u paru – intervju sa kandidatom; analiziranje pedagoško – instruktivnog rada direktora.

Tema 8.

Praćenje, vrednovanje i nagrađivanje zaposlenih

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje s osnovnim obilježjima praćenja, vrednovanja i nagrađivanja zaposlenih;
- Prepoznavanje kvalitetnog rada zaposlenih i različitih oblika nagrađivanja u školi;
- Razvijanje ličnih vještina, neophodnih za kvalitetno vrednovanje rada zaposlenih;

- Razvijanje vještina, neophodnih za procjenu radne uspješnosti nastavnika (po instrumentu Zavoda za školstvo);
- Upoznavanje sa značajem postojanja i primjene Etičkog kodeksa u ustanovi.

Aktivnosti:

Analiziranje područja vrednovanja i nagrađivanja zaposlenih u ustanovi; rad u grupama – načini i mogućnosti nagrađivanja u školi; diskusija - tehnike i postupci za praćenje i vrednovanje; učesnici, u malim grupama, primjenjuju instrument za praćenje i vrednovanje zaposlenih; diskusija – mobing, analiza fenomena (pojam, oblici, metode i postupci, žrtve mobinga, faze, posljedice, rasprostranjenost); diskusija – Etički kodeks.

5.6 SARADNJA DIREKTORA SA RODITELJIMA/STARATELJIMA, ŠKOLSKIM ODBOROM, LOKALNOM I ŠIROM ZAJEDNICOM

Opći cilj modula

Cilj modula je podizanje nivoa svijesti direktora/direktorica o značaju saradnje škole sa roditeljima, organom upravljanja školom i lokalnom i širom zajednicom, kao i produblјivanje i usvajanje znanja i vještina neophodnih za efektivnu komunikaciju, izgradnju i održavanje pozitivnog odnosa sa svim zainteresiranim grupama u cilju učenja i razvoja djece.

Opis modula

Osnovni cilj modula je razvijanje svijesti o značaju saradnje direktora/direktorica škole sa roditeljima, organom upravljanja školom i lokalnom i širom zajednicom, kao i osposoblјavanje direktora/direktorica za efektivnu komunikaciju sa svim zainteresiranim grupama u cilju učenja i razvoja djece. Svaki akter može biti vrijedan potencijal za ostvarivanje ciljeva škole. U tom cilju će direktori/direktorice, prije svega, produbiti postojeća i usvojiti nova znanja o značaju komunikacije za uspješno rukovođenje, sa posebnim naglaskom na eksternu komunikaciju, u cilju razumijevanja značaja otvaranja komunikacijskih kanala između škole i zajednice, kao jednog od najznačajnijih segmenata rukovođenja.

Učesnici će, na seminaru, identificirati zainteresirane grupe koje mogu doprinijeti boljem uspjehu škole, razmotriti efektivne načine komuniciranja, kao i ustanoviti strategije, koje potiču relevantan dvosmjerni dijalog.

Kroz različite aktivnosti, direktori/direktorice će sagledati potrebe škole, ciljeve, oblike saradnje, kao i mogućnosti i ograničenja saradnje škole sa roditeljima i ostalim zainteresiranim stranama. Učesnici će, tokom seminara, upoznati značaj partnerskog odnosa između škole i porodice i upoznati mogućnosti unapređenja saradnje i razvijanje međusobnog povjerenja. Upoznat će i značaj promocije škole i različite oblike odnosa škole sa javnošću. Učesnici će naučiti kako, promoviranjem uspjeha svojih učenika, mogu odgovoriti potrebama zajednice, a sa druge strane – kako da mobiliziraju resurse zajednice. U jednom dijelu aktivnosti, naglasak će biti stavljen na ulogu direktora u efikasnijoj saradnji sa školskim odborom, kao i na sagledavanje mogućnosti unapređenja saradnje sa lokalnom zajednicom. Na kraju, direktori će naučiti kako da izrade plan komunikacija, u cilju unapređenja komunikacijskog sistema škole. Naglasak će biti na tome da se plan mora zasnivati na jasnoj viziji, u čiju izradu moraju biti uključeni predstavnici zainteresiranih grupa.

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula

Tema 1.

Efektivno rukovođenje i komuniciranje

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje pojma, vrsta komunikacije i značaja komunikacije u rukovođenju, sa posebnim naglaskom na eksternu komunikaciju;
- Razvijanje komunikacijskih vještina.

Aktivnosti:

- Učesnici uče o pojmu i vrstama komunikacije;
- Kroz diskusiju, i u manjim grupama, analiziraju ulogu komunikacije u rukovođenju;
- Individualno sagledavaju vlastiti komunikacijski stil;
- U paru, i u grupama, prakticiraju različite komunikacijske vještine (aktivno slušanje, postavljanje pitanja, itd.).

Tema 2.

Komunikacija u procesu promjena

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje značaja komunikacije u procesu promjena;
- Upoznavanje uloge direktora u procesu demokratizacije škole;
- Razvijanje vještina za procjenu potreba, postavljanja ciljeva i strategija za saradnju sa zainteresiranim grupama.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u grupama, analiziraju značaj komunikacije u procesu promjena, kao i ulogu direktora u procesu demokratizacije škole, kako bi sagledali neophodnost pozitivne komunikacije sa sredinom; na konkretnim primjerima uvježbavaju tehniku procjene potreba, postavljanja realnih ciljeva i mogućih strategija za saradnju sa zainteresiranim grupama.

Tema 3:

Saradnja porodice i škole: mogućnosti i teškoće

Operativni ciljevi:

- Procjenjivanje postojećeg stanja saradnje porodice i škole (propisi i stvarno stanje);
- Upoznavanje faktora koji otežavaju saradnju (od strane roditelja i od strane škole);
- Procjenjivanje efikasnosti najčešćih oblika saradnje porodice i škole.

Aktivnosti:

Upoređuju propise i stvarno stanje; kroz diskusiju i konkretne primjere, analiziraju učestalost pojedinih oblika saradnje porodice i škole i njihovu efikasnost; u malim grupama, identificiraju faktore koji otežavaju saradnju porodice i škole – one koji ovise o samim roditeljima, kao i faktore koji ovise o organizaciji rada u školi, nedovoljne kompetentnosti nastavnika, itd.; analiziraju koliko su predstavnici roditelja suštinski uključeni u različite timove u školi (samoevaluacija, razvojno planiranje);

Tema 4.

Partnerstvo roditelja i škole kao faktor postignuća učenika - Kako do promjene?

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje značaja partnerskog odnosa između roditelja i škole u cilju ostvarenja postignuća učenika;
- Upoznavanje različitih modela i oblika koji omogućavaju participaciju roditelja u životu škole;
- Upoznavanje indikatora kojima se procjenjuje participacija roditelja.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, analiziraju značaj partnerskog odnosa između škole i porodice; u malim grupama, i uz pomoć radnog materijala, identificiraju strategije za participaciju roditelja; u malim grupama, razrađuju indikatore za praćenje efikasnosti participacije.

Tema 5.

Saradnja sa školskim odborom

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje nadležnosti školskog odbora i procjenjivanje uspješnosti saradnje;
- Razvijanje liderskih sposobnosti direktora.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u malim grupama, analiziraju saradnju sa školskim odborom; identificiraju mogućnosti unapređenja saradnje i vlastitu odgovornost za njeno poticanje; kroz različite aktivnosti, prakticiraju liderske sposobnosti; u malim grupama, analiziraju razliku između menadžera i lidera.

Tema 6.

Saradnja sa lokalnom i širom zajednicom

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje značaja saradnje sa lokalnom sredinom, u cilju unapređenja rada škole;
- Prepoznavanje zainteresiranih grupa i pojedinaca u lokalnoj i široj zajednici, sa kojima je potrebno ostvariti saradnju;
- Upoznavanje s tehnikama javnog zagovaranja;
- Razvijanje vještina za izradu strategije za saradnju sa lokalnom zajednicom.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju, i u malim grupama, razmatraju značaj saradnje između škole i lokalne sredine kroz dvosmjernu komunikaciju; uočavaju mogućnosti koje škola može ponuditi sredini, i obrnuto; utvrđuju zainteresirane grupe i pojedince u svojoj sredini; analiziraju mogućnost (predviđenu nastavnim planovima i programima - otvoreni dio kurikuluma i izborni predmet, obavezni izborni sadržaji i vannastavne aktivnosti...) i stvarno stanje; razmatraju načine poboljšanja povezivanja škole sa lokalnom sredinom; vježbaju procjenjivanje potreba, postavljanja realnih ciljeva i indikatora za praćenje.

Tema 7.

Promocija škole i odnosi sa javnošću

Operativni ciljevi:

- Razumijevanje značaja promoviranja škole u lokalnoj zajednici;
- Razvijanje vještina prezentacije;

- Razumijevanje razlike između informiranja i odnosa sa javnošću;
- Upoznavanje značaja školskih projekata za promociju škole.

Aktivnosti:

Kroz rad u malim grupama, razrađuju strategije predstavljanja svoje škole i rada; kroz vježbu izrade flajera, razvijaju vještinu slanja ključnih poruka; identificiraju različite modele promocije i njihovu efikasnost; pored toga, učesnici će dobiti informacije o vještini prezentiranja i uputstva za izradu Power Point prezentacije. Učesnici će dobiti i ključne informacije o projektnoj nastavi.

Tema 8.

Plan komunikacija

Operativni ciljevi:

- Razvijanje vještine za izradu plana komunikacija;
- Razumijevanje značaja uključivanja zajednice u stvaranju vizije škole.

Aktivnosti:

Učesnici će, individualno, razraditi plan komunikacija za svoju ustanovu; nakon individualnog rada, svoja razmišljanja će podijeliti sa grupom, u cilju što boljeg sagledavanja vlastitih gledišta.

5.7 UPRAVLJANJE FINANSIJSKIM I MATERIJALNIM RESURSIMA ŠKOLE

Opći ciljevi modula

Cilj modula je da učesnici ovladaju osnovnim saznanjima o upravljanju finansijskim i materijalnim resursima škola; raspolaganju budžetskim sredstvima; upoznaju postupke za analizu resursa; planiraju i realiziraju prikupljanje relevantnih informacija o poslovima radi definiranja znanja, vještina i kapaciteta, neophodnih za obavljanje konkretnih poslova; izrađuju finansijski plan, koji je usklađen sa razvojnom strategijom i godišnjim planom; prate realizaciju i vrše evaluaciju finansijskog plana; upoznaju se sa razvojnim upravljanjem ljudskim i materijalnim resursima u funkciji stvaranja novih izvora finansiranja i ušteda u okviru postojeće prakse; razviju osjećaj za značaj kvaliteta i standardizacije kao garancije održivog razvoja i jačanje komunikacijskih i menadžerskih vještina.

Opis modula

Modul Upravljanje finansijskim i materijalnim resursima namijenjen je direktorima svih odgojno-obrazovnih ustanova. Struktura modula je takva da se vrlo lako može prilagoditi i vrtićima, osnovnim školama, gimnazijama, obrazovnim centrima, itd.

S obzirom na to da se od direktora škole ne očekuje da bude isključivo pedagoški rukovodilac, već i menadžer, koji vodi brigu i o finansijskim i materijalnim resursima kojima škola raspolaže, smatramo da ovo široko polje aktivnosti zahtijeva posebnu obuku za sticanje neophodnih znanja i vještina iz oblasti finansija i vođenja budžeta.

Ovaj modul je zamišljen kao početni i opći, a namjera je da direktore škola uvede u problematiku, nauči ih kako da izrađuju finansijske planove, vrše njihov monitoring, izvještavaju o finansijskom poslovanju, upravljaju objektima u smislu ostvarivanja profita koji će se upotrijebiti za podizanje kvaliteta nastave, i sl. Pojedine teme, koje zavređuju detaljnije proučavanje i cjelodnevni seminar (javne nabavke, per capita finansiranje, prikupljanje sredstava - fund raising), će biti obrađene na nivou upoznavanja i osnovnog razumijevanja.

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula

Tema 1.

Zakonske obaveze u oblasti finansijskog i računovodstvenog poslovanja škole i javne nabavke

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa strukturom budžeta s aspekta obrazovanja i opredijeljenim sredstvima za pojedine programe;
- Upoznavanje sa zakonskim osnovama korištenja, raspolaganja i evidentiranja ostvarenih sredstava;
- Sagledavanje mogućnosti za efikasnije korištenje budžetskih sredstava u skladu sa opredijeljenim sredstvima;
- Planiranje aktivnosti na poštivanju zakonskih pretpostavki u finansijskom i računovodstvenom poslovanju i javnim nabavkama.

Aktivnosti:

Prezentacija dokumenata: budžeta, zakona, pravilnika i propisa; analiza prezentiranih dokumenata; identifikiranje usklađenosti prakse sa planovima i propisima; definiranje aktivnosti na unapređivanju prakse u oblasti finansijskog i računovodstvenog poslovanja i planiranje i realizaciju javnih nabavki.

Tema 2.

Analiza resursa kojima škola raspolaže

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa procesom analize resursa u funkciji planiranja na bazi relevantnih podataka;
- Definiranje razvojnih ciljeva;
- Evaluacija planova.

Aktivnosti:

Definiranje procedura za procjenu resursa: ljudskih, materijalnih, partnerskih, i sl.; određivanje alata za sakupljanje, obradu i korištenje podataka za planiranje razvojnih procesa; utvrđivanje osnovnih aktivnosti na procesu evaluacije planova, koji se odnose na finansijske, ljudske i materijalne resurse.

Tema 3.

Finansijsko planiranje

Operativni ciljevi:

- Upoznaju se sa finansijskim planom i znaju da analiziraju finansijski plan;
- Upoznaju se sa strukturom finansijskog plana i dinamikom realizacije aktivnosti.

Aktivnosti:

Prezentiranje finansijskog plana sa komentarima na strukturu; definiranje strukture finansijskog plana, usklađene sa zakonskim i razvojnim pretpostavkama i opredijeljenim sredstvima; sagledavanje uloge pojedinih učesnika u procesu kreiranja finansijskog plana (nastavnici, aktivni, službe, i sl.).

Tema 4.

Rukovođenje ljudskim i materijalnim resursima u funkciji stvaranja i raspolaganje finansijskim resursima u razvojnom pravcu

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa zahtjevima za ljudskim resursima, na osnovu pretpostavljenih promjena u radu;
- Uključivanje kvalificiranih i kompetentnih članova kolektiva, radi angažiranja na razvojnim i finansijski relevantnim poslovima;
- Organizacija procesa mijenjanja određenog znanja, sposobnosti, vještina, stavova i/ili ponašanja, sa ciljem poboljšanja rezultata koje zaposleni postižu na svom radnom mjestu, ili na mjestu koje je predviđeno u razvojnoj organizaciji škole;
- Upoznavanje sa procesom ocjene individualnog doprinosa zaposlenih u ostvarivanju organizacijskih ciljeva u unaprijed zadatom vremenskom periodu;
- Upoznavanje sa načinima formiranja sistema neposrednog (osnovna plaća i varijabilni dio zarade, zasnovan na rezultatima rada) i posrednog nagrađivanja zaposlenih (programi, plaćene aktivnosti, privilegije).

Aktivnosti:

Prezentacija primjera procesa upravljanja ljudskim resursima koju obavlja direktor, kao i primjeri procesa koji se odvijaju i na drugim nivoima upravljanja organizacijom; organizacija radionice na kojoj učesnici definiraju ciljeve upravljanja ljudskim resursima na radnom mjestu, koji su u neposrednoj vezi s individualnim pokazateljima rada ili rezultatima koje postižu zaposleni, s nivoom kvaliteta, motivacijom i mogućnostima da se uključe u procese stvaranja nove dobiti i vrijednosti, i sl.; usaglašavanje liste beneficija koje, dugoročno gledano, stimuliraju lojalnost zaposlenih (angažiranih u razvojnim procesima) cjelokupnoj organizaciji; sagledavanje uloge ljudskih resursa u unapređenju kvaliteta uvjeta rada, rastu i razvoju organizacije i profitabilnosti njenog funkcioniranja.

Tema 5.

Proširivanje oblasti rada u funkciji stvaranja novih finansijskih izvora

Operativni ciljevi:

- Sagledavanje osiguravanja dodatnih izvora finansiranja, ili druge vrste podrške;
- Upoznavanje sa zakonskim osnovama privatno-javnog partnerstva;
- Planiranje poduzetničkih aktivnosti na osnovu resursa (ljudskih, materijalnih, prostornih) za osiguravanje dodatnih sredstava ili opreme;
- Definiranje procedura za analizu ušteta u svim aspektima rada.

Aktivnosti:

Analiza zakonskih pretpostavki za korištenje prostornih, materijalnih i ljudskih resursa za dodatne aktivnosti; definiranje resursa koji se mogu staviti u funkciju stvaranja nove dobiti; definiranje plana aktivnosti za ostvarivanje dodatnih prihoda s okvirnim bilansom; procedure na realizaciji razvojnih planova; radionica na definiranju aktivnosti za upravljanje poslovima (obrazovanje odraslih, vanjske usluge, marketing, itd.) i objektima škole koji donose zaradu (školski restoran, prodajni objekat, proizvodna radionica, školska zadruha); prezentacija liste mogućih ušteta u školi (energetska efikasnost, čuvanje školske imovine, itd.).

Tema 6.

Održivost finansijskog razvoja škole

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa značajem monitoringa realizacije plana razvoja za osiguravanje održivosti;
- Upoznavanje sa mogućnostima promjene organizacije rada, dodatna zaduženja, uvođenja procedura i standarda u radu u funkciji održivog razvojnog procesa;
- Upoznavanje s oblicima investiranja u ljudske resurse, nastavnim sredstvima, opremom.

Aktivnosti:

Definiranje dinamike i resursa za realizaciju aktivnosti iz razvojnog plana; izrada plana monitoringa; kreiranje nove strukture organizacije sa novom misijom.

Tema 7.

Finansijsko izvještavanje

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa zakonskim uvjetima za izradu finansijskog plana;
- Upoznavanje sa načinima pribavljanja sredstava za unapređivanje rada organizacije i ispunjenje razvojnog plana;
- Upoznavanje sa zakonskim uvjetima za izradu izvještaja i završnih računa;
- Upoznavanje sa zakonskim uvjetima vođenja evidencije o sredstvima i opremi.

Aktivnosti:

Prezentacija i analiza konkretnog finansijskog plana; radionica za definiranje strukture finansijskog plana na problemskom zadatku; definiranje strukture finansijskog izvještaja prema različitim organima, kako je propisano zakonskim okvirom.

Tema 8.

Direktor kao menadžer

Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa značajem potrebe za visokim stepenom organiziranosti, sposobnosti brzog i analitičkog zaključivanja, intuitivnog razmišljanja tokom donošenja važnih odluka za koje postoje ili ne postoje konkretne informacije;
- Shvatanje značaja pravovremenog planiranja i organiziranja rada, dobre koordinacije i sposobnosti rada u velikim timovima;
- Upoznavanje sa regulativom i mogućnostima koje pruža privatno-javno partnerstvo;
- Shvatanje značaja odgovornosti i odlučnosti u pravovremenom donošenju kvalitetnih odluka.

Aktivnosti:

Radionica pažljivog slušanja drugih; uvježbavanje pregovaranja i taktičnosti; prezentacija verbalnih sposobnosti na zadatu temu; rješavanje problemskog zadatka i prezentacija mogućih rješenja.

5.8 STRUČNA ŠKOLA U SVOM OKRUŽENJU (Dodatni modul)⁶

Opći cilj modula

Cilj modula je da direktori steknu konkretna znanja i dobiju konkretne ideje za unapređenje saradnje sa pojedincima, privrednim subjektima i institucijama na lokalnom, regionalnom ili nacionalnom nivou, kao i za njihovo uključivanje i davanje doprinosa radu škole, a u cilju poboljšanja kvaliteta nastave i omogućavanja učenicima da steknu praktična znanja i vještine, osiguravanja boljih uvjeta za rad nastavnika i učenika, unapređenja transparentnosti i demokratičnosti rada škole.

Opis modula

Modul "Stručna škola u svom okruženju" namijenjen je rukovodiocima stručnih i mješovitih škola.

Na seminaru, direktori će se upoznati sa različitim oblicima i iskustvima saradnje škole i zajednice, primjerima iskustava dobre prakse i mogućim pristupima većeg uključivanja drugih subjekata u rad škole. Direktori će imati priliku da svoja pozitivna i negativna iskustva podijele sa svojim kolegama, kao i da iznesu inicijative, u cilju međusobnog povezivanja i zajedničkog djelovanja.

Modul se bavi vještinama uspostave i održavanja odnosa sa poslodavcima i načinima da aktivnije učestvuju i pomognu rad škole, zatim unapređenjem praktične nastave i profesionalne prakse kroz saradnju sa poduzećima, većim prisustvom škole u lokalnoj zajednici, izgrađivanjem odnosa s udruženjima poslodavaca, stručnim udruženjima, resornim ministarstvima, zavodom za zapošljavanje, itd., potrebom sagledavanja aktuelnih kretanja na lokalnom, regionalnom i širem tržištu rada radi efikasnijeg planiranja, povezivanjem sa fakultetima i bivšim, sadašnjim i budućim učenicima, kao i povezivanjem sa drugim školama u državi i susjednim državama.

Direktori će, kroz niz radionica i rad u grupama, biti u mogućnosti da razmijene međusobna iskustva, ali i da izađu sa konkretnim prijedlozima kako mogu unaprijediti situaciju u svojim školama, po oblastima navedenim u gornjem dijelu teksta.

Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula

Tema 1.

Uspostava i održavanje dugoročne uspješne saradnje sa poslodavcima

Operativni ciljevi:

- Upoznaju značaj saradnje sa poslodavcima za stručne i mješovite škole, kao i primjere iskustava dobre prakse i tehnike izgradnje dobrih odnosa između poslodavaca iz lokalne zajednice, regije ili drugih dijelova države i škole/nastavnika.

Aktivnosti:

Nakon uvodnog izlaganja/prezentacije, ukazivanja na značaj saradnje sa poslodavcima, navođenja primjera iskustava dobre prakse i opcija za saradnju, kroz diskusiju i rad u grupama, učesnici osmišljavaju, vježbaju i koriste tehnike uspostave dobrih odnosa sa poslodavcima, tehnike pregovaranja, održavanja uspješne komunikacije sa poslodavcima, kao i tehnike motiviranja nastavnika za saradnju sa poslodavcima.

Tema 2.

Uvođenje poslodavaca u život i rad škole

Operativni ciljevi:

- Upoznaju i razmatraju različite primjere dobre prakse o učešću poslodavaca u životu i radu škole, i stižu nivo svijesti o značaju korištenja opreme kod poslodavaca za razvoj neophodnih vještina i znanja kod učenika.

⁶ Ovaj modul se može prilagoditi i za direktore umjetničkih škola, ako se imaju u vidu njihove specifične potrebe.

Aktivnosti:

Kroz diskusiju i u grupama, učesnici analiziraju različite primjere iskustava dobre prakse o učešću poslodavaca u organizaciji rada škole i predlažu izvodljiva rješenja i pristupe koji će omogućiti veće uključivanje poslodavaca u osiguravanje nastavnih sredstava i opreme za školu ili stavljanja svoje opreme na raspolaganje školi.

Tema 3.

Organizacija i izvođenje praktične nastave i profesionalne prakse u školi i/ili kod poslodavca

Operativni ciljevi:

- Upoznaju se sa različitim iskustvima organizacije praktične nastave i profesionalne prakse u školi i/ili kod poslodavca.

Aktivnosti:

Učesnici, u grupama, analiziraju probleme sa kojima se susreću prilikom organizacije i izvođenja praktične nastave kod poslodavca i predlažu moguća rješenja i načine kako da se poslodavci animiraju da osiguraju praktičnu nastavu za više učenika; učesnici, u grupama, razmatraju mogućnost obavljanja dijela, ili cjelokupne praktične nastave kod poslodavca, kao i koristi ili nedostatke koje bi učenici od toga imali; učesnici, u grupama, analiziraju probleme u organizaciji profesionalne prakse tokom ljetnjih mjeseci, koristi koje i učenici i poslodavci imaju od dobre organizacije i predlažu moguća rješenja.

Tema 4.

Uspostava i održavanje dugoročne uspješne saradnje sa pojedincima i institucijama na lokalnom i regionalnom nivou

Operativni ciljevi:

- Direktori se upoznaju sa suštinom odnosa sa svim ključnim akterima na lokalnom nivou i potrebom da čelnici zajednice iz različitih sfera budu bolje upoznati sa radom škole, kao i doprinosom koji škola može dati životu zajednice (uklapanje profila škole u dugoročne i kratkoročne planove razvoja općine, učestvovanje u izradi lokalnih strategija, zajednički rad na smanjenju nezaposlenosti).

Aktivnosti:

Nakon uvodnog dijela i izlaganja, učesnici, u grupama, razmatraju moguće načine identificiranja lokalnih aktera, kao i načine približavanja škole zajednici i većeg uključivanja u planiranje njene budućnosti (naprimjer, kroz lokalne socijalne savjete, analize potreba lokalnog tržišta rada) i u život zajednice (organizacija zajedničkih proslava, itd.).

Tema 5.

Izgradnja odnosa sa relevantnim udruženjima, ministarstvima i fakultetima

Operativni ciljevi:

- Učesnici se upoznaju sa potrebom povezivanja i umrežavanja sa različitim asocijacijama i institucijama, i prednostima koje ta saradnja može imati za učenike i nastavnike, naprimjer, kroz upoznavanje sa najnovijim tehnologijama, tokovima i tendencijama, zajedničko učešće u aktivnostima i projektima, itd.

Aktivnosti:

Učesnici u grupama definiraju organizacije, asocijacije i institucije iz jednog ili više područja rada sa kojima bi njihove škole mogle da se povežu ili uspostave saradnju; učesnici osmišljavaju konkretne

inicijative, aktivnosti ili projekte koji bi mogli da se realiziraju zajedničkim djelovanjem (naprimjer, Unija poslodavaca može biti posrednik u organizaciji posjete privrednika iz jednog sektora školi/ školama) i na koje načine bi, u te aktivnosti, mogli biti uključeni nastavnici i učenici škole.

Tema 6.

Razumijevanje tržišta rada i organizacija rada škole

Operativni ciljevi:

- Direktori se upoznaju sa načinima dolaženja do najvažnijih izvora podataka o tržištu rada na lokalnom i nacionalnom nivou, kao i važnošću korištenja tih podataka i planova razvoja na makro nivou za izradu politika djelovanja, koje se odnose na cjelokupno stručno obrazovanje, ali i na mikro nivou, bitnom za planiranje budućeg rada i organizacije škole.

Aktivnosti:

Direktori, u grupama, razmatraju situaciju na tržištu rada u zajednicama iz kojih dolaze i osmišljavaju inicijative i aktivnosti na nivou škole koje će je bolje pozicionirati u odnosu na trenutne potrebe privrede, ali i buduća kretanja i tendencije u razvoju zajednice.

Tema 7.

Izgradnja i održavanje odnosa sa bivšim, sadašnjim i budućim učenicima

Operativni ciljevi:

- Direktori se upoznaju sa tehnikama komunikacije sa bivšim, sadašnjim i budućim učenicima i primjerima iskustava dobre prakse.

Aktivnosti:

Po grupama, direktori razmatraju, osmišljavaju, a nakon toga i ostale grupe informiraju o inicijativama za održavanje kontakta sa bivšim učenicima, u cilju njihovog trajnog učešća u životu i radu škole; zatim, o tehnikama komuniciranja sa sadašnjim učenicima, u cilju njihovog boljeg informiranja o radu škole, njenom funkcioniranju, aktivnostima i planovima, a u cilju većeg učešća učenika u unapređenju kvaliteta rada škole i njene demokratizacije; i na kraju, o pristupu koji primjenjuju ili bi primijenili da animiraju učenike osnovnih škola da izaberu i upišu se u ustanovu koju oni vode.

Tema 8.

Izgradnja i održavanje odnosa sa sličnim školama iz države, regije i Evrope

Operativni ciljevi:

Direktori se upoznaju sa primjerima i prednostima povezivanja/umrežavanja sa sličnim školama iz države i regije, a koje se mogu ispoljiti kroz razmjenu nastavnika i učenika, razmjenu znanja i metodologija rada i vođenja škole, zajedničkih nastupa na takmičenjima, zajedničkog prijavljivanja za projekte (što je od posebnog značaja u kontekstu pridruživanja EU i pristupanja njenim programima), itd.

Aktivnosti:

Direktori, u grupama, osmišljavaju i razmatraju različite vidove saradnje sa drugim školama, i iznose konkretne prijedloge za unapređivanje te saradnje i uspostavu novih veza.

Literatura

- Zavod za školstvo Crne Gore. (2013). *Program obuka za rukovodioce vaspitno obrazovnih ustanova*. Podgorica
- European Policy Network on School Leadership. (2011). *Leadership in Education – A European Qualification Network for Effective School Leadership*. Dostupno na <http://www.leadership-in-education.eu>
- New Zealand Ministry of Education. (2015). *Professional Standards for Primary Principals*. Dostupno na www.educationalleaders.govt.nz
- Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja. *Standardi kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja*. Dostupno na <http://www.zouv.gov.rs>
- dr.sc Oleg Đaković. (2012). *Modeli stručnog usavršavanja direktora srednjih škola*.
- Zineta Bogunić et al. (2013). *Priučnik za direktore/ice*. KulturKontakt. Sarajevo
- CES Programme Finnish Co-operation in the Education Sector of BiH. (2006). *Osnove demokratskog školskog menadžmenta*. Sarajevo
- OSCE Misija u BiH. (2010). *Finansijski vodič za direktore/ice osnovnih i srednjih škola*. Sarajevo.

