



Пројекат за меѓуетничку интеграцију у образовању

ПРИРУЧНИК

ЗА ШКОЛСКЕ ОДБОРЕ ЗА ОСНОВНЕ И СРЕДЊЕ ШКОЛЕ

Овај Приручник је урађен са подршком Пројекта УСАИД-а за међуетничку интеграцију у образовању. Пројекат УСАИД-а за међуетничку интеграцију у образовању је имплементиран од стране Македонског центара за грађанско образовање. Садржај Приручника припада ауторима и не изражава ставове Агенције САД-а за међународни развој или Владе Сједињених Америчких Држава.

Издаје: МЦГО у оквиру Пројекта УСАИД-а за међуетничку интеграцију у образовању

Автори усаглашавања и главе VII:

Георге Николов
Назиктере Сулејмани
Ардијана Исахи-Палоши
Жанета Чонтева

Сарадници током припреме трећег издања:

Лорета Георгиева
Небојша Мојсоски
Тулаха Тахир

Превод на српски језик:

Даниела Ивановић

Дизајн: koma.mk

Скопље, 2016

САДРЖАЈ:

I. ДЕФИНИЦИЈА ШКОЛСКОГ ОДБОРА И КОРИСТИ ОД ШКОЛСКИХ ОДБОРА.....	14
II. НОРМАТИВНИ ОКВИР У КОМЕ ШКОЛСКИ ОДБОР ФУНКЦИОНИШЕ	18
III. ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА И ПРИОРИТЕТА	48
IV. ЕФЕКТИВНИ ШКОЛСКИ ОДБОР.....	64
V. ШКОЛСКИ ОДБОР И ДИРЕКТОР ШКОЛЕ	78
VI. ШКОЛСКИ ОДБОР И ФИНАНСИРАЊЕ ШКОЛЕ	106
VII. КОМУНИКАЦИЈЕ	120
VIII. УЛОГА ШКОЛСКОГ ОДБОРА ЗА МЕЂУЕТНИЧКУ ИНТЕРГРАЦИЈУ У ОБРАЗОВАЊУ	142
ПРИЛОЗИ.....	157

ЦИЉЕВИ ПРИРУЧНИКА:

- ☑ Да обезбеди информације за функције школских одбора у сагласности са важећом легислативом;
- ☑ Да ојача капацитет чланова школских одбора за преузимање и суочавање са њиховим улогама и одговорностима дефинисаним законом;
- ☑ Да ојача капацитет школских одбора са сазнањима за савремене трендове у изградњи и имплементацији политике на школском нивоу;
- ☑ Да ојача капацитет школских одбора за успешну имплементацију процеса за међуетничку интеграцију у образовању и
- ☑ Да промовише ојачање школских одбора у образовном систему Републике Македоније.

ЗА ПОСТИЗАЊЕ ОВИХ ЦИЉЕВА ПРИРУЧНИК СЕ ФОКУСИРА НА СЛЕ- ДЕЋИ САДРЖАЈ:

- ☑ Преглед користи које образовни систем Републике Македоније може да има од добро постављених и ефективних школских одбора;
- ☑ Улога школског одбора у имплементацији активности за међуетничку интеграцију у образовању;
- ☑ Информације за функције школских одбора према важећој легислативи и
- ☑ Инструкције, примери, формулари, процедуре за главне функције школских одбора за ефективно и ефикасно испуњавање њихових дужности.

УВОД

У ТРЕЋЕ ИЗДАЊЕ

Потреба за треће издање приручника за Школске одборе наметнула се због вишеструких измена у законским и подзаконским актима који регулишу васпитно образовну делатност, а посебно са значајном улогом коју Школски одбор има у имплементацији активности Пројекта УСАИД-а за међуетничку интеграцију у образовању (ПМИО).

Мисија ПМИО-а је да Република Македонија постигне одрживу међуетничку интеграцију у школама и у осталим образовним институцијама у целом друштву. Како би се ова мисија остварила, ПМИО путем низ активности залаже се да изгради образовну, социјалну, политичку и економску климу у Републици Македонији.

Ове активности су фокусиране на ученике, родитеље, наставнике, руководство, администрацију и чланове школских одбора у свим основним и средњим школама у Републици Македонији. При том, саветници из кључних образовних институција и просветни инспектори на државном и регионалном нивоу, имају централну улогу у постизању одрживе промене и учествују у активностима за јачање способности школског руководног, наставног и управног кадра за спровођење заједничких ученичких активности. Због успеха у реализовању међуетничке интеграције у образовању, потребно је да сви заинтересовани учесници из школа, заједница и локалне власти учествују у овим активностима. Приступ у имплементацији Пројекта креира средину у којој све стране активно учествују у реализовању ове иницијативе. Они разумеју важност међуетничке интеграције у образовању и понашају се одговорно и савесно са циљем да се постигне успех.

ГЛАВНИ ЦИЉ ПМИО-А ЈЕ ПОДСТИЦАЊЕ ГРАЂЕЊА СВЕСТИ И ДА ОБЕЗБЕДИ:

- ◆ Обуке за међуетничку интеграцију у образовњу намењене за наставнике, директоре школа, стручне сараднике, школске одборе и запослене у општини, одговорне за образовање.
- ◆ Техничку помоћ и стимулисање подршке за међуетничке интеграције у образовању.

Наставни кадар у школама, ученици и родитељи стичу способности за идентификовање проблема повезаних са диверзитетом и праведности у њиховим школама и заједницама. Остваривање ових циљева утиче на грађење јавног мишљења за користи од интегрисаног образовног система код грађана. ПМИО позитивно утиче на креирање социјалне, политичке и економске средине, што је неопходно у Македонији како би се изградила одржива међуетничка интеграција у образовању и евентуално у целом друштву.

Са циљем да се испуне мисија и циљеви ПМИО-а, активности се изводе комплементарно у следеће четири организоване компоненте:

КОМПОНЕНТА 1	Информисање јавности и заједница
КОМПОНЕНТА 2	Грађење капацитета руководства и наставника у школама и код одговорних за образовање у општинама
КОМПОНЕНТА 3	Модел школа
КОМПОНЕНТА 4	Обезбеђивање стимулације за школе и за локалне заједнице

Због значајне улоге коју школски одбор има у имплементацији активности за међуетничку интеграцију у образовању, као и ради измена у законским и подзаконским актима који регулишу васпитно образовну делатност, треће издање овог Приручника је са циљем да понуди помоћ члановима школских одбора за реализовање обавеза на најефективнији и најефикаснији начин.

У Приручнику је извршено усаглашавање са свим досадашњим изменама у Закону за основно образовање и Закону за средње образовање, Правилником за начин и области извршавања самоевалуације основних школа, Правилником за начин и подручја за извршавање самоевалуације средњих школа, Правилником за форму и садржај годишњег програма за рад основних школа и других подзаконских аката.

У глави „Улога школског одбора за међуетничку интерграцију у образовању“ дате су најзначајније одлике активности за међуетничку интеграцију у образовању како би послужили члановима школског одбора у доношењу одлука за имплементацију и праћење МИО активности у школи.

УВОД

У ДРУГО ИЗДАЊЕ

Овај Приручник је припремљен како би помогао члановима школских одбора да преузму и реализују своје обавезе на најефективнији и најефикаснији начин. Намењен је за све чланове школског одбора, без обзира на то коју структуру представљају у његовом саставу. Он се односи на све школске одборе, у основним и у средњим школама, општинским и државним. У Приручнику је објашњена законска регулатива и шта она значи за школске одборе. Обрађује улоге и обавезе школских одбора. Исто тако, обухвата и све партнере школских одбора у управљању и руковођењу школом. Истиче области у којима се директор и школски одбор обавезно консултују и сарађују. Указује на значај школског одбора као представика заједнице у школи, али и школе у заједници, као и на одговорност коју он има испред оснивача школе, образовне власти, али и испред заједнице и друштва у целини.

Приручник даје препоруке и сугестије, са циљем да помогне школском одбору да успостави и реализује своје циљеве и приоритете за побољшање школе којом управља. Даје практичне савете за припрему састанака, за ефективно комуницирање са локалном заједницом, за припрему правилника и деловника. Он, исто тако, упућује и на креирање и поштовање етичког кодекса који би припремио школски одбор за своје понашање, заснован на моралним вредностима поштења, транспарентности и личног и колективног интегритета.

Приручник може се користити и као извор информација, са назнаком да није једини извор и да не замењује законске и подзаконске акте који регулишу подручје управљања и руковођења школом. У Приручнику су дати примери формулара, поступака и процедура, које се могу прилагођавати конкретним потребама школског одбора или да буду пример како да школски одбор припреми своје.



СКРАЋЕНИЦЕ

БРО	▶ Биро за развој образовања
ГПРШ	▶ Годишњи програм за рад школе
ПДВ	▶ Порез додатне вредности
КЕТ (КЕТ)	▶ Cambridge English
МИО	▶ Међуетничка интеграција у образовању
МОН	▶ Министарство за образовање и науку
ОПЈН	▶ Општи план за јавне набавке
ОЖВ	▶ образовање за животне вештине
ОШ	▶ Основна школа
ПМИО	▶ Пројекат за међуетничку интеграцију у образовању
ПрРШ	▶ Програм за развој школе
СОШ	▶ Средња општинска школа
СИТ	▶ (School Integration Team) Тим за училишна интеграција
ШО	▶ Школски одбор
ФРШ	▶ Фонд за развој школе

ШКОЛСКИ ОДБОР - АКТИВНИ ФАКТОР У ПОБОЉШАЊУ ОБРАЗОВАЊА


Удруживање је почетак - Остати заједно је прогрес - Радити заједно је успех.

Образовање је партнерство које укључује ученике, наставнике, родитеље, директоре, школске одборе, локалну средину, локалне и централне власти, као и друштво у целини. Школски одбор има важну улогу у образовном систему. Добро етаблиран, школски одбор може да обезбеди потребну подршку за школу како би се побољшале њене перформансе као образовну институцију, као и успеси ученика. Он обезбеђује форум преко којег родитељи и други чланови школске и локалне заједнице могу дати свој допринос у унапређењу школе и у постизању резултата од стране ученика.

Родитељи, поред наставника, су кључни у континуираном јачању нашег образовног система и њихова укљученост има важну улогу у успеху ученика. Путем ангажовања у школским одборима, они имају могућност да утичу на реализацију и резултате наставних програма.

Партнерство између представника школе и заједнице у школском одбору помаже грађењу узајамног разумевања и интеракције између школе и њене локалне заједнице. Од овог партнерства, обе стране имају користи. Са информацијама од родитеља и представника заједнице, добијањем повратних информација од њих, представљањем својих ставова у школи и образовној власти, школски одбор инволвира заједницу у дискусије за образовна питања и помаже школи да идентификује и да одговор на образовне потребе заједнице.

Кључни рад школских одбора - побољшање успеха ученика путем укључености и ангажмана локалне заједнице - постаје све важнији у суочавању са изазовима, који се постављају испред школе и целог друштва.



1.
**ДЕФИНИЦИЈА
ШКОЛСКОГ ОДБОРА
И КОРИСТИ
ОД ШКОЛСКИХ
ОДБОРА**

1. ДЕФИНИЦИЈА ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Школски одбор је орган који је одговоран за управљање школом. Његове улоге и састав су дефинисани законом. У школском одбору укључени су представници унутрашње заједнице школе: директор, професионални образовни кадар и родитељи; школски одбори укључују представнике локалних и националних нивоа власти, као и волонтере из пословне и контекстуалне заједнице. У задатку школских одбора обично су обухваћена подручја, као што су: визија за школу, избор кључног персонала, финансијски надзор, праћење квалитета и оценивање, благостање ученика, као и побољшање односа са централном и локалном влашћу.

2. КОРИСТИ ОД ШКОЛСКИХ ОДБОРА

ЛЕГИТИМИЗАЦИЈА

Васпитно-образовни систем на професионалној основи врши интервенцију у животу друштва уопште, а посебно у животу деце. Зато је васпитно образовном систему потребна легитимизација од друштва. Професионалци нису независни да доносе суштинске одлуке за управљање са школским системима. Глас друштва се тражи у стратегијским питањима, као: Који су НАШИ образовни циљеви? Шта МИ желимо да постигнемо? Да ли смо МИ на правом путу ка постизању претходно утврђених циљева? Да ли ИМАМО најбоље могуће професионалце? Да ли мудро КОРИСТИМО све расположиве ресурсе? МОЖЕМО ли да помо-

гнемо школи у њеним образовним напорима? Чак и уколико су програми и садржај обично прописани од националних професионалних ентитета, ипак, постоји простор за оријентисаност ка заједници.

ПОВЕЋАНА ПОДРШКА

Школи је потребна подршка од њене заједнице. Из образовне димензије, добро је познато да подршка из социјалне средине подиже способност код ученика за побољшање њиховог успеха, и поред свих негативних утицаја. У царству школске администрације, школа увек има потребу за допунску подршку. Као јавни ентитет, она се обично такмичи за средства и пажњу са другим важним институцијама и пројектима као што су болнице, социјалне агенције и инфраструктурни расходи. Добро постављени школски одбор школе обезбеђује: високу свест заједнице, јако лобирање у корист школског развоја, прикупљање средстава за специјалне активности и повећана доступност средствима заједнице (професионално знање родитеља, ваншколски спортски објекти, специјални донатори итд.) за образовање.

ОТВОРЕНОСТ ШКОЛЕ

Школски одбор је јавни ентитет, законом овлашћен да прати рад школе. Уобичајено је да се школе добро брину да оцене школске резултате, али заборављају да се сами процене у односу на претходно постављене наставне и административне стандарде. Школски одбор, својом моћи за одлучивање у школи, брине се за побољшање отворености школе према заједници којој служи. Присуство одбора, његов експлицитни интерес за крупна административна и наставна питања, као и његово стално тражење информација за благостање и успех деце, повећава свест школе за њену реалну сервисну оријентацију.

ОЛАКШАЊЕ ТЕСНИХ ГРЛА

Тешко је руководити образовним системом. А децентрализовани образовни систем може бити чак и тежи. Приближавање процеса одлучивања што је могуће ближе агенцијама које дају услугу, тражи одговорне посредне агенције, са различитим нивоима надлежности. Како централни ниво, тако и локални ниво власти имају потребу да тела која представљају заједницу боље третирају редовне и посебне потребе образовног система. Јаки школски одбори могу да олакшају уобичајена “тесна грла” која се креирају на вишим нивоима одлучивања. Представљање гласа заједнице креира јавни простор између школе и непосредног вишег нивоа одлучивања. У том простору разгледавају се проблеми, а за неке од њих може се чак и наћи решење на том нивоу, или јавна дискусија за њих може да бар олакша даље интервенције.

ЈАВНА СВЕСТ ЗА ОБРАЗОВАЊЕ

Укључивањем више људи у јавну арену, школски одбори доприносе јавном дискурсу за образовање. То долази на локалној и националној агенди са правим гласом, са знањем блиском деловању, посвећеношћу и бризи за благостање и лични раст деце и младих. Лобирање за образовање је важно у општинским саветима, а заједница добија повећано присуство, осећај аутентичности, а тиме и бољу шансу да служи јавном интересу.

Школски одбори служе и као школе за одборе, школе за јавни живот. Неки од родитеља, који су укључени у јавну арену образовања, постају лидери својих заједница, а истакнути појединци могу чак постати и предводници образовања на националном нивоу. Дакле, они могу бити апсорбовани и од других поља јавног интереса, и тиме ојачају демократију и утичу на политички живот на локалном и националном нивоу.

АКТИВНО ИНВОЛВИРАЊЕ У РАДУ ШКОЛСКОГ ОДБОРА ЈЕ ДРАГОЦЕНО И КОРИСНО ИСКУСТВО


Активно инволвирање у раду школског одбора је драгоцено искуство, зато што:

- ▶ то креира могућности за преузимање одговорности за унапређење образовања;
- ▶ побољшава могућности за унапређење достигнућа ученика;
- ▶ усаглашава улогу школе са интересима заједнице.

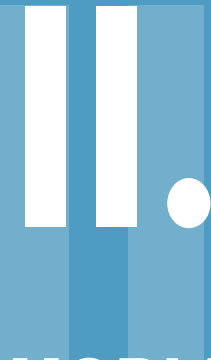
Инволвираност у школском одбору даје вам могућност да ојачате партнерство школе са локалном средином, између родитеља, наставника и образовних власти. Важно је бити део тима који посвећено ради на обезбеђењу високог квалитета образовања за децу из Републике Македоније, али и тиму који креира отворени образовни систем.

Као члан школског одбора имате следеће личне користи:

- ▶ постајете важан партнер у образовном систему, ваши ставови и погледи чују се и поштовају;
- ▶ доприносите ка заједничком циљу за побољшање достигнућа ученика;
- ▶ имате средство путем којег исказујете ставове;
- ▶ добијате могућност да будете информисани за све што се догађа у школи, у образовању на локалном и централном нивоу;
- ▶ имате свој лични допринос у повећању квалитета образовања наше деце и ученика.



**ВАШЕ АКТИВНО УЧЕШЊЕ
МОЖЕ ДОНЕТИ
ПРОМЕНЕ ЗА ДОБРО
МЛАДИХ ГЕНЕРАЦИЈА!**



**НОРМАТИВНИ
ОКВИР У КОМЕ
ШКОЛСКИ ОДБОР
ФУНКЦИОНИШЕ**

1. ЗНАЧАЈ ШКОЛСКОГ ОДБОРА У УСЛОВИМА ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЈЕ ОБРАЗОВАЊА У РЕПУБЛИЦИ МАКЕДОНИЈИ

Процеси децентрализације у образовању, који су почели у 2005. години, отворили су процес у коме је централна власт почела да преноси права и обавезе са централног нивоа на локални ниво са циљем да образовање буде ближе грађанима. С обзиром на нови значај који локална заједница добија, очигледно преко формулације да се општина заснива као подручје једног или више насељених места у којима су грађани повезани заједничким потребама и интересима, и која представља природну географску и економску повезану целину где постоје инфраструктурни објекти и објекти од друштвеног стандарда - трансфер надлежности у образовању на општинском нивоу чини се веома оправданим.

На овај начин, недвосмишлено, дата је могућност да се школа ефикасније прилагоди и да одговори, првенствено, на захтеве ученика, али и на потребе свих заинтересованих страна у локалној заједници и то:

- ◆ наставника,
- ◆ родитеља,
- ◆ локалне пословне заједнице и потребе за економски локални развој.

Оваква постављеност у образовном систему чини да је школски одбор место где се сусрећу појединачни интереси свих заинтересованих страна у локалној заједници и

место из којег треба да произађе заједнички интерес за боље и квалитетније образовање ученика.

Иако је школски одбор дефинисан као орган управљања у школи и представља највиши орган, како би разумели његово место и постављеност у систему неопходно је да се претходно уради пресек успостављености образовног система Републике Македоније и његове комплексности.

Доле у тексту, биће накратко приказан правни оквир који директно или индиректно, детерминише место и значај школског одбора.

Доношењем Закона за локалну самоуправу¹, у члану 22 став 8, општине су добиле у своју надлежност вршење активности из подручја образовања.

Они, поред другог, постали су одговорни и за:

- ▶ оснивање основних и средњих школа;
- ▶ финансирање основних и средњих школа;
- ▶ администрирање основних и средњих школа;
- ▶ организовање превоза ученика;
- ▶ исхрану и смештај у школским домовима.

Свакако, вршење ових надлежности мора да буде у сагласности са законом и у сарадњи са централном влашћу. Закон за основно образовање² и Закон за средње об-

1 „Службени весник Републике Македоније“ бр. 5/02;

2 „Службени весник Републике Македоније“ бр. 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016;

разовање³, пренели су оснивачка права на основне школе и средње школе из општине на чијој се територији налазе, са изузетком на Град Скопље који је постао оснивач средњих школа на територији Града Скопља⁴. Са оваквим законским одредбама, општине су у целости добиле могућност да буду активни чиниоци и креатори у образовном процесу.

Финансирање образовања у процесу децентрализације врши се у сагласности са Законом за финансирање јединица локалне самоуправе⁵, где је прописан начин на који општине добијају средства за извршавање надлежности у основном и средњем образовању. Тако, општине које се налазе у првој фази процеса децентрализације финансирају се преко наменске дотације, док општине које се налазе у другој фази у процесу децентрализације, добијају средства за извршавање својих надлежности преко блок-дотације.

Наменска дотација користи се за финансирање конкретне активности и обухвата средства за текуће одржавање школа на територији једне општине, а у делу основног образовања и трошкова за превоз ученика. Са блок - дотацијом врши се финансирање надлежности утврђеним у Закону за локалну самоуправу и, поред средстава за

текуће одржавање школе, обухваћена су и средства за плате за наставнике у основним и у средњим школама на територији једне општине.

Инвестиционо одржавање школа односно изградња нових школа и реконструкција постојећих и даље представља обавезу централне власти, односно Министарства за образовање и науку.

Ипак, због задржавања јединства образовног процеса и креирања јединствених стандарда у образовању на целој територији Републике Македоније, Министарство за образовање и науку извршава активности које се односе на:

- ◆ васпитање и образовање свих видова и ступњева;
- ◆ организација, финансирање, развој и унапређење васпитања и образовања;
- ◆ верификација струка и профила у образовању;
- ◆ ученички стандард;
- ◆ надзор спровођења закона у образовању⁶.

Значи, може се закључити да, иако је школски одбор највиши орган школе, он, ипак, је форма креирана законом и са строго дефинисаном структуром и прописаним надлежностима.

Значај школског одбора није само у његовој формално-правној позицији која је законски одређена, него он има велики значај и у одређеним процесима који се одвијају унутар школе и који имају утицај на запослене и на школу у целини. Пример за ово је учешће неког члана школског одбора у процесу професионалног усавршавања, оспособљавање и напредовање наставни-

.....
3 „Службени весник Републике Македоније“ бр. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016;

4 Оснивачка права одређеног броја школа и завода за рехабилитацију, сагласно Закону за основно образовање и Закону за средње образовање, још су на централном нивоу;

5 „Службени весник Републике Македоније“ бр. 61/04; 96/04, 61/07, 156/09, 47/11 и 192/15;

.....
6 Закон за организацију рада органа државне управе („Службени весник Републике Македоније“ бр. 58/00; 44/02 и 82/08, 167/10 и 51/11);

ка и стручних сарадника. Наиме, у основној школи формира се комисија⁷ за напредовање наставника и стручних сарадника у звања где је један члан из редова школског одбора.

Бољи пример за значај школског одбора у обезбеђивању квалитета образовних услуга које школа даје, односно за нормално одвијање васпитно-образовног процеса је његова обавеза да сваке четири године доноси програм за развој школе⁸. Даље, законско решење⁹, у случају Државног про-светног инспектората током извршавања ванредне интегралне евалуације, да утврди пропусти који нарушава васпитно - образовни процес, предвиђа адекватне мере које, уколико се не спроведу, треба да се врши екстерна провера и оцењивање напретка ученика. Уколико се и током овог оцењивања утврди да је знање ученика испод образовних стандарда, оснивачу се предлаже да разреши школски одбор. У овом смеру је и процес самоевалуације, који је предвиђен на крају сваке друге наставне године и који спроводи комисија која је формирана од

стране школског одбора¹⁰. Оваквим одредбама школски одбор је постављен у активну позицију у односу на квалитет васпитно-образовног процеса у школи, зато што је он одговоран за то, али и за настала негативна стања у школи, зато што и директно учествује у њиховом креирању.

2. ФОРМА И СТРУКТУРА ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Школски одбор је орган управљања школом предвиђен законом. То значи да школски одбор управља школом у свим њеним сегментима и у томе нико не може да га ограничава све док врши своје активности у оквиру законски прописаних надлежности. Према својој структури, школски одбор је колегијални орган, што значи да је састављен од више чланова. Број чланова школског одбора и његова структура су прописани законом. Тако, основне школе имају школске одборе састављене од 9 (девет) чланова и то:

- ◆ 2 представника оснивача;
- ◆ 3 представника родитеља, односно старатеља ученика;
- ◆ 3 представника наставника, стручних сарадника и васпитача;
- ◆ 1 представник Министарства за образовање и науку

За разлику од основних школа, структура школских одбора у општинској средњој школи и средњој школи Града Скопља и државне средње школе, разликује се само у погледу органа који имењује представнике оснивача. Тако, све средње школе имају

.....
7 члан 92 из Закона за основно образовање („Службени весник Републике Македоније“ бр. 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016) и члан 69 из Закона за средње образовање („Службени весник Републике Македоније“ бр. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016);

8 члан 146 из закона за основно образовање и члан 29-а из закона за средње образовање;

9 члан 127 из Закона за основно образовање и члан 89-б из закона за средње образовање;

.....
10 Члан 147 из Закона за основно образовање и члан 29-а из закона за средње образовање;

школски одбор који је састављен од 12 чланова и то:

- ◆ 3 представника оснивача;
- ◆ 3 представника родитеља, односно старатеља ученика;
- ◆ 4 представника наставника;
- ◆ 1 представник Министарства за образовање и науку.
- ◆ 1 представник пословне заједниц^{e11}.

Када је реч о општинским основним и средњим школама, односно школи Града Скопља, представнике оснивача именује и разрешава савет општине, односно Савет Града Скопља.

Оснивачка права за државне школе има Влада Републике Македоније, која именује и разрешава представнике оснивача.

Представнике родитеља, односно старатеља ученика именује и разрешава савет родитеља.

Представнике наставника, стручних сарадника и васпитача у основним школама и представнике наставника у средњим школама именује и разрешава наставнички савет школе. По правилу, поступак за избор представника запослених у школи и родитеља у школском одбору уређује се школским статутом.

Представник Министарства именује и разрешава министар.

Закон предвиђа да именовани чланови имају мандат од три године, односно четири године у средњим школама, осим представника родитеља, односно старатеља ученика који се именују за период до завршетка образовања њиховог детета, али не дуже од три године у основним школама и не дуже од четири године у средњим школама.

.....
¹¹ Привредна комора Републике Македоније

Препоручује се да у школама са наставом на више наставних језика, састав школског одбора буде балансиран према етничкој припадности даваоца¹² и корисника¹³ услуга.

3. ПОСТУПАК ЗА ИЗБОР, ИМЕНОВАЊЕ И РАЗРЕШАВАЊЕ ЧЛАНА ШКОЛСКОГ ОДБОРА

У поступку за именовање представника у школском одбору, орган, односно тело које врши именовање, испред свега, руководи се реализацијом сопственог интереса. При том, пожељно је да одабере представника који жели да има активно учешће у раду школског одбора, лице које је поштовано у средини у којој живи и које ће својим интегритетом допринети да школски одбор стварно буде место где ће се, поред редовних обавеза, креирати краткорочне и среднорочне политике за развој и унапређивање школе. Поступак за именовање, у зависности од органа или тела које врши именовање, је различито регулисан. Закон за основно образовање и Закон за средње образовање дају генералне оквире поступка за именовање представника у школском одбору, али ипак, у статуту школе треба предвидети део којим ће се регулисати начин и поступак за именовање представника наставника, стручних сарадника и васпитача, односно наставника у средњим школама као и на-

.....
¹² Давалац услуге је наставни кадар школе

¹³ Корисници услуга су родитељи и заинтересоване стране из друштвених заједница (локална самоуправа, МОН и Коморе)

чин и поступак за именување представника из редова родитеља, односно старатеља ученика. На тај ће начин, сви запослени у школи и родитељи моћи да се непосредно упознају условима и начином кандидовања и поступком именувања за члана школског одбора.

Транспарентност поступка за именување ће само допринети за подизање квалитета персоналног састава школског одбора и за повећање ефикасности у раду.

Разрешавање члана школског одбора може се догодити када:

- ▶ он сам поднесе оставку;
- ▶ престане основ за именување;
- ▶ заврши мандат за који је именован;
- ▶ у другом случају.

Разрешивање „у другом случају“ може бити предмет одредба из Статута школе, којим се тачно предвиђају ситуације у којим се може потражити разрешавање, посебно представника наставника и представника родитеља, са циљем да се спрече потенцијалне манипулације од стране директора са наставничким саветом и саветом родитеља, зато што као руководни орган у школи он природно тежи да има целокупну контролу над радом школе. Ипак, генерално, систем именувања и разрешавања представника у школском одбору дозвољава органу, односно телу које врши именување, уколико оцени да његов представник ради супротно утврђеној политици органа или ради супротно интересима тела које га је именовало или, наноси штету угледу школе, да разреши свог представника и да именује другог.

Школа је јавна установа и за њу важи Закон за установе, а сагласно ставу два из Члана 43 из Закона за установе (Службени Весник Републике Македоније бр.32/05 и 120/05)

постоје одређена ограничења за то ко не може бити члан управног одбора (школски одбор у школи).

То су: За председника и члана органа управљања, односно директора јавне установе не може бити именовано лице којем је правоснажном одлуком изречена казна затвора због крађе, преваре, издавања чека без покрића, злоупотребе поверења, фалсификата, лажне изјаве дате под заклетвом, осим уколико му је пресуда избрисана, лице којем је судском пресудом забрањено вршење јавне услуге, као и лице које је било члан органа управљања или носилац руководне функције у установи од јавног интереса којој је престао рад стечајом.

Одредбе овог закона имају субвендијарну примену и примењују се уколико законом није другачије уређено. Одредбе из Закона за установе још више потенцирају улогу и важност школског одбора. Огата и важноста на Училишниот одбор.

ПРЕПОРУЧАНИ ПОСТУПЦИ И ФОРМУЛАРИ ЗА ИЗБОР НАЈЕФЕКТИВНИЈИХ ЧЛАНОВА ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Пожељни профил члана школског одбора:

- ◆ да жели да активно учествује у раду школског одбора и да своје време и рад посвети вишим циљевима (боље образовање за сву децу);
- ◆ поштовани члан локалне заједнице, који поседује интегритет и способен је да извршава обавезе, а истовремено да формира краткорочне и среднорочне политике за побољшање школе.

Процедура за избор чланова школског одбора требало би да садржи следеће елементе:

- ▶ ко именује члана (представник општине, наставника, или родитеља);
- ▶ тело које именује (савет општине, наставнички или савет родитеља);
- ▶ датум именовања (када треба да се именује);
- ▶ Процедура за именовање треба да садржи механизме избора, усаглашени са важећом легислативом.

ПРИМЕР

1

Избор се врши на седници савета општине. Према унапред обављеним консултацијама са сваком саветничком групом за жељени профил чланова школског одбора, председник савета општине даје предлоге, а предлози се усвајају према правилима савета, најчешће простом већином.

ПРИМЕР

2

Процедура за избор чланова школског одбора од стране наставника регулише се посебном главом у статуту школе. То би могло да буде и овако предвиђено. Наставнички се савет састаје на крају школске године у којој је завршен мандат чланова школског одбора и наставницима се даје могућност да презентују своју кандидатуру путем формулара за кандидатуру члана школског одбора; онда председник предлаже избор путем тајног гласања. Након урађеног избора наставнички савет доставља обавештење до актуелног председника школског одбора и до директора школе о изабраним кандидатима. Слична процедура може се имати у виду и за избор родитеља.

Примери формулара:

ФОРМУЛАР 1:

ФОРМУЛАР ЗА КАНДИДАТУРУ ЗА ЧЛАНА ШКОЛСКОГ ОДБОРА (НАСТАВНИЦИ)

Име кандидата

Број година проведених у школи

Наставник разреда

Предмете које предаје

Подручја интереса (педагогија, менаџмент, планирање, финансије,
школски објекти, права деце...)

Лични атрибути: (искуство, посвећеност, доступност,
жеља за допринос, интерперсоналне вештине итд.)

ФОРМУЛАР 2:

ФОРМУЛАР ЗА КАНДИДАТУРУ ЧЛАНА ШКОЛСКОГ ОДБОРА (РОДИТЕЉИ)

Име кандидата

Број година проведених у школи

Број деце у овој школи

Моментано деца у овој школи која су у разреду/има

Подручја интереса за активности школског одбора
(педагогија, менаџмент, планирање, финансије, школски објекти, права деце...)

Лични атрибути:
(искуство, посвећеност, доступност, жеља за допринос, интерперсоналне вештине итд.)

ФОРМУЛАР 3:

**ФОРМУЛАР ЗА КАНДИДАТУРУ
ЗА ЧЛАНА ШКОЛСКОГ ОДБОРА
(ПРЕДСТАВНИК ОПШТИНЕ)**

Име кандидата

Број година проведених као члан општине

Активности у општини

Професионална позадина (студије, радне позиције...):

Подручја интереса за активности школског одбора
(педагогија, менаџмент, планирање, финансије, школски објекти, права деце...)

Лични атрибути:
(искуство, посвећеност, доступност, жеља за допринос, интерперсоналне вештине итд.)

Препорука градоначелника или председника савета општине:

4. ИЗБОР ПРЕДСЕДНИКА ШКОЛСКОГ ОДБОРА

У Закону за основно образовање и Закону за средње образовање нема много података за избор председника школског одбора. Формулација одредбе да „школски одбор из редова својих чланова одабере председника“ упућује на то да не постоји унапред утврђено правило ко треба бити изабран за председника. То значи да за председника школског одбора може бити изабран било који члан, без обзира на то да ли је представник оснивача, родитеља, наставника или Министарства.

Поступак за избор председника треба да буде разрађен у статуту школе где, поред других питања за начин избора, могу бити утврђени и одређени захтеви за лица која ће бити кандидати за председника (као што је, на пример, презентација програма за рад). Ипак, све оно што ће бити утврђено као допунски захтев статутом, у нити једном случају не треба да има дискриминаторске одредбе, у погледу на узраст, пол, образовање, етничку припадност, социјални положај, зато што сагласно закону сви чланови школског одбора имају једнаку могућност да буду изабрани за председника школског одбора.

5. НАДЛЕЖНОСТИ ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Надлежност школског одбора је прописана законом и он мора, са једне стране да се брине за реализацију предвиђених обавеза, али истовремено и да не изађе ван њих. Тако, школски одбор:

- ▶ доноси статут школе;
- ▶ предлаже годишњи програм за рад и припрема извештај за рад школе за оснивача;
- ▶ доноси програм за развој школе;
- ▶ доноси програм за увођење виших стандарда и других програма;
- ▶ предлаже финансијски план оснивачу;
- ▶ предлаже завршни рачун оснивачу;
- ▶ објављује јавни оглас за избор директора школе;
- ▶ прави интервју са кандидатима за директора;
- ▶ предлаже градоначелнику општине једног кандидата, односно двоје кандидата¹⁴ од пријављених кандидата на објављени јавни оглас за избор директора;¹⁵

14 Чланом 126 из Закона за основно образовање предвиђено је да школски одбор „предлаже градоначелнику општине једног кандидата, односно двоје кандидата од пријављених кандидата на објављеном јавном огласу за избор директора.“

Чланом 89 –а из Закона за средње образовање, предвиђено је да школски одбор предлаже директору једног кандидата за избор директора.

15 Законом за основно образовање, избор и разрешавање директора државне основне школе врши министар за образовање и науку на предлог школског одбора. За државне средње школе, школски одбор врши

- ▶ предлага директору основне школе именовање и разрешавање помоћника-директора;
- ▶ даје мишљење директору за избор наставника, стручних сарадника и васпитача у основној школи односно, мишљење за избор наставника, стручних сарадника у средњој школи;
- ▶ подноси предлог до директора за престанак радног односа наставника, стручних сарадника и васпитача односно, наставника у средњим школама;
- ▶ одлучује о приговорима и оплакама запослених у школи;
- ▶ одлучује о жалбама ученика, родитеља односно старатеља ученика;
- ▶ разгледа и друга питања утврђена статутом школе.

У државним школама, иако представнике оснивача имењује Влада Републике Македоније, годишњи програм за рад и извештај за рад, финансијски план и завршни рачун, школски одбор доставља Министарству за образовање и науку.

У основном образовању посебно је ојачана улога школског одбора у делу оцењивања наставника, стручних сарадника или васпитача у делу преиспитивања њихових способности за реализацију радних обавеза¹⁶. Школски одбор на поднетој иницијативи од стране Државног просветног инспектора, савета родитеља и Бироа за развој образовања, уколико утврди да су наводи у иницијативи основани, подноси предлог до директора за престанак радног односа по коме је директор дужан да поступи. Са

избор директора од пријављени кандидата и затим одлуку доставља до министра за образовање и науку за добијање сагласности. Одлука за избор производи правно дејство чак након добивања сагласности од Министарства.

¹⁶ Члан 96 из Закона за основно образовање

оваквим овлашћењем, школски одбор се намеће са једне стране.

6. РАД ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Школски одбор као колегијални орган ради на седницама, које организује председник у року који може бити утврђен статутом или деловником за рад школског одбора, или, по потреби, седнице могу бити организоване и у изузетно кратким роковима. Школски одбор може да пуноважно ради уколико седници присуствују више од половине његових чланова, а одлуке доноси већином гласова од укупног броја чланова школског одбора. У средњим школама, представник пословне заједнице учествује у раду школског одбора, али нема право гласа. Питања која се односе на начин и поступак рада школског одбора на седници, као и друга питања повезана са његовим радом, школски одбор регулише деловником за свој рад. Деловником се посебно регулишу питања везана за:

- ◆ начин и рокове организирања седница;
- ◆ поступак за избор председника школског одбора;
- ◆ права и обавезе чланова школског одбора;
- ◆ начин позивања других лица да присуствују седници;
- ◆ начин формирања сталних и повремених комисија у школи за питања од значаја за школу;
- ◆ друга питања везана за рад на седницама школског одбора.

По правилу, седницама школског одбора присуствују само чланови школског одбора, који раде и одлучују по дневном реду, али за одређена питања могу бити позвани да присуствују или да узму учешће и директор, секретар, представници синдиката као и други запослени, уколико, за питање које се разгледа, они могу дати допунска објашњења.

Школски одбор води записник о своме раду и у њему се бележе сви битни елементи седнице и закључци које је он донео. Затим се, овај записник, оверава у деловодној књизи школе и представља основ за даље поступање, како школског одбора, тако и директора, стручних служби, наставника и другог персонала у школи.

Пример Деловника за рад школског одбора

На основу чл. ____ Статута Средње општинске школе _____,
Школски одбор на седници, одржаној на дан _____ године,
усвојио је

ДЕЛОВНИК

за рад Школског одбора Средње општинске школе

Опште одредбе

Чл. 1

Овим Деловником регулише се начин рада Школског одбора _____.
(у даљем тексту-Одбор)

Чл. 2

Одредбе овог Деловника односе се на чланове Школског одбора.

Чл. 3

Школски одбор расправља и одлучује по питањима у вези са радом школе (делатности) који су у његовој надлежности утврђени Законом, подзаконским актима и нормативним актима школе.

Чл. 4

Орган управљања школе је Школски одбор. Школски одбор броји ____ члана и то: _ представника оснивача, _____ представника родитеља односно старатеља ученика, __ представници наставника и по __ представника Министарства и пословне заједнице Представник пословне заједнице учествује у раду школског одбора, али нема право учешћа током гласања и доношења одлука. Представници родитеља односно старатеља ученика, х оснивача и х Министарства не могу да буду именовани односно одабрани из редова запослених у школи.

Представнике оснивача именује односно разрешава Савет општине.

Представнике родитеља, односно старатеља ученика именује и разрешава Савет родитеља, представнике наставника именује и разрешава наставнички савет школе, представника Министарства именује и разрешава министар, а представнике пословне заједнице, Привредна комора Републике Македоније. Мандат чланова Школског одбора је одређен законом. Чланови Школског одбора који су представници родитеља ученика именују се мандатом сагласно закону, али не дуже од времена завршавања средње школе њиховог детета.

Чл. 5

Мандат чланова Школског одбора почиње од његовог конституисања. Организује се конститутивна седница Школског одбора и све до избора Председника, председава најстарији представник.

Школски одбор бира председника од његових чланова..

Председник, заменик-председника и комисије као помоћна тела Школског одбора бирају се путем предлога и јавним гласањем.

Припрема, организација и рад седница школског одбора

Чл. 6

Школски одбор ради у седницама.

Чл. 7

Седница одбора организује се по потреби, али најмање једном месечно.

Чл. 8

Седнице Школског одбора организује и њима руководи председник. У одсуству председника седницом руководи заменик председника школског одбора.

Седнице Школског одбора организује његов председник и то:

- по својој иницијативи;
- по захтеву директора;
- по захтеву једне трећине од укупног броја чланова Школског одбора;
- по захтеву једне трећине од укупног броја запослених у школи;
- по захтеву Савета родитеља у школи.

Чл. 9

Школски одбор може да ради само уколико је присутно више од половине чланова. Уколико нема довољан број чланова за одржавање седнице, она се одлаже.

Чл. 10

Након констатовања већине присутних чланова, председник Одбора отвара седницу и чита дневни ред, позива чланове да се изјасне о њему или да дају своје предлоге за евентуалне измене или допуне.

Чл. 11

Председник Одбора даје реч члановима за дискусију. Уколико оцени да ће расправа по одређеним тачкама трајати дуже, он може да ограничи дискусију и да не дозволи поновно учешће у њој.

Чл. 12

Након завршетка дискусије по одређеној тачки дневног реда, председник формира закључак, став или саопштава одлуку која треба да се донесе, а затим врши се гласање. Уколико се сагласно Деловнику донесе закључак, став или одлука, онда га председник чита, и проглашава за усвојеног. Донесени закључци, ставови или одлуке Школског одбора издвајају се у посебан докуменат који се потписује од председника Школског одбора, а затим се исти архивише и објављује.

Чл. 13

За седницу Одбора води се записник. Записник води секретар школе. У записнику се записује термин одржавања седнице, број присутних, односно отсутних чланова, дневни ред, у кратким цртама дискусије, предлози и њихови предлагачи, закључци и одлуке.

Записник се чита, коригује и усваја на првој наредној седници Школског одбора, а потписују га председник и записничар.

Чл. 14

Закључци, ставови и одлуке школског одбора доносе се већином гласова од укупног броја чланова Одбора који имају право одлучивања.

Чл. 15

Гласање по правилу је јавно, а уколико Одбор одлучи, за посебне тачке може, да се гласа и тајно. Тајно гласање за одређена питања може бити предвиђено и у Статуту школе. Процедура за тајно гласање је прописана Статутом, а уколико то није регулисано њиме, за тајно гласање формира се трочлана комисија. Гласови јавног или х тајног гласања записују се у записнику.

Чл. 16

Ред седнице одржава председник Одбора. Уколико неки од чланова Одбора или друго лице спречава рад, председник је дужан да га опомене. Уколико и након опомене лице продужи спречавањем рада, председник треба да га замоли да напусти седницу. Уколико се не одстране препреке за нормални рад, председник прекида седницу за 15 минута или преказује седницу за други термин.

Чл. 17

Одобрењем председника Одбора на седници могу присуствовати заинтересовани запослени или друга лица.

Чл. 18

Уколико након разлога наведених у члану 16 дође до прекида рада Одбора, најмање два пута, или уколико члан Школског одбора три пута неоправдано одсуствује са седнице, председник Школског одбора је дужан да покрене поступак за његов опозив и одабирање новог члана.

Чл. 19

Деловник за рад ступа на снагу његовим усвајањем од стране Школског одбора и потписивања од стране председника.

Школски одбор

Датум/Град

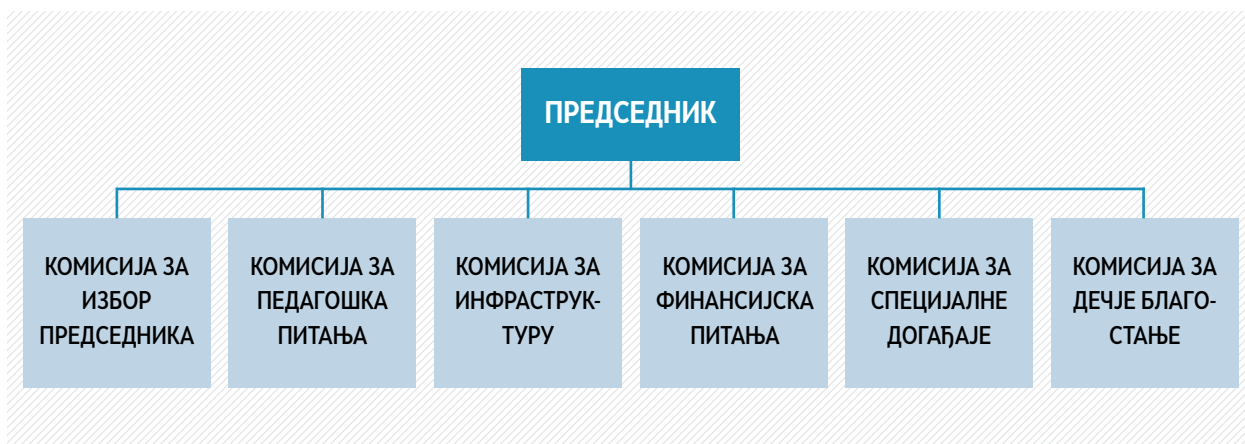
Председник

ПРЕПОРУКЕ ЗА ПОВЕЋАЊЕ ЕФЕКТИВНОСТИ РАДА ШКОЛСКИХ ОДБОРА

- I. Школски одбор треба да усвоји приступ за доношење одлука које отварају простор за колективни рад, базиран на информацијама и подацима када су исти доступни, путем консултација и учешћа. Одлуке се доносе у колективном духу, стремећи ка благом консензусу и групној одговорности
- II. На седницама чланови школског одбора треба да буду конкретни и током планирања пажња се треба обратити на:
 - 1) Број састанка у одрђеним временским интервалима (предлог _____).
 - 2) Начине заказивања састанака (предлог _____).
 - 3) Планирање састанка (за агенду одлучују председник
 - 4) школског одбора и директор, након консултација са свим члановима).
 - 5) Време трајања састанка (предлог _____).
 - 6) Записник.
 - 7) Како треба водити седницу:
 - » Почиње се усвајањем записника са претходне седнице (може да се прочита само резиме, не цели текст, зато што се записник доставља члановима школског одбора). Резиме треба да се фокусира на проблеме о којима се дискутовало по датим предлозима, треба узети у виду конфликтне приступе, одлуке које су донесене, као и обавезе и задатке за спровођење одлука.

- » Подсећање на претходне одлуке (до директора за претходне одлуке, питања до других чланова одговорних за реализовање конкретних задатака, праћење претходних одлука, итд.).
- » Двонедељни или месечни извештај од директора за школу (за текући рад, најважније тачке, посебне догађаје, проблеме, важне текуће проблеме за хитно решавање, извештај о напретку школе у остваривању годишњег програма и плана...).
- » Питања и одговори за извештај директора.
- » Предлози о проблемима разгледују се темељно на следећим седницама.
- » Дискусија за унапред одређена питања (питања одређује председник школског одбора заједно са директором пре седнице).
- » Посебна обавештења за будуће догађаје/дешавања..
- » Извештај за следећу седницу (укључујући и могућу агенду).

III. У оквиру школског одбора најбоље би било да се формирају радне групе или комисије за одређену проблематику чиме ће се његова ефикасност у функционисању повећати. Радне групе формиране у оквиру школског одбора имају задатак да ефикасно, економично и компетентно разгледају, анализују и сугеришу решења која су намењена за школски одбор. Препоручљива структура ових радних група је приказана у слици доле:



7. ФУНКЦИЈЕ ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Функције које врши школски одбор потенцирају статус одбора као органа управљања у коме су укључени представници заједнице. То даје моћ заједници да утиче на рад школе, на њено побољшање, на избор руководства и на бригу за благостање и успех ученика.

► Школска визија и планови

Чак и када националне власти утврђују наставне планове и програме, школски живот је довољно богат како би се могле нагласити одређене вредности, третирали посебни интереси заједнице и додали специјални догађаји и активности. Школски одбор је одговоран за утврђивање својих институционалних циљева, било ван националних и локалних, било наглашавањем неких од њих, како би се боље одговорило потребама своје заједнице и дао значајнији допринос животу ученика. Школска визија је његов „заштитни знак“, декларација „разлога за постојање“ од које произилазе сви планови и акције. Одговорност школског одбора је да обезбеди да су годишњи и полугодишњи акциони планови достављени од директора у сагласности са школском визијом и одражавају њене вредности и циљеве.

► Надзор руковођења

Путем праћења рада директора и других школских функција, школски одбор треба да обезбеди ефективно руковођење школом, према највишим стандардима за квалитет у свим његовим аспектима: интеракција са ученицима, образовне активности, наставнички кадар и административни персонал, односи са родитељима, контакти са локалним и централним властима, одржавање зграда и објекта, намештаја и материјала итд.

► Финансијски надзор

Путем праћења рада свих службеника укљученим у извођење финансијског менаџмента школе, треба обезбедити да се то ради према највишим стандардима поштења, ефективно, транспарентно и у сагласности са свим законским захтевима и прописима. Заједно са директором треба анализирати финансијске потребе школе, испитати их и доћи до могућих извора финансирања.

► Избор руководства

Руководни орган треба да се одликује следећим квалитетима:

- ◆ стратешко опредељење засновано на јасној визији која садржи гледишта и потребе свих укључених страна у животу школе;
- ◆ знање за објективно оцењивање квалитета запослених и њихов допринос у тимском раду и за промовисање добре праксе која постоји у школи;
- ◆ да доноси одговорне одлуке;
- ◆ да има изграђено лични кредибилитет и професионални однос ка раду, који се заснова на најновијим знањима и вештинама, укључујући и способност да ефективно делегује задатке, комуницира и руководи запосленима и њиховим развојем;
- ◆ способност да иницира и успешно руководи променама у школи;
- ◆ да идентификује и да се фокусира на јасне приоритете идентификоване у програму за развој (развојни план) преко ефективне самоевалуације, и при том, у центар свог рада, да ставља достигнућа ученика и побољшање школе;
- ◆ да успоставља продуктивна партнерства у непосредној и широј заједници;
- ◆ да заснива свој рад на тимском раду преко укључивања запослених у процес развоја политика, планирање и обезбеђивање квалитета.

Ка тим квалитетима, школски одбор треба да буде вођен путем професионалне помоћи Државног просветног инспектората и Бироа за развој образовања, како би могло да се изведе оцена за рад директора. На основу података из оцене, треба одржати годишњи састанак са директором за оцену његовог личног рада, оријентисан ка сталном побољшању руковођења школом, успеха и благостања ученика. У посебним случајевима, утврђеним релевантним законима и прописима, треба разгледати, и градоначелнику предложити разрешавање директора пре истека мандата.

► Праћење квалитета и резултата

Школски одбор подржава и обезбеђује професионални развој наставника у школи. Школски одбор од директора тражи извештаје за наставне резултате ученика. Када је то доступно, одбор има право да тражи кратке студије у којима се упоређују школски резултати са националним стандардима и другим школама у истом региону, како и на националном нивоу. Састав школског персонала, укључујући узраст, студије и професионално искуство, исто тако, периодично се разгледа од стране школског одбора.

► Благостање/здравље ученика, дечја права

Школски одбор делује као главни чувар дечјих права у школи. Од директора се тражи да информише за било какво кршење дечјих права у школи и за мере усвојене за кориговање и избегавање сличних ситуација у будућности. Физичка безбедност, психичка и социјална заштита детета ће се повремено надгледати од стране одбора преко достављања претходно одређених формулара за извештавање од стране директора. Сви видови физичког кажњавања су забрањени у школи, а школски одбор гарантује да ће директор повести поступак за санкционисање сагласно законима за сва-

ког члана наставничког кадра и школског персонала који буде извршио такав вид кажњавања. Школски одбор се брине и за инфраструктурне услове у школи и њиховом одржавању, а они треба да одговарају потребама деце за личну безбедност, учењу и здравственим условима, као и за позитивну социјалну интеракцију.

► Сакупљање средстава

Школски одбор је одговоран за координисање активности за прикупљање средстава, који би могли побољшати образовне циљеве, осим оних који се финансирају из редовног школског буџета. Од посебне важности је да школски одбор, у статуту школе, предвиди процедуру за транспарентно коришћење средстава која су чланови одбора прикупили на сопственом или донаторском рачуну школе, са њиховим већим утицајем током одлучивања за коришћење тих средстава за побољшање ученичког стандарда. Алтернативно, у школи би се могао донети посебан правилник за транспарентно трошење средстава прикупљених од стране чланова школског одбора. Школски одбори могу да оснивају фонд за развој школе коме би директор могао подносити предлоге за финансирање посебних педагошких активности у оквиру школе као допуна редовних програма.

► Подршка ваннаставних активности

Школски одбор ће ојачати подршку између родитеља, функционера и пословне заједнице на посебним активностима организованим у школи за добро својих ученика.

► Омбудсман/Јавно заступање

Школски одбор разгледа жалбе за важна питања ученика, родитеља и наставног кадра. За жалбе консултује се са директором и усаглашава заједнички пут деловања са циљем да се реше проблеми и потешкоће. Председник одбора заједно са директором представља школу на јавним и официјал-

ним догађајима. Он је и глас школе у јавним дискусијама за образовање на локалном и националном нивоу.

► Извештаји до МОН-а и заједнице

Школски одбор одобрава и потписује правна документа као што се тражи према прописима и законима. Школски одбор је одговоран испред заједнице и органа оснивача. Као такав, школски одбор подноси годишњи извештај до сва три ентитета, информишући за активности, специјалне догађаје и планове за будућност.

ВАЖНОСТ ПОШТОВАЊА ЗАКОНСКИХ ПРОЦЕДУРА

Управљање и руковођење васпитно-образовним процесима у светским оквирима има тенденцију да прати управљање и руковођење савременим системима, са циљем да се укључи у брзи техничко-технолошки развој. При том, развијено је више концепта васпитно-образовних процеса, а сви они као заједничку компоненту потенцирају кључну улогу директора као руководиоца и школског одбора као органа управљања у обезбеђивању квалитета у васпитно-образовном процесу. Таква улога и позиција директора и школског одбора тражи поседовање знања, способности и вештина, који ће им омогућити да остваре очекивања из васпитно-образовног процеса, а при том, све активности да се воде сагласно друштвеним нормама.

Реализација концепта деветолетке и обавезно средње образовање у Републици Македонији, регулисано је законима за основно и средње образовање, а плановима и програмима одређени су и циљеви које држава поставља и тражи да буду постигнути кроз васпитно-образовни процес.

За постизање циљева, директору и школском одбору, законима су дати низ овлашћења, али и конкретне одговорности, због чега они мора да поседују знања и способности за правилну и правовремену примену законске регулативе.

Циљ ове Главе је да помогне члановима школског одбора да на једноставан начин прате законитост и да правовремено спроводе законске прописе.

Пракса је показала да током спровођења законских прописа најчешће се јављају потешкоће у односу поштовања процедура предвиђених у законским одредбама. У овом Приручнику, кроз неколико конкретних примера, приказани су законске процедуре, са графиконом процедуре, који узима у обзир:

- ◆ временску димензију (као редослед активности) и
- ◆ носиоце активности који су, на било који начин, укључени у процедури..

ГЛАВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ГРАФИКОНА СУ:

- ◆ да тачно одређују почетак процедуре;
- ◆ да одређује све носиоце активности у процедурама предвиђеним законима (може и допуне ради постизања транспарентности или других позитивних ефеката, који нису супротни законима);
- ◆ да одреди хронолошки редослед активности до завршетка процедуре;
- ◆ да одреди завршетак процедуре;
- ◆ да садржи везе између носиоца активности;
- ◆ да даје ток процедуре.

ДОПУНСКЕ ПОЗИТИВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ ОВОГ МЕТОДА СУ::

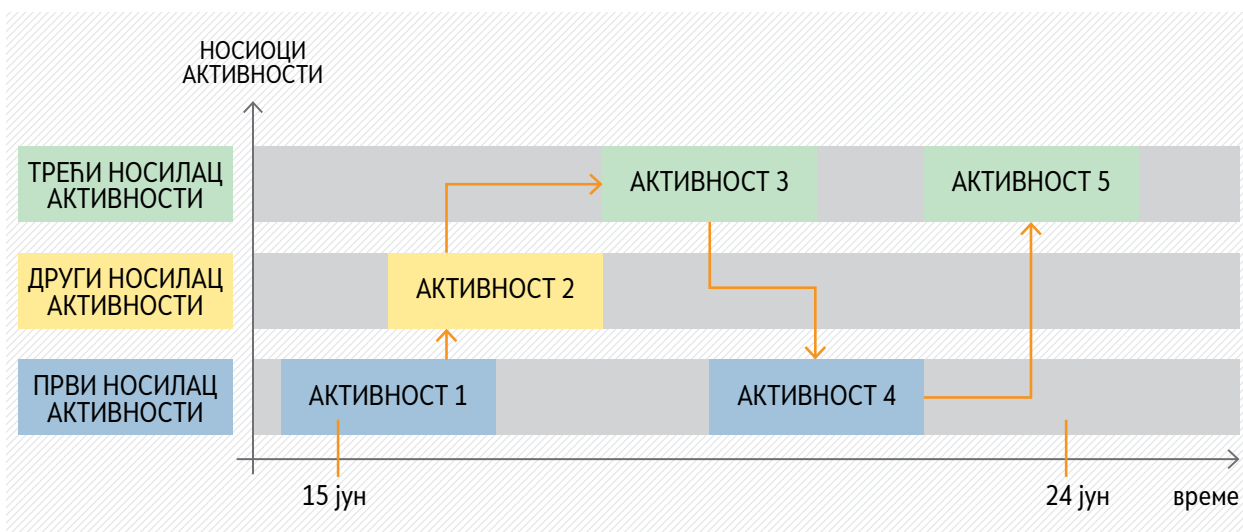
- ◆ даје могућност да процедура буде видљива према временском току;
- ◆ омогућује лако праћење реализације појединих корака из процедуре (током

реализације и инспекције);

- ◆ олакшава организовање реализације процедуре;
- ◆ сваку процедуру прави транспарентном;
- ◆ може се примењивати и за организацијске процедуре.

ГРАФИКОНИ ПРОЦЕДУРА ЗА КОНКРЕТНЕ ПРИМЕРЕ, ИМАЈУ ЗАДАТАК ДА::

- ◆ појасне методски приступ у припреми графикана процедуре;
- ◆ дефинишу конкретне процедуре према садашњим законским прописима;
- ◆ омогуће члановима школског одбора да једноставније прате процедуре за сваки други законски процес.



Пример графикана за процедуру која почиње 15. јуна (са почетном активношћу 1) и завршава 25. јуна (са завршном активношћу 5), а у којој има три носиоца активности.

ЗАКОНСКИ ОСНОВ ЗА ИЗБОР ДИРЕКТОРА У ЈАВНОЈ СРЕДЊОЈ ШКОЛИ

Законски основ за избор директора јавне средње школе регулисан је са члановима 91 и 92 - а („Службени весник Републике Македоније“ бр. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016).

КЉУЧНИ СТАВОВИ ИЗ ЧЛАНА 91 ЗАКОНА ЗА СРЕДЊЕ ОБРАЗОВАЊЕ: СТАВ 2, 3 И 4

(2) За директора јавне средње школе бира се лице које, поред општих услова утврђених законом, испуњава услове за наставника, педагога или психолога у средњој школи, има високо образовање, пет година радног искуства у установи за васпитно-образовни рад верификован од Министарства и положени испит за директора, у моменту избора, правоснажном судском пресудом, није му изречена казна или прекршочна санкција- забрана за вршење професије, делатности или дужности, да има адекватан сертификат, не старији од пет година, за познавање енглеског језика ТОЕФЕЛ ИБТ (TOEFL IBT) - најмање 30 бодова, ИЕЛТС (IELTS) - најмање 3 бода, БУЛАТС (BULATS) - најмање 20 бодова или КЕТ (KET) (Cambridge English) - положени и да има положени психолошки тест и тест за интегритет.¹⁷

.....
¹⁷ Сагласно члану 11 из Закона за измену и допуну Закона за основно образовање („Службени весник Републике Македоније“ бр. 41/2014) и члану 2 из Закона за измену

(3) Без изузетка,уколико нема пријављеног кандидата са положеним испитом за директора, за директора може бити изабрано и лице које није положило испит за директора, али је дужно да исти положи у року од једне године од дана избора за директора.

(4) Уколико изабрани директор не положи испит за директора у року утврђеном у ставу 3 овог члана, престаје му мандат директора.

СТАВ 9, 10, 11 И 12

(9) Мандат директора јавне средње школе траје четири године са могућношћу за још један поновљени мандат у истој школи.

(10) Директор општинске средње школе бира се и разрешава од градоначелника општине, сагласно овом закону.

(11) Директор средње школе Града Скопља бира се и разрешава од стране градоначелника Града Скопља, сагласно овом закону.

(12) Директор државне средње школе бира се и разрешава од стране школског одбора, након претходне сагласности Министарства, сагласно овом закону.

Чланом **92 – а**, у целости се регулише поступак за избор директора јавне средње општинске школе или школе Града Скопља.

и допуну Закона за основно образовање („Службени весник Републике Македоније“ бр. 10/2015), одредбе из овог става које се односе на услов за познавање странског језика почеће се примењивати након пет година од дана ступања на снагу Закона за измену и допуну 41/2014, односно од 7. марта 2019. године, а одредбе које се односе на услов за положени психолошки тест и тест за интегритет почеће се примењивати од 1. фебруара 2016. године.

У наведеној процедури, овај члан је хронолошки приказан.

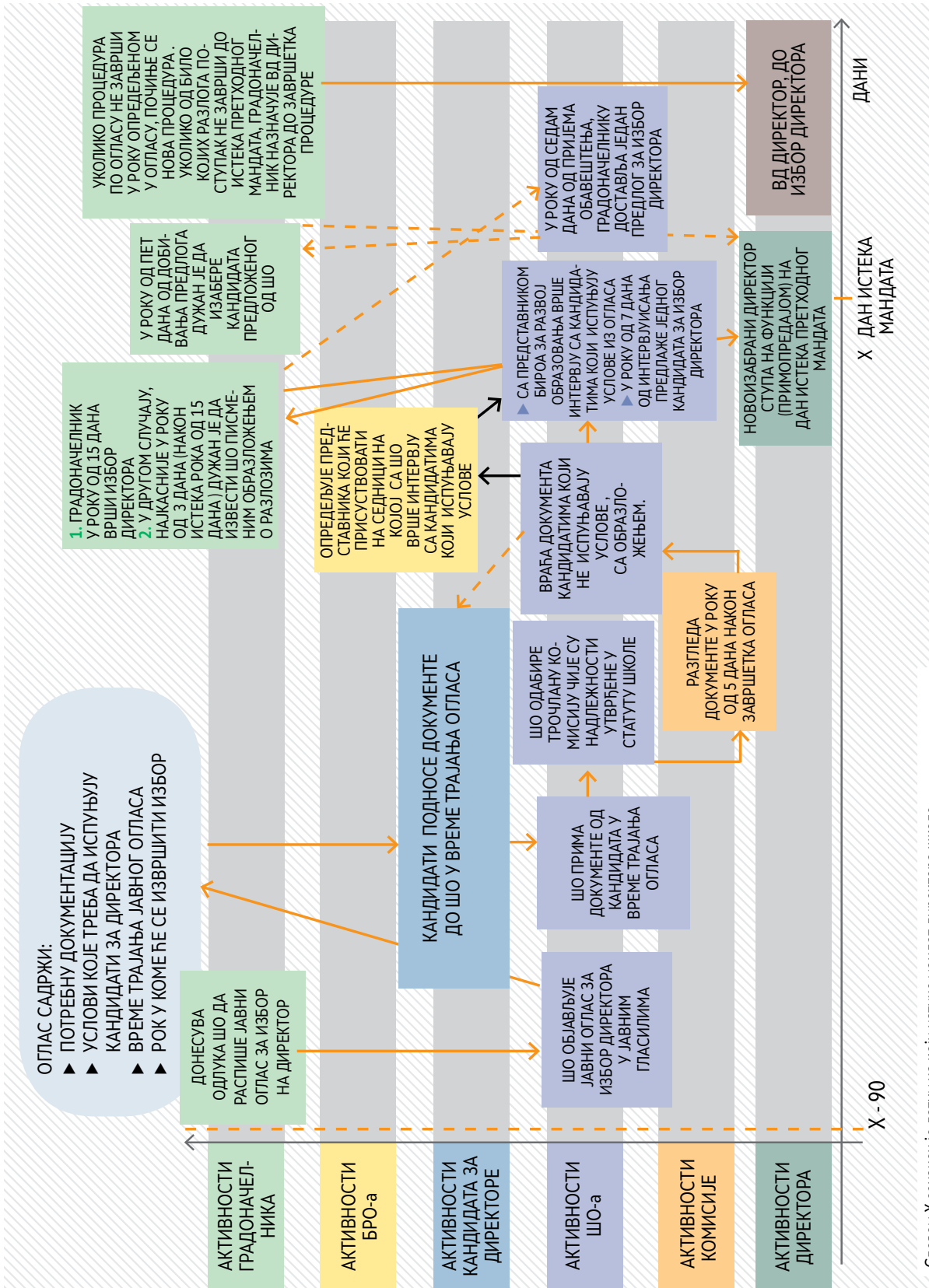
Током практичне примене овог члана сагледава се да он има слабе стране ради целокупне зависности на почетку и крају процедуре од самог градоначелника.

НАПОМЕНЕ:



1. Најчешће је законска регулатива критикована од стране градоначелника зато што школски одбор нуди само једног кандидата, односно градоначелници немају право на избор.
2. У пракси градоначелници ретко поштују рок од три месеца пре истека мандата за доношење одлуке о расписивању огласа за избор директора.
3. У неколико досадашњих поступака, градоначелници нису испунили обавезу да одаберу предложеног кандидата током поновљеног достављања предлога за директора.

ЗАКОНСКА ПРОЦЕДУРА ЗА ИМЕНОВАЊЕ ДИРЕКТОРА СРЕДЊЕ ОПШТИНСКЕ ШКОЛЕ (ШКОЛА ГРАДА СКОПЉА) ПРЕДВИЂЕНА У ЧЛАНУ 92 - а



Словом Х означен је датум на који истиче мандат директора школе

ЗАКОНСКИ ОСНОВ ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ ДИРЕКТОРА ЈАВНИХ ШКОЛА И РАЗРЕШАВАЊЕ ЧЛАНОВА ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Законски основ за разрешавање директора јавне основне школе регулисан је члановима 133, 134 и 136, 127 (Службени весник Републике Македоније бр. 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016).

Члан 133

Директор основне школе разрешава се пре истека мандата, уколико:

- ◆ направи повреду одредби закона или других прописа и аката, утврђених од Државног просветног инспектората;
- ◆ не остварује програм за рад и не реализује планове и програме за васпитно-образовни рад;
- ◆ по његовој кривици је нанета штета ученицима, њиховим родитељима или школи;
- ◆ дозволи организовање делатности и активности који су у супротности са наставним планом и програмима;
- ◆ три године у току његовог мандата најмање 10% од наставника и стручних сарадника запослених у школи нађу се у групи наставника и стручних сарадника који показују најслабије резултате на екстерној провери, садржани у годишњем извештају за рад наставника и стручних сарадника;
- ◆ дозволи исплаћивање средстава који нису утврђени у годишњем финансијском плану школе.

Процедуре за разрешавање предвиђене у члановима 134 и 136, детаљно су приказане у прилозима. Обе процедуре су засноване на регулативи из члана 133, али предвиђају различиту процедуру.

Први став из члана 134 указује да процедура за разрешавање може бити иницирана од било кога, док у члану 136 јасно се дефинише да процедуру иницира Државни просветни инспекторат.

Анализа члана 134 указује да он може да заврши разрешавањем директора и даје посебно велики значај школском одбору у доношењу одлука.

Анализа члана 136 показује да је веома толерантан према директору, зато што прво у две инстанце предвиђа корекцију направљених повреда закона (од директора и од ШО), па чак онда ригорозно тражи разрешавање управног органа и руководног органа од две инстанце (од градоначелника, тј. уколико не поступи градоначелник, то се тражи од министра за образовање и науку).

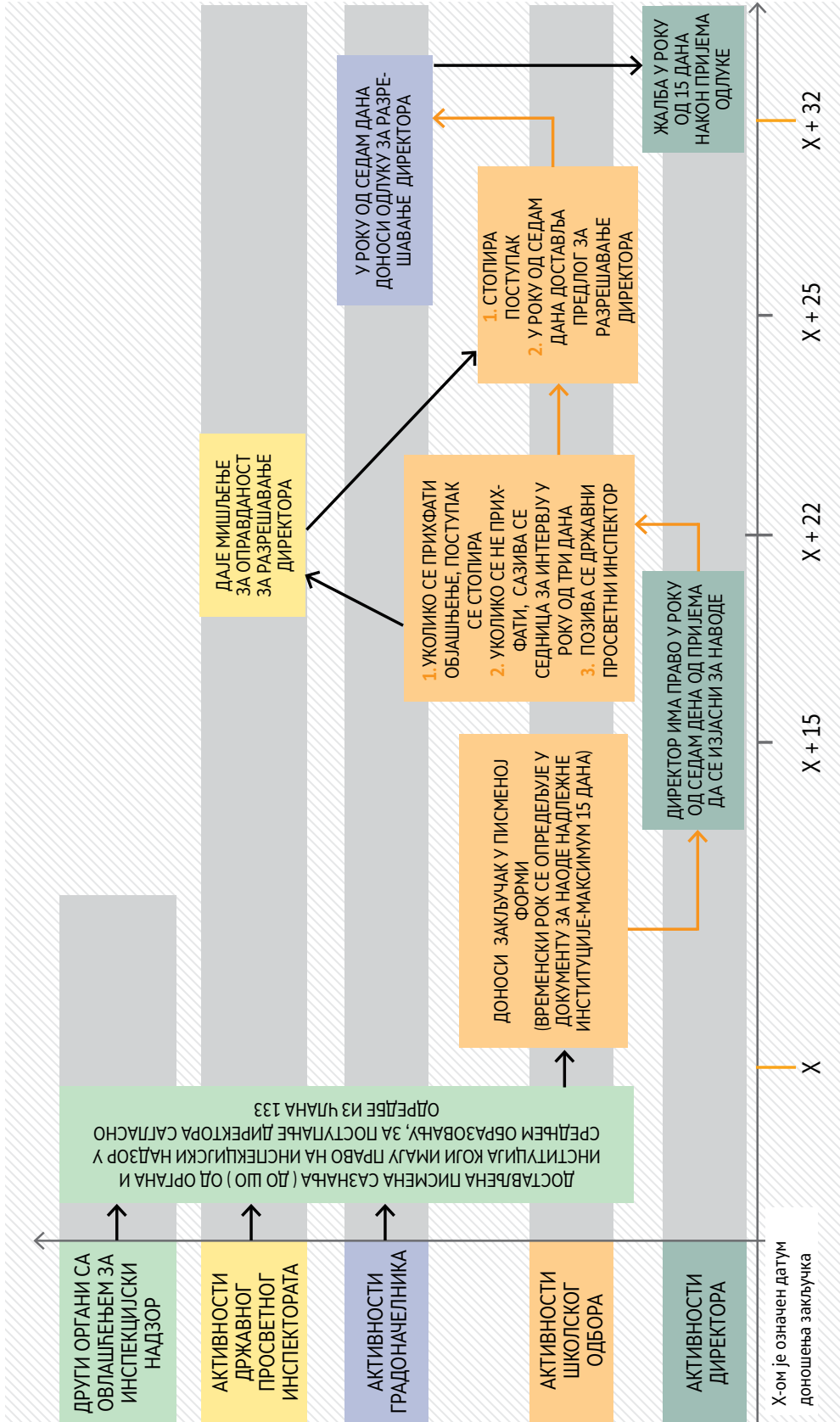
Анализа члана 127 је директно повезана са квалитетом васпитно-образовног процеса у школи. Он предвиђа путем адекватне процедуре да се санкционишу директор и школски одбор уколико Државни просветни инспекторат оцени да је у некој школи нарушен васпитно-образовни процес.

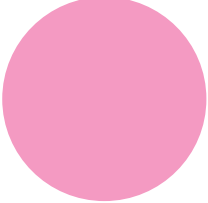
НАПОМЕНА



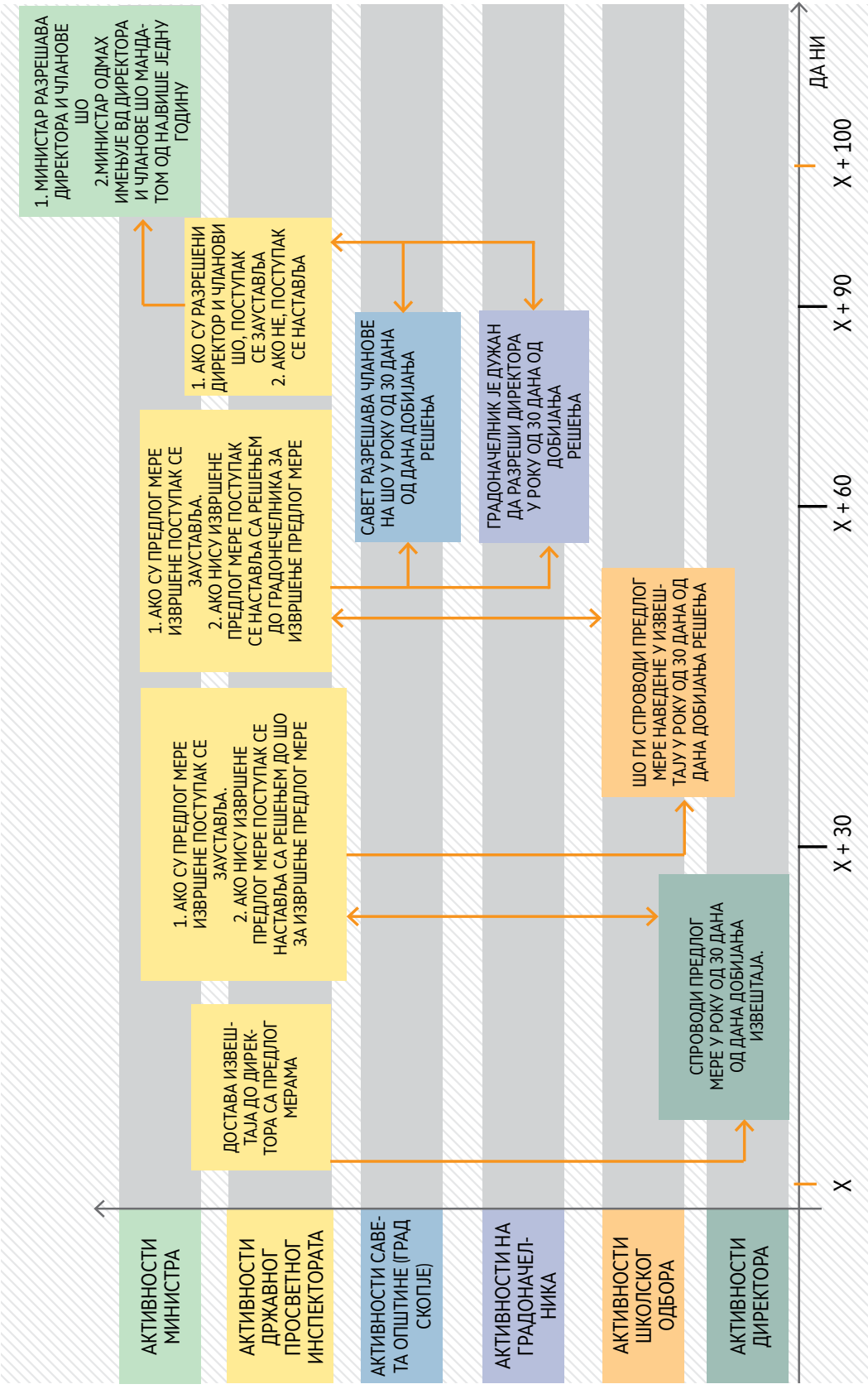
Оваква процедура је уобичајено пропраћена нарушеним међуљудским односима у школи.

ЗАКОНСКА ПРОЦЕДУРА ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ ДИРЕКТОРА ОСНОВНЕ ОПШТИНСКЕ ШКОЛЕ ПРЕДВИЂЕНА У ЧЛАНУ 134



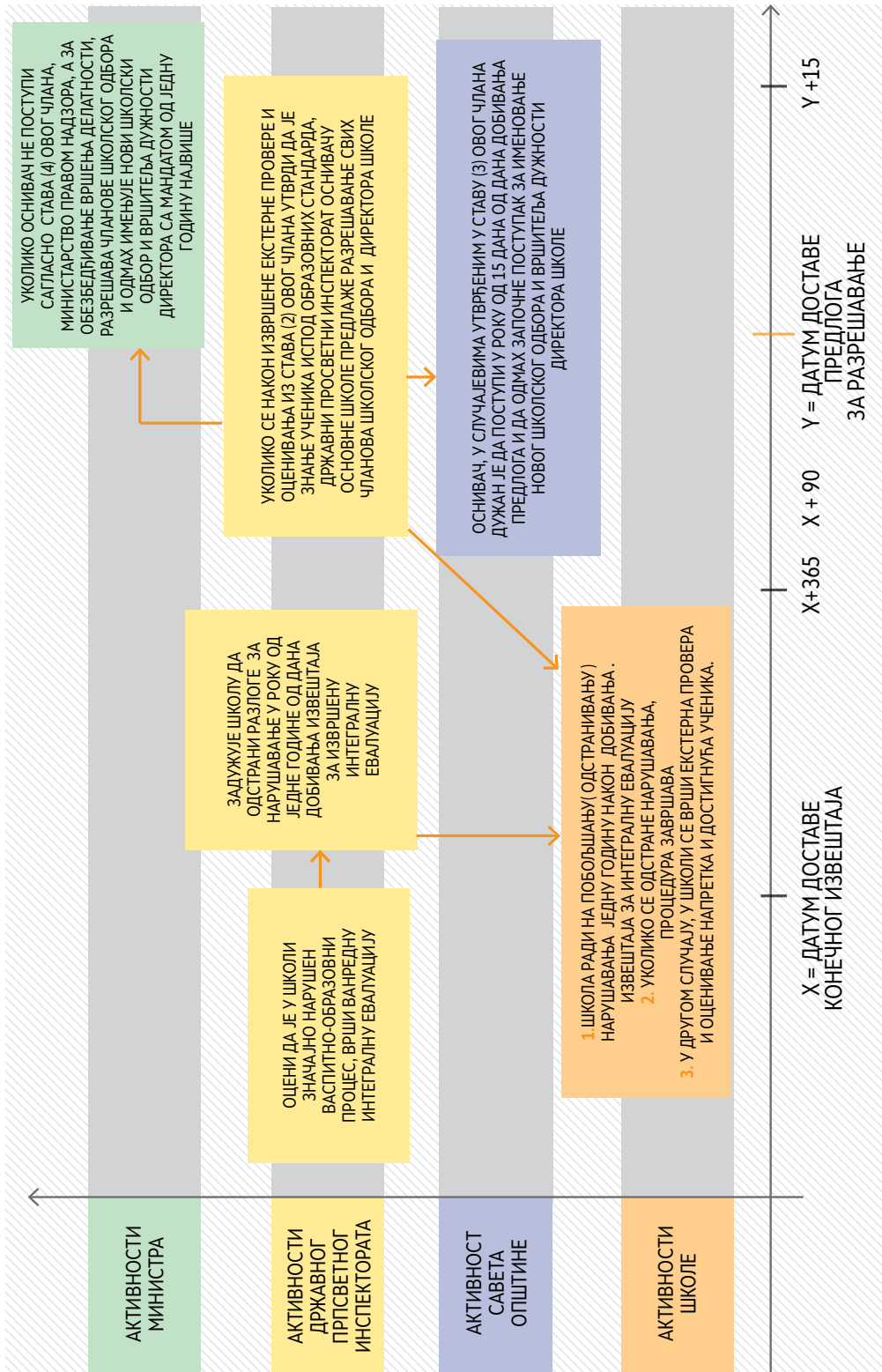


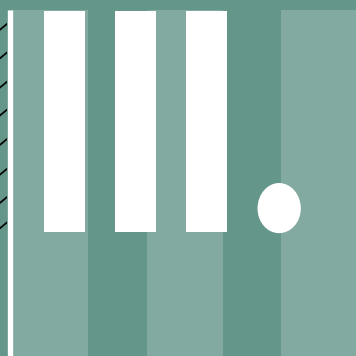
ЗАКОНСКА ПРОЦЕДУРА ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ ДИРЕКТОРА ОСНОВНЕ ОПШТИНСКЕ ШКОЛЕ ПРЕДВИЂЕНА ЧЛАНОМ 136



ЗАКОНСКА ПРОЦЕДУРА ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ ДИРЕКТОРА И ЧЛАНОВА ШО :

1. **ОСНОВНЕ ОПШТИНСКЕ ШКОЛЕ ПРЕДВИЂЕНА ЧЛАНОМ 127 ИЗ ЗАКОНА ЗА ОСНОВНО ОБРАЗОВАЊЕ И**
2. **СРЕДЊЕ ОПШТИНСКЕ ШКОЛЕ (ГРАДА СКОПЉА) ПРЕДВИЂЕНА ЧЛАНОМ 89 - Б ИЗ ЗАКОНА ЗА СРЕДЊЕ ОБРАЗОВАЊЕ**





ПОСТАВЉАЊЕ ЦИЉЕВА И ПРИОРИТЕТА

1. ВИЗИЈА

Школски одбор усваја циљеве на основу визије за школу и процењује потребе за испуњење ових циљева, и у сагласности са њима, формулише план за побољшање рада школе.

Дефинисање визије није само постављање циљева и дугорочно планирање. Визија подразумева да се школа види на другачији начин, не само таква каква што је, него и каква би требала да буде. То је изјава за прижељкивану будућност, указује ученицима, наставницима и локалној заједници где школа иде. У процесу креирања визије треба да буду укључене све заинтересоване стране, да поделе визију, а фокус треба да буде стављен на резултате ученика. Заједничка визија је присутна са циљем да се одреде циљеви и приоритети.

Дефиниција визије – Визија представља јасан опис будућег стања према коме једна личност или организација стреми. Чин креирања визије је инспиративан, мотивирајући – дотиче вредности, наде и снове људи, које негују за себе. У прилогу следи вежба која се може применити са циљем да се створи подељена визија о школи, истовремено је дат и сам процес креирања као и очекивани резултат од вежбе.

Вежба: КРЕИРАЊЕ ПОДЕЉЕНЕ ВИЗИЈЕ ЗА ШКОЛУ

Очекивани резултат: Група ће припремити јасну изјаву за визију школе, тиме што ће сваки члан осећати да је имао одређену улогу у њеном стварању.

Процес: Руководна група школе прво прихвата да води сам про-

цес, а затим анализује јаке стране процеса и изазове, како би потом донела широки програм за визију, који обухвата целу школу и све заинтересоване стране - наставни кадар, ученике, родитеље, помоћни кадар, водећа лица из заједнице. Радионице за визију трају око два сата и треба да буду подељене у групе од 15-20 учесника.

Дефинисање визије:

Фасилитатор даје инструкције групи да изведе следећу вежбу: На празном листу бојицама треба да нацртате визију за то како видите школу у будућности. Квалитет цртежа није битан. Може бити и апстрактан уколико желите. Оно што је битно у цртежу је да се фокусирају на начине како ће школа функционисати у будућности, а мање на физичке објекте које желите да видите као део школе у будућности. Укључите неку представу за себе у цртежу, са циљем да покажете какву ћете улогу имати ви у будућој визији школе. Цртање треба да траје око 15 минута. Затим, сваки учесник треба да опише своју визију тиме што ће презентовати цртеж испред групе. Треба да се ангажује лице које ће бележити најважније детаље из сваке визије с акцентом на мотиве који се понављају у описима код различитих лица.

Када сви учесници презентују своју визију, фасилитатор и лице које је бележило истичу централне мотиве око којих постоји сагласност. Дефинишу се вредности које леже у основи визије. Сада произлази дискусија у којој

се истичу вредности које се налазе у основи централних мотива и бележе се на табли. Дефинише се прижељкивано понашање које изражава ове вредности. Питајте групу: „Уколико смо доследно прихватали вредности, какво би било понашање у нашој школи?“ Урадите “brainstorm”, запишите на табли све дневне активности и организацијске вежбе којима бисте истакли наведене вредности.

Наведите понашања која данас преовлађују у школи.

У контексту претходног, замолите групу да објасни на који начин данас функционише. Циљ није да се тражи кривица, него да се ближе виде моментана понашања у школи. Неки од њих ће бити контрадикторни са вредностима истакнутим у визијама људи. Резултати визија група сумирају се и руководећа група истиче прелиминарну визију. Она се дели школској заједници и очекују се реакције. Када се једном добију реакције, визија за школу се финализује и објављује на формалној и забавној церемонији.

Након визије:

Када ће визија бити финализована, руководећа група ради на плану који ће водити ка попуњавању празнине између прижељкиваних и садашњих понашања у школи. За овај процес потребни су следећи кораци:

- ▶ Сумирање рада група за визију у вези са „разликом између прижељкиваног стања и садашње ситуације“.

- ▶ Састављање дијагностичког резимеа.
- ▶ Стварање плана за деловање који води до промене.
- ▶ Презентовање дијагностичког решења и плана за промену испред школске заједнице. Укључивање школске заједнице у спровођењу процеса промене.

КОМЕНТАР



Процес визије може се догодити на почетку програма за промену школе. Са друге стране, руководни тим у школи може одлучити да је такав процес преран и може одлучити да се укључи у подизању колективне свести на ниво школе, у вези са људским правима, демократизацију и децентрализацију пре почетка процеса визије.

2. ЦИЉЕВИ И ПРИОРИТЕТИ

Циљеви су изјаве намера и смерница. Они служе како би се идентификовали стандарди који треба да се одрже, да утврде где треба извршити промену. Они су резултати које треба постигнути како би се изашло у сусрет одстранивању неких проблема.

Зашто је важно постављање циљева? Школски одбор има водство, поставља основни оквир за руковођење и за административне активности. Постављањем циљева, школски одбор жели да се осигура да су сви његови чланови на истој таласној дужини. Када и како поставити циљеве - на посебном сусрету постављањем питања, како би се омогућила дискусија и давање идеја:

Где смо? Где желимо да идемо? Како ћемо стићи тамо? Како ћемо знати да смо стигли?

Овакав начин планирања омогућује оквир за утврђивање како би школски одбор могао побољшати рад, ефективно фокусирао напоре и ресурсе на циљеве; омогућује оквир за доношење одлука, зато што су одлуке повезане циљевима, охрабрује тимски рад који укључује све чланове школског одбора, и максимално искоришћава време.

Приликом постављања циљева и приоритета могу помоћи следеће вежбе:

- 1) Процењивање моментане ситуације
- 2) Идентификовање питања
- 3) Идентификовање циљева-процес развијања групних циљева
- 4) Развој плана за акције

Вежба бр. 1:

ПРОЦЕЊИВАЊЕ МОМЕНТАНОГ СТАЊА

Ова вежба може помоћи вашем школском одбору током утврђивања питања који је битан корак у процесу планирања.

У малим групама, дискутујте о следећим питањима:

- ▶ Који су наши ученици?
- ▶ Какве су резултате постигли на општинским тестирањима?
- ▶ Каква је наша заједница и какви су односи школе са њом?
- ▶ Који су најновији трендови у образовању?

Назначите фасилитатора у свакој групи, који ће стимулисати дискусију и који ће групирати идеје. Предвидите одређено време како би свако добио могућност да доприне дискусији. Када предвиђено време истече, потражите да фасилитатори презентују идеје испред целог одбора. Фасилитатор треба да сумира информације. Ово ће резимирање помоћи вашем одбору да утврди приоритете.

Вежба бр. 2:

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ПРОБЛЕМА

Ова вежба може помоћи вашем школском одбору да идентификује посебна питања и да им да приоритет за дискусију на неком следећем састанку. Овако, ваш одбор може да започне са постављањем дугорочних приоритета. Сваки члан школског одбора треба самостално да одговори на прва три питања. Затим цели одбор треба да поновно прегледа заједничка питања и да им да приоритет за даљу дискусију.

1. Наведите по реду најважнија образовна питања у Македонији.

2. Наведите по реду најважнија питања за вашу школу и за школски одбор

3. Да ли мислите да ће листа остати са питањима од 2 или ће се њихов редослед променити након дужег периода (у следеће две до три године)? Уколико сматрате да ће тако бити, прикажите прерађену листу доле.

Ове информације биће корисне за дугорочно планирање.

4. Упоредите листе урађене од појединих чланова школског одбора. Која су заједничка питања?

5. Одаберите једно или више од заједничких питања за дискусију

6. Идентификујте циљеве на основу приоритета који су сада већ установљени.

Вежба бр. 3:

ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ЦИЉЕВА- ПРОЦЕС РАЗВИЈАЊА ГРУПНИХ ЦИЉЕВА

Будући да у неким школским одборима може бити не више од десет чланова, ова вежба је добар начин да се више родитеља укључе у утврђивању дугорочних циљева школе. Консултација са родитељима показује да они имају активну улогу у образовању њихове деце на локалном нивоу и то охрабрује њихово учешће.

(Учесници шреба да буду у ̑руји од чешири или йеи)

- ▶ Свако да напише пет до шест фраза на посебним самолепљивим листићима, тако што ће свако представљати циљ, разлог или смерницу.
- ▶ Ставите мишљења свих учесника на табли, групирајући заједничке циљеве.
- ▶ У вашој групи говорите о заједничким циљевима и упознајте се са идејама.
- ▶ Утврдите барем једну изјаву за циљ за сваку од заједничких идеја.
- ▶ Заједно са другим групама упоредите листе и разрадите заједничку листу циљева.

На основу консензуса, дајте приоритет циљевима. За сваку изјаву утврдите вањске и унутрашње силе које могу да вам помогну или одмогну током постизања циљева.

- ▶ Назад у вашим малим групама, пронађите креативне начине и алтернативна решења за постизање ваших краткорочних и дугорочних решења.

Вежба бр. 4:

ИЗРАДА АКЦИЈСКОГ ПЛАНА

Ова вежба може да вам помогне да се фокусирате на циљеве које сте утврдили и да вам обезбеди конкретне и креативне начине за њихово постизање. Почните са следећим стратегијама:

- ▶ За сваки утврђени циљ, знајте што је могуће више начина како би се исти остварио.
- ▶ Одредите оне стратегије које вам највише обећавају-оне за које су доступни време, таленат и ресурси.
- ▶ Припремите акцијски план.

Формат вашег акцијског плана може да личи примеру датом доле. Такав ће план идентификовати активности којима планирате да остварите циљеве, оне који су одговорни за активности, потребни крајни рокови и ресурси који су потребни за успешно спровођење активности. Последња колона акцијског плана може се користити за оцену активности у односу на постигнуте циљеве школског одбора.

Табела за акциски план

Датум _____					
АКТИВНОСТИ	ОДГОВОРНИ	РОК/ДИНАМИКА	ПОТРЕБНИ РЕСУРСИ	ИНДИКАТОР	ЕВАЛУАЦИЈА

3. ОБРАЗОВНЕ ПОЛИТИКЕ

Образовне политике генерално, омогућују континуирано вођење и управљање васпитно-образовног система. Политике школског одбора су изјаве које усмеравају циљеве и, генерално, успостављају организацију у школи. Они рефлектују визију одбора, дефинишу циљеве и одговорности, и обухватају мерливе резултате. Они одражавају суштинске вредности, које друштво очекује да школа презентује и да постави модел за њих.

ШКОЛСКИ ОДБОР И ОБРАЗОВНА ПОЛИТИКА – Образовна политика се усваја на националном, локалном и школском нивоу. Улога школског одбора је да обезбеди имплементацију националне образовне политике у њиховој школи, и усаглашеност школ-

ских политика, са националним и локалним. Усваја школске политике и надгледа њихову имплементацију. Директор школе је задужен за њихову имплементацију и за то извештава школски одбор.

Школске политике најчешће су део статута школе, усвојеног од стране школског одбора, и програма за рад.

РАЗВИЈАЊЕ И УСВАЈАЊЕ ШКОЛСКЕ ПОЛИТИКЕ – Фокус је на достигнућа ученика. Први корак је да се уоче проблеми који дотичу ученике, персонал и локалну заједницу. Они мора да су у сагласности са визијом и приоритетима образовних власти. Када се развијају политике везане за наставу и учење, морају бити консултована актуелна академска истраживања. Одлуке треба да се темеље на валидним информацијама. Током дефинисања политике школског одбора мора се дати одговор на следеће:

- ▶ Да ли је садржај у домену њихових надлежности?

- ▶ Да ли су у сагласности са законом?
- ▶ Да ли подржавају циљеве и приоритете установљене од образовних власти?
- ▶ Да ли представљају добру образовну праксу?
- ▶ Да ли су прихватљиви?
- ▶ Да ли адекватно покривају предмет/ проблем?
- ▶ Да ли су применљиви? Да ли су практични? Колико коштају?

Кључна њогручја за њолиџике школскоџ одбора:

- ▶ Надлежности школског одбора: визија, циљеве, етика школског одбора,
- ▶ процедуре, професионални развој, комисије у школском одбору.
- ▶ Запослени у школи - етика персонала, регрутовање, запошљавање, права и дужности, жалбе.
- ▶ Финансијско руковођење-годишњи планови и извештаји, фонд за развој школе.
- ▶ Школски објекти - изнајмљивање, реновирање.
- ▶ Обезбеђивање допунских услуга, план за хитне случајеве, превоз ученика и храна.
- ▶ Настава - циљеве и приоритети, школски календар, ваннаставне активности, наставни материјали
- ▶ Средства, научно-наставне екскурзије, посета знаменитостима, школска библиотека.
- ▶ Ученици - здравље ученика, права и благостање, талентовани ученици, одсуства.
- ▶ Оправдања, физичке казне, злоупотре-

ба, малтретирање, имунизација, хитан медицински третман.

- ▶ Односи са образовним агенцијама и институцијама - Министарство за образовање и науку, Биро за развој образовања, Државни просветни инспекторат, са другим школама и образовним организацијама и институцијама.
- ▶ Односи са локалним властима, грађанским удружењима и бизнис сектором.

Кораци за развијање њолиџика

1. Да се препозна потреба од политике.
2. Да се прикупе потребни факти.
3. Да се обезбеде препоруке.
4. Разговор, дебата и одлука за материју.
5. Нацрт.
6. Делење политике са заинтересованим странама.
7. Усвајање политике.
8. Дисеминација политике.
9. Спровођење, оцена и преглед.

4. ПЛАНИРАЊЕ

ШКОЛСКО ПЛАНИРАЊЕ - Школски одбор учествује у припреми и усваја програм за развој школе, годишњи програм, полугодишњи и годишњи извештај.

Програм за развој школе - то је водич како достићи прижељкивани циљ. То је алат за програм за развој и мера за побољшање динамике у школи. Шта треба да зна један члан школског одбора

- ▶ програм за развој школе је производ процеса планирања тог развоја;
- ▶ доноси се сваких пет година;
- ▶ узима у обзир резултате самоевалуације, препоруке из извештаја за интегралну евалуацију спроведену од стране Државног просветног инспектората, као и мишљења саветодавне и стручне помоћи из Бироа за развој образовања;
- ▶ представља уговор који се темељи на потребама и жељама заинтересованих страна;
- ▶ планирање треба да буде са јасно дефинисаним циљевима, улогама и задацима;
- ▶ слика школе са проценом потреба и дефинисаним приоритетима, план за акцију и одговорна лица.

Фазе у припреми програма за развој школе:

- ▶ фаза дијагностиковања,
- ▶ фаза фокусирања,
- ▶ фаза планирања,
- ▶ фаза имплементације.

Питања на које треба дати одговор пре усвајања програма за развој школе:

- ▶ Да ли је јасно у ком се смеру креће школа имајући у виду налазе из самоевалуације школе и препоруке из екстерне интегралне евалуације?

- ▶ Да ли резултати поткрепљују визију школе и суштинске вредности и приоритете?
- ▶ Да ли су резултати важни, реални, и конкретно повезани са мерљивим резултатима?
- ▶ Да ли стратегије дају жељене резултате? Да ли су реалне?
- ▶ Да ли је временски период реалан?
- ▶ Ко је укључен и одговоран за имплементацију?
- ▶ Да ли расподела ресурса подржава план за акцију?
- ▶ Да ли су предвиђене провере?

ГОДИШЊИ ПРОГРАМ ЗА РАД ШКОЛЕ (ГПРШ)

Годишњи програм за рад школе је најважнији оперативни докуменат у школи у једној школској години. Њиме се планира настава у сагласности са наставним планом и другог васпитно-образовног рада у школи. Годишњи програм за рад основне школе припрема се на основу програма за развој школе.

ГОДИШЊИ ПРОГРАМ ЗА РАД ОСНОВНЕ ШКОЛЕ

Законски основ за доношење годишњог програма јавне школе регулисан је у члану 35 из Закона за основно образовање (Службени весник Републике Македоније бр. 103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016), члан 29 из Закона за средње образовање (Службени весник Републике Македоније бр. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и

30/2016) и Закона за локалну самоуправу (Службени весник Републике Македоније број 5/02)

ЧЛАН 35 – ЗА ОСНОВНО ОБРАЗОВАЊЕ

- (1) Годишњи програм за рад основне школе (у даљем тексту: годишњи програм за рад) припрема се на основу програма за развој школе.
- (2) Годишњим програмом за рад планира се настава сагласно наставном плану и другом васпитно-образовном раду у школи.
- (3) Форму и садржај годишњег програма за рад утврђује министар.
- (4) Школски одбор доставља годишњи програм за рад оснивачу најкасније до 31. августа у текућој школској години.
- (5) Годишњи програм за рад доноси оснивач до 30. септембра за сваку текућу школску годину.
- (6) Уколико се годишњи програм за рад не донесе од оснивача у року утврђеном у ставу 5 овог члана, рачуна се да је исти донесен.
- (7) Донесени годишњи програм за рад, основна школа доставља Бироу за развој образовања и Државном просветном инспекторату, у електронској форми. инспекторат, во електронска форма.

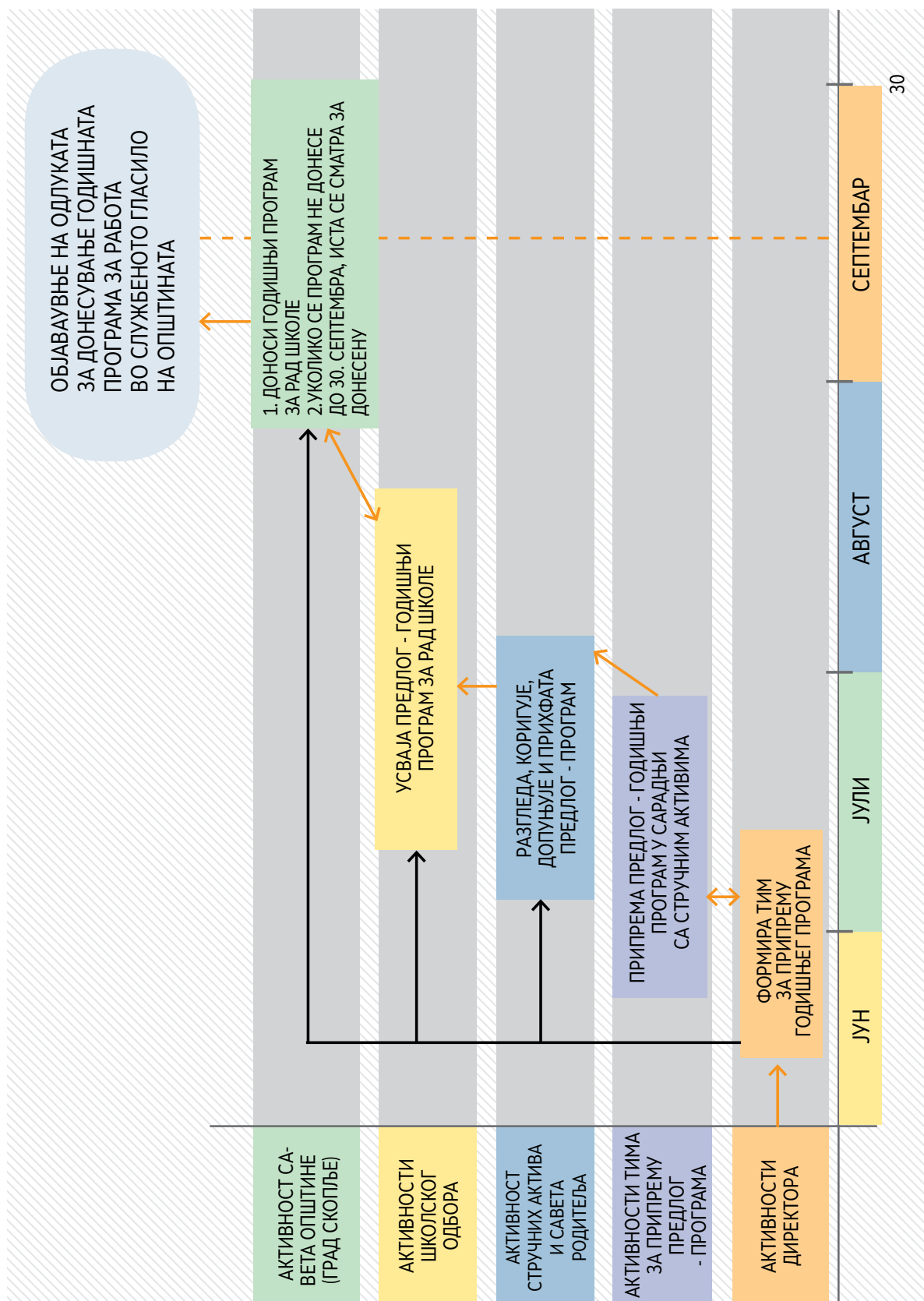
ЧЛАН 29 – ЗА СРЕДЊЕ ОБРАЗОВАЊЕ

- (1) Рад средње школе у току школске године утврђује се годишњим програмом.
- (2) Годишњи програм за рад средње школе (у даљем тексту: годишњи програм за рад) припрема се на основу програма за развој школе.
- (3) Годишњим програмом за рад планира се настава сагласно наставном плану и другом васпитно-образовном раду у школи.
- (4) Садржај годишњег програма за рад утврђује министар, на предлог Бироа за развој образовања.

- (5) Школски одбор доставља годишњи програм за рад оснивачу најкасније до 31. августа у текућој школској години.
- (6) Годишњи програм за рад доноси се од оснивача до 30. септембра за сваку текућу школску годину.
- (7) По изузетку става 6 овог члана, уколико је годишњи програм за рад достављен од средње школе до оснивача у року из става 5 овог члана, а оснивач у року утврђеном у ставу 6 овог члана не донесе исти, сматра се да је исти донет.
- (8) Донесени годишњи програм за рад средња школа доставља до Бироа за развој образовања и до Државног просветног инспектората у електронској форми.

У пракси, веома често, оснивач, због различитих разлога, није у стању да постави ГПРШ на дневни ред савета општине, или може да тражи одређене измене и допуне у њему. Због ових разлога, законодавац је предвидео да је довољно да школски одбор усвоји ГПРШ и да га достави за доношење до савета општине до почетка школске године, а оснивач не може да ограничи школу у реализацији школског програма уколико није у стању да исти донесе до 30. септембра.

ПОТРЕБНЕ АКТИВНОСТИ И ЗАКОНСКА ПРОЦЕДУРА ЗА ДОНОШЕЊЕ ГОДИШЊЕГ ПРОГРАМА ЗА РАД ШКОЛЕ



Прва фаза - пре састанка школског одбора:

- ▶ До 15 августа – нацрт годишњег програма.
- ▶ До 20 августа – нацрт годишњег програма је на јавној расправи испред стручних органа школе, савета родитеља и органа школе
- ▶ До 25 август а– предлог програм се разгледа од стране наставничког савета школе и доставља се на усвајање до школског одбора.

Друга фаза – едница школског одбора за усвајање програма – треба да буде одржана до 25. августа.

Трећа фаза – након усвајања програма, школски одбор је дужан да га до 30. августа достави савету општине за његово усвајање и објављивање у јавном гласилу општине..

ФОРМА И САДРЖАЈ ГОДИШЊЕГ ПРОГРАМА ЗА РАД ОСНОВНЕ ШКОЛЕ

Правилник за форму и садржај годишњег програма за рад основне школе¹⁸, донет у 2013. години утврђује следећи садржај:

- ▶ Насловна страна
- ▶ Уводни део
- ▶ Лична карта школе
- ▶ Мисија и визија
- ▶ Већ научена – стекнута искуства
- ▶ Подручја промена, приоритети и циљеви
- ▶ Акцијски планови
- ▶ План за евалуацију акцијских планова
- ▶ Календар за рад
- ▶ Настава
- ▶ Оцењивање

.....
¹⁸ Правилник за форму и садржај програма за основну школу донет је деловодним бројем 11-7664/1 од 24.12. 2013. године

- ▶ Ваннаставне активности
- ▶ Подршка ученика
- ▶ Брига о здрављу
- ▶ Школска клима и односи у школи
- ▶ Професионални развој образовног кадра
- ▶ Укљученост породица у школи
- ▶ Комуникација са јавношћу и промоција школе
- ▶ Прилози

ФОРМА И САДРЖАЈ ГОДИШЊЕГ ПРОГРАМА ЗА РАД СРЕДЊЕ ШКОЛЕ

До сада није донесен правилник за форму и садржај годишњег програма за рад средњих школа, па због тога форма и садржај годишњег програма за рад средњих школа може бити слична оној за основне школе.

ГОДИШЊИ ПРОГРАМ ШКОЛског ОДБОРА

Школски одбор припрема програм одмах након завршетка школске године. Он се темељи на евалуацији резултата из прошле године. У периоду јули-август подносе се предлози и препоруке до председника школског одбора. Одабрани тим припрема нацрт програм, затим се исти ставља на јавну расправу испред стручних органа у школи, савета родитеља и чланова школског одбора. Нацрт програма усваја се до 5. септембра и саставни је део годишњег програма школе.

ПОСТУПАК ЗА ИЗРАДУ ГОДИШЊЕГ ПРОГРАМА ЗА РАД ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Школски одбор почиње израдом годишњег програма на крају претходне школске године.

- ▶ Извештај из евалуације у односу на реализовано је основ за идућу годину.
- ▶ У периоду јуни-август чланови достављају своје предлоге и сугестије председнику школског одбора.
- ▶ Тим од 3-5 чланова припрема Нацрт верзију програма.
- ▶ Исти се доставља до свих чланова са могућношћу допуне.
- ▶ Најкасније до 5. септембра усваја се програм и доставља се у прилогу годишњег програма школе.

Концептуални оквир програма треба да одговори на питања:

1. Шта ће се радити?
2. Када ће се радити?
3. Зашто ће се то радити?
4. Ко је носилац активности?
5. Евалуација.

УСВАЈАЊЕ ПОЛУГОДИШЊЕГ И ГОДИШЊЕГ ИЗВЕШТАЈА ЗА РАД ШКОЛЕ

Полугодишњи и годишњи извештај за рад школе усвајају се како је утврђено и на основу годишњег програма. Извештаји, као и програм треба да су доступни свим члановима школског одбора две недеље пре њиховог усвајања. У току размишљања и дискусије, чланови школског одбора задржавају се на следећим питањима:

1. Степен реализације планираног (квантитативна провера).
2. Побољшање квалитета наставе (успех ученика и материјално-технички услови):
 - ▶ достигнућа по наставним предметима;
 - ▶ достигнућа на такмичењима
 - ▶ достигнућа и повезаност са осталим индикаторима за квалитет;
 - ▶ достигнућа и напредак ученика на пољу позитивних ставова, личних и социјалних вештина.
3. Партнерство са школским одбором, сарадња са локалном средином и осталим партнерима..
4. Искоришћеност наставних ресурса.
5. Реализована мисија и визија..

Доле, у прилогу, дат је образац за годишњу припрему развојног плана школе, преузет из пројекта „Модернизација образовања“ и поступак за израду годишњег програма за рад школског одбора.

**ОБРАЗАЦ ЗА ПРИПРЕМУ ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ ШКОЛЕ
СА КОРАЦИМА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ, ПРЕУЗЕТ ИЗ ПРОЈЕКТА
„МОДЕРНИЗАЦИЈА ОБРАЗОВАЊА“**

1. НАСЛОВНА СТРАНИЦА

ПРОГРАМ ЗА РАЗВОЈ ШКОЛЕ	
ШКОЛА	
Адреса	
Контакт подаци	
Период припреме ПЛРШ	
Број ученика у школи	
Број подручних школа	
ДИРЕКТОР ШКОЛЕ	
Име и презиме	
Потпис	
Датум	
ОДОБРАВАЊЕ ОД ШО	
Име и презиме	
Потпис	
Датум	

2. ЛИЧНА КАРТА ШКОЛЕ

3. ИЗЈАВА ШКОЛЕ ЗА МИСИЈУ/ВИЗИЈУ

4. ЦИЉЕВИ ШКОЛЕ

КОРАЦИ ЗА КОМПЛЕТИРАЊЕ ПРОГРАМА ЗА РАЗВОЈ ШКОЛЕ

Корак 1: Од приоритета самоевалуације
школе до развојних циљев

ГДЕ СМО САДА? Самоевалуација школе – приоритети	ГДЕ ЖЕЛИМО ДА БУДЕМО? Програм за развој школе – стратешки циљ
1. 2. 3. 4.	1.

Корак 2: Од стратешког циља до развојних циљева

СТРАТЕШКИ ЦИЉ	РАЗВОЈНИ ЦИЉЕВИ
1.1	1.1
	1.2
	1.3

Корак 3: Табела која показује сразмер између
развојних циљева, конкретних циљева и активности

РАЗВОЈНИ ЦИЉЕВИ	КОНКРЕТНИ ЦИЉЕВИ	АКТИВНОСТИ (дејства)		
		Година (<i>џреџа</i>)	Година (<i>груџа</i>)	Година (<i>џређа</i>)
1.1	1.1.1			
	1.1.2			
	1.1.3			
	1.1.4			

Корак 4:

Стратешки циљ

Развојни циљ

КОНКРЕТ- НИ ЦИЉЕ- ВИ	АКТИВ- НОСТИ	РЕСУРСИ			ВРЕМЕНСКИ ОКВИР	ИНДИ- КАТОРИ	ИЗВОРИ ДОКАЗА
		Људски	Физички	Трошкови			



IV.

**ЕФЕКТИВНИ
ШКОЛСКИ
ОДБОР**

1. КАРАКТЕРИСТИКЕ ЕФЕКТИВНИХ ШКОЛСКИХ ОДБОРА

Искуства из развијених образовних система показују да ефективни школски одбори имају следеће карактеристике:

- ◆ Фокусирање на учење ученика и најбољи интерес за све ученике.
- ◆ Промоција значајног укључивања родитеља и заједнице.
- ◆ Отвореност и приемчивост за различита гледишта.
- ◆ Активна укљученост у постављању приоритета школе за побољшање резултата ученика.
- ◆ Коришћење јасних и прецизних процеса за доношење одлука.
- ◆ Редовна комуникација са заједницом.
- ◆ Неговање заједничког поштовања, поверења и разумевања.
- ◆ Јасно разумевање улога и одговорности одбора и руководства школе.
- ◆ Заједничка визија за успех ученика.
- ◆ Добра информисаност за политике и процедуре одбора.
- ◆ Одржавање високих етичких стандарда.

Члан школског одбора треба да поседује низ личних атрибута и способности. Вера и нада у бољу будућност, јака посвећеност образовању, и професионалност, су опште способности које су потребне за члана школског одбора. Допунски, потребне су конкретне способности за анализу буџета и планова, као и за избор персонала. Ове се способности рачунају за јаке предности, које могу да ојачају испуњење функција одбора. Конечно, ради осећајности школске средине, мора да се поседују и одличне интерперсоналне вештине.

2. ВЕШТИНЕ И КОМПЕТЕНЦИЈЕ КОЈЕ ТРЕБА ДА ИМАЈУ ЧЛАНОВИ ШКОЛСКОГ ОДБОРА

Допунски, један члан школског одбора треба да поседује и следеће способности и вештине:

- ◆ да има добре комуникацијске вештине;
- ◆ да има способност за рад у тиму, лојалност према тиму и школи;
- ◆ да има организацијске вештине;
- ◆ да буде одговоран, са проактивним приступом у дефинисању и реализацији циљева и задатака;
- ◆ да има знање у вези са образовним системом и проблемима у образовању;
- ◆ да поседује капацитет за препознавање јаких страна и слабости, да поседује капацитет за решавање проблема и доношење одлука базираних на информације и податке;
- ◆ да поседује капацитет да поучава друге;
- ◆ да буде оптимист и да инспирише;
- ◆ да има знање за избор персонала и менаџмента.

3. ЕТИЧКИ КОДЕКС

Зашто Етички кодекс за школски одбор?

Етички кодекс истиче очекивања чланова школског одбора да формира њихово понашање. Етички кодекс може се односити, на пример, на ограничавање улоге и одговорности школског одбора, на конфликт интереса и начин на који се очекује да се понашају чланови, на интерес за очување демократских принципа и минимизирање и/или суочавање са конфликтима.

Етички кодекс одговара успостављању стандарда и дефинисању правила за рад школског одбора. Њиме се утврђују моралне норме његових чланова, њихово понашање темељи се на чврстим моралним принципима. Тиме се повећава ефикасност школског одбора, а његови чланови су пример за понашање свима другима у школи. То се понашање темељи на датим етичким вредностима подељеним на:

- ◆ личне норме и ставове;
- ◆ норме и ставове према другима;
- ◆ норме и ставове у раду;
- ◆ норме и ставове у друштву;
- ◆ опште норме и ставове.

Етички кодекс школског одбора је морални манифест за лично понашање какво се очекује од заједнице и од чланова ШО. Следеће вредности су основ за етичко понашање одбора:

1. Поштовање интегритета и достојанства личности

Сви чланови школског одбора треба да буду поштовани као личности у сагласности са људским правима, њиховим интегритетом и достојанством. Исто тако, треба да имају обавезу и одговорност према осталима и у понашању да буду искрени и непристрасни.

2. Једнакост и праведност

Сваки члан школског одбора треба да се понаша у сагласности са принципима једнакости и праведности на начин на који би се искључила свакаква дискриминација, злоупотреба, узнемиравање или искоришћавање. Они не смеју злоупотребљавати свој ауторитет и не смеју да дозволе да се сопствени интерес и међусобни односи умешају у објективност професионалних обавеза.

3. Професионално понашање

Од чланова школског одбора очекује се одговорно, свесно, професионално и етички беспрекорно да испуњавају све своје обавезе и својим понашањем да прате принципе објективности, љубазности и толеранције. Њихово деловање треба да буде у духу заједничког циља..

4. Поштовање закона и правни прописи

Од чланова школског одбора очекује се да поштивају све правне прописе и законе. Школа је дужна да их упозна и да им омогући приступ свим законским нормама којим се регулишу њихове обавезе..

5. Објективност и непристрасност

Сви чланови школског одбора треба да буду праведни и не смеју да дозволе да предрасуде било каквог вида утичу на њихову објективност. Треба да настоје непристрасном ставу, посебно када су у питању права појединаца или мање групе интересената

6. Избегавање дискриминације

Чланови школског одбора дужни су да избегавају свакакав вид узнемиравања на основу религијске, етничке и националне припадности, расе, вере, имовинског стања, породичног и брачног статуса, породичне обавезе, узраста, инвалидности, телесног изгледа, политичке оријентације и здравственог стања. Узнемиравањем рачуна се сваки вид вербалног, невербалног и физичког напада.

7. Транспарентност и отвореност

Чланови школског одбора су дужни у току свог рада да буду транспарентни испред свих осталих у школи. Своју одговорност дуже органима од којих су делегирани и школи уопште.

ГРАЂЕЊЕ И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА ШКОЛСКИХ ОДБОРА

КАДА?

Како би се повећало учешће и посвећеност сваког школског одбора, етички кодекс треба да се ревидира и потврдјује периодично или при сваком избору новог школског одбора. Зато је сасвим разумљиво да школски одбори усвајају различите кодексе и потенцирају различите вредности сагласно околностима и личним убеђењима

КО?

Сваки члан групе доноси своја правила и последице.

КАКО?

Грађење етичког кодекса одвија се кроз следеће кораке:

1. Формирање правила и последица
2. Дискусија о донетим правилима и последицама
3. Прихватање правила и последица
4. Приказивање кодекса

1 Корак: Формирање правила и последица

Формирање етичког кодекса почиње на заједничкој радионици (сусрету) на којој су обавезно присутни представници свих члених група које партиципирају у школском одбору. Пожељно је да фасилитатор буде председник школског одбора. У току радионице путем “brainstorming” сесије, сви интересенти исказују правила усмерена од сва-

ког за свакога. (Пример: родитељи исказују правила за себе, за наставнике, за вањске чланове итд.). Пожељно је након сваког правила да се искажу и последице у контексту на претходно правило.

Када су једном креирана правила и последице од стране свих интересената у школском одбору, треба донети одлуке које ће постати део социјалног договора. Сваки од интересената треба да разуме свако правило и последицу и како ће они утицати на његов живот.

2 Корак: Дискусија у односу на донета правила и последице

Игра улога може да буде корисна за правила и последице. Уколико је могуће, интересенти се замишљају у ситуацији поштовања или непоштовања датог правила или последице. Након времена за размишљање или за посматрање, дају своје коментаре.

Фасилитатор, као носилац рада у групи, може да изабере да буде „ауторитет” или једнаки члан групе. У том случају његова одговорност је велика, али питање за ефективно функционисање договора је отворено. Уколико постоје правила која нису одмах прихватаљива, он може да истакне временски период у коме ће се датом правилу „судити”. Било би демократски да се прихвати што већи број правила и последице, како би се избегло неповерење

3 Корак: Прихватање правила и последица

1. Једногласни консензус - Нека правила и последице ће одмах бити прихваћени од групе још при првом читању. Прођите целу листу. Сви они са једногласним консензусом умећу се у социјални договор.

2. Консензус - Много неизједначених правила утврђују се кроз дебату и дискусије. У току дискусије када фасилитатор увиди да она слаби и када се разлике минимизују,

пита дискусанте да ли има неко ко се још супротставља или ће чекати извесан период да се то догоди. Корисно је уколико има неких који, и поред свега, нису сагласни, па да они предложе промену у формулацији или нешто што је прихватљивије. Након овог следи поступак анкетирања како би видели да ли је код осталих постигнут консензус. Уколико још постоје приговори и не може да се постигне консензус, остаје се на овом процесу и са правилима која још постоје. Чак на крају када је све исцрпљено, прелази се на гласање.

3. Гласање - Како не би било сумњивог гласања, оно треба да буде јавно и то са 2/3 или 3/4 од већине..

4. Правила мањине и ауторитета нису ефективни за доношење оваквог вида одлука.

ПОДСЕЋАМО



Донета правила треба да се синтетизују, али не да се изгубе или да умање важност за коју су донети.

4 Корак: Приказивање кодекса

Финални корак у фази за грађење етичког кодекса као један вид социјалног договора је да се дизајнира и да се прикаже као постер или на огласној табли. Пожељно је да се до сваког члана достави пример етичког кодекса.

НАПОМЕНА



Поред сваког донетог правила у кодексу треба да буде уметнута и низ последица од непоштовања и одступања од правила.

Пример: Правило:

Присутноваћу свим редовним и планираним састанцима одбора и информисаћу се о предметима који ће се разгледати на тим састанцима.

Последице:

Опомена од председника школског одбора.

Писмено обавештење до школског одбора.

Подношење описавке.

Правила из етичког кодекса школског одбора треба да буду уметнута у школски кодекс, са циљем да се иста поштују од свих осталих у школи

Доле је дат пример једног етичког кодекса школског одбора:

Пример етичког кодекса школског одбора

Као члан школског одбора радићу за најбоље интересе школе као целине и до краја ћу се придржавати следећих образовних и етичких стандарда:

- 1) Оствариваћу жељене промене путем законских и етичких процедура, подржавајући их и примењујући сва законска правила из закона за образовање и статута школе.
- 2) Доносићу одлуке за образовно благостање све деце у школи, без разлике на њихово стање, расу, пол или социјални статус.
- 3) Бићу отворен, фер и искрен и нећу имати скривене намере.
- 4) Прихватаћу да школски одбор доноси одлуке тимски.
- 5) Поштоваћу право различитих мишљења и идеја код осталих чланова одбора.
- 6) Доносићу одлуке само након што факти буду изнети и разгледани.

- 7) Разумем хиерархију у школском одбору. Деловаћу само након препоруке председника школског одбора.
- 8) Нећу давати лична уверења, нити радити нешто на своју руку што може да компромитује школски одбор.
- 9) Извршаваћу своје обавезе, не како бих управљао школом, него заједно са својим колегама-члановима одбора да pazим да се успешно реализују.
- 10) Подржаваћу и штитићу школски кадар у правилном извршавању њихових задужења.
- 11) Инсистираћу на њиховом редовном и непристрасном оцењивању.
- 12) Гласаћу да се назначи најквалификованији кадар за правилно извршавање њихових задужења.
- 13) Држаћу се принципа да се јавни рад треба изводити испред очију јавности у духу закона за слободу информација, одржавајући затворене састанке само када буде речи о деликатним питањима.
- 14) Држаћу у тајности све ствари које се односе на школу, које би, уколико се обелодене, непотребно нанели штету појединцима или школи. Поштоваћу поверљивост информација које су заштићене законом. За све остале ствари, обезбедићу тачне информације и у сагласности са мојим колегама - члановима одбора, износићу их пред онима који су ме делегирани.
- 15) Никад нећу користити информацију која ми је била поверена током рада одбора са циљем да остварим лични профит или личну корист било каквог вида.
- 16) Присуствоваћу свим редовним, планираним састанцима одбора и информисаћу се о предметима који се разгледају на тим састанцима.
- 17) Настојаћу да доносим одлуке за политику школе само према јединственим одлукама јавно одржаног састанка одбора. Прихватаћу све одлуке на основу познатих факата, и исто нећу одавати појединцима или одређеним групама.
- 18) Подстицаћу слободно изражавање мишљења и тражићу систематску комуникацију између чланова одбора, персонела у школи и локалне заједнице.
- 19) Информисаћу се о актуелним образовним проблемима путем индивидуалних проучавања и путем учешћа у изради годишњег програма.

4. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА/ГРАЂЕЊЕ КОНСЕНЗУСА

Доношење одлука је производ менталних процеса који доводе до избора једног деловања након неколико алтернатива. Сваки процес доношења одлуке производи крајни избор. Када је реч о управљању, све је до избора.

Није увек јасно и прецизно ко доноси одлуке у школама. Како би се утицало на побољшање рада школе, чланови школског одбора мора да разумеју нивое и начине доношења одлука.

1. Нивои на којима се доносе одлуке за школу:

Централно ниво:

- ◆ Скупштина Републике Македоније - доноси законе, националне политике, доноси буџет Републике Македоније и др.
- ◆ Влада - подноси законе Скупштини Републике Македоније, доноси уредбе са законском правоснажношћу, уредбе, одлуке, упутства, програме, решења и закључке.
- ◆ Министарство за образовање и науку – предлаже законе Влади Републике Македоније, креира националну образовну политику, доноси подзаконске акте и концепције, календаре за организацију рада основних и средњих школа, упутства, утврђује националне наставне планове и програме, одобрава школске статуте и др. .

Локални ниво:

- ◆ Градоначелник: именује и разрешава директоре општинских школа, менаџира блок-дотацијама намењеним општинским школама, овлашћује проsvетног инспектора и др.
- ◆ Савет општине – доноси годишње програме за општинске школе, усваја годишње извештаје за рад општинских школа, делегује чланове у школским одборима као представнике оснивача, прати рад општинских школа путем комисије за образовање у савету општине.

Школски ниво:

Одлуке се доносе у органима управљања, руковођења и стручним органима, сагласно законима за основно односно средње образовање.

2. Школски одбор и доношење одлука

Закон прописује које ће одлуке, које директно утичу на школу, донети школски одбор. Доношење одлука подразумева потребне кораке како би се дошло до најбољег решења у вези са проблемима. Треба да буде јасно **ко, шта и када** (крајни рок) ради.

Постоје два основна начина доношења одлука: гласањем или консензусом.

Гласање - Најчешће треба мање времена како би се то постигло. Сви у школском одбору треба да буду добро информисани. Школски одбор као група треба да разговара о свим импликацијама пре позива председника на гласање.

Консензус – Темељи се на принципу да сваки глас вреди да се чује. Овај концепт консензуса је камен - темељац концепта демократије. Када покушавају да постигну консензус, чланови треба да се потруде да

нађу алтернативе. Пошто се сви труде да се дође до одлуке, и мора да се сагласе са крајњом одлуком, сви чланови имају могућност да утичу и да разумеју одлуку. Као резултат овога, крајна одлука може се донети са мањим конфликтом него када би било формално гласање и треба да се добије подршка од свих.

Консензус:

- ◆ омогућује свим члановима ефективни глас у одлуци;
- ◆ гради различите перспективе и вредности;
- ◆ омогућује флексибилност у постизању решења;
- ◆ може да резултира осмишљењим, креативнијим, балансиранијим и издржанијим одлукама;
- ◆ обећава да крајне одлуке имају подршку свих, и на овај начин промовише осећај посвећености и сопствености одлука;
- ◆ ствара осећај заједничког циља;
- ◆ дозвољава свим члановима да задрже интегритет сопствених вредности док постижу сагласност за решење.

Главни кораци за постизање консензуса:

1. Идентификујте стање или проблем.
2. Повежите га са циљевима.
3. Наведите алтернативе или решења.
4. Одаберите оно решење које одговара циљевима.

Како би се дошло до одлука које ће сви подржати потребно је много времена, јасан процес, вештина и учешће свих чланова. За консензус треба времена, посвећености, стрпљења и истрајност. Као процес, консензус учвршћује тим градећи поверење, вреднујући различита мишљења, и укључујући све чланове као једнаке учеснике.

Пример препоручаних фраза које председник може користити како би се постигао консензус:

- ◆ Да почнемо са реакцијама свих у групи.
- ◆ Дозволите да заокружим оно што сам до сада чуо од вас.
- ◆ Дозволите да поновим шта мислим да сте рекли.
- ◆ Дозволите да вас питам...
- ◆ Да ли је свако добио могућност да искаже мишљење?
- ◆ Дозволите да видим да ли ћу моћи да формулишем....
- ◆ Да ли има неко ко није сагласан са овим мишљењем?
- ◆ Хајде да одвојимо пет минута како бисмо поновно проценили наше ставове и да припремимо изјаве које ћемо поделити са другима.
- ◆ Да ли бисте желели да одложите ово питање и поново да дискутујемо по њему на следећем сусрету?

3. Обезбеђивање квалитета у школи

Квалитет у школи стварају запослени заједничким трудом: директор, наставници, административни кадар, али исто тако и ученици, њихови родитељи и школски одбор.

Школски одбор обезбеђује свим наставницима у школи могућност да иду на обуке како би развили професионалне способности. Школски одбор тражи од директора извештаје за академска достигнућа ученика. Када је могуће, школски одбор ће тражити студије за упоређење школе са националним стандардима и са другим школама у истом региону, као и на националном нивоу. Повремено, надгледаће се и структура пресонала у школи, укључујући узраст, образовање и професионално искуство.

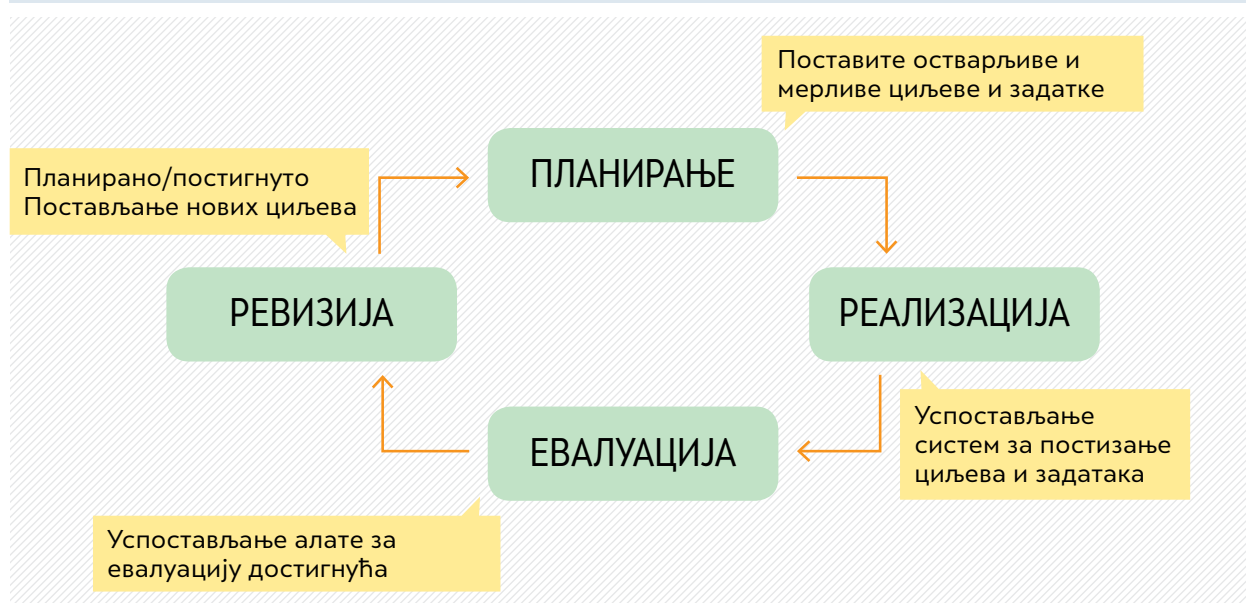
Карактеристике ефективне школе:

- ◆ јасни циљеви;
- ◆ заједничка визија и планирање;
- ◆ настава која даје могућност свим ученицима да напредују са њиховим могућностима;
- ◆ добро руковођење и промене предвођене од руководства;
- ◆ посвећеност наставног кадра;

- ◆ стратегија за професионални развој наставника;
- ◆ учешће родитеља;
- ◆ максимално искоришћавање времена за подучавање;
- ◆ активна подршка локалних и централних власти.

У обезбеђивању квалитета, школски одбор ради цикличне активности, познате као процес сталног побољшања:

ПРОЦЕС СТАЛНОГ ПОБОЉШАЊА



- ◆ **РЕВИЗИЈА** са анализом моментаних услова везаним са квалитетом школе (самоевалуација, екстерно оцењивање и процена);
- ◆ **ПЛАНИРАЊЕ** будућих деловања (постављање остварљивих и мерљивих циљева);
- ◆ **РЕАЛИЗАЦИЈА** – укљученост у имплементацији планираних активности путем успостављања система за постизање постављених циљева;
- ◆ **ЕВАЛУАЦИЈА** достигнућа (процес самоевалуације).

Школски одбор може да изради план са временским оквиром како би надгледао квалитет у школи у следећим подручјима:

- ◆ наставни планови и програми;
- ◆ достигнућа ученика;
- ◆ учење и настава;
- ◆ подршка ученика;
- ◆ школска клима;
- ◆ ресурси и
- ◆ управљање, руковођење и креирање политика.

Школски одбор прати рад и сарађује са директором у следећим подручјима:

- ◆ људски ресурси, запошљавање и прерасподела наставника;
- ◆ сарадња са заинтересованим странама и заступање школе;
- ◆ имплементација годишњег програма за рад, организација свакодневног функционисања школе;
- ◆ сагласност са законима;
- ◆ финансијско руковођење;
- ◆ педагошко лидерство. .

◆ САМОЕВАЛУАЦИЈА

- ◆ Самоевалуација је од посебног значаја за обезбеђивање калитета васпитно-образовног процеса у школи. Она, сагласно Закону за основно образовање и Закону за средње образовање, као и Правилнику за начин и подручја за вршење самоевалуације основних школа и Правилнику за начин и подручја за вршење самоевалуације средњих школа, спроводи се на крају сваке друге наставне године.
- ◆ Процес самоевалуације почиње формирањем школске комисије коју на предлог директора формира школски одбор. Она се састоји од пет чланова

из реда наставника, стручних сарадника, васпитача и родитеља са задатком да води активности самоевалуације.

- ◆ Препоручљиво је да се највећи део активности за самоевалуацију спроведу до завршетка наставне године, зато што је потребно да се евалуирају подручја повезана реализацијом наставе и учења.

Самоевалуација школе у основном образовању обухвата следећа подручја¹⁹:

- ◆ организацију и реализацију наставе и учења;
- ◆ достигнућа ученика;
- ◆ професионални развој наставника, стручних сарадника, васпитача
- ◆ и руководног кадра;
- ◆ управљање и руковођење;
- ◆ комуникације и односи са јавношћу;
- ◆ школска клима и култура и
- ◆ сарадња са родитељима и са локалном средином.

Самоевалуација школе у средњом образовању обухвата следећа подручја²⁰:

- ◆ наставни планови и програми,
- ◆ достигнућа ученика,
- ◆ учење и настава,
- ◆ подршка ученицима,
- ◆ школска клима,
- ◆ ресурси и
- ◆ управљање, руковођење и креирање политика.

.....
19 Правилник за начин и подручја вршења самоевалуације основних школа (Службени весник Републике Македоније, бр. 19 од 29.01.2014. године

20 Правилник за начин и подручја вршења самоевалуације средњих школа (Службени весник Републике Македоније, бр. 11 од 21.01.2014. године

У продужетку дат је образац којим школе врше самоевалуацију, преузет од пројекта „Модернизација образовања“.

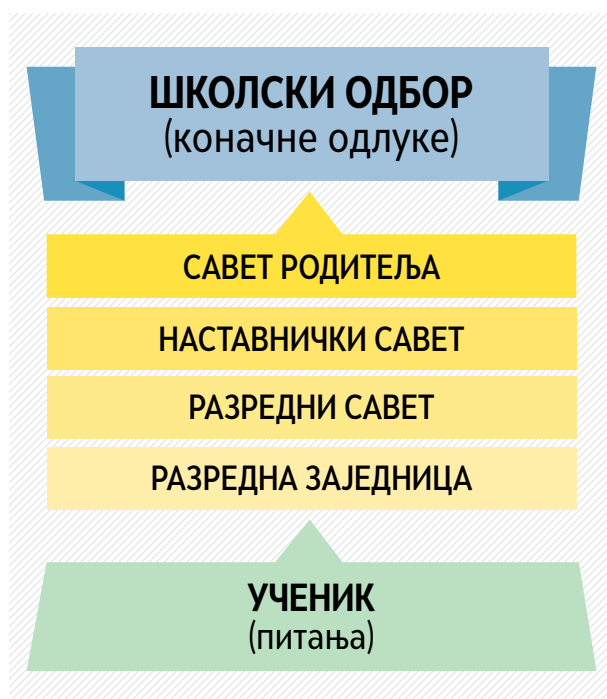
САМОЕВАЛУАЦИЈА ШКОЛЕ	
ШКОЛА	
Адреса	
Контакт подаци	
Период припреме ПрРШ	
Број ученика у школи	
Број подручних школа	
ДИРЕКТОР ШКОЛЕ	
Име и презиме	
Потпис	
Датум	
ОДОБРАВАЊЕ ОД ШО	
Име и презиме	
Потпис	
Датум	

5. ПРАВА ДЕЦЕ И БЛАГОСТАЊЕ УЧЕНИКА

Школски одбор има основну функцију, између осталог, да се брине за остваривање права деце у основној школи.

Иако ученик не може директно да учествује у школском одбору као члан, он може да поставља питања, да учествује у расправи, да предлаже идеје, да даје сугестије и да се залаже за њихову реализацију преко органа (тела) у школи.

Графиконом који је представљен доле објашњавају се улога и утицај ученика у школском одбору.



- ◆ Ученик поставља питања, даје идеје, предлаже разне активности у разредној заједници.
- ◆ Разредни руководилац разрађује ставове ученика и предлаже свим члановима разредног савета и затим их презентује наставничком савету.

- ◆ Наставнички савет (када разгледа питања и сугестије ученика) увек позива ученике да присуствују и да образложе своје захтеве, сугестије, питања.
- ◆ Савет родитеља, исто тако, разгледа сва постављена питања од стране ученика и доставља их школском одбору.

Школски одбор доноси коначне одлуке (када се разгледају питања о правима ученика и њихов живот и рад у школи, школски одбор позива представнике из заједнице ученика).

Школски одбор има обавезу да обезбеди и штити права, и да омогући благостање деце. Права деце су загарантована Законом за основно образовање и Конвенцијом за права детета, ратификованом од стране више земаља у свету. Конвенција почива на четири темељна принципа, без чијег остварења није могуће да се остваре остала права:

- ◆ **ПРАВО НА ЖИВОТ, ОПСТАНАК И РАЗВОЈ** - права која држава мора да обезбеди свој деци.
- ◆ **НЕДИСКРИМИНАЦИЈА** – свој деци припадају једнака права без обзира на: расу, боју, пол, језик, вероисповест, политичко или друго убеђење, национално, етничко или социјално порекло, имотно стање, онеспособљеност, рађање или други статус детета, његових родитеља или законског старатеља.
- ◆ **НАЈБОЉИ ИНТЕРЕС ДЕТЕТА** – у свим поступцима који се односе детету, његов - њен најбољи интерес имаће приоритет.
- ◆ **УВАЖАВАЊЕ МИШЉЕЊА ДЕТЕТА** - право детета да изрази своје мишљење за све ствари и поступке које се односе на њега и узимање у обзир тог његовог мишљења.

Концепција за деветогодишње основно васпитање и образовање Републике Македоније заснива се на Конвенцији за права детета и развија концепт за **демократску школу**, успостављање процедура, правила понашања свих у школи на основу принципа за активно учешће ученика у животу школе.²¹

Према концепцији, васпитање и образовање треба да буду усмерени ка развоју личности детета и темељних људских вредности: неприкосновеност људског живота, индивидуална слобода, интегритет, достојанство и једнака права за све људе. У сагласности са овим вредностима, школа ствара услове за јачање индивидуалног осећаја правде, толеранције и одговорности.

Истовремено, основна школа треба да охрабрује ученике да откривају своју посебност као индивидуе и да се активно припремају за одговорни живот у демократском грађанском друштву.

Основна школа треба да гарантује ученицима једнаке могућности за даље образовање.

Школа ће преузети све потребне мере како би обезбедила заштиту детета (ученика) од свих форми дискриминације у току његовог боравка у школи и одвијању свих активности у васпитно-образовном процесу.

У основном васпитању и образовању треба да се стварају могућности да свако дете максимално развија своје предиспозиције, интелектуалне и физичке способности и надареност. Настава и друге активности у основној школи треба да су усаглашене са индивидуалним разликама између ученика и са начином и брзином у учењу и напретку сваког ученика.

.....
²¹ Концепција за деветогодишње основно васпитање и образовање, БРО, Скопље, 2007. година

Школа ће омогућити активно учешће ученика у свим школским активностима које се односе на њега. Ово подразумева: а) обезбеђивање атмосфере и услова који стимулишу ученике да формирају своје сопствено мишљење и б) грађење механизма и процедура које ће омогућити ученицима да врше адекватни утицај на одлуке и догађаје у школи.

Улога наставника у развоју ученика је много важна. Како не би било кршења демократских начела од стране наставника и не би се примењивало насиље ка ученицима. Исто тако, улога наставника је да буде посредник између ученика, родитеља, школе, локалне заједнице и друштва.

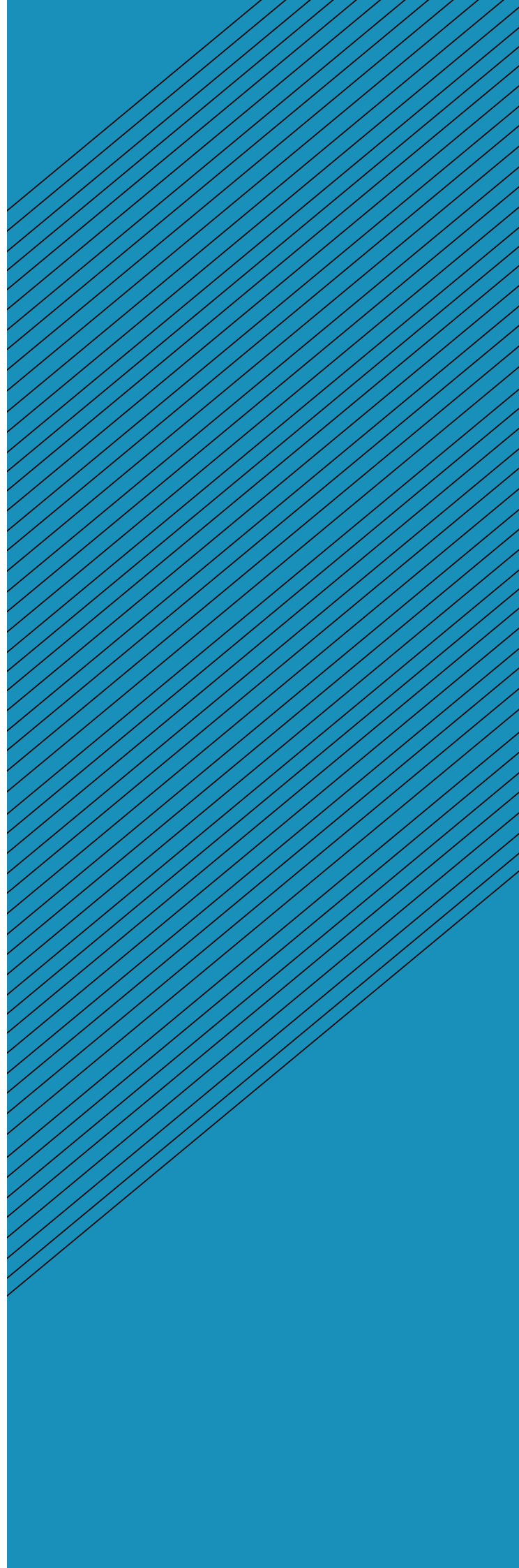
Родитељи имају незамењиву улогу у васпитању деце. Они су спој између детета и школе. Улога родитеља не треба да буде као посматрач у образовном процесу, него као равноправног учесника у развоју детета/ученика. Они треба да буду равноправни партнери у креирању школске политике. Зато улога родитеља је много важна, како у савету родитеља, тако и у школском одбору, где су родитељи равноправни партнери у школи.

Најважнији учесник у образовном процесу је **дете/ученик**. Деца треба да се охрабрују да учествују у доношењу важних одлука које се одражавају на њихов живот у школи и заједници. Активно треба да учествују у заједници ученика и ваннаставним активностима према њиховим интересима.

Школа је место где се треба у целости посветити пажња правима деце.

Представници локалне заједнице, исто тако, треба активно да учествују у управљању школом. Они треба да помажу у ојачању комплетне инфраструктуре, модернизације образовног процеса, подршке развоју ученика, наставника и свих запосле-

них у школама, путем развијања система за усавршавање и унапређење демократског живота у школи, и да дају материјалну подршку за развијање школе у здраву средину за развој ученика.





**ШКОЛСКИ ОДБОР
И ДИРЕКТОР
ШКОЛЕ**

1. МЕНАЏМЕНТ И ВОДСТВО

Факт да је неко директор школе или председник школског одбора не значи да је лидер. Руководјење је једна димензија лидерства. Лидерство или обухвата део руковођења или не обухвата. Неки људи који су лидери, уопште немају никакву позицију.

Постоје различити приступи ка лидерству. Следи резиме централних тачака у овим приступима.

ИСТРАЖИВАЊЕ БЕНИСА

Ворен Бенис, светски реномиран истраживач на пољу лидерства, прави следеће разлике између руковођења и лидерства:

- ▶ менаџер управља, лидер уводи новине;
- ▶ менаџер је копија, лидер је оригинал;
- ▶ менаџер одржава, лидер развија;
- ▶ менаџер се фокусира на системе и структуру, лидер се фокусира на људе;
- ▶ менаџер се подупире на контролу, лидер одаје поверење;
- ▶ менаџер има погледе са ограниченим дометом, лидер има погледе са дуготрајном перспективом;
- ▶ менаџер пита: “Како и када?” – Лидер пита: “Шта и зашто?”;
- ▶ менаџер увек види “крајњу линију”, лидер увек види хоризонт;
- ▶ менаџер прати примере, лидер је оригиналан;
- ▶ менаџер прихвата “статус кво”, лидер се труди да промени тај статус;

- ▶ менаџер је класични пример “доброг војника”, лидер је свој и
- ▶ менаџер *ради ствари исправно*, лидер *ради праве ствари*.

Бенис истиче заједничке квалитете 90 успешних лидера које је проучавао:

- ▶ способност да се људи прихвате онакви какви су, не као што бисте ви желели да буду;
- ▶ способност да се приступи односима и проблемима у контексту на
- ▶ садашњост, а не у прошлости;
- ▶ способност да се понашате подједнако љубазно са непознатима или познаницима као са вашим ближњима ;
- ▶ способност да се верује другима, иако је ризик велики;
- ▶ способност да се живи без сталне подршке и признања других.

ТРИ ОСНОВНЕ ТЕОРИЈЕ ЗА ЛИДЕРСТВО

1. Теорија “Великог човека”

- ◆ Лидери поседују квалитете који их разликују од других у групи. Они су „највећи и најбољи“.
- ◆ Личност која поседује ове квалитете истаћи ће се као лидер где и да се појави – „једном лидер, заувек лидер.“

2. Теорија „ситуације“

- ◆ Ситуације и околности су оне које истичу лидере, а не њихови лични квалитети.
- ◆ Лидер се поистовећује са улогом коју има, а не са квалитетима које поседује.

3. Теорија „ситуација - квалитет”

- ◆ Постоје узајамни односи између квалитета лидера и фактора ситуације. Лидерство је резултат динамике између личних и фактора ситуације

АУТОРИТАТИВНИ НАСУПРОТ ДЕМОКРАТСКИ ЛИДЕР

Ауторитарни

- ▶ једини који одлучује шта ће се догађати у групи;
- ▶ говори другима шта да раде;
- ▶ даје наређења;
- ▶ задржава све информације за себе;
- ▶ целокупна активност групе зависи од њега и
- ▶ уколико није присутан, група није у стању да ради.

Демократски

- ▶ важна личност у групи, али не и једини који је важан;
- ▶ укључује чланове групе у постављању циљева и утврђивању начина како би они могли да се остваре;
- ▶ Расоређује одговорност;
- ▶ не даје наређења и
- ▶ група не зависи од његовог присуства. Уколико није присутан, група ће продуктивно да ради.

ПРИСТУПИ МОТИВАЦИЈИ РАДНИКА – ПРЕМА ДАГЛАСУ МЕКГРЕГОРУ

ТЕОРИЈА „Х“

Људи су по природи лењи.
Најчешће бирају да не раде ништа.

Људи раде само за новац и друге материјалне награде.

Главна снага која изазива људе да буду продуктивни на послу је страх од отпуштања.

Људи остају детињастии чак и када су одрасли. Природно зависе од лидера.

Људи желе да имају надгледаче који ће изблиза пратити њихов рад, који ће похвалити њихов рад и који ће изгрити раднике који праве грешке.

ТЕОРИЈА „У“

Људи су по природи активни.
Постављају циљеве испред себе и уживају у изазовима.

Људи траже различите видове задовољства на послу.
На пример: Достижање циљева, могућности за које могу да допринесу, задовољство из процеса рада, лични и професионални циљеви.

Главна снага која изазива људе да буду продуктивни на послу је жеља да остваре личне и професионалне циљеве.

Људи природно сазревају након детињства и стреме ка независношћу, одговорности и личном остварењу.

Људи имају потребу да се осете поштованима, зато што имају способност да преузму одговорност и да коригују сопствене грешке.

ОРИЈЕНТИСАНОСТ ПРЕМА ЗАДАЦИМА НАСУПРОТ ОРИЈЕНТИСАНОСТИ ПРЕМА ЉУДИМА

Ориентираност према задацима

- ◆ тражи много од људи;
- ◆ даје јасна упутства;
- ◆ одбацује неважне коментаре и
- ◆ завршетак задатка је већи приоритет него осећаји и задовољство људи.

Ориентираност према људима

- ◆ човечкиот елемент е централна и важљудски елемент је централна и важна ствар,
- ◆ функционише на „лак“ начин - не „притишће“ људе,
- ◆ даје људима слободу у деловању и
- ◆ људске емоције и реакције су већи приоритет него завршетак задатка.

ОБЈАШЊЕЊЕ - Више менаџера поседују оријентисаност и према задацима и према људима. Једно важно питање за самоистраживање је коме од приступа смо најчешће наклоњени..

- ◆ Идеално, усвојићемо приступ „ситуацијског менаџмента“, којим ћемо бити флексибилни у избору да потенцирамо оријентисаност према задацима.
- ◆ Оријентисаност према људима, као одговор на захтеве за посебне руководне ситуације.
- ◆ Вођење у децентрализацији и демократизацији тражи “У” лидерство. Једна личност не може да охрабри друге да буду одговорни уколико се њима не верује, и не може да наложи учесницима да учествују у доношењу одлука уколико их потцењује.
- ◆ Свако од нас има “Х” у себи. Постоје ситуације у животу које активирају наш цинизам и неповерење, посебно када

се осећамо угрожено. Уколико сте већ открили у вама неке “Х” карактеристике, имате могућност да се суочите са собом и да се побољшате.

- ◆ Промена ка “У” претпоставке је „промена у парадигми”. То је исто толико једноставно као да кажете да је чаша са водом „полу-пуна” уместо „полу-празна”. Ова промена представља тест за вашу посвећеност људским вредностима који леже у самој основи овог процеса. Ово је једноставна промена. Једноставна, али није лака. Тражиће од вас храброст која је потребна за лидерство.

2. ШКОЛСКИ ОДБОР И ДИРЕКТОР

Школски одбор је непрофесионално тело (где учествују професионалци) одговорно за усмеравање школе. Успоставља визију, успоставља стратегију школе, надгледа реализацију, промовише развој и одржава отворени контакт између школе и интереса заједнице. Директор школе је извршна рука школског одбора. Он претаче стратегију у акционе планове, реализује школске активности које произлазе из тих планова, и извештава одбор о изазовима и успесима.

Школски одбор обезбеђује подршку и врши надзор, али не меша се у микро менаџрању свакодневних активности и реализацији планова. Директор школе је тај који реализује и изводи. Директор школе обезбеђује информације и податке за школски одбор који су потребни за доношење стратешких одлука и тиме омогућују одбору да има ефективни надзор.

Школа је јавна установа. За њу важи Закон за установе, а сагласно ставу један и два из Члана 43 из Закона за установе (Службени Весник Републике Македоније бр. 32/05, 120/05 и 51/11) постоје одређена ограничења о томе ко не може бити директор односно члан управног одбора (школски одбор), а она су:

Члан органа управљања и директор јавне установе не може да има личне, преко трећег лица или по било којој основи, интересе у установи, који могу да имају какав било утицај на његову независност и непристрасност у руковођењу, односно управљању установом. Сваки члан органа управљања, односно директор јавне установе, дужан је да упозори оснивача на постојање оваквог интереса код чланова органа управљања, односно код директора.

За председника и члана органа управљања, односно директора јавне установе не може да буде именовано лице којем је правоснажном одлуком изречена казна затвора ради крађе, преваре, издавања чека без покрића, злоупотребе поверења, фалсификата, лажне изјаве дате под заклетвом, осим уколико му је осуда избрисана, лице којем је судском пресудом забрањено вршење јавне услуге, као и лице које је било члан органа управљања или носилац руководне функције у установи од јавног интереса која је престала стечајем.

Одредбе овог закона имају субсидијарну примену и примењују се уколико није другачије уређено другим законом.

Ова ограничења треба да буду узета у обзир приликом расписивања избора за школски одбор, односно оглас за директора. У пракси, најчешће у огласу за директора, неоправдано се умећу оштрија ограничења од горе наведених, а на супрот томе, током расписивања избора за школски одбор ове се одредбе најчешће игноришу..

ИЗБОР ДИРЕКТОРА ШКОЛЕ

Карактеристике ефективног директора могу се поделити у две категорије:

1. ПЕДАГОШКО-ИНСТРУКТИВНЕ – директор који зна и је добро информисан за моментане трендове у:

- ◆ наставним методама,
- ◆ педагошком лидерству,
- ◆ руковођењу учионицом,
- ◆ надгледању наставника,
- ◆ мотивисању наставника,
- ◆ професионални развој наставника,
- ◆ радно увођење и менторство наставника.

2. ОРГАНИЗАЦИЈСКО-АДМИНИСТРАТИВНЕ:

- ◆ лидерство и менаџмент,
- ◆ доношење одлука,
- ◆ организација,
- ◆ планирање,
- ◆ извршавање задатака,
- ◆ поштовање законске регулативе,
- ◆ финансијско руковођење,
- ◆ руковођење људским ресурсима,
- ◆ честитост и посвећеност образовању,
- ◆ добре интерперсоналне вештине,
- ◆ комуникацијске и презентацијске вештине.

Критеријуми које директор школе мора да испуњава сагласно законским захтевима:

- ◆ високо образовање, квалификован за наставника или стручног сарадника у школи,
- ◆ пет година радног искуства у јавној школи,
- ◆ положени испит за директора,
- ◆ држављанин Републике Македоније,
- ◆ психо-физички здрав, способан за рад,

- ◆ потврда да није осуђиван за кривична дела одређена чланом 43 из Закона за установе ²².

Допунски критеријуми, способности и вештине које би школски одбор могао да тражи:

- ◆ способности за планирање,
- ◆ организацијске способности,
- ◆ лидерске способности,
- ◆ способност за решавање проблема,
- ◆ креативност и иновативност,
- ◆ способност за доношење одлука,
- ◆ комуникацијске способности,
- ◆ способност за грађење партнерства и односа,
- ◆ добра информисаност за актуелна питања у подручју образовања,
- ◆ способност за контролу,
- ◆ способност за мотивацију других.

У процесу припреме за избор новог директора, школски одбор и комисија за избор директора могу да рангирају сваког од датих критеријума (високим, средњим, ниским) у табели доле: Профил директора: Пример 1, како би се описао директор који би најбоље одговарао потребама њихове школе.

.....
22 (Службени Весник Републике Македоније бр. 32/05, 120/05 и 51/11)

У процесу припреме за избор директора, школски одбор и комисија за избор директора могу да користе следећу табелу као водич у идентификовању приоритетних подручја за њихову школу и специфичних карактеристика лидерства, које они желе да директор има.

ПРОФИЛ ДИРЕКТОРА: Пример 1

КОМПЕТЕНЦИЈЕ

ФИНАНСИЈСКО РУКОВОЂЕЊЕ	ПРИОРИТЕТ		
	Висок	Средњи	Низак
Идеални кандидат треба да има способност:			
◆ да познаје актуелно економско стање			
◆ да познаје процедуру за буџет и кадар			
◆ да сагледа потребе и да да приоритет најважнијим (људске и материјалне), које су повезане са школским планом			
◆ да укључи адекватна лица у доношењу одлука (кадар, ученици, школски одбор, заједница)			
◆ да организује и примени буџет, у консултацији са школским одбором			
◆ да разуме процедуру за кадар (колективни договори, технички аспекти, правне обавезе)			
◆ да се осигура да су школски објекти у сагласности са свим прописима у здравственој и безбедносној законској регулативи			

КОМУНИКАЦИЈСКЕ ВЕШТИНЕ	ПРИОРИТЕТ		
	Висок	Средњи	Низак
Идеални кандидат треба да има способност:			
◆ да слуша ефективно			
◆ да одговара јасно и директно (усмено и писмено)			
◆ да пише и говори адекватно у свакој ситуацији			
◆ да припрема јасне и прецизне меморандуме/ забелешке, инструкције итд.			
◆ да даје упутства (усмена и писмена)			
◆ да уме да опише или објасни писане податке или упутства (усмено и писмено)			

ГРУПНИ ПРОЦЕС	ПРИОРИТЕТ		
Идеални кандидат треба да има способност:	Висок	Средњи	Низак
◆ да постави циљеве везане за акциони план школе			
◆ да сарађује са разним појединцима, укључујући школски персонал, родитеље, ученике и заједницу			
◆ да истакне лидерске способности			
◆ да је свестан не само за своје јаке стране и ограничења, него и за оне других лица			
◆ да добије поверење других			
◆ да покаже разумевање за осећаје других			
◆ ефективно да комуницира			
◆ да спроведе поступак за доношење одлука, али притом да је свестан за евентуална правна ограничења			
◆ успешно да се суочи конфликтом			
◆ да одаје признање и да обележи успех			
◆ сагласно захтеву, да процењује, ревидира и оправдава			

ПОЗНАВАЊЕ ПРОЦЕСА ПРОМЕНЕ	ПРИОРИТЕТ		
Идеални кандидат треба да има способност:	Висок	Средњи	Низак
◆ да сагледа потребу од промене			
◆ да уради анализу недостатака – где смо? Где желимо да идемо? како ћемо стићи тамо? како ћемо знати да смо тамо стигли?			
◆ да обезбеди савезништво и подршку			
◆ да припреми акцијски план			
◆ да пренесе обавезе другима			
◆ да се суочи конфликтима и препрекама			
◆ да обезбеди лидерство, ресурсе, подршку			
◆ да буде свестан да су људи, у процесу промене, на разним нивоима			
◆ да буде свестан да је време важан фактор			

ЛИДЕРСКА СВЕСТ	ПРИОРИТЕТ		
Идеални кандидат треба да има способност:	Висок	Средњи	Низак
◆ да спроведе политику школског одбора и Министарства			
◆ да разуме систематске одговорности и њихову повезаност са школом			
◆ да имплементира текуће образовно истраживање			
◆ да руководи припремом школског плана, балансирајући при том циљеве школе, одбора и Министарства			
◆ да буде свестан када групи треба смерница			
◆ да даје извештај о циљевима који су садржани у школском плану			

ЛИДЕРСКО ПОНАШАЊЕ	ПРИОРИТЕТ		
Идеални кандидат треба да има способност:	Висок	Средњи	Низак
◆ да размишља холистички			
◆ да разуме узајамну повезаност лидерских понашања			
◆ да доноси одлуке у контексту „велике слике“ (да има визију)			
◆ да утврди поступке, тимове и процедуре за имплементисање те визије			
◆ да разуме последице од свакодневних одлука на школском плану			
◆ да разјасни и саопшти политику			
◆ да руководи имплементисањем и оцењивањем школског плана			
◆ да укључи друге у решавању проблема			
◆ да обезбеди смернице које су у сагласности са преузетим активностима			
◆ да усмери друге и тиме да помогне да остваре заједничке циљеве			
◆ да надгледа и оцењује напредак			

ОРГАНИЗАЦИЈСКО РУКОВОЂЕЊЕ	ПРИОРИТЕТ		
Идеални кандидат треба да има способност:	Висок	Средњи	Низак
◆ да постави циљеве и да руководи њима			
◆ да планира и надгледа активности			
◆ да постави распореде и рокове			
◆ да користи ресурсе			
◆ да се суочава кризама, а истовремено да одржава ефикасност и ефективност			

ЛИЧНИ РАЗВОЈ	ПРИОРИТЕТ		
Идеални кандидат треба да има способност:	Висок	Средњи	Низак
◆ да препозна сопствене слабе и јаке стране			
◆ да развије план за лични развој			
◆ да тражи процену од других			
◆ да буде у току, тако што ће читати стручну литературу и што ће учествовати у могућностима за развој кадра			
◆ да тражи да буде укључен у саветима школе, околине и система			
◆ да преузима ризике			
◆ да промовише, исказује и ствара личне и образовне вредности и убеђења			
◆ да се фокусира на здравље			

РУКОВОЂЕЊЕ ПЕРСОНАЛОМ	ПРИОРИТЕТ		
	Висок	Средњи	Низак
Идеални кандидат треба да има способност:			
◆ да идентификује кораке у процесу развоја и раста			
◆ да сакупи адекватне податке			
◆ објективно да оцењује			
◆ да умеје ефективно да се изражува (усно и писмено)			
◆ да састави план за стални развој и допунско резиме			
◆ да назначи важну помоћ			
◆ да ради у оквиру текућих радних процедура			
◆ да буде информисан за обавезе запослених који се оцењују			
◆ да развије ефективне вештине за интервјуисање			

РУКОВОЂЕЊЕ ПРОГРАМОМ	ПРИОРИТЕТ		
	Висок	Средњи	Низак
Идеални кандидат треба да има способност:			
◆ да препозна и опише процедуре плана за реализацију програма			
◆ да уочи потешкоће на путу до успешне реализације програма			
◆ да твори и разради детаљни програм за развој кадра			
◆ да уочи и опише процедуре током оцењивања програма			
◆ да протумачи податке из резимеа			
◆ да извуче адекватне закључке од података из резимеа за програм			
◆ да да адекватно мишљење			
◆ да разради акцијски план			
◆ да расподели ресурсе			
◆ да разуме наставну политику Министарства, локалних власти и одбора			

ПОЛИТИЧКО РУКОВОЂЕЊЕ	ПРИОРИТЕТ		
	Висок	Средњи	Низак
Идеални кандидат треба да има способност:			
◆ да разуме улогу Владе у формирању образовне политике			
◆ да препозна значајне партнере (родитељи, заједница, кадар, председник одбора, директори других школа)			
◆ да разуме текућа питања			
◆ адекватно да комуницира са школским одбором			
◆ да покаже финансијску отвореност и одговорност			
◆ да ради у оквиру мандата утврђеном законском регулативом			
◆ да разуме последице колективних договора, регулативе за људска права и закона			
◆ да познаје јавност и ефикасно да контактира са њом (родитељи, медијуми, старатељи, друштвене групе)			

РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА	ПРИОРИТЕТ		
	Висок	Средњи	Низак
Идеални кандидат треба да има способност:			
◆ да сагледа проблеме и њихову релативну важност			
◆ да сакупи релевантне информације			
◆ да препозна кључни персонал			
◆ да сакупи могућа решења			
◆ да процени алтернативе у вези са организационим циљевима			
◆ да постигне консензус			
◆ да доноси јасну одлуку			
◆ да поткрепи одлуку аргументима			
◆ да има разумевање за потребе људи који су укључени			

Следећи пример је за једноставан профил директора у којем је школски одбор јасно потенцирао шта би хтео да види код новог директора.

ПРОФИЛ ДИРЕКТОРА: Пример 2

Погручја знања/вештине

ГРАЂЕЊЕ ЗАЈЕДНИЧКЕ ВИЗИЈЕ И ПОСВЕЂЕНОСТИ	ПРИОРИТЕТ	
	Да	Не
Показатељи– идеални кандидат		
◆ укључиће кадар, школски одбор и заједницу у развој заједничке визије		
◆ представиће визију кадра, ученика, школског одбора, родитеља и заједнице		
◆ укључиће све сегменте из заједнице у подршци школске визије		
◆ радиће са персоналом, школским одбором, родитељима и другим члановима заједнице, како би успоставио циљеве школе, који су јасно изречени, лако разумљиви и широко пренесени		
Коментари/друго _____ _____		

КОМУНИКАЦИЈЕ	ПРИОРИТЕТ	
	Да	Не
Показатељи– идеални кандидат		
◆ промовисаће позитиван став и комуникацију између персонала, ученика, родитеља и заједнице		
◆ биће доступан		
◆ имаће добре вештине слушања, говорења и писања		
Коментари/друго _____ _____		

РЕЗИМЕ И ИМПЛЕМЕНТИСАЊЕ ПРОГРАМА	ПРИОРИТЕТ	
	Да	Не
Показатељи– идеални кандидат		
◆ треба да покаже знање за захтеве наставног програма		
◆ треба да спроводи систематске осврте на све програме помоћу података од персонала, ученика, школског одбора и родитеља		
◆ треба да буде сигуран да су резултати из екстерних оцењивања суштински део резимеа програма, као и од даљнег развоја плана за достигнуће ученика		
◆ треба да саопшти планове за реализацију персоналу, родитељима, школском одбору и заједници		
Коментари/друго _____ _____		

ПРОЦЕНА, ОЦЕНА И ИЗВЕШТАВАЊЕ ЗА ДОСТИГНУЋА УЧЕНИКА	ПРИОРИТЕТ	
	Да	Не
Показатељи– идеални кандидат		
◆ треба да буде сигуран да персонал разуме и реализује разне мере процењивања и оцењивања		
◆ треба да употреби резултате од процене како би резимирао школске програме		
◆ треба да буде сигуран да ће се школски резултати јасно саопштити родитељима		
◆ треба да подстиче употребу модела/примера/прототипа како би се утврдило ниво достигнућа ученика		
◆ треба да стално родитељима саопштава напредак ученика		
◆ треба да информише родитеље о настави и за политике оцењивања		
Коментари/друго _____ _____		

ПАРТНЕРСТВА У ЗАЈЕДНИЦИ	ПРИОРИТЕТ	
Показатељи– идеални кандидат	Да	Не
◆ неговаће значајно укључивање родитеља путем честе комуникације са заједницом		
◆ тражиће и охрабриваће погледе и мишљења ШО, родитеља и других партнера заједнице у процесу доношења одлука		
◆ промовисаће средину која вреднује разлике и грађењу тима		
◆ фокусираће се на подели информација		
Коментари/друго _____ _____		

РАЗВОЈ КАДРА	ПРИОРИТЕТ	
Показатељи– идеални кандидат	Да	Не
◆ обезбедиће могућности које ће кадар моћи да искористи у процесу доношења одлука на састанцима кадра, и моћи ће да учествују у активностима за професионални развој		
◆ дозволиће кадру да руководи својим саветима за доношење одлука		
◆ изложиће примере наставног лидерства и указаће поштовање истима		
◆ пружиће посебну подршку појединцима из кадра када за то буде потребно		
◆ Понудиће могућност за колегијални надзор, подржаће професионални напредак и поделиће стручну литературу		
◆ неговаће атмосферу учења		
Коментари/друго _____ _____		

ЕФЕКТИВНА ДИСЦИПЛИНА УЧЕНИКА	ПРИОРИТЕТ	
Показатељи– идеални кандидат	Да	Не
◆ ствараће безбедну и уредну средину у којој ће ученици учити и радити		
◆ усвојиће политике и очекивања за дисциплину и понашање, који ће бити јасни, непристрасни и лаки за разумевање		
◆ очекиваће од професора да изграде модел доброг држања и доброг понашања		
◆ прослављаће успех и достигнућа ученика		
Коментари/друго _____ _____		

ДОБРИ ОДНОСИ	ПРИОРИТЕТ	
Показатељи– идеални кандидат	Да	Не
◆ треба да покаже поштовање према доприносима кадра, школског одбора, родитеља и других чланова заједнице		
◆ одаје јавно признање члановима кадра за њихово учешће у школским активностима и посебним догађајима		
◆ треба да зрачи енергијом и ентузијазмом		
◆ да изазове поштовање и да употреби хумор како би се омогућила перспектива		
◆ треба да структурише интеракцију тако што ће све групе осетити да су значајни део ученичке заједнице		
◆ треба да буде упознат са свим групама у заједници и да обезбеди њихову укљученост		
Коментари/друго _____ _____		

РЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА	ПРИОРИТЕТ	
Показатељи– идеални кандидат	Да	Не
◆ треба да створи стратегије за решавање проблема и комуникацију, које ће кадар моћи да користи током рада са ученицима, родитељима и колегама		
◆ треба да укључи друге у изналажењу решења		
◆ темељно да истражи питања пре преузимања акције		
◆ брзо да увиди конфликте и да делује како би их решио, пре ескалације		
Коментари/друго _____ _____		

НАДЗОР КАДРА У ЊИХОВОМ РАСТУ И ПОБОЉШАЊУ	ПРИОРИТЕТ	
Показатељи– идеални кандидат	Да	Не
◆ преузеће лидерство и обезбедиће да је кадар добро информисан у вези са образовним политикама и образовном праксом		
◆ биће свестан за текуће трендове и питања, као и за законе и могућности у школској средини		
◆ помагаће другима у њиховом професионалном развоју		
◆ обезбедиће да кадар разуме да се од њих очекује да сами продуже свој професионални напредак		
◆ употребиће школске циљеве као основ за дискусију са посебним наставницима у вези са њиховим професионалним циљевима и усмераваће наставнике према побољшању наставне праксе		
Коментари/друго _____ _____		

ВЕШТИНЕ РУКОВОЂЕЊА	ПРИОРИТЕТ	
	Да	Не
Показатељи– идеални кандидат		
◆ подржаће тимски рад		
◆ спровесће до краја одлуке заједно са наставницима		
◆ распределиће ресурсе како би подржао школске циљеве		
◆ вероваће кадру приликом доношења одлука у оквиру школских циљева		
Коментари/друго _____ _____		

ТЕХНОЛОГИЈА	ПРИОРИТЕТ	
	Да	Не
Показатељи– идеални кандидат		
◆ треба да буде у току са технолошким напретком		
◆ треба да промовише технологију као алат за обезбеђивање, прикупљање и сортирање информација		
◆ треба да гледа на технологију као на алат за комуникацију и за делење информација		
Коментари/друго _____ _____		

ПРОФИЛ ДИРЕКТОРА: Пример 3

Школски одбор на _____ школа _____ разрадио је основни профил директора. Идеални кандидат::

- ◆ охрабриће развој програма који ће изаћи у сусрет академским, социјалним и ваншколским потребама ученика;
- ◆ биће способен да јасно изрази очекивања ученицима, кадру и родитељима;
- ◆ биће посвећен и инволвиран у свим аспектима школског живота;
- ◆ подржаће све нивое способности, од надарености до општих способности;
- ◆ биће лидер способен да мотивише кадар и ученике и имаће флексибилан приступ;
- ◆ умеће да развије, изрази и имплементира политику дисциплине јасно и истрајно;
- ◆ показаће вољу за промоцију најбољег интереса школе испред ученика, кадра, заједнице и одбора;
- ◆ показаће да има искуство са радом у школама за децу са општим потребама, као и у школама за децу са посебним потребама;
- ◆ оствариваће мрежну сарадњу са локалним и суседним школама;
- ◆ поседоваће смисао за хумор;
- ◆ поседоваће јаку академску оријентацију и
- ◆ подржаће и охрабриће професионални развој кадра.

Законски основ за избор директора у јавној основној школи

Законски основ за избор директора јавне основне школе регулисан је члановима 128 и 132 („Службени весник Републике Македоније“ бр. 103/2008, 33/2010, 116/2010,

156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015, 145/2015 и 30/2016).

Кључни ставови из члана 128 Закона за основно образовање: Ставови

- (3) За директора основне школе може се бирати лице које има најмање високо образовање које испуњава услове за наставника или стручног сарадника у основној школи и уколико има најмање пет година радног искуства у васпитно-образовном раду, положен испит за директора.
- (4) Изузетно, уколико нема пријављеног кандидата са положеним испитом за директора, за директора може бити изабрано и лице које није положило испит за директора, али је дужно да исти положи у року од једне године од дана избора за директора.
- (5) Уколико изабрани директор не положи испит за директора у року утврђеном у ставу (4) овог члана, престаје му мандат директора.
- (6) Мандат директора траје четири године, са могућношћу за још један мандат.

Кључни ставови из члана 132 из Закона за основно образовање

- (1) Директора општинске основне школе бира и разрешава градоначелник на предлог школског одбора основне школе.
- (5) У јавном огласу јавних гласила утврђују се услови које треба да испуњава кандидат за директора, потребну документацију, време трајања јавног огласа и рок у коме ће се избор извршити.
- (6) Пријављени кандидати достављају потребна документа до школског Одбора школе. Кандидати уз пријаву мора да

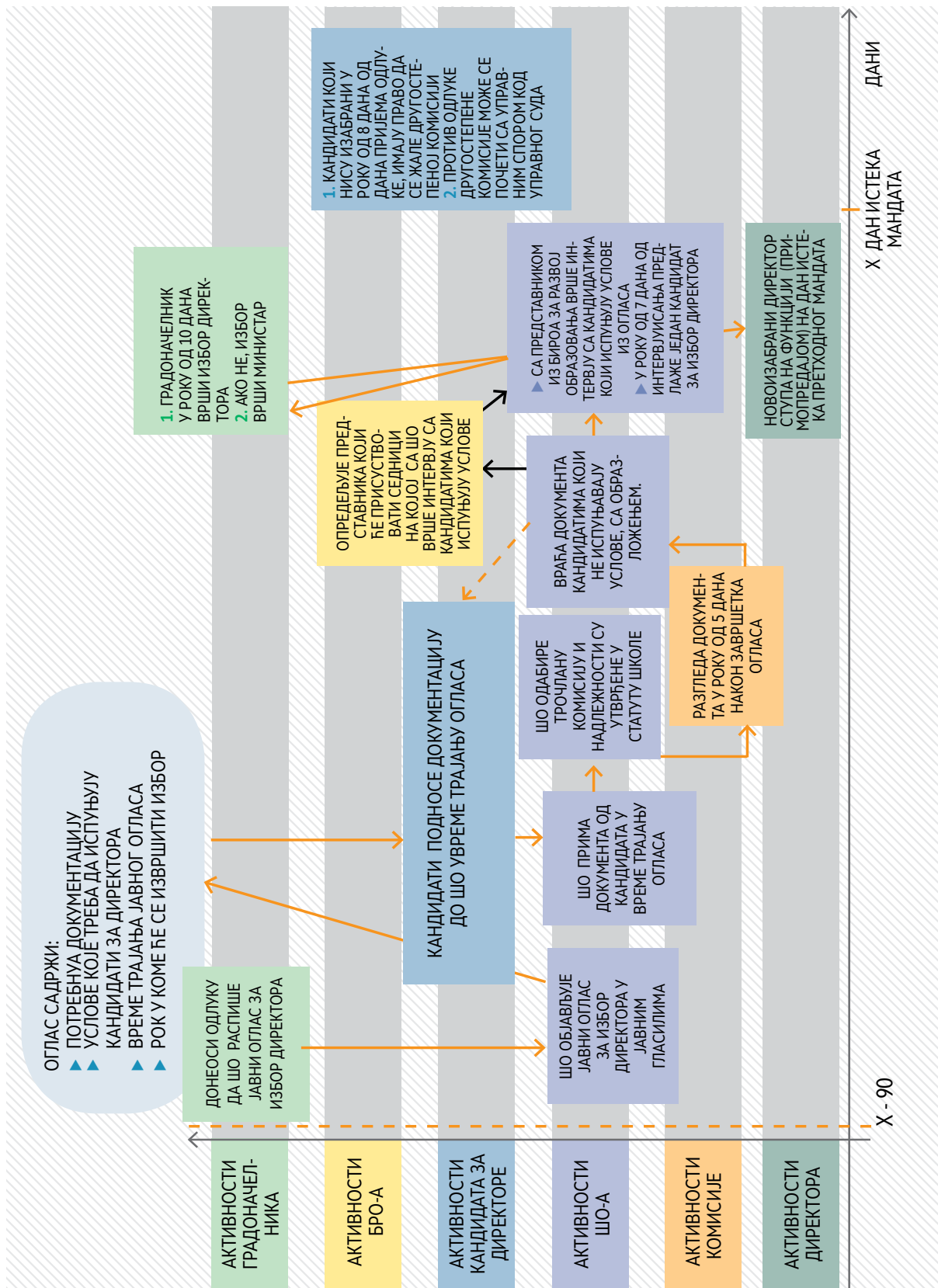
приложе програм за рад за период од четири године.

- (11) Школски одбор и представник Бироа врше интервју са кандидатима који испуњавају услове.
- (12) Школски одбор општинске основне школе, у року од седам дана од извршеног разговора са кандидатима, градоначелнику општине предлаже два кандидата за избор директора, уколико се на јавном огласу пријавило више кандидата.
- (13) Градоначелник, односно министар, у року од десет дана од дана добијања предлога одабире једног кандидата за директора основне школе.
- (15) Уколико градоначелник, у року утврђеном у ставу (14) из овог члана не одабере директора, избор врши министар..

НАПОМЕНЕ:



- ◆ У пракси, градоначелници ретко поштују рок од три месеца пре истека мандата за доношење одлуке за расписивање огласа за избор директора.
- ◆ У неколико досадашњих поступака, градоначелници нису испунили дужност да одаберу достављеног кандидата приликом поновљеног достављања.



Пример огласа ЗА ИЗБОР ДИРЕКТОРА ШКОЛЕ

На основу члана ____ из Закона за средње/основно образовање, школски одбор СОШ/ОШ _____ у _____ објављује

О Г Л А С за избор директора школе

Позивамо кандидате са богатим педагошким искуством, комуникативне, који ће се бринути за квалитет у раду школе.

Кандидат треба да испуњава следеће формалне услове:

- ▶ да има високо образовање, да испуњава услове за наставника, педагога или психолога,
- ▶ да има пет година радног искуства у установи за васпитно-образовни ра верификован од Министарства,
- ▶ да има положен испит за директора;
- ▶ да је држављанин Р.Македоније,
- ▶ да влада литературним језиком и писмом на коме се изводи настава, да је психо-физички здрав и способан за рад,
- ▶ да није осуђиван за кривична дела која га чине недостојним за вршење васпитно-образовног рада;

Кандидати за директора школе треба да приложе следећа документа:

- ▶ CV и Мотивационо писмо;
- ▶ Диплому о завршеном високом образовању;
- ▶ Потврда о радном искуству у васпитно-образовној установи;
- ▶ Кратак радни програм;
- ▶ Потврду да није осуђиван за кривична дела одређена у члану 43 из Закона за установе;
- ▶ Друге потврде и документа о стеченим квалификацијама;

Сваки од кандидата може да добије комплет информација о школи. Материјали су доступни код секретара школе и тамо ће се примати документа кандидата. Документа могу да се доставе лично или поштом. Рок за достављање документата је 8 дана од дана објављивања огласа. Интервју ће се спровести са кандидатима који испуњавају формалне услове, о чему ће бити допунски информисани.

Школски одбор СОШ/ОШ _____

Прва фаза: Комисија за прегледање докумената разгледа поднесена документа од кандидата. У другу фазу ући ће само кандидати који су добили позитивну формалну оцену на основу поднесених документа.

Друга фаза: Председник школског одбора организује састанак на коме ће бити позвани кандидати који су доставили предвиђена документа по огласу. Кандидати ће презентовати њихов програм за рад. Чланови школског одбора и представник БРО праве интервју са кандидатима који испуњавају услове за директора.

Могући сценаријо за интервју кандидата за директора школе:

1. Председник позива кандидата за директора, уводи га и представља члановима школског одбора.
2. Затим кандидат треба да се претстави и да каже неколико реченица о себи. То што ће кандидат рећи о себи и први утисак у великој мери утичу на оцену о њему.
3. Кандидат презентује свој програм-15 мин.
4. Интервју – следе питања која омогућају процену конкретних способности кандидата. Питања мора да буду утврђена претходно. Потребно је да има усаглашености које карактеристике или способности кандидата су приоритетне. Могу се оцењивати комуникацијске способности, спремност и сл. Чланови школског одбора не треба да коментаришу изјаве кандидата. Могу једноставно да замоле за објашњење, допуну или прецизирање. У току интервјуа не треба да се воде белешке. Интервју треба да траје око 15-20 мин.

5. Председник захваљује кандидату, устаје и испраћа га до врата.
6. Оцењивање кандидата: Чланови школског одбора размењују утиске и оцене и међусобно се убеђују. Идеално решење би било да таква дискусија води до консензуса.

Школски одбор у року од седам дана од извршеног разговора са кандидатима, градоначелнику предлаже једног (односно два за основну школу) кандидата за избор директора.

ПРИМЕР ПИТАЊА ЗА ИНТЕРВЈУ СА КАНДИДАТИМА ЗА ДИРЕКТОРА

Најчешћа питања која се постављају у васпитно-образовним установама:

1. Зашто желите да будете директор ове школе?
2. Који су ваши најбољи резултати које сте досад постигли?
3. Да ли сте руководили пројектима и какво је Ваше искуство у тимском раду?
4. Који ће бити Ваши приоритети у раду као директора школе?
5. На који ћете начин успоставити контролу у раду школе?
6. Како ћете мотивисати запослене?
7. Реците како ћете покушати да унапредите квалитет у раду школе?
8. На који ћете начин презентовати школу у јавности? рате училиштето пред јавноста?

ПРЕПОРУЧЕНИ КРИТЕРИЈУМИ И НАЧИН РАНГИРАЊА КАНДИДАТА:

ОЦЕНУВАЊЕ НА БИОГРАФИЈАТА НА КАНДИДАТОТ: <ul style="list-style-type: none">▶ CV и▶ Мотивационо писмо	◆ рангирање кандидата за директора по претходно наведеним допунским критеријумима, односно карактеристикама које треба да поседује директор школе (максимум 20 бодова)
ПРОВЕРА ДОСТАВЉЕНЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ: <ul style="list-style-type: none">▶ Диплома,▶ Сертификати у адекватном подручју,▶ Препоруке и сл..	◆ рангирање кандидата за директора по претходно наведеним допунским критеријумима, односно карактеристикама које треба да поседује директор школе (максимум 20 бодова)
ПРЕЗЕНТАЦИЈА КРАТКОГ РАДНОГ ПРОГРАМА:	◆ рангирање кандидата за директора по претходно наведеним допунским критеријумима односно карактеристикама које треба да поседује директор школе (максимум 30 бодова)
ИНТЕРВЈУ:	◆ рангирање кандидата за директора по претходно наведеним допунским критеријумима, односно карактеристикама које треба да поседује директор школе (максимум 30 бодова)

Пример формулара

ЗА ПРЕДЛОЖЕНОГ КАНДИДАТА ЗА ДИРЕКТОРА

Опис професионалне позадине кандидата (припојени CV)

Искуство

Општи ставови (за педагогију, менаџмент, однос са родитељима, односи са властима, интерперсоналне вештине...)

Главни коментари комисије за избор

Искуство / Рангиран профил

Разлози који образлажу одлуку у поређењу са другим кандидатима (сматрамо да г./г-ѓа у поређењу са другим кандидатима је способнија....., је компетентнија за..., има веће знање за..., има веће искуство у...)

Комисија за избор

Име

Функција

Потпис

1. _____

2. _____

3. _____

САВЕТИ ЗА ДИРЕКТОРА ПРИЛИКОМ ИЗБОРА НОВОГ НАСТАВНИКА

Приликом избора новог наставника, школски одбор, у својој улози давања препоруке директору школе за кандидата за наставника треба да има у виду следеће ствари:

- ▶ Ко може бити наставник у основној/средњој школи према закону:
 - ◆ високо образовање у адекватном подручју
 - ◆ положен стручни испит и
 - ◆ за наставнике стручних предмета - диплома у стручном подручју и положени испити педагогије, методике и психологије;
- ▶ Стручне компетенције наставника:
 - ◆ знања у подручју које предаје - разумевање наставе и стручно знање; познавање предмета и примена предмета;
 - ◆ педагошке компетенције - наставне стратегије и технике, суочавање са ученицима у учионици; вредновање и бележење успеха ученика;
 - ◆ организацијске вештине и
 - ◆ флексибилност/отвореност ка променама.

Технике приликом избора наставног кадра:

CV, мотивационо писмо, диплома, сертификати, писма са препорукама, интервју, план часа, модел-лекција.

Сваки члан конкурсне комисије индивидуално оцењује кандидате који су конкурисали за посао узимајући у виду претходно наведене критеријуме и компетенције које треба да поседују лица која реализују васпитно-образовни рад. Затим, сабиру се бодови које су чланови дали за сваког кандидата посебно. Комисија предлаже да се запосли онај кандидат који има највише бодова. У случају када двоје или више кандидата имају ист број бодова, онда предност има кандидат који је освојио више бодова приликом интервјуисања.

Пример формулара

ЗА НАСТАВНИКА КОЈИ ПРЕПОРУЧУЈЕ ШКОЛСКИ ОДБОР

Препорука за избор новог наставника

Опис професионалне позадине кандидата (прикачени CV и диплома)

Искуство у настави

Општи ставови (за педагогију, однос према родитељима, интерперсоналне вештине)

Главни коментари комисије за избор

Рангиран профил

Разлози који образлажу одлуку у поређењу са другим кандидатима (сматрамо да г./г-ѓа у поређењу са другим кандидатима је способнија.....,је компетентнија за..., има веће знање за..., има веће искуство у...)

Комисија за избор

Име

Функција

Потпис

1. _____

2. _____

3. _____



VI.

**ШКОЛСКИ ОДБОР
И ФИНАНСИРАЊЕ
ШКОЛЕ**

Јавне школе су јавне зато што добивају средства од јавних фондова, који долазе од пореза. Школски одбор има обавезу да се осигура да ће се јавни фондови трошити разумно, ефикасно, и једнако како би се извела настава коју јавност очекује и тражи.

1. ОДАКЛЕ ДОЛАЗИ НОВАЦ?

- ◆ Национални буџет
- ◆ Општина
- ◆ Донације и спонзорства
- ◆ Приходи школе (издавање под најам, школске компаније и ваншколске активности)

2. ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН И ИЗВЕШТАЈ

Школски одбор предлаже годишњи финансијски план и извештај оснивачу школе. Чланови школског одбора треба да разумеју буџетски процес, препреке и ограничења.

ПРИПРЕМА БУЏЕТА

Процес припреме буџета тражи интензивну укљученост административног кадра и чланова школског одбора. Ово укључује састанке са наставним кадром како би се утврдиле потребе.

КОРАЦИ У ПРИПРЕМИ ШКОЛСКОГ БУЏЕТА:

- ◆ Утврђивање календара за припрему буџета.
- ◆ Преглед и побољшање постојећег система и процеса за припрему буџета.
- ◆ Идентификација и давање приоритета образовним потребама и претпоставкама за главне ресурсе.

САДРЖАЈ ГОДИШЊЕГ ПЛАНА

- ◆ Година за коју се односе подаци
- ◆ Раздел буџетског корисника
- ◆ РКБ буџетског корисника
- ◆ Тип рачуна којем се планирани расходи односе
- ◆ Индивидуална партија
- ◆ Назив буџетског корисника
- ◆ Број подпрограма
- ◆ Назив подпрограма
- ◆ Расходна ставка
- ◆ Планирани износи расхода за сваки квартал у оквиру године, распоређени по подпрограмима и расходним ставкама и
- ◆ Образложење годишњег плана.

Образац за годишњи финансијски план по кварталима:

ГОДИШЊИ ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН ПО КВАРТАЛИМА ЗА _____ ГОДИНУ

Раздел	РКБ	Тип рачуна	Индивид. партија	Назив буџетског корисника

Број подпрограма	Назив подпрограма	Расходна ставка	Планирани износ по кварталима				
Број програма	Назив програма	Расходна ставка	К1	К2	К3	К4	Укупно годишње
УКУПНО:							

ОБРАЗЛОЖЕЊЕ:

Пример Финансијских планова:

**ЗА РАЧУН ЗА СОПСТВЕНЕ ПРИХОДЕ,
ЗА НАМЕНСКЕ ДОТАЦИЈЕ, ЗА ЈАВНЕ НАБАВКЕИ**

ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН ОШ _____
ЗА РАЧУН ЗА СОПСТВЕНЕ ПРИХОДЕ ЗА 20__ГОД.

Ред. бр.	ПРИХОДИ	Приходно konto	ИЗНОС
1.	Приходи од лок. самоуправе _____ Н - 1	741112	
	Укупно:		
	РАСХОДИ	Расходно konto	ИЗНОС
	Програм Н - 1		
1.	КОМУНАЛНИ ТРОШКОВИ	421	
	Струја	421110	
	Вода	421120	
	Дрва	421220	
	Нафта	421240	
	ПТТ трошкови	421320	
2.	МАТЕРИЈАЛИ	423	
	Канцеларијски материјали	423110	
	Хигијена	423710	
	Алат и ситан инвентар	423720	
3.	ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ	424	
	Текуће одр. зграда	424210	
	Дезинфекција и дератизација	424230	
	Текуће одр. опреме	424430	
4.	УГОВОРНИ ТРОШКОВИ	425	
	Здравствени прегледи	425490	
	Превоз ученика	425760	
5.	ДРУГИ ОПЕРАТИВНИ ТРОШКОВИ	426	
	Интернатски смештај	426990	
	Укупно програм Н - 1		

_____ 20 __ год _____.

ФИНАНСИЈСКИ ПЛАН ОШ _____

ЗА РАЧУН ЗА НАМЕНСКЕ ДОТАЦИЈЕ ЗА 20__ ГОД.

Ред. бр.	ПРИХОДИ	Приходно konto	ИЗНОС
1.	Приходи од лок. самоуправе _____ Н - 1	741112	
	Укупно:		
	РАСХОДИ	Расходно konto	ИЗНОС
	Програм Н - 1		
1.	КОМУНАЛНИ ТРОШКОВИ	421	
	Струја	421110	
	Вода	421120	
	Дрва	421220	
	Нафта	421240	
	ПТТ трошкови	421320	
2.	МАТЕРИЈАЛИ	423	
	Канцеларијски материјали	423110	
	Хигијена	423710	
	Алат и ситни инвентар	423720	
3.	ТЕКУЋЕ ОДРЖАВАЊЕ	424	
	Текуће одржавање	424210	
	Дезинфекција и дератизација	424230	
	Текуће одржавање опреме	424430	
4.	УГОВОРНИ ТРОШКОВИ	425	
	Здравствени прегледи	425490	
	Превоз ученика	425760	
5.	ДРУГИ ОПЕРАТИВНИ ТРОШКОВИ	426	
	Интернатски смештај	426990	
	Укупно програм Н - 1		

_____ 20 __ год _____.

ГОДИШЊИ ПЛАН ЗА ЈАВНЕ НАБАВКЕ У 20___ ГОДИНИ

НА Р/ОШ _____

Ред. бр.	ПРЕДМЕТ ДОГОВОРА ЗА ЈАВНУ НАБАВКУ/ ОКВИРНИ СПОРАЗУМ	ШИФРА ПРЕМА ОПЈН	ОЧЕКИВАНИ ПОЧЕТАК ПОСТУПКА (МЕСЕЦ)	ПРОЦЕЊЕНА ВРЕДНОСТ ДОГОВОРА/ ОКВИРНИ СПОРАЗУМ БЕЗ ПДВ-А (ДЕНАРА)	ВИД ПОСТУПКА
1	2	3	4	5	6
	I. ЈАВНЕ НАБАВКЕ РОБЕ				
1	Набавка канцеларијског материјала				
2	Набавка наставних и образовних помагала				
3	Набавка спортске опреме				
4	Набавка средстава за хигијену				
5	Набавка алата и ситног инвентара				
6	Набавка униформи				
7	Набавка намештаја				
8	Набавка друге опреме				
9	Набавка књига за библиотеку				
10	Набавка прехранбених продукта и пића				
11	Набавка других материјала				
12	Набавка материјала за поправке и одржавање				



II. ЈАВНЕ НАБАВКЕ УСЛУГА					
1	Услуга за поправку и тековно одржавање				
2	Договорне услуге				
3	Услуге за одржавање зелених површина				
4	Услуге за транспорт				
5	Информатичке услуге				
6	Друге услуге				
III. ЈАВНЕ НАБАВКЕ СТВАРИ					
1	Адаптација зграде				
2	Грађевински радови				
3	Завршни радови				
4	Инсталацијски радови				
5	Други радови				

3. ПРИКУПЉАЊЕ СРЕДСТАВА

Школски буџети су скромни. Према позитивним искуствима и пракси за функционирање школских одбора из других земаља присутно је формирање фондова за развој школе у надлежности школског одбора. Ту мора да нагласимо да је формирање оваквих фондова, како и прикупљање допунских средстава којима би школски одбор располагао, није регулисано законима Републике Македоније.

Овде дајемо опис како функционише прикупљање допунских средстава у земљама у

којима је то регулисано позитивним законским прописима, као једна од опција за коју треба да се размишља, све са циљем да се побољшају услови у школама .

Школски одбор путем прикупљања новца генерише допунски приход, са циљем да се обезбеде боље могућности за учење које ће побољшати образовне услуге за ученике. Сакупљање новца може да буде путем акција, као, на пример, продавање колача или скупљање новина. Школе исто тако могу да претворе догађаје и забаве у места где ће се прикупљати новац.

Школски одбор је одговоран за координацију активности за прикупљање новца, и тиме повећава доступност фондова за об-

разовне активности, поред оних које су финансиране из буџета.

Кључ за успешно прикупљање средстава и обезбеђивање донација је у томе да се има јасно дефинисан циљ за прикупљање тог новца. Прикупљање новца може се концентрисати на активност у школском дворишту, наставне потребе, библиотеку, наставу, ресурсе за екскурзије. Поред тога, могу се организовати друге активности за прикупљање новца, који би окренули школску заједницу ка конкретном циљном подручју у плану за побољшање школе, да се укључе локални бизниси, све са циљем да се стигне до заједничког циља, а то је побољшање школе и резултате ученика.

Приликом прикупљања новца, треба имати у виду следеће ствари:

1. Прикупљени новац треба да се искористи за добро ученика, да се побољша квалитет њиховог образовања и да помогне у њиховом развоју у одговорне грађане.
2. Прикупљени новац треба да надопуни, а не да замени јавно финансирање у педагошким потребама.
3. Одлуке за активности за прикупљање новца и проширивање оних које су финансиране треба донети у консултацији са управом школа, кадра, ученика и родитеља.
4. Учешће у активностима за прикупљање новца треба бити волонтерско.

4. МОГУЋИ СЦЕНАРИЈО ЗА ФОНД ЗА ШКОЛСКИ РАЗВОЈ ЗА ВАННАСТАВНЕ АКТИВНОСТИ

- I. Основање фонда за допунска средства за текуће пројекте у школи.
- II. Руковођење фондом средстава, донације и сарадња са пројектима на пр. локална самоуправа, Светска банка и сл.
- III. Отвореност, одговорност и изештавање задужених лица за руковођење фондом и његова реализација у интересу школе и шире заједнице..
 1. Оснивањем фонда од стране школског одбора руководило би тело од три члана : по један члан родитеља-представник у школском одбору. Један члан у школском одбору предложен од стране наставничког кадра у одбору, и један члан из школског одбора предложен од локалне самоуправе или МОН-а, по договору. Председник би био један од њих со мандатом од једне школске године..
 2. Основни задатак фонда био би:
 - ◆ Прикупљање допунских материјалних и финансијских средстава, руковођење, праћење и реализација пројекта у школи.
 - ◆ Организовање свих потребних активности из финансијског аспекта за квалитетнију наставу у школи: пр. екскурзије, настава у природи, прехрана у школи, побољшање санитарних услова и хигијене у школама, прикупљање средстава од издавања простора који није у школској функцији, прикупљање средстава од издавања слободних

термина у школским салама, прикупљање понуда за разне реконструкције по основу на донације, пројекте и њихово праћење све до завршне реализације и сл.

3. Активно укључивање председника фонда у све комисије, пројекте и организације.
4. Припрема тромесечних (кварталних) финансијских планова фонда заједно са школским одбором, праћење, реализација и извештавање за урађено испред школског одбора.

НАПОМЕНА



Сви ови предлози су са циљем да се изнађу нови извори средстава и не ослањати се само на постојећи прилив за плате, надоместке и сл. утврђеним законом који функционише и с чиме менаџира директор школе

1.a. Почетком рада фонда за развојне пројекте као саставни део школског одбора у школи, потребно је да комисија, претходно састављена по предлогу школског одбора, направи план и достави га школском одбору:

- ◆ Предрачун са укупном сумом коштања за одређене и дефинисане грађевинско-занатске активности у школи за период од три месеца, са дефинисаном динамиком реализације, праћења и извештавања за урађено, уколико је иста активност реализована.
- ◆ Извештавање за начин на који су средства обезбеђена и да се припреми план и динамика за њихово трошење за наведени квартал, са припремљеном спецификацијом за урађено по позицијама.

- ◆ Списак приоритета за реализацију, по предлогу комисије, чиме би отпочеле активности за прикупљање средстава по разним основама, претходно наведеним, за следећи квартал.

Како би се успешно реализовали претходно наведене активности комисије потребно је да се припреми образац-формулар са унетим тачним параметрима за одређену позицију, намену, простор, активност, допунску делатност и сл. од стране школског одбора. На тај начин **комисија за јавне набавке у школи** имала би тачне податке приликом процеса прикупљања понуда по разним основама чиме би се повећало и поверење и искреност према понуђивачима по разним основама чиме би се повећао и интерес за улагање у школама на принципу **јавних приватних партнерстава, према** постојећим позитивним законским прописима у нашој држави и на тај начин би се повећала и маса потребних средстава за реализацију утврђених приоритета, без да се претходно дотакне лимитирани буџетски рачун за текуће-инвестиционо одржавање школе, а уједно би се побољшали услови за успешно реализовање васпитно-наставног процеса.

2.a. Друга активност комисије била би:

- ◆ Припрема кварталног извештаја за обезбеђене допунске приходе остварене од лобирања код институција система, приватне донације из привреде, међународне организације и сл. што би представљало добру основу приликом креирања политике за инвестиционе активности од стране школског одбора у периоду који би следио за три месеца и сл..

3.a. Трећа активност:

- ◆ Припрема и достава тромесечних финансијских извештаја од комисије до школског одбора за урађено кроз цифре и достављање плана активности за следећи квартал, исто тако, исказан цифрама.

Са циљем да се побољша развој школе, поред владине подршке, школски одбор ће формирати посебни фонд за развој школе. Овај фонд биће резултат акција за прикупљање новца, организованих од одбора за посебне јавне догађаје, као и од остварених контаката са приватним фирмама и појединцима. Овај фонд за развој школе је намењен за пројекте који се односе на ваннаставне активности, истовремено, повећавајући подршку родитеља, власти и бизнис заједнице за посебне активности организоване у школи за добро ученика.

За овај циљ треба отворити посебан рачун у банци од стране школског одбора. Једине личности које ће имати право на потпис на рачуну биће овлашћена лица од школског одбора (председник ШО и председник Комисије за финансијска питања).

Фонд за развој школе треба да функционише под посебним прописима, уређеним школским статутом.

У прилогу следи један збир правила за фонд за развој школе:

Фонд за развој школе (ФРШ) треба да има посебни рачун под правним именом.

Два лица ће имати право на потпис на рачуну ФРШ. Једно од њих биће председник школског одбора, а друго ће бити председник комисије за финансијска питања.

Ова два лица сматраће се за одговорна испред школског одбора и испред локалних власти за јасно и транспарентно руковођење рачуна.

Школски одбор ће функционисати као борд поверилаца средстава ФРШ. Средства ФРШ треба да буду једино за развој школе у педагошким подручјима, искључујући све инвестиције у инфраструктури или било ком другом подручју које није директно повезано са побољшањем педагошког подручја.

Допунско подршци из редовних финансијских извора (националних и локалних редовних буџета, циљних буџета за подршку специјалних пројекта итд.) подручја ФРШ за инвестиције биће:

- ▶ Наставна помагала;
- ▶ Посебне активности за учење.
- ▶ Материјали за рекреацију.
- ▶ Посебне активности за подршку од родитеља за рад њихове деце у школи.
- ▶ Посебна подршка за децу са посебним потребама.
- ▶ Посебна подршка за децу са slabим достигнућима.
- ▶ Посебна подршка за децу са високим достигнућима.

Борд поверилаца ФРШ функционисаће према следећем процесу:

1. Сваке године извесна сума новца биће одвојена за развој школе (не више од одређеног процента из расположивих средстава)
2. Школски одбор ће известити директора школе за суму која је на располагању.
3. Директор школе, пратећи консултације са свим укљученим, поднеће предлог за употребу расположивих фондова.

4. Предлог ће бити повезан са визијом школе и са његовим полугодишњим и годишњим плановима.
5. Предлог треба да се односи на бенефит од предложених инвестиција / активности / користи итд...
6. Предлог треба да укључује и показатеље успеха од предложених активности. Уколико је реч о користима, предлог треба да укључује и очекивану употребу истих.
7. Поред регуларне оправданости за подршку ФРШ, предлог треба да укључује детаљни буџет и најмање три понуде за тражене услуге. Рангирана препорука за прижељкиваног достављача услуге / материјала, базирана је на цени (40%) и на квалитет услуге (60%).
8. Школски одбор ће примити предлог, не дуже од две недеље након почетка школске године.
9. Школски одбор ће одобрити предлог следећи напредак у договорима између одбора и директора, не дуже од једног месеца након почетка школске године.
10. Школски одбор има право да одбије предлог након договора између директора и одбора, уколико одбор сматра да се инвестиција не уклапа у циљеве и интересе ФРШ.
11. Директор треба да извести школски одбор за употребу фондова као и за надгледање и евалуацију активности финансиране из ФРШ.
12. Поверитељи ФРШ ће имати право на суспензију било какве финансијске подршке финансираних инвестиција/ активности ФРШ, уколико постоје незадовољавајуће информације у вези са фондовима. Сваке године извесна сума новца биће одвојена за развој школе (не више од одређеног процента од расположивих средстава).

Формулар за ПРЕДЛОГ ДО ФРШ

Име школе:

Фонд за развој школе Школска година 201x-201x.

Предлог за подршку ФРШ Датум::

Име директора:

1. Опис тражене подршке

1.1 Корист/активност (заокружите)

1.2 Опис добра/активности

1.3 Очекивана употреба добра или очекивани датуми и време трајања активности

2. Циљеви предложених користи или активности

3. Корелација између добра/активности и план за развој школе

4. Предложени метод за надгледање и евалуацију употребе добра/активности

5. Трошкови (анекс буџета и цене)

6. Текући трошкови ФРШ за ову годину:

Потпис директора

7. За употребу ФРШ:

Одобрено

Захтев за побољшање

Одбијејно

8. Образложење одлуке (заокружите разлог)

- ◆ целокупно у сагласности са циљевима школе
- ◆ високо квалитетан предлог који је у сагласности са текућим планом за развој школе
- ◆ нема довољног сразмера са циљевима школе
- ◆ потребна су побољшања у детаљима , плановима и/или сразмер са циљевима школе
- ◆ уопште није у сагласности са циљевима и плановима школе
- ◆ предлог са slabим квалитетом
- ◆ није у сагласности са текућим планом за развој
- ◆ друго

Потпис председника одбора

Датум доношења одлуке



VII.

КОМУНИКАЦИЈЕ

1. КОМУНИКАЦИЈЕ -КЉУЧ ЗА ГРАЂЕЊЕ ПАРТНЕРСТВА

Комуникација је кључни фактор приликом успостављања партнерства у самој школи, као и са вањским партнерима и заинтересованим странама. Комуникација је кључна како би се постигла већа укљученост и већи утицај родитеља на образовање њихове деце.

За школски одбор комуникација представља слушање и информисање. Када сте представник родитеља или неког из шире школске заједнице, важно је да одбор одабере начине да осети пулс школске заједнице, и да се осигура да се жеље, циљеви и аспирације које заједница негује према школи артикулишу преко школског одбора. Исто тако, важна је улога школског одбора коју он има у доношењу одлука, саветовању директора за питања везана за школу, стратегију коју користи како би побољшао климу и културу у школи, као и стална подршка за директора, персонал и ученике - све ово да се подели са заједницом.

Отворена и јасна комуникација је кључна приликом покушаја да се сви осете као део школске заједнице. Школски одбор може да примени најразличитије начине за слушање и извештавање заједнице у циљу свакије користи.

2. ПЛАН ЗА КОМУНИКАЦИЈУ

Како би се успешно комуницирало, добро је да се припреми план за комуникацију, приликом чега треба да се узме у обзир следеће:

- ◆ јавност са којом треба да се комуницира;
- ◆ ситуације које траже широке консултације на релацији школа-заједница;
- ◆ разне комуникацијске стратегије и процеси који могу да се употребе;
- ◆ појединци задужени за развој плана;
- ◆ временски оквири;
- ◆ начини решавања са повратним ефектом из заједнице.

Приликом избора стратегија за комуникацију, школски одбор треба да узме у обзир ефективност и адекватност начина комуникације са родитељима из различитих социјалних структура и насеља које чине заједницу. На пример, како би дотакли одређену циљну групу, можете да почнете да постављате следећа питања:

- ◆ Ко треба да зна ово? Које групе заједница треба да се информишу?
- ◆ С киме већ комуницирамо?
- ◆ Да ли школа обухвата све што треба да се обухвати?
- ◆ Према којим организацијама треба да се усмеримо?

Затим, може да одлучите шта конкретно желите да кажете, постављајући себи следећа питања:

- ◆ Шта треба да зна циљна група?
- ◆ Шта смо до сада рекли?
- ◆ Да ли је то што сада желимо да пренесемо адекватно циљној групи?

Кораци приликом припреме плана за комуникацију:

КАКО БИСТЕ ОВО УТВРДИЛИ...	ПИТАЈТЕ СЛЕДЕЋЕ
Садржај	Шта треба саопштити?
Разлог зашто се саопштава садржината	Зашто се саопштава?
Средство за саопштавање	Како ће се саопштити?
Процес саопштавања: Дизајн, развој, процена	Ко ће створити, допунити, пренети и проценити ефективност сваке тачке?
Селекција циљне групе	Коме ће се доделити свака тачка?
Временски рокови	Када ће се саопштавање спровести?
Вредност/ефективност саопштавања	Каква је била ефективност саопштавања? Да ли је одређена тачка дотакла циљне групе? Да ли је било јасно и прецизно? Какве су повратне информације дошле из групе (можете да спроведете истраживање, телефонски или писмено, како бисте добили примерак реакције циљне групе)?

3. УНУТРАШЊА И ВАЊСКА КОМУНИКАЦИЈА

Унутрашња и вањска комуникација школских одбора одвија се између следећих субјеката/ фактора/институција:

- ◆ председник школског одбора и чланови;
- ◆ школски одбор и директор школе;
- ◆ школски одбор и наставници;
- ◆ школски одбор и савет родитеља;
- ◆ школски одбор и ученици;
- ◆ школски одбор и локалне образовне власти;

- ◆ школски одбор и централне образовне власти и
- ◆ школски одбор и медији.

При том, помоћи ће вам следеће вештине:

- ◆ умешност слушања;
- ◆ ефектно јавно говорење;
- ◆ online комуникације.

4. САСТАНЦИ - ПРИПРЕМА И ВОЂЕЊЕ

Састанци или седнице су начин на који школски одбор функционише. Задатак за стварање агенде за састанак најчешће припада председавачу састанка, или у случају, председнику школског одбора..

Кораци и фазе у припреми састанка:

- ◆ Да се припреми распоред састанака за целу годину.
- ◆ Простор за састанке – у школи, треба да се постави на начин на који ће охрабривати учешће, а истовремено ће омогућити учесницима да се гледају један са другим док се прича о проблемима..

Стварање агенде - пажљиво испланирана и организована агенда је кључ за успешан састанак. Добра агенда накратко истиче о чему имате намеру да говорите и по ком редоследу. Треба да се постави један разуман временски оквир, који би вам омогућио довољно времена за дискусију по свим тачкама из агенде. Тачке из агенде треба да одражавају приоритете школског одбора, који са своје стране, треба да одражавају бриге и интересе школске заједнице.

Ефективни састанци – чланови школског одбора треба да имају могућност да разговарају детаљно за сваку тачку из агенде. Генерално, председавач је одговоран за олакшање процеса. Састанци су најуспешнији и најпродуктивнији када чланови одбора слушају и презентују своје идеје ефективно. Кључ за разумевање је да се слуша и да се стварно разуме шта други желе да кажу. Главна баријера у ефективној комуникацији је тенденција да се оцењује, а да

се не чује шта други имају да кажу. не се слушне што другите имаат да кажат.

Како да слушате и да стварно разумете шта други кажу:

- ◆ целокупно посветите вашу пажњу лицу које говори;
- ◆ размишљајте о томе шта прича и хватајте прибелешке уколико сматрате да ће вам бити од помоћи;
- ◆ поставите питања или парафразирајте како би се разјасниле ствари.

Састанак се сматра за успешан и ефективан уколико сви учесници мисле да:

- ◆ састанак има циљ;
- ◆ имају осећај да су нешто постигли;
- ◆ дали свој допринос у дискусији;
- ◆ били оцењени од других;
- ◆ генерисали идеје, алтернативе или решења;
- ◆ могли су да деле разне ставове;
- ◆ имало је деловања;
- ◆ желе да поново раде заједно..

Методи за стимулацију дискусије:

- ◆ Иницијатива председавајућег. Он позива људе на дискусију, и сви који би хтели да говоре, имају ту могућност, са временским ограничењем за сваког ко жели да говори.
- ◆ Парови. Људи се распоређују у парове по случајном избору, како би разговарали о неком проблему и затим то саопштили групи.
- ◆ Кружење око стола. Председавајући охрабрује све за столом, редом, да говоре о неком проблему (уколико желе), са временским ограничењем за сваког.
- ◆ Апсолутна тишина. Члановима школског одбора даје се одређено време да

размисле, прочитају или да ухвате забелешке у вези са темом о којој се прича.

Методe за генерисање идеја:

- ◆ brainstorming
- ◆ кружење око стола
- ◆ записивање идеја, итд., (методи како би се олакшало доношење одлука).

Улога председавајућег:

Улога председавајућег у максимизирању ефикасности састанка је од суштинског значаја; ево неких допунских савета за оне који председавају састанком одбора:

- ◆ почните и завршите са сваким састанком на време;
- ◆ охрабрујте забелешке, али нека исте буду кратке;
- ◆ представите госте ако их има;
- ◆ заједно са члановима одбора разгледајте агенду поново. Истакните оно што треба да се постигне;
- ◆ одржавајте ред и задржите фокус на приоритетима;
- ◆ покушајте да останете неутрални и да изнађете алтернативне начине за решавање проблема или за доношење одлука;
- ◆ охрабрите доношење одлука путем консензуса;
- ◆ проверите да ли сви чланови одбора подједнако разумеју све одлуке;
- ◆ потсетите чланове одбора за време и место следећег састанка;
- ◆ повремено, дајте свој допринос за ефикасност састанка.

САСТАНЦИ КОЈИ ИМАЈУ РЕЗУЛТАТЕ

Састанци могу бити досадни и непродуктивни, или могу бити интересантни и продуктивни. Свако је од нас присуствовао састанку где је једино мислио : „Када ће ово завршити? “ Састанак је место где ће персонал и учесници одмах оценити да ли је лидер састанка успоставио вредност људског достојанства или не. Као организатор састанка, ви сте одговорни за то како се *нешто догађа*, а не само за оно *што* се догађа. Постоји *садржај* и *процес* у састанку. Атмосфера и дух састанка могу се измерити на скали вредности које се крећу од *негоспојансiveness* па све до *госпојансiveness*.

Који је кључ за вођење достојанствених састанака који дају резултате?

Знајте ваше циљеве: Припремите агенду заједно са другима који ће бити на састанку. Поделите агенду учесницима унапред, и потражите њихов допринос за састанак. Будите флексибилни око прихватања предлога за агенду оних који долазе у задњем моменту.

Окружење: Осигурајте да просторија где ће се одржавати састанак буде чиста и унапред организована. Освежавајућа пића су начин да почастите учеснике и да допринесете доброј атмосфери.

Роширајући председавајући; начин на који људи добијају моћ: Организатор састанка не мора да присуствује истом. Ротирање председавајућег је добар начин да се покаже поверење и да се да моћ.

Пожелите добродошлицу учесницима: На почетку састанка, захвалите се учесницима за присуство. Изразите захвалност за одвојено време. Саопштите агенду и временски оквир.

Посијавиће њавила за сасијанак:

Који ће бити редослед људи који ће говорити? Да ли очекујете да људи дижу руке када желе да говоре? Замолите људе да искључе мобилне телефоне.

Пишијте њовучене учеснике: Неки учесници су повучени. Уколико их питате за мишљење, показујете да вам је битан њихов допринос.

Тражиће консензус, гласајте само када је њошребно: Убеђивање је најбољи начин, али када не може да постигне консензус, а треба да продужите даље, можете да решите питања гласањем. Уколико желите да водите састанак на овај начин, припремите људе када објашњавате правила.

Заокружиће одлуку, поновите шта је одлучено: На крају сваке тачке из агенде, јасно реците шта је одлучено, и објасните шта треба да се постигне као резултат одлуке.

Након сасијанка, њогелиће резиме одлука: Овим, људи ће знати шта је одлучено.

Обезбедиће њродужеијак: Осигурајте се да ће одлуке бити спроведене. Можете задужити одређене људе за сваку тачку. Почните следећи састанак извештајем за прогрес одлука донесених на прошлим састанцима.

Обезбедиће њовраиће информације (фидбек): При крају састанка, одвојите неколико минута и потражите повратне информације од људи у вези са квалитетом састанка.

Захвалиће људима: Они су одвојили време и енергију. Захвалите им се за учешће.

Пример записника **СА САСТАНКА ШКОЛСКОГ ОДБОРА:**

Име школе _____

ЗАПИСНИК бр _____

За састанак одржан у _____ на дан год. са почетком у _____ часова.

Укупан број чланова: _____

Оправдано отсутни (име и презиме): _____

Неоправдано отсутни (име и презиме): _____

Остали присутни (име, презиме и функција): _____

Лидер састанка: _____

Записничар: _____

Дневни ред::

1. Анализа закључака и одлука са претходног састанка;
2. _____
3. _____

Ток расправе и учесници:

- А) Усвајање формулација из закључака и одлука са претходног састанка
- Б) Преглед извршених закључака и одлука са претходног састанка, неспроведени закључци и одлуке и њихови носиоци

Лидер: _____

У расправи су учествовали: _____

Ставови: _____

Забелешке и предлози: _____

акључци или одлуке: _____

Носиоци и рокови: _____

Састанак је завршио у _____ часова у _____ год.

Записничар: _____

Оверивач записника:: _____

Председник:: _____

5. СУОЧАВАЊЕ СА КРИЗАМА

УЛОГА ШКОЛСКОГ ОДБОРА У УПРАВЉАЊУ КРИЗАМА У ШКОЛАМА

У психолошкој литератури најчешће дефиниције појма криза су:

- ◆ поремећење равнотеже између људских потреба и могућности (механизма) за њихово задовољавање;
- ◆ превазилажење људских потенцијала за адаптацију у суочавању са новонасталом ситуацијом;
- ◆ неспособност индивидуе да се прилагоди промени (у себи, или у средини) и да је прихвати као могућу;

психолошка криза се препознаје преко следећих њених карактеристика:

- ◆ она представља **индивидуално** искуство неочекиване и крупне **промене** у животу човека;
- ◆ увек значи **субјективно** доживљавање које зависи од: прошлог искуства, актуелног момента, личних карактеристика, животног и когнитивног стила и
- ◆ представља **преокрет** у животу човека.

Уобичајено је да се кризе деле на:

- ◆ развојне и случајне, и
- ◆ индивидуалне и масовне.

У школама је присутна појава сва четири вида криза. Подршка и помоћ наставника и стручних сарадника у школи су део њиховог редовног рада и третмана које они дају ученицима у суочавању са кризама које су последица развојних промена. Случајне и масовне кризе изазивају промене на више

нивоа и неизбежно траже укључење свих субјекта који учествују у школском животу и посебно у школском одбору као тела одговорног за управљање школом.

Постоје многе различите кризне ситуације, које погађају школу: хронично нарушавање безбедности у школи, саобраћајне незгоде, епидемије, појаве елементарних непогода, смрт ученика или наставника, интерперсонални и интергрупни конфликти и сл. Постоје ситуације када уобичајене реакције помоћи и самопомоћи члановима школске заједнице нису довољне за превазилажење проблема и брзо нормализовање стања. Тада настаје неопходна примена кризне интервенције, у најширем смислу речи, чији је циљ да обезбеди непосредну помоћ како би се успоставило нормализовање ствари и минимизовали исцрпљујући ефекти кризе.

У таквим условима, улога чланова школског одбора може да буде вишеструка. Као представници воље заједнице одакле црпе своја овлашћења и моћ и као људи са различитим професионалним и личним компетентцијама, могу и треба да понуде широк спектар решења и одговора на захтеве школског кризног стања.

Важан предуслов за ефикасно, правовремено и правилно укључивање у акције школе за превазилажење ванредних стања је деловање према унапред припремљеној стратегији за кризну интервенцију.

ПОТРЕБНО ЈЕ ДА ОВА СТРАТЕГИЈА САДРЖИ СЛЕДЕЋЕ ЕЛЕМЕНТЕ И КАРАКТЕРИСТИКЕ::

1. Унапред припремљен кризни план

- ▶ практичан;
- ▶ прегледан;
- ▶ добро артикулисан.

2. Кризни план треба да помогне у остваривању циљева кризне интервенције, а они су::

- ▶ Смањење опште напетости (несигурност, неизвесност).
- ▶ Преузимање контроле над ситуацијом.
- ▶ Припрема за продужено кризно стање.

У смеру смањења опште напетости посебно су корисни следећи ставови и понашања: потпуна информисаност (за разлоге, процес, реакције и сл.), размена личних искуства (факти, размишљања, реакције између наставника и ученика), толеранција разлика у реакцијама и начинима суочавања са ситуацијом, активни однос према животним догађајима (са смањеним интензитетом, али, ипак да се продужи са планирањем и обавезама), изналажење активности за релаксацију, дружење и опуштање свих чланова школске заједнице.

За остваривање другог циља - преузимање контроле над ситуацијом, потребно је компетентно лидерство, утврђен и прихваћен план за рад у кризним ситуацијама (са јасном расподелом улога и задатака), постојање тимског рада, укључивање и респектовање сваког члана и повезаност на више нивоа (школска заједница, породица, локална заједница, институције система).

Једна од најзначајних претпоставки за оспособљавање школе за суочавање са кризом, са продуженом или поновљеном кризом је постојање претходно оформљеног кризног тима.

3. Кризни тим састављен од чланова школског одбора (у ширем саставу може да укључује и друга лица из школе и ван ње) који има следеће карактеристике:

- ▶ чланови се познају међусобно и постоји утврђени систем функционисања (брзо усмеравање према проблему, искуство са планирањем, спонтано праћење и сл.);
- ▶ чланови познају структуру запослених у школи и њихове потенцијале за позитивно усмеравање енергије ка решавању проблема;
- ▶ чланови познају ученике и њихове специфичне проблеме;
- ▶ чланови познају инфраструктурне капацитете и техничку опремљеност школе.

4. Оперативни план за акцију кризног тима:

- ▶ кризни тим поступа према израђеном низу осмишљених поступака и активности које су одобрене од стране локалне заједнице, школског руководства и персонала и од стране родитељског савета.
- ▶ комуникација између чланова кризног тима и школским одбором, са школском и са вањском јавношћу одвија се према израђеној комуникацијској стратегији за време кризе;
- ▶ постоји почетни план са конкретним циљевима за превазилажење првог шока проузрокованог након неког кризног догађаја.

5. Разрађена комуникациска питања

- ▶ технички систем комуникације у згради школе представља значајни елемент у условима кризе
 - ◆ телефони;
 - ◆ радиовезе;
 - ◆ компјутерске везе;
 - ◆ разгласни системи;
 - ◆ системи картица у боји, са различитим значењем за различите кризне ситуације.

6. Информисаност чланова кризног тима за личне карактеристике, реакције и ограничења за време кризе:

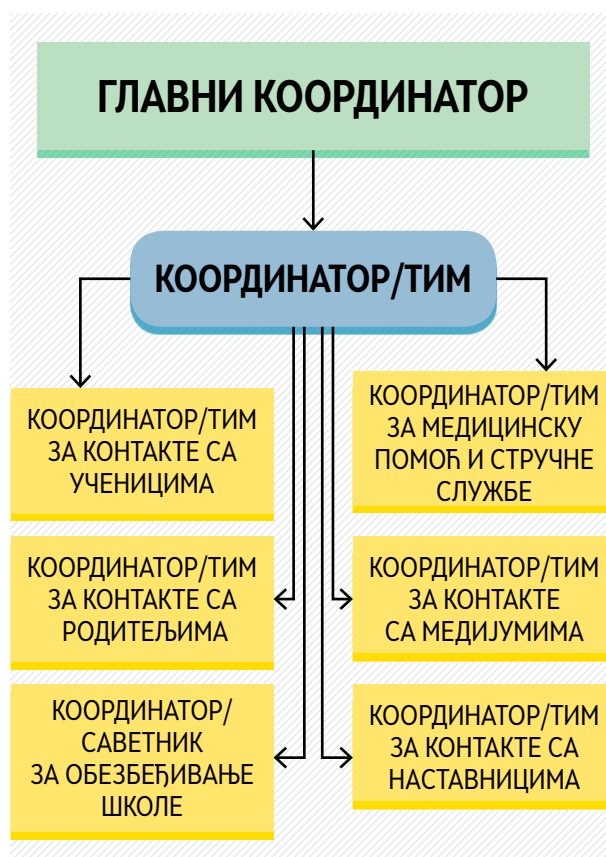
- ▶ препознавање личних доживљаја у кризној ситуацији;
- ▶ подела нормалних реакција-последика кризе;
- ▶ ефикасно реаговање, коришћење конструктивних начина за превазилажење;
- ▶ спремност за улагање великог напора и много енергије, дуже време;
- ▶ стварна заинтересованост, мотивисаност;
- ▶ отвореност и спремност за уочавање наметљивих личних потреба:
 - ◆ потреба да се буде херој;
 - ◆ потреба за контролом;
 - ◆ потешкоће у подношењу туђе боли, несреће;
 - ◆ преузимање превише одговорности;
 - ◆ нелагодност за консултације са другима;
 - ◆ нелагодност да се буде у „споредној улози“;
 - ◆ потреба за перфекционизмом.

7. Поштовање принципа тимског рада од чланова кризног тима:

- ▶ разумевање и поштовање сваког члана у тиму;
- ▶ међусобна подршка чланова у току кризне интервенције;
- ▶ развијање осећаја за тимски рад;
- ▶ прецизирање улоге сваког члана у тиму;
- ▶ позитивна клима, узајамне похвале и подршка за успешност;

Подела улога и задатака је први корак у креирању стратегије за кризну интервенцију у школама:

Кризни тим



ГЛАВНИ КООРДИНАТОР КРИЗНОГ ТИМА (ПО МОГУЋНОСТИ ТА УЛОГА ТРЕБА ДА БУДЕ ДОДЕЉЕНА ПРЕДСЕДНИКУ ШКОЛСКОГ ОДБОРА)

Личне карактеристике:

- ▶ способност за организацију и доношење одлука у условима кризе;
- ▶ ауторитет приликом доношења стратешких одлука;
- ▶ способност за успостављање брзог контакта и комуникације са администрацијом и руководства школе и надлежних институција где школа припада.

Активности пре кризе:

- ▶ преузимање одговорности за успостављање, координисање и појашњење задатака и одговорности сваког члана одбора;
- ▶ успостављање комуникацијских веза и стратегија за сарадњу са надлежним институцијама (на државном и локалном нивоу) и са вањским кризним тимовима који би могли да буду позвани ;
- ▶ утврђивање какве ће информације бити дистрибуисане у условима кризе;
- ▶ сазивање састанка са кризним тимом на којем ће се проверавати и усоглашавати могуће активности у случају кризе;
- ▶ назначивање заменика у случају одсуства.

Активности у току кризе:

- ▶ извештавање чланова кризног тима за насталу кризу;
- ▶ доношење одлука за промену распореда, обезбеђивање зграде, достављање директива и решења;
- ▶ комуникација са школском администрацијом, институцијама и вањским кризним тимовима;

- ▶ координација чланова кризног тима;
- ▶ доношење одлука према развоју догађаја ;
- ▶ омогућавање састанка тима у адекватним интервалима, док траје криза, састанак за међусобну подршку и разменивање информација између чланова;
- ▶ записивање колико је више могуће о ономе што је урађено и које су релевантне и доступне информације за догађај.

Активности након кризе:

- ▶ Обезбеђивање продужене подршке и помоћи за школски персонал..

6. ПРЕВЕНЦИЈА КОНФЛИКТА И РЕШЕЊА

1. ШКОЛСКИ ОДБОРИ - РЕГУЛАТОРИ ДОБРИХ ОДНОСА У ШКОЛИ

Школски одбори активно учествују у стварању и одржавању безбедне школске климе. Они имају улогу контролног механизма и скоро су увек у току са конфликтним ситуацијама у школи. Али, како би заузели исправан став и дали допринос у њиховом решавању, потребно је да упознају потенцијал колектива (снагу) за конструктивност и позитивно усмеравање енергије према решењу и да поступају према плану за кризну интервенцију.


Чланови школских одбора потребно је да процене:

- ▶ Да ли је школа спремна да се суочи са конфликтима?
- ▶ Да ли конфликт посматрају јаким подстреком за сазревање и промену?
- ▶ Да ли школа спроводи политику конструктивног суочавања са конфликтом?

Конфликти су саставни део живота и рада људи и честа појава у школској пракси. Активности између супротстављених страна (ученици, родитељи, руководство, наставници) су са различитим интензитетом, од пасивне индиферентности преко отвореног неспоразума, па све до суочавања, саботирања и најразличитијих облика насиља.

За чланове школских одбора најважније је:

- ▶ да могу да разумеју и идентификују понашање које преузима једна страна конфликта, са намером да се супротстави или да спречи активности друге стране.
- ▶ да знају позицију обе стране, да усмере пажњу према интересима, да разумеју понашање и да допринесу непристрасном објашњењу и потицању на конструктивност.



Основна улога школских одбора је да се не дозволи ескалација конфликта са негативним исходом, него, да се подстакне правовремено отварање проблема као први корак за његов позитивни исход.

Чланови школских одбора треба да отворено дискутују за конфликтна стања у школи, не заступајући интересе нити једне од укључених страна.

2. РЕАКЦИЈЕ, КАРАКТЕРИСТИКЕ И ПОСЛЕДИЦЕ КОНФЛИКТА

Чланови школских одбора треба да се оријентишу према датој табели за успешно упознавање и заузимање става и односа према школским конфликтима.

РЕАКЦИЈЕ ТОКОМ КОНФЛИКТА	КАРАКТЕРИСТИКЕ/ОПИС	ПОСЛЕДИЦЕ
ИЗБЕГАВАЊЕ	Повлачење из ситуације, игнорисање проблема и негирање осећаја изазваним конфликтном ситуацијом. Овакав начин реаговања практикују стране које нису посебно заинтересоване за одржавање међусобних односа или нису довољно вешти у преговарању како би дошли до решења конфликта.	Избегавање може само да привремено ублажи проблем, али, дугорочније, таква стратегија је неефикасна.
СУПРОТСТАВЉАЊЕ	Претња, агресивно понашање усмерено ка другој страни. Као резултат оваквог исхода, јавља се непријатељство између конфронтираних страна и штета не само противнику већ и код стране која преузима насилничке активности.	Супротстављање може да избрише моментани проблем по цену продуженог непријатељства.
КОМУНИЦИРАЊЕ	Учешће и узајамно разумевање између обе стране, неопходно је да стране имају развијену вештину активног слушања и емпатије. Људи који се понашају проактивно не осећају се као жртве, не окривљују друге људе, него, они преузимају одговорност за своје акције и осећаје на начин који омогућује да се дође до решења.	Комуницирање нуди могућност да се дође до трајног решења конфликта.

3. НАЧИНИ РЕШАВАЊА КОНФЛИКТА У ШКОЛИ

Чланови школских одбора имају велику улогу и могућност да интервенишу у делу који значи решавање конфликта у школама примењујући методе:

- ▶ Решавање конфликта преговарањем
- ▶ Решавање конфликта посредовањем

3.1. Решавање конфликта преговарањем

1. КОМПРОМИСНО РЕШАВАЊЕ	<ul style="list-style-type: none">◆ свака страна добија-делимично губи◆ стране се боре за то што им је важније, а отказују се од мање важног
2. КОЛАБОРАТИВНО ПРЕГОВАРАЊЕ	<ul style="list-style-type: none">◆ релације са другом страном су много значајне◆ комуникација је отворена и искрена◆ став је поверљив и пријатељски◆ циљ је да обе стране добију
3. ТАКМИЧАРСКО ПРЕГОВАРАЊЕ	<ul style="list-style-type: none">◆ релације су релативно значајне◆ комуникација је затворена и недоследна◆ ставови за другу страну су непријатељски◆ циљ је да једна страна добије, а друга изгуби

3.2. Решавање конфликта посредовањем


У ситуацији када је комуникација између страна прекинута, разрешавање конфликта укључује и трећу страну. Најпознатије методе разрешавања конфликта посредништвом су **медијаторство** и **арбитрисање**.

ПОСРЕДНИЦИ -МЕДИЈАТОРИ покушавају да помогну странама да дођу до позитивног исхода. Они процесују, али не нуде решење.

АРБИТРИ НУДЕ решење које супротстављене стране морају да прихвате како би се разрешио конфликт.

Постоје случајеви где се школски одбори појављају у улози медијатора или арбитра.

4. ШКОЛСКИ ОДБОРИ И ИНТЕРВЕНТНИ ПРОГРАМ ЗА РАЗРЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТА



Чланови школских одбора треба да инсистирају на успостављању интервентних програма за заштиту од кризних стања у школама, и да учествују у имплементацији интервентних програма у свакодневној комуникацији, а посебно приликом решавања конфликтних ситуација.

Интервентни програм настоји да изгради комплексни став о томе како да се стране држе у конфликту и како да створе социјалне вештине у смеру његовог разрешавања. Он се састоји од следећег:

ПРИНЦИПИ	КАРАКТЕРИСТИКЕ
ПРЕПОЗНАВАЊЕ ПОТРЕБА	Због чега постоји конфликт? Шта стране стварно желе? Која важна потреба лежи у основи конфликта? Колико дубоко треба да се уђе како би се разумеле суштинске потребе? Како ће се праве потребе сазнати?
ПРИХВАТАЊЕ ДРУГОГ	Идеја за фер однос спроводи се кроз неколико корака: <ul style="list-style-type: none">◆ први пружи руку◆ покажи другоме да га поштујеш◆ покажи које су твоје потребе◆ процени шта желиш и од чега се плашиш◆ подгреј пријатељску атмосферу

<p>РАЗВИЈАЊЕ НЕНАСИЛНЕ КОМУНИКАЦИЈСКЕ СТРАТЕГИЈЕ</p>	<p>Активно слушање и парафразирање.</p> <p>Ненасилни говор путем Ја-говора уместо Ти-говора.</p> <p>Преформулација-преформулисање проблема, гледање из другог угла.</p> <p>Временска перспектива-актуелност проблема.</p> <p>Емоционални ниво-пожељно је да се смире снажне емоције и да се оствари комуникација која се не распламсава.</p> <p>Различите улоге-свако да се бори равноправно за своје потребе, макар оне изгледале безначајне из друге перспективе.</p> <p>Оптимална количина информација-примање информација треба да је дозирано, саговорник не сме предуго да објашњава.</p> <p>Ниво општости-препоручује се разговор за конкретне и директне ствари.</p> <p>Физичке препреке комуникације-мирна просторија за разговор.</p>
<p>ПОДСТИЦАЊЕ САМОАФИРМАЦИЈЕ</p>	<p>Личност да сама нађе излаз из конфликта. Вежбе за самоафирмацију носе поруке: ја имам иста права као и други, ја вредим исто толко колико и други, ја имам право да тражим нешто за себе...</p>
<p>ПОДРЖАВАЊЕ ТОЛЕРАНЦИЈЕ И ОТВОРЕНОСТИ</p>	<p>Толеранција разлика у мишљењу, навике, изгледу, потребе су особине без којих нема успешног решавања конфликта.</p>
<p>МОДЕЛИРАЊЕ ПРОЦЕДУРЕ ЗА КОНСТРУКТИВНО РЕШАВАЊЕ КОНФЛИКТА</p>	<p>Технички, овај се процес одвија у неколико фаза:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ одређивање проблема, ◆ одређивање осећаја, позиција и потреба, ◆ идеје за различита решења, ◆ одбацивање неприхватљивих решења, ◆ избор најбољег решења за обе стране и постизање сагласности.

5. СУОЧАВАЊЕ СА НЕДОЛИЧНИМ ПОНАШАЊЕМ ИЗМЕЂУ УЧЕНИКА И НАСТАВНИКА

Чланови школских одбора треба посебно да буду упознати са поступком приликом изрицања педагошких мера ученицима и мере за непедagoшки приступ наставника, односно за начине разрешавања конфликта са њима и између њих.

У овом делу, много је велика улога стручне службе у школама, а чланови школских одбора треба детаљније да буду упознати са њиховом улогом.

У свим ситуацијама недоличног понашања наставника и ученика спроводе се све форме и принципи посредовања, разговора, а понекад и арбитража за превазилажење конфликта било које природе.

Процедура укључује евиденцију и поступно решавање проблема укључујући, по потреби, и педагошке мере, односно санкције.

5.1. Поступци за изрицање педагошких мера за ученике

Педагошке мере изричу се због нередовности и недисциплинованог односа, кршења кодекса понашања, односно због повреде дужности и неиспуњење обавеза у сагласности са Законом за средње, односно основно образовање.

У основним школама, изричу се следеће педагошке мере:

- ▶ укор,
- ▶ усмена опомена,
- ▶ писмена опомена,
- ▶ смањење владања,
- ▶ премештај ученика у други разред и
- ▶ премештај ученика у другу основну школу.

средњим школама изричу се следеће педагошке мере:

- ▶ писмена опомена, опомена пре одстрањивања и одстрањивање из јавне школе,
- ▶ писмену опомену за ученика изриче руководилац разреда, наставнички савет разреда или директор.
- ▶ опомену пре одстранивања и одстрањивање изриче наставнички савет.

Школски одбори треба да имају у виду у евиденцији и документацији која се води изречене педагошке мере. Посебно треба да инсистирају на следећим елементима у процесу изрицања педагошких мера:

- ▶ Ученици да буду упознати са основним обавезама и одговорностима, са кодексом понашања и поступком за изрицање педагошких мера, али и да буду укључени у редовним превентивним програмама.
- ▶ У школе треба да се води континуирана евиденција и документација за понашање ученика - записници, изјаве, белешке са вођених разговора и саветовања итд.
- ▶ Да буду спроведена индивидуална и групна саветовања са ученицима о којима је покренут поступак за педагошку меру, информисање и разговори са њиховим родитељима.
- ▶ За изречену педагошку меру пре одстрањивања, родитељ, на домаћу адресу, треба да добије писмено обавештење са правном поуком.
- ▶ На приговор ученика за изречену педагошку меру, најпре се проверава евиденција за ток поступка и да ли се поступа по закону.
- ▶ Изречене педагошке мере треба унети у педагошку документацију ученика.

Законски основ за изрицање педагошке мере ученицима у јавној средњој школи

Законски основ за изрицање педагошких мера ученицима у јавној средњој школи регулисан је чланом 57 из Закона за средње образовање („Службени весник РМ број 44/95, 24/96, 34/96, 35/97, 82/99, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006 и 51/07) и Упутством за начин изрецивања педагошких мера у јавним средњим школама (Службени весник РМ број 47/05)

Члан 57 из Закона за средње образовање:

Став 1, 2 и 3 - Због повреде дужности и неиспуњавања обавеза за ученика се могу применити педагошке мере: писмена опомена, опомена пре одстрањивања и одстрањивање из јавне школе. Писмену опомену за ученика изриче руководилац разреда, наставнички савет разреда или директор.

Опомену пре одстрањивања и одстрањивање из јавне школе изриче наставнички савет..

Став 5 и 6 - По приговору ученика орган управљања школе може да потврди, измени или укине педагошку меру из става 3 овог члана.

Одлука (ШО) по приговору је коначна.

Упутством за начин изрицања педагошких мера дефинисана је процедура за изрицање сваке педагошке мере посебно. За све мере постоји једна заједничка процедура која има циљ да обезбеди целосно информисање ученика и његовог родитеља о последицама од повреде дужности и неиспуњавања обавеза. Та процедура захтева за сваку педагошку меру да се поднесе предлог у писменој форми за изрицање, а затим следи разговор са комисијом која формално треба да буде одређена (као постојана или за

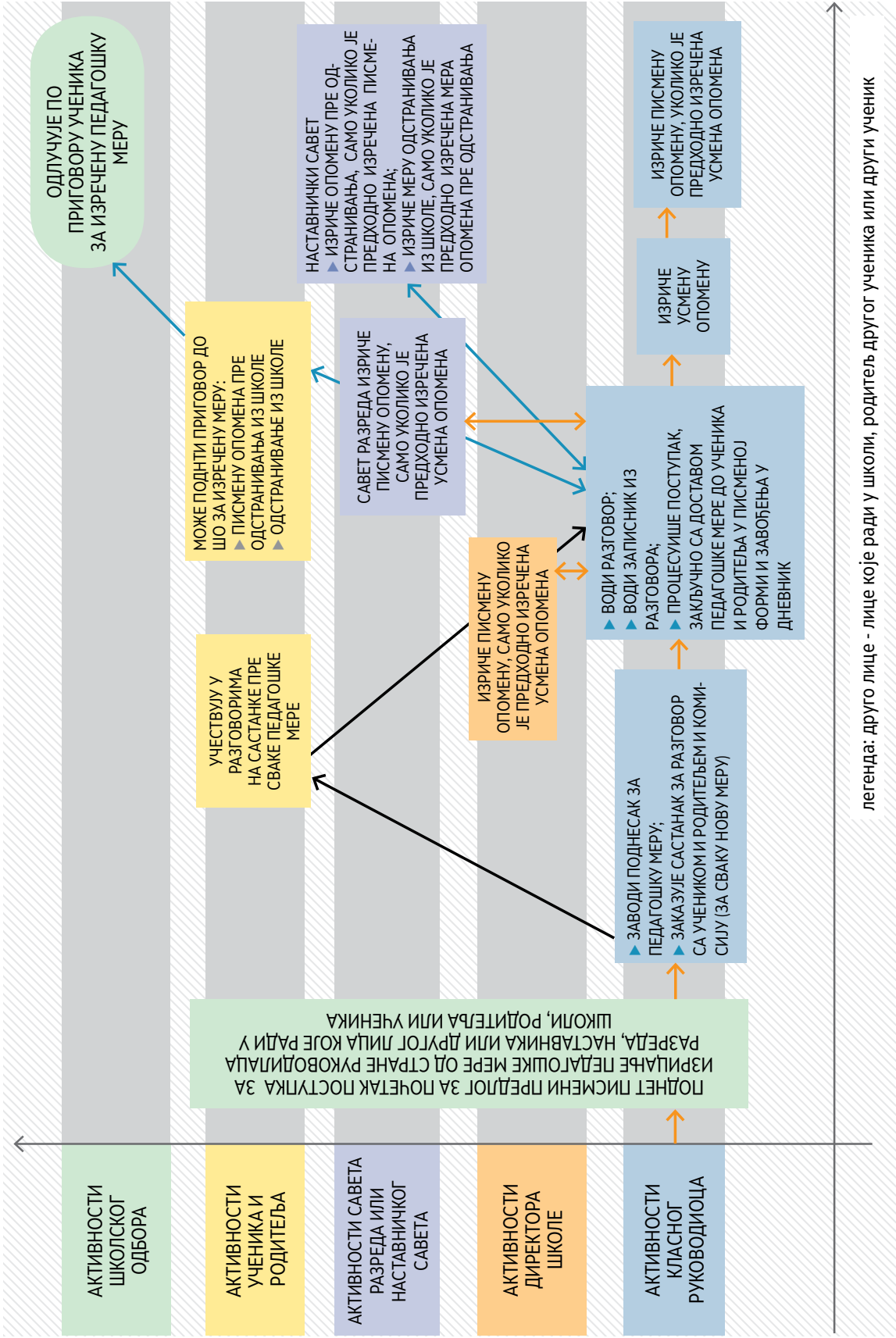
конкретни случај) одлуком директора. Чак након официјалног разговора комисије са родитељем и учеником, разредни руководилац може да продужи поступак процесуирањем предлога за изрицање педагошке мере до адекватне институције (директор, савет разреда или наставнички савет).

Практична примена ове процедуре ствара повећани административни рад за разредног руководиоца, због чега се неки од ових корака пропуштају, а то смањује или елиминисе позитивне ефекте изречене педагошке мере.

НАПОМЕНА



У члану 17 од Упутства за начин изрицања педагошких мера, предвиђа се могућност да орган који је донео педагошку меру укине исту. То је могуће за педагошке мере- писмена опомена и опомена пре одстрањивања.



5.2. Мере за наставнике

У пракси могући су случајеви непрофесионалног односа наставника и рушење етике наставничке професије и кршење основних права ученика, права на достојанство и други вид психичког и физичког малтретирања. Иако механизми за суочавање са овом групом наставника нису једноставни, школски одбори могу и треба да преузму неопходне мере:

- ◆ Дају обавезу школама да упознају наставнике са кодексом понашања и да врше контролу њиховог поштовања.
- ◆ Траже да се врше разговори и саветовања са наставницима који крше кодекс понашања и при томе да се води евиденција.
- ◆ Траже педагошко-психолошка сужба да посећује наставнике на часу и да води евиденцију за начин предавања, оцењивања и комуникацију са ученицима. Исти су дужни да дају повратну информацију наставнику, смернице за побољшање и то евидентирају.
- ◆ Иницирају истраживања за односе између наставника и ученика, анализирају, дискутују, усмеравају, одлучују.
- ◆ Инсистирају на анкети родитеља за осетљива питања у вези са наставом и наставницима, анализирају, дискутују, усмеравају, одлучују.
- ◆ Омогућују сусрете родитеља и наставника и медијатори су у комуникацији.
- ◆ Предлажу обуке и предавања за комуникације наставника и ученика, за професионално понашање, за права ученика.
- ◆ Разговарају са директором за континуирана незадовољства од одређеног наставника, предлажу мере сагласно закону.

7. САРАДЊА И ПАРТНЕРСТВО СА ЛОКАЛНОМ ЗАЈЕДНИЦОМ

Родитељи имају прву и најважнију улогу у образовању њихове деце и кључни су партнери у грађењу квалитетног образовног система. Једна од улога школског одбора је да промовише и подржава укључење свих родитеља у учењу њихове деце.

ШО може да укључи све родитеље тиме што:

- ◆ Ће омогућити родитељима информације и идеје у вези са активностима у настави, одлукама, планирањем, и како да помогну деци у вези са домаћим задацима.
- ◆ Успешно ће комуницирати са родитељима за школске програме и за успех ученика.
- ◆ Регрутираће и организираће помоћ и подршку родитеља.
- ◆ Препознаће и употребиће ресурсе и услуге заједнице који учвршћују школски програм, породичне односе, и развој и учење ученика.
- ◆ Позиваће родитеље који имају стручну експертизу да говоре испред одбора или ученика (на пример, једна медицинска сестра може да говори за хранљиве потребе деце, маркетинг експерт може да помогне у изради плана за комуникацију одбора).
- ◆ Помоћиће родитељима да изграде домаћу средину која ће стимулисати децу да уче (на пример, да им помогну око домаћих задатака, да их питају за дневне активности, да се брину о њима и да им дају смернице).

Укључење **родитеља доприноси** успеху деце у школи и квалитету школске средине. Пошто је укљученост родитеља толико важна, школски одбори треба да одстрани све баријере које стоје између куће и школе, како би направили школу пријатним местом за родитеље.

Школски одбори треба да охрабре све родитеље да учествују, да их позову на састанке школских савета, и да их информишу како на разне начине могу да буду укључени у рад школе.

Родитељи играју значајну улогу самим тиме што су чланови школских одбора. Обележавање успеха одбора и саопштавање о томе заједници помаже у одржавању посвећености актуелних чланова школског одбора и истовремено охрабрује друге родитеље и чланове заједнице да се укључе у будућности. Укључење родитеља у току године у саветима и у другим волонтерским улогама представља одлични начин да се изазове интерес и да се мотивишу родитељи да допринесу на разне начине за образовање њихове деце. *Сваки родитељ може да допринесе.*

УЧЕЊЕ ЗАЈЕДНО

Као услуга заједници и као начин да се прошири опсег школе, школски одбор може да понуди могућности за учење у заједници за питања везана за:

1. Когнитивни и емоционални развој деце.
2. Однос деца-родитељи.
3. Нова настава.
4. Консултације за текућа питања.
5. Контрола гледања телевизије и употребе Интернета.
6. Насиље код деце и младих.
7. Превенција дроге.

8. Сексуална едукација.
9. Прехрана код деце и младих и
10. Малтретирање код деце и младих



VIII.

**УЛОГА
ШКОЛСКОГ ОДБОРА
ЗА МЕЂУЕТНИЧКУ
ИНТЕГРАЦИЈУ
У ОБРАЗОВАЊУ**

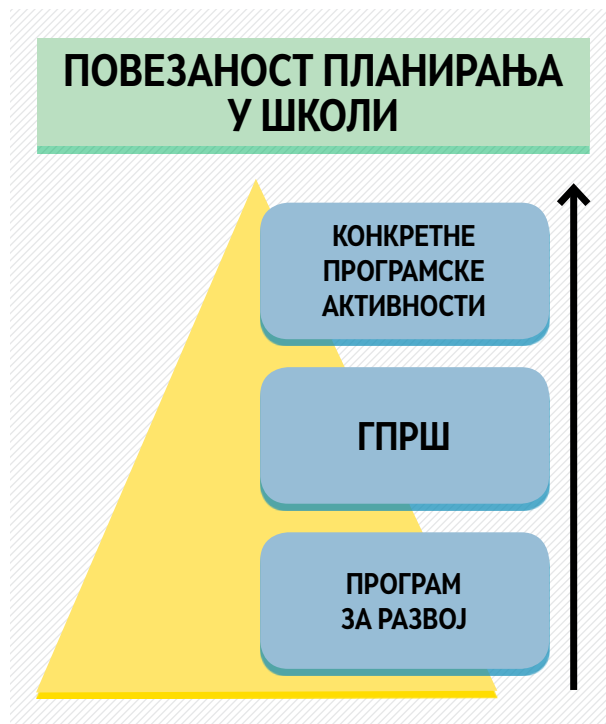
Школски одбор, као орган управљања је од посебног значаја за успешно реализовање активности које доприносе за јачање разумевања и понашања у смеру поштовања грађанских вредности у школи.

Активности за међуетничку интеграцију у образовању усмерени су за постизање тог циља, и зато се школски одбор у сфери међуетничке интеграције у образовању фокусира на:

- ▶ грађењу школских политика који укључују активности за међуетничку интеграцију;
- ▶ допринос у обезбеђивању развојних планова и програма где су предвиђене адекватне активности за међуетничку интеграцију у образовању и
- ▶ залагање за увођење виших стандарда и других програма за међуетничку интеграцију у образовању.

Школски одбор обезбеђује правовремено планирање и реализацију активности дајући подршку планирању и реализацији као и праћење активности за интегрисано образовање који се реализују поштујући критеријуме за реализацију МИО активности. Свака школа креира своју политику за унапређење међуетничке интеграције у образовању и планира активности према карактеристикама саме школе, као обавеза која произлази из Правилника за форму и садржај годишњег програма за рад школе. Активности за континуирано побољшање међуетничке интеграције су саставни део програма за развој и годишњег програма за рад школе.

ШКОЛСКИ ОДБОР ДОПРИНОСИ ЗА УВОЂЕЊЕ МИО АКТИВНОСТИ ПРЕКО УСАГЛАШАВАЊА ШКОЛСКЕ ДОКУМЕНТАЦИЈЕ



Потребно је да чланови ШО идентификују планиране активности које ће приликом реализације доприносити међуетничкој интеграцији..

Основна и веома важна улога ШО је да успостави усаглашеност у односу на активности о међуетничкој интеграцији у програмским документима и то:

- ▶ **Визија** школе да има МИО елементе одакле се види међуетничка позитивна клима у школи.
- ▶ **Мисија** школе да рефлектује међуетничку сарадњу у школи.
- ▶ Годишњи програм рада школе да садржи **План за реализацију МИО активности.**
- ▶ **Програми стручних актива** у школи да имају предвиђено МИО активности које поштују критеријуме МИО (види прилог са критеријумима за МИО).

- ▶ **Програми стручних сарадника** – педагог, психолог, социолог и/или дефектолог у својим активностима да предвиде МИО активности и да дају подршку за реализацију истих;

Тим за међуетничку школску интеграцију (СИТ) је стручно тело школе формирано одлуком **школског одбора** на предлог директора школе. Тим планира, координира и прати активности за МИО у школи.

Тимови за међуетничку интеграцију (СИТ-ови) су промотори и подрживачи активности за међуетничку интеграцију у школи.

1. Опис видова активности за МИО који може да се реализују у школама

МИО активности које се планирају и реализују у школама могу бити различите. Оне могу да се реализују преко:

- ▶ непосредног контакта између ученика из различитог наставног језика (**лицем-у-лице**);
- ▶ посредног контакта између ученика од различитог наставног језика.

МИО активности могу бити:

- ▶ **активности на нивоу школа (самосталне мултикултурне активности);**
- ▶ **активности са партнер школама (преко непосредног контакта између ученика из различитог наставног језика и посредно, преко коришћења интернета, аудио/видео веза).**

Активности на нивоу школе

Како у дво/три језичким тако и у једнојезичким школама могу се реализовати разноврсне активности на нивоу школе.

У једнојезичким школама, на нивоу школе, реализују се самосталне мултикул-

турне активности²³. Самосталне мултикултурне активности су наставне и/или ваннаставне активности за сензибилизацију. Реализација самосталних мултикултурних активности претежно је базирана на ОЖВ радионицама, али оне укључују и друге наставне и ваннаставне активности.

Самосталне мултикултурне активности по дефиницији подразумевају примену метода интерактивног, колаборативног и искуственог учења (дијалог, дискусије у малој и великој групи, играње улога, демонстрација и симулације, анализа текстова или ситуација, драмске/позоришне представе).

Теме, односно садржај који се разрађује преко ових активности односи се на:

- ▶ промовисање осећаја отворености за упознавање особености сопствене културе и културе других,
- ▶ промовисање концепта за људска права, демократије, социјалне правде и једнакости,
- ▶ смањење стереотипа, предрасуда и дискриминације и
- ▶ решавање конфликта..

Активности могу се реализовати у оквиру редовне наставе или ваннаставних активности, мултикултурне радионице, активности ученичке заједнице, извођачко-уметничка активност и др.

Учешће у оваквом виду активности код ученика доприноси развоју :

- ▶ вештина за комуникацију и сарадњу – подстичу се на активно слушање, заједничку дискусију, поштовање идеја других и активну интеракцију;

.....
23 Прилог бр. 1: Критеријуми за самосталне мултикултурне активности

- ▶ вештина за критичко мишљење – подстичу се на анализу и процену аргумената и алтернатива, синтезу и повезивање информација и аргумената, доношење закључака који се могу аргументовати, постављање критичких питања или давање критичких коментара у вези са темом;
- ▶ вештина за решавање проблема – подстичу се да дефинишу проблем, да предлажу различне алтернативе за решавање проблема, да праве процену о ефектима предложених алтернатива.

Препоручује се да се самосталне мултикултурне активности реализују не само у једнојезичким већ и у дво/три језичким школама пре почетка заједничких активности етнички мешаних група ученика.

Дво/тријезичке школе, имају могућност за реализацију различите видове активности на нивоу школе. Осим самосталне мултикултурне активности, у школама треба да се реализују активности које се односе на ојачање сарадње између наставника и јачање сарадње између ученика.

На школском нивоу практикују се различити видови активности за МИО и то:

1. Професионална сарадња наставника представља међусобну помоћ и подршку наставника из различитог наставног језика на професионалном плану са циљем да унапреди професионални и лични развој наставника као и побољшање квалитета наставе. Наставници из различитих наставних језика имају заједничке активности уколико: реализују активности у којима учествују њихови ученици заједно са ученицима из другог наставног језика или сарађују на професионалном плану, односно преузимају активности које воде ка побољшању квалитета

наставе (на пример: заједничко планирање часова, размена наставних материјала, заједничка припрема тестова, узајамне посете часовима итд.)

2. Заједничке активности са ученицима/наставницима (наставне и ваннаставне, краткотрајне и дуготрајније активности)

Заједничке активности су активности које се реализују са етнички балансираним (уравнотеженим) мешаним групама ученика/наставника, кроз које уче да комуницирају једни са другима кроз непосредну интерперсоналну интеракцију и на тај начин упознавају се са међусобним сличностима и разликама²⁴. Ове активности утичу у смеру смањења негативних етничких стереотипа и предрасуда.

Једна активност је заједничка активност етнички/језичко мешане групе уколико:

- ◆ активност планирају и реализују наставници/ученици од најмање два различита наставна језика/две етничке заједнице,
- ◆ ученичке групе су балансиране према етничкој припадности, полу и узрасту,
- ◆ у току активности учесници из различитих етничких/језичких група остварују непосредни контакт,
- ◆ у реализацији активности употребљавају се сви заступљени језици,
- ◆ постоји равноправан третман учесника из свих етничких/језичких група,
- ◆ персонализовани контакти између учесника су довољно чести и дуги како би прерасли у међусобне односе на личном нивоу;
- ◆ успостави се кооперативна атмосфера (а не компетитивна/такмичарска),

.....
24 Прилог бр. 2: Критеријуми за заједничке ученичке активности

- ◆ реализација активности је подржана од родитеља и општине;

Заједничке активности могу бити:

- ▶ **Краткотрајне заједничке активности** - наставне/ваннаставне активности које се реализују једнократно (или једном у току школске године), као на пример: излети, екскурзије и посете, приредбе и прославе, матурске/полуматурске забаве ученика и најразличитије акције.
- ▶ **Дуготрајније активности** - наставне/ваннаставне активности које се реализују на тај начин што група састављена од ученика из различитих етничких/језичких заједница реализује целу серију заједничких сусрета (најмање једном недељно) у дужем временском периоду, који не би требало да буде краћи од једног полугодишта.
 - ◆ *Дуго̀трајније ваннаставне (заједничке) активности* су: мултикултурне радионице; слободне ученичке активности-секције; спортске активности; међушколска такмичења; хуманитарне активности у заједници.
 - ◆ *Дуго̀трајније наставне (заједничке) активности* - часови страног језика; часови физичког и здравственог образовања; часови ликовне уметности; настава у природи у основним школама; пројектне активности у гимназијском образовању; слободни часови у стручним школама; практична настава у стручним школама и часови из различитих предмета на различитим нивоима образовања (основно, средње и гимназијско).

И у једнојезичким и у дво/тријезичким школама, на нивоу школе реализују се и други видови МИО активности, као што су демократска партиципација ученика и сарадња са родитељима, заједницом и општином.

3. Демократска партиципација ученика преко ученичких тела

Демократска партиципација ученика преко ученичких тела је самостална активност сваке школе, а практиковање демократије од стране ученика је добра припрема за уношење заједничких активности за међуетничку интеграцију у образовању. У једној школи постоји права демократска партиципација када је ученицима омогућено да одлучују о питањима која дотичу њих и да решавају проблеме који су повезани са њиховом свакодневицом у школи. Ученици могу да партиципирају на *индивидуалном* нивоу када наступају као појединци, или на *групном* нивоу када заступају интересе целе групе. Према начину на који су ученици укључени, прави се разлика између *директног* учешћа, када сваки ученик има могућност директно да дели своје мишљење и *индиректно* учешће, када су ученици представљени преко једног или више својих представника.

Без обзира за који је од наведених видова партиципације реч, она треба да обезбеди учешће ученика у неколико процеса који се надовезују и могу да се третирају као кораци у демократској партиципацији:

- ◆ Информисање
- ◆ Формирање и исказивање мишљења
- ◆ Учешће у одлучивању
- ◆ Преузимање акција

4. Сарадња са родитељима, заједницом и општином

Од школа се очекује да се реализују активности које обезбеђују укљученост и сарадњу са родитељима у свим фазама МИО активности - од планирања преко реализације, па све до промоције постизања у подручју активности за МИО.

Исто тако, сарадња са заједницом и општином и добивене подршке од истих, која се често манифестује и приликом реализације заједничких ученичких активности у вишејезичким школама и у сарадњи између партнерских школа, омогућују контакте између ученика из различитих етничких/језичких група.

Активности партнер школа

Партнер школе су две или више школе са истим степеном образовања, са различитим наставним језицима које сарађују, заједнички планирају и реализују активности из подручја међуетнички интегрисаног образовања (МИО). Партнерство се не може скључити између основне и средње школе.

Следећи видови активности могу се реализовати између партнер школе:

- ▶ **Професионална сарадња између наставника из различитих наставних језика.** Сарадња се односи на заједничко планирање часова и тестова; размена материјала; посматрање на часу; заједничка реализација пројекта/секције са етнички/језичко „мешовитим“ групама ученика; дружење за време екскурзија и излета; заједничко прослављање празника.
- ▶ **Сарадња између ученичких заједница** односи се на планирање, организацију и реализацију активности између ученичких заједница обе партнерске школе. Ради се о различитим краткотрајним или дуготрајнијим активностима (акције, анкете, истраживања, екскурзије, манифестације и сл.)

Заједничке активности (објашњено горе као у дво/тријезичким школама)

Праћење међуетничке интеграције у школи/школама

За успешно праћење активности за међуетничку интеграцију у образовању школски одбор користи план за праћење. Образац за план за праћење активности за међуетничку интеграцију у образовању следи доле:

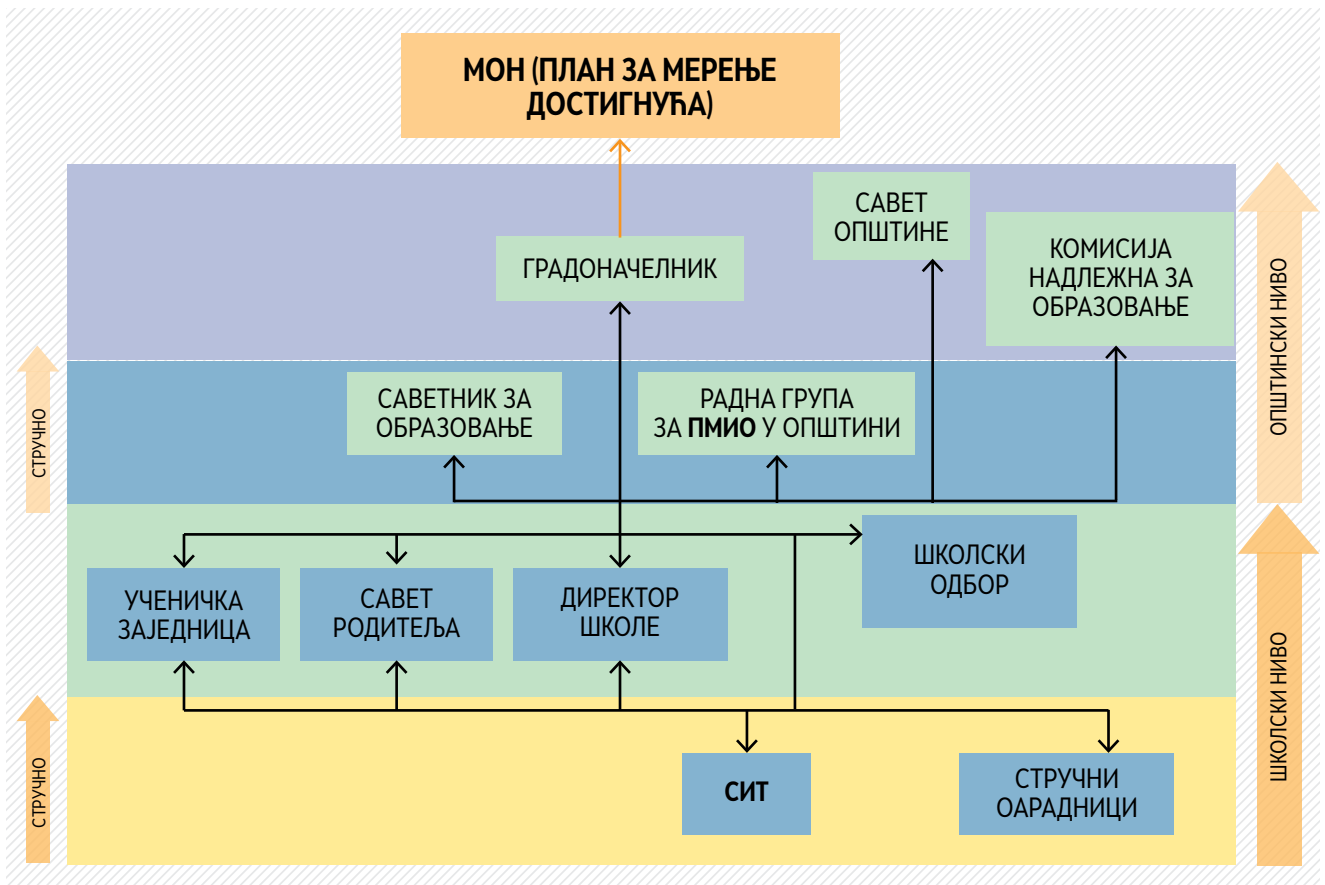
Активност	ДЕФИНИЦИЈА КЉУЧНИХ СТВАРИ	ИЗВОР ПОДАТАКА / МЕТОД СКУПЉАЊА ПОДАТАКА	ФРЕКВЕНЦИЈА САКУПЉАЊА ПОДАТАКА / ОДГОВОРНО ЛИЦЕ (СИТ)	РАСЧЛАНИВАЊЕ ПОДАТАКА	Јединица мера
Активности са партнер школом	Дефинишите кључне ствари тако што ће ШО и јавност знати шта се реализује	Уметните извор података: Пројект, акцијски план, ГПРШ, извештај или друге изворе	Који је најбољи временски оквир за прикупљање података? (квартално, полугодишње, годишње или након реализације активности)	Расчланите податке тако што ће обезбедити информације за критеријуме активности	Расчлањени подаци изражавају се у најпогоднијој јединици (број, %, и сл.)
1.1 Излети са ученицима из партнер школе	Излети до локалитета „Кале“, ... са интегрисаним саставом ученика из обе школе за упознавање (мулти) културних вредности (локалитета, реги-она...и сл.)	План и Програма за реализацију, извештај из реализације и сл.	Годишње	Излети Укључени ученици Мушки Женски Етничка припадност М А Т Укључени наставници према наставном језику	3 58 7 број % Сл.

Напредак у реализацији активности за међуетничку интеграцију у образовању са Планом за праћење припрема СИТ и исти, на кварталној основи извештава ШО.

План за праћење активности за међуетничку интеграцију у образовању је основ за припрему збирног извештаја за активности за међуетничку интеграцију у образовању, који

се даље прослеђује до општине и до Министарства за образовање и науку, а за потребе Плана за мерење достигнућа који МОН води ради унапређења активности за међуетничку интеграцију у образовању.

Проток информација за активности за међуетничку интеграцију у образовању из школе до МОН-а следи доле:



НАДЛЕЖНОСТИ НА УО ЗА УЧЕНИЧКИ ЕКСКУРЗИИ

Ученичке екскурзије нуде велике могућности за јачање међуетничке интеграције у образовању. Како би се то постигло, екскурзије могу да се организују поштовањем принципа за међуетничку интеграцију, а о чему је одговоран СИТ у школи и стручни тим који припрема и реализује екскурзију.а.

Свака ученичка екскурзија мора бити планирана у ГПРШ.

Према Правилнику за начин извођења ученичких екскурзија и других слободних активности ученика из основних школа и Правилнику за начин извођења школских екскурзија ученика из средњих школа, школски одбор има значајне надлежности за:

- ◆ формирање комисија за избор правног субјекта за извођење екскурзија;
- ◆ формирање стручног тима за реализацију екскурзије;

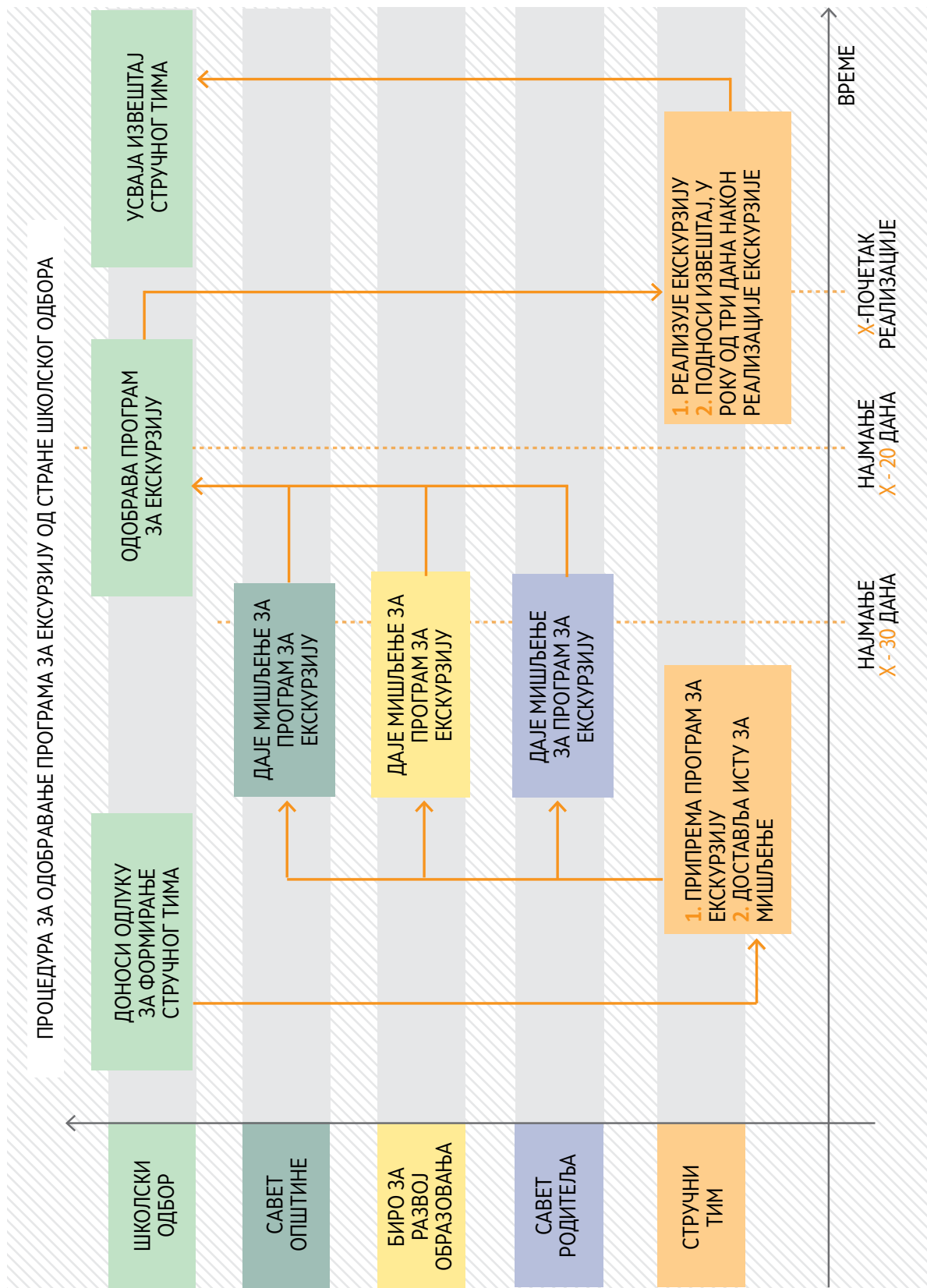
- ◆ доношење одлука за одобравање екскурзије и
- ◆ усвајање извештаја за екскурзију.

За успешно и законито спровођење екскурзија, школски одбор треба да прати процедуру предвиђену члановима 6, 7 и 28 из Правилника за начин извођења ученичких екскурзија и других слободних активности ученика из основних школа²⁵ и члановима 6, 7 и 29 из Правилника за начин извођења школских екскурзија ученика средњих школа²⁶.

Доле следи процедура за реализацију екскурзије у основној школи. Процедура за реализацију екскурзије у средњој школи је идентична са малим разликама у роковима, о чему се детаљи могу видети у самом Правилнику.

.....
²⁵ Правилник о начину и подручја за вршење самоевалуације основних школа (Службени весник Републике Македоније, бр. 19 од 29.01.2014 године;

²⁶ Правилник о начину извођења школских екскурзија ученика из средњих школа, бр. 07-9992/3 од 05.06.2014 године и 07-9992/4 од 09.10.2014 године



Из процедуре видљиво је да како би се постигла правовременост корака из процедуре за екскурзију (да се добије мишљење од савета родитеља, БРО и савет општине), одлука за формирање стручног тима који ће израдити програм за екскурзију, треба да се уради бар два месеца пре почетка реализације екскурзије.

ПРАВИЛА КОЈА ШКОЛСКИ ОДБОР ТРЕБА ДА ИМА У ВИДУ ПРИЛИКОМ ОДОБРАВАЊА ЕКСКУРЗИЈА КОЈЕ СЕ ОРГАНИЗУЈУ СА ЦИЉЕМ ДА ДОПРИНЕСУ МЕЂУЕТНИЧКОЈ ИНТЕГРАЦИЈИ У ОБРАЗОВАЊУ

На нивоу школе или између партнер школе као *крајкоштрајне ученичке заједничке активности* могу се организовати и реализовати ученичке *екскурзије*. Како би екскурзија допринела за међуетничку интеграцију у образовању, неопходно је да се прате следећа правила:

- ▶ приликом избора места/знаменитости/објекте за посету, треба да се узму у обзир потребе и интереси ученика из различитих етничких/језичких група (без надгласавања);
- ▶ приликом посете знаменитости/објекта, треба да се обезбеди превод официјалних објашњења за места. Сви ученици из различитих језичких група, као „мешана“ група, треба да унапред истражују за њих и да се информишу, и да припреме презентацију након завршетка екскурзије;
- ▶ приликом организовања и реализовања превоза, треба у истом аутобусу да има ученика из различитих наставних језика у балансираном саставу. Музика која ће се слушати треба да буде неутрална или да има подједнако заступљену музику на свим језицима/ етничким групама;

- ▶ приликом смештаја ученика из различитих наставних језика по собама у објекту, не треба да се деле по спратовима и/или ходницима, него собе треба да буду једна до друге;
- ▶ приликом исхране, треба да се пази на дијететске потребе ученика из различитих етничких/језичких група;
- ▶ приликом организовања вечерњих забава, сви ученици треба да су на заједничкој забави, треба да има иста правила за музику као у аутобусу и да се омогући играње разних заједничких активности (на пр. кола, забавне игре) у којима ученици могу да се „мешају“;
- ▶ приликом организовања слободног времена, треба да се нуде структуриране активности које ће се реализовати само формирањем групе са „мешаним“ етничким/језичким саставом.

Од велике важности је и следеће:

- ▶ ученици да се информишу за донета правила пре екскурзије, а не када су већ пошли (која треба да су једнозначни и да се не интерпретирају на различите начине). Приликом процеса информисања добро је да се свако од учесника у екскурзији потпише, што је доказ да је свако информисан за правила;
- ▶ Наставници из различитих наставних језика треба да се подједнако ангажују у контроли свих ученика без разлике ком наставном језику припадају и треба да наступају са заједничком, претходно договореном, стратегијом и ставом;
- ▶ наставници треба да буду модел за понашање које се очекује од ученика – иста правила која се односе на ученике треба да поштују и наставници..

Једино нешто што партнерске школе не могу да праве је да организују заједничко путовање до места посете (ово важи за шко-

ле из различитих општина – уколико су из исте општине могу и да путују заједно).

Велики број активности у вези са припремом, како наставници, тако и родитељи и ученици, могу да праве заједно, са малим изменама и прилагођавањима (на. пр., групе ученика из партнерских школа припремају се за места које ће посетити истражујући на интернету и размењују информације електронским путем; завршну презентацију праве у месту посете и тамо је презентују испред свих...).

Све активности у месту извођења екскурзије, отада ће се ученици из партнерских школа сусрести, могу се организовати на исти начин као са ученицима из вишејезичких школа.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Национални програм за развој образовања у Републици Македонији 2005- 2015, са придружним програмским документима, (2006), Министарство за образовање и науку Републике Македоније, Скопље
2. Петковски К., Алексова М. , **Вођење динамичке школе**, (2004) Министарство за образовање и науку – Биро за развој образовања, Скопље
3. Петковски К, Јанкуловска П. (2006), **Пословно комуницирање – умешност у комуницирању**, Матична универзитетска библиотека Св. Климент Охридски, Битољ
4. Ирена Чезговска, (2004), **Ефикасно управљање и руковођење школама** - Приручник за чланове школских одбора и директоре школа LGRP/ USAID
5. Coffton, Williams. **Human Behavior in Organizations**, Chicago, South Western Publishing, 1982
6. **Ethics Policies and Programs in American Business**, Report of Landmark Survey of U.S. Corporations, 1990
7. Riched Curwin, Allen Mendler. **The discipline book - A complete Guide to School and Classroom Managment**, Verginia : Resston Publishing Company, Inc., Reston
8. Петковски К, **Менаџмент у школи**, НИРО Просветни радник, Скопље,1998
9. Brown L.D.(1983) **Managing conlict at organizational interfaces**. reading, MA Addision-Wesley Publishing Company
10. Deutsch M. (1982) **Conclit Resolution Theory and Practice**. New York Teachers Collage,Columbia University
11. Петровска –Бешка В., (1995) **Конфликти**, Филозофски факултет, Скопље
12. Plut D.(1992) **Konlikti i sta s njima**, Zagreb
13. Erchuj, J.Blatnik-Mohar, M(1997) **Resavanje konliktov**, Ljubljana,Shola za ravnatelje
14. Mandic T.(2001) **Komunikologija**,Grmec,Beograd
15. Kalichanin P, Lechik-Toshevski D.(1994): **Knjiga o stresu.**”Medicinska knjiga” Beograd
16. Центар за психосоцијалну и кризну интервенцију ЦПКА, Скопље, (1999), **Приручник за кризну интервенцију** - пројекат за кризну интервенцију у македонској школи под ризиком
17. Петровска – Бешка, В. Најчевска, М и Поповски, М (1999) **Поштовање разлика** – пројекат за разрешавање етичких конфликта, Скопље, Филозофски факултет
18. www.edu.gov.on.ca **School Councils A Guide for Members**, Ontario, Ministry of Education, 2002
19. www.hdsb.ca **School council Handbook Supplement – Quick Reference Guide**, 2004 Halton District School Board
20. National School Boards Association (2006), **Becoming a better board member: A guide to effective school service**, Alexandria, VA
21. Alberta Home and School Councils' Association (2006), **Alberta School Council Resource Manual**
22. **Закон за установе**, („Службени Весник Републике Македоније“ бр. 32/05, 120/05 и 51/11)
23. **Закон за основно образовање**, „Службени весник Републике Македоније“ бр.103/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015 и 145/2015
24. **Закон за средње образовање**, („Службени весник Републике Македоније“ бр. 44/1995, 24/1996, 34/1996, 35/1997, 82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007, 81/2008, 92/2008, 33/2010, 116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012, 24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015 и 145/2015)

25. Закон за финансирање јединица локалне самоуправе, „Службени весник Републике Македоније “ бр. 61/04; 96/04, 61/07,156/09, 47/11 и 192/15
26. Закон за организацију и рад органа државне управе, („Службени весник Републике Македоније“ бр.58/00; 44/02 и 82/08, 167/10 и 51/11)
27. Правилник за форму и садржај програме за основну школу донет деловодним бројем 11-7664/1 од 24.12. 2013 године
28. Правилник за начин и подручја за вршење самоевалуације основних школа (Службени весник Републике Македоније, бр. 19 од 29.01.2014 године
29. Правилник за начин и подручја за вршење самоевалуације средњих школа (Службени весник Републике Македоније, бр. 11 од 21.01.2014 године
30. Правилник за начин извођења ученичких екскурзија и других слободних активности ученика из основних школа, бр. 07-9992/2 од 05.06.2014 године
31. Правилник за начин извођења школских екскурзија ученика из средњих школа, бр. 07-9992/3 од 05.06.2014 године и 07-9992/4 од 09.10.2014 године
32. Индикатори квалитета рада школе, документ за интегралну евалуацију Државног просветног инспектората
33. Концепција за деветогодишње основно васпитање и образовање, Биро за развој образовања, Скопље, 2007
34. Документација креирана у оквиру ПМИО

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 1

КРИТЕРИЈУМИ ЗА УСПЕШНО СПРОВОЂЕЊЕ САМОСТАЛНЕ МУЛТИКУЛТУРНЕ АКТИВНОСТИ

1. Планирање самосталне мултикултурне активности

Приликом планирања самосталне мултикултурне активности, реализатори и други чланови СИТ-а, који ће израђивати активности, користе критеријуме даће у делу ПРИПРЕМА и РЕАЛИЗАЦИЈА САМОСТАЛНЕ МУЛТИКУЛТУРНЕ АКТИВНОСТИ.

2. Праћење активности

Активност се прати према критеријумима који се односе на РЕАЛИЗАЦИЈУ **САМОСТАЛНЕ МУЛТИКУЛТУРНЕ АКТИВНОСТИ.**

КОЛОНА 2 - Направите процену степена успешности наведених критеријума на скали од 1-4, где 1 означава најнижи ниво, а 4 највиши ниво.	КОЛОНА 3 – Напишите коментаре/белешке са конкретним примерима за достижнуће критеријума
--	--

КРИТЕРИЈУМИ ЗА УСПЕШНО СПРОВОЂЕЊЕ ЗАЈЕДНИЧКИХ АКТИВНОСТИ	ПРОЦЕНА НА СКАЛИ ОД 1-4	КОМЕНТАРИ/БЕЛЕШКЕ СА КОНКРЕТНИМ ПРИМЕРИМА ЗА ДОСТИГНУЋЕ КРИТЕРИЈУМА
ПРИПРЕМА АКТИВНОСТИ ЗА САМОСТАЛНУ МУЛТИКУЛТУРНУ АКТИВНОСТ		
1. Циљеви активности су јасно дефинисани и групирани у три домена који се односе на стицање: (1) знања, (2) вештина и (3) ставова/вредности	1 2 3 4	
2. Активност може да укључи достизање следећих циљева: смањење стереотипа, предрасуда или дискриминације; развијање ставова о поштовању и прихватању различитих култура и етничких заједница; промовисању толеранције, мира, једнакости, правде; промовисање заједничког живљења/дружења и пријатељства; критичке дискусије за актуелна питања или ситуације из свакодневног живљења у школи или локалној заједници на мултикултурним темама.	1 2 3 4	
3. Активности укључују примену метода активног, кооперативног и искуственог учења (дискусије у малој и великој групи, играње улога, демонстрација и симулација, играње улога, анализа текстова или ситуација, драмске/позоришне представе)	1 2 3 4	
4. Припремљени су потребни ресурси и радни материјали који обезбеђују активно ангажовање ученика	1 2 3 4	
5. Обезбеђени су сви предуслови потребни за успешно спровођење активности	1 2 3 4	

РЕАЛИЗАЦИЈА САМОСТАЛНЕ МУЛТИКУЛТУРНЕ АКТИВНОСТИ

1. Ученици се уводе у тему која ће се проучавати, објашњавају се циљеви и прави се повезивање претходног знања и искуства са најављеном темом; 1 2 3 4
2. Присутна је атмосфера мотивисаности и ангажованости ученика за рад и узајамно поштовање између ученика и наставника; 1 2 3 4
3. Критеријуми у овој тачци подељени су у 4 различите теме. Прате се само критеријуми који се односе на тему која се проучава.

3.1. Промовисање мултикултурног учењ	Ученици јачају осећај о вредности своје културе и развијају позитиван културни идентитет;	1 2 3 4
	Ученици развијају осећај отворености за упознавање особности „других“ култура;	1 2 3 4
	Ученици развијају осећај поштовања, емпатије, поверења и прихватања других култура;	1 2 3 4
	Ученици развијају вештине за комуникацију и сарадњу које су потребне за интеракцију са ученицима других култура;	1 2 3 4
	Код ученика граде се вредности за међуетничку интегрисаност у мултикултурном друштву.	1 2 3 4
	Ученици се упознају кључним принципима људских права;	1 2 3 4
3.2. Промовисање људских права, демократија, социјална правда и једнакост	Ученици развијају вештине да примењују концепте људских права у свакодневним ситуацијама;	1 2 3 4
	Ученици се подстичу да се суочавају са изазовима неправде и да преузимају акције за социјалну правду;	1 2 3 4
	Ученици уче о демократским процесима и развијају компетенције за покретање демократских акција и уношење промена у школски контекст и шире.	1 2 3 4

3.3. Смањење стереотипа, предрасуда и дискриминације	Ученици развијају вештине за препознавање стереотипа и предрасуда код себе и других;	1 2 3 4
	Ученици развијају вештине за смањење стереотипа и предрасуда за друге етничке групе;	1 2 3 4
	Ученици развијају вештине како да се суоче са изазовима дискриминације;	1 2 3 4
	Ученици се упознају са факторима који доприносе за стварање конфликта;	1 2 3 4
	Ученици се упознају са принципима за решавање конфликта;	1 2 3 4
	Ученици се уче вештинама за анализу конфликтних ситуација;	1 2 3 4
3.4. Решавање конфликта	Ученици се уче вештинама за преговарање сарадњом.	1 2 3 4
	Ученици учествују у активности, њихов се рад прати од стране наставника, ученици добијају конструктивне повратне информације и подстичу се/усмеравају се практичној примени следећих вештина:	1 2 3 4
4. 5. Ученици се подстичу на критичку рефлексiju о искуству и процесу учења.	Комуникација и сарадња – активно слушање, заједничка дискусија, поштовање идеја других и активна интеракција између ученика;	1 2 3 4
	Критичко мишљење – анализа и процена аргумената и алтернатива; синтеза и повезивање информација и аргумената; доношење закључка који могу да аргументују; постављање критичких питања или давање критичких коментара у вези са темом.	1 2 3 4
	Решавање проблема – дефинисање проблема; изналажење различитих алтернатива за решавање проблема; процена ефеката предложених алтернатива.	1 2 3 4
	Ученици се подстичу на критичку рефлексiju о искуству и процесу учења.	1 2 3 4

3. Сусрет након реализације активности и рефлексija

Након реализације активности, чланови СИТ-а разговарају о активности и прави се рефлексija према следећим питањима.

1. У којој су мери ученици постигли циљеве?	2. Да ли је задатак био адекватан за ученике и у којој су мери били ангажовани и мотивисани за рад?
3. Како знате да је постигнуто адекватно разумевање теме?	4. У којој су мери усмеравање и повратне информације ученика од стране наставника били адекватни за успешан завршетак активности?
5. У којој је мери била успешна завршна активност и рефлексija ученика о њиховим утисцима?	6. Који су ваши предлози и сугестије за побољшање реализације активности?

ПРИЛОЗИ

ПРИЛОГ 2

КРИТЕРИЈУМИ ЗА ЗАЈЕДНИЧКУ УЧЕНИЧКУ АКТИВНОСТ ЗА МЕЂУЕТНИЧКУ ИНТЕГРАЦИЈУ

1. Планирање заједничке активности

Приликом планирања заједничке активности, реализатори и групе чланови СИТ-а, који ће изводити активности, користе критеријуме даје у делу ПРИПРЕМА и РЕАЛИЗАЦИЈА ЗАЈЕДНИЧКЕ АКТИВНОСТИ.

2. Праћење активности

Активност се прати према критеријумима који се односе на РЕАЛИЗАЦИЈУ **ЗАЈЕДНИЧКЕ АКТИВНОСТИ** и пишу се коментари/ белешке са конкретним примерима за достигнуће сваког критеријума..

КОЛОНА 2 - Направите процену степена успешности наведених критеријума на скали од 1-4 где 1 означава најнижи ниво, а 4 највиши ниво.	КОЛОНА 3 – Напишите коментаре/белешке са конкретним примерима за достижнуће критеријума.
КРИТЕРИЈУМИ ЗА УСПЕШНО СПРОВОЂЕЊЕ ЗАЈЕДНИЧКИХ АКТИВНОСТИ	
ПРОЦЕНА НА СКАЛИ ОД 1-4	КОМЕНТАРИ/БЕЛЕШКЕ СА КОНКРЕТНИМ ПРИМЕРИМА ЗА ДОСТИГНУЋЕ КРИТЕРИЈУМА
ПРИПРЕМА ЗАЈЕДНИЧКЕ АКТИВНОСТИ	
<p>1. Спроведен је заједнички сусрет са наставником/цима из другог наставног језика где је направљен детаљни план за заједничку активност (између партнерских школа узимају се у обзир електронска комуникација и виртуелни сусрети). План се односи на заједничку активност у подручју које је од заједничког интереса за ученике и укључује:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ циљеве активности ▶ садржај задатка ▶ конкретне кораке за реализацију заједничке активности (посебна пажња посвећује се критеријумима са бројевима 5,6,9,10,11,12 и 13 из РЕАЛИЗАЦИЈЕ ЗАЈЕДНИЧКЕ АКТИВНОСТИ) ▶ очекивани финални производ ▶ број ученика-учесника и начин њиховог бирања ▶ место и време реализације заједничке активности 	<p>1 2 3 4</p>
<p>2. Родитељи су укључени у планирање заједничке активности и обезбеђена је њихова сагласност за учешће ученика (информисана сагласност од самих родитеља и/или од Савета родитеља)</p>	<p>1 2 3 4</p>
<p>3. Формирана је група ученика-учесника, при чему су испоштовани критеријуми за њихов избор (полова и етничка/језичка балансираност и адекватна узрасна категорија)</p>	<p>1 2 3 4</p>

4. Припремљени су потребни ресурси/материјали за реализацију заједничке активности	1 2 3 4
5. Обезбеђени су сви предуслови за безбедно спровођење заједничке активности (заштита и од физичке и од психичке повреде)	1 2 3 4
РЕАЛИЗАЦИЈА ЗАЈЕДНИЧКЕ АКТИВНОСТИ	
1. Ученици-учесници су укључени у избор теме/садржаја заједничке активности и у планирању корака које треба преузети како би се дошло до производа.	1 2 3 4
2. Заједничка активност је реализована кроз вишеструке сусрете у континуитету (приликом дуготрајније активности: најмање једном недељно у току бар једног полугодшта; приликом краткотрајније активности: неколико сусрета пре и након догађаја; код партнерских школа узимају се у обзир електронска комуникација и виртуелни сусрети).	1 2 3 4
3. Спроведене су активности за међусобно упознавање ученика и за грађење групне кохезије.	1 2 3 4
4. Донесена су правила за понашање за време заједничких сусрета, са активним учешћем ученика-учесника.	1 2 3 4
5. Рад ученика-учесника, њихова ангажованост и мотивисаност прати се од стране наставника и ученици добијају повратне информације у току целог процеса заједничке активности и у вези са израђеним финалним производом	
Објашњење:	
Након презентације финалног производа, наставници праве рефлексију са ученицима и разговара се о њиховим утисцима у вези са радом и сарадњом у току целе активности.	
6. У току реализације заједничке активности, видљиво је постојање сарадње и узајамно допуњавање између наставника из различитих наставних језика.	1 2 3 4
7. Родитељи су укључени у току реализовања заједничке активности и обезбеђена је њихова сарадња и учешће ²⁷ .	1 2 3 4
8. Писани материјал који се користи у активности (радни материјал и производи ученика) припремљен је на свим наставним језицима заступљеним у групи.	1 2 3 4

.....
²⁷ Овај критеријум узима се обзир у случајевима када су родитељи укључени у заједничку активност.

9. Постигнута је подједнака заступљеност и наизменично коришћење два/три језика у току реализације заједничке активности.	1 2 3 4
10. Избегнуто је вредновање и критиковање одговора ученика, како од стране наставника, тако и између ученика.	1 2 3 4
11. Ученици са различитом етничком/језичком припадношћу равноправно су третирани и успостављен је равноправни статус где се сви ученици доживљавају подједнако вредни.	1 2 3 4
12. Приликом рада у малим групама, увек када је то могуће, групе су са мешаним етничким и половим саставом и учесници у групама подстичу се да међусобно сарађују , независно од њихове етничке/језичке припадности..	
Објашњење: Ученици се подстичу на:	1 2 3 4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ сарадњу која укључује директну интеракцију, позитивну међузависност, једнаке могућности за успех у групној и индивидуалној одговорности ▶ међусобну дискусију у којој могу да искажу/поделе своје идеје, искуства, погледе и осећаје ▶ креативност, критичко мишљење у доношењу заједничких решења и одлука када раде на практичним/манипулативним и мисаоним активностима 	
13. Успостављена је спонтана комуникација и дружење између ученика са различитом етничком/језичком припадношћу у току заједничке активности и ван ње.	
Објашњење:	1 2 3 4
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ученици се подстичу на активно слушање, исказивање свога мишљења и прихватање мишљења других у групи ▶ присутна је атмосфера узајамног поштовања и поверења између ученика и могућност за веће зближавање и пријатељство 	
14. Реализовани су сви предвиђени садржаји који су директно повезани са темом заједничке активности	1 2 3 4

ПРОМОЦИЈА ЗАЈЕДНИЧКЕ АКТИВНОСТИ

1. Одржан је скуп завршне промоције за реализовану заједничку активност.	1 2 3 4
2. Остварено је подједнако и заједничко учешће свих укључених наставника и ученика из свих заступљених етничких/језичких група у припреми скупа (одређивање места и датума одржавања промотивног скупа, припрема сценарија, припрема позивница, обезбеђивање логистичке подршке и сл.)	1 2 3 4
3. Остварено је подједнако и заједничко учешће укључених наставника и ученика из свих заступљених етничких/језичких група у реализацији скупа.	1 2 3 4
4. Обезбеђена је видљивост мултикултурног карактера заједничке активности (према саставу групе и заступљености различитих наставних језика, а по могућности и према садржају)	1 2 3 4
5. Школски персонал, родитељи, представници општине и образовних институција, као и ПМИО-а су позвани да присуствују скуп.	1 2 3 4

3. Сусрет након реализације активности и рефлексива

Након реализације активности, чланови СИТ-а разговарају о активности и прави се **рефлексива према** следећим питањима.

1. У којој су мери ученици постигли циљеве?	2. Да ли је задатак био адекватан за ученике и у којој су мери били ангажовани и мотивисани за рад?
3. Како знате да је постигнут адекватан ниво комуникације, сарадња, интеракција и инетргрупни контакт?	4. У којој су мери усмеравање и повратне информације ученика од стране наставника били адекватни за успешан завршетак задатка?
5. У којој је мери била успешна презентација финалног производа и рефлексива ученика о њиховим утисцима са аспекта међуетничке интеграције?	6. Који су ваши предлози и сугестије за побољшање реализације заједничких активности?

