



Republika e Kosovës  
Republika Kosova – Republic of Kosovo  
Qeveria - Vlada - Government

MINISTRIA E ARSIMIT, SHKENCËS DHE TEKNOLOGJISË  
MINISTARSTVO ZA OBRAZOVANJE NAUKU I TEKNOLOGIJU  
MINISTRY OF EDUCATION SCIENCE AND TECHNOLOGY



## MODUL 5

# Komunikacija i saradnja

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

## MODUL 5

# Komunikacija i saradnja

Razvoj kapaciteta u upravljanju obrazovanjem

## Zahvalnica

Ovaj materijal je izrađen i objavljen od strane Vlade Nemačke preko Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

Originalni tekst na srbskom jeziku [2017]

Pravo upotrebe, reprodukcije i uređivanja je preneto na Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije [2019]

Sadržaj originalnog teksta je odgovornost autora i ne odražava izričito zvanični stav Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

### **Autori:**

Ms. Carmen Mattheis, Landesakademi Bad Wilbad, Germany &  
M.Sc Selim Mehmeti

### **Revidirano od:**

Ms. Marianne Müller RSD Freiburg Germany,  
Rexhep Krasniqi kandidat za PhD

### **Koordinator:**

Vesel Hoda, GIZ-CDBE

### **Dizajn i priprema:**

Envinion

### **Foto:**

GIZ

Priština, juni 2017

# Sadržaj

Pojmovnik skraćenica .....	5
1.1. Uvod.....	6
1.1. Svrh.....	7
1.2. Očekivani učinak.....	7
2. Komunikacija i saradnja –preduslovi za dobru školu .....	8
2.1. Komunikacija.....	9
2.1.1. Šta je komunikacija?.....	10
2.1.2. Koja je svrha komunikacija?.....	13
2.1.3 Planiranje komunikacije.....	18
2.1.4. Koliko delotvorna treba da bude komunikacija?.....	20
2.1.5. Pisana komunikacija.....	22
2.2. Saradnja .....	24
2.2.1. Šta je saradnja? .....	24
2.2.2. Ishodi procesa saradnje.....	25
2.2.3. Struktura škole.....	26
3. Zajednice u učenju.....	28
3.1. Šta su zajednice u učenju?.....	28
3.2. Glavne karakteristike zajednica u učenju .....	28
3.3. Uspostavljanje zajednica u učenju.....	31
3.4. Direktori i zajednice u učenju.....	33
3.5. Zajednice učenja kao regionalne mreže.....	34
4. Oblici komunikacije i saradnje rukovodstva škole sa glavnim zainteresovanim stranama.....	35
4.1. Komunikacija sa glavnim školskim akterima.....	35
4.1.1. Komunikacija sa nastavnicima i između nastavnika.....	35
4.1.2. Komunikacija sa učenicima.....	40
4.1.3 Komunikacija sa roditeljima.....	44
4.1.4 Komunikacija sa upravnim odborom škole.....	52
4.1.4.1. Uloge i funkcije upravnog odbora škole.....	53
4.1.4.2. Struktura UOŠ i izbor njegovih članova.....	53
4.1.4.3. Plan delovanja upravnog odbora škole.....	54
4.1.4.4. Prednosti funkcionalnog upravnog odbora škole.....	55
4.1.4.5. Uloga škole u obezbeđivanju funkcionalnog upravnog odbora škole.....	55
4.2. Saradnja.....	56

## Sadržaj

4.2.1. Saradnja sa opštinskim Uprava za obrazovanje /OUO.....	56
4.2.2. Saradnja sa Ekipama za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju/ESRNN .....	57
4.2.3. Saradnja sa zajednicom izvan škole.....	59
4.2.4. Saradnja sa preduzećima.....	61
<b>Zaključak.....</b>	<b>64</b>
<b>Reference .....</b>	<b>65</b>
<b>Prilozi .....</b>	<b>67</b>
Prilog 1: Delovi Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo, br. 04/l-032 (2011) .....	67
Prilog 2: Administrativna Uredba: Stvaranje i jačanje ekipa za sprečavanje i reagovanje prema napuštanje i ne upisivanja u obavezno školovanje .....	71
Prilog 3: MODEL: Plan aktivnosti za izbor Upravog Odbora Škole - (urađen od strane direktora škola Opštine Klina tokom treniranja za Upravljanje Obrazovanjem).....	77
Prilog 4: MODEL Srednje tehničke škole „Skënder Luarasi“ u Suvoj Reci - Ugovor o saradnji sa preduzećem.....	78
Prilog 5: Organizovanje sastanaka sa roditeljima.....	79

## Pojmovnik skraćenica

RK00	Razvoj kapaciteta u osnovnom obrazovanju
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
ICT	Informatičko komunikaciona tehnologija
ISCED	Internacionalni standard klasifikacije obrazovanja
KPC	Kosovski savet roditelja
ZU	Zajednica u učenju
OUO	Opštinska uprava za obrazovanje
MONT	Ministarstvo za obrazovanje, nauku i tehnologiju
ISA	Program za međunarodno ocenjivanje učenika
PRTAN	Timovi za prevenciju i reagovanje u odnosu na napuštanje i neupisivanje
UOŠ	Upravni odbor škole
UNICEF	Fond za decu Ujedinjenih Nacija

# 1. Uvod

Program “Razvoj kapaciteta u sektoru osnovnog obrazovanja na Kosovu (CDBE)” između ostalih aktivnosti ima za cilj da pruži doprinos efikasnom i na kvalitet orijentisanom upravljanju i vođenju osnovnih i nižih srednjih škola.

U ovom kontekstu, poboljšanje rukovođenja i upravljanja školama se shvata kao zadatak koji uključuje i, sa jedne strane, direktore škola (i njihova rukovodstva/upravni odbor škole, koordinateure za kvalitet, profesionalne aktive) i osoblje OUO, sa druge strane, i program ima za cilj jačanje škola i razvitak njihovih kapaciteta da se bore sa ovim novim izazovima .

Sa procesom decentralizacije, kao i sa povećanom autonomijom škola, uloga i funkcija direktora škole se značajno menjaju: oni su od centralnog značaja, ne samo za svakodnevno rukovođenje školom, već isto tako i da bi se obezbedio budući razvoj, kao i porast kvaliteta obrazovanja u njihovoj školi.

Revidiranje programa obuke za rukovođenje u obrazovanju ima za cilj da dalje jača upravljačke kapacitete direktora škola, osoblja OUO, kao i da poveća broj obučениh kandidata za pozicije direktora škole i menadžera u drugim obrazovnim institucijama.

GIZ/CDBE je preuzeo da revidira program na bazi trening programa za menadžment koji su orijentisani u odnosu na potražnju (trening i za direktore škola i za opštinske uprave za obrazovanje).

Sveukupni cilj programa treninga jeste da se poboljša efikasnost i delotvornost rukovođenja školom kako bi se podigao kvalitet obrazovanja za sve. U ovo smislu, identifikovani su i razrađeni relevantni aspekti, na osnovu ocene treninga. Program se sastoji od 7 modula, gde svako od njih služi specifičnoj svrsi i definiše očekivane ishode i rezultate.

Važan segment rada direktora škole i drugih zainteresovanih strana u školi je komunikacija i saradnja.

Dobro organizovana **struktura komunikacije** u školama je možda najvažniji segment rukovodstva i upravljanja. Direktor škole je dužan da organizuje i primenjuje takvu strukturu informisanja i komunikacije između različitih grupa zainteresovanih strana u školi, kako bi se razvile kvalitetne oblasti kulture i kvaliteta u školi.

Međutim kako bi se došlo do boljeg kvaliteta nastave i učenja i kako bi se pomoglo učenicima u njihovom izboru karijere, **saradnja** sa spoljnim partnerima je takođe potrebna.

Stoga, ovaj priručnik koji imamo pred sobom pruža informacije, ideje i predloge kako bi škola i glavne zainteresovane strane trebale komunicirati i saradivati za dobrobit oblasti školskog kvaliteta. Dakle, važan je deo razvoja škole. Dobro organizovan sistem komunikacije i saradnje može ljudskom snagom, motivacijom, praktičnim uslovima i novčano pomoći u procesu razvoja škole, te može pomoći učenicima u njihovom izboru karijere.

Ovaj priručnik sadrži uvide i konkretne primere koji pomažu direktorima škola da postave koncept važnosti njihove uloge u uspostavljanju komunikacije i struktura i mreža saradnje u njihovim školama.

Ovo uvodi akcije za koje se od direktora škola očekuje da ih uvedu kako bi obezbedili delotvoran proces komunikacije sa i između različitih aktera. Ovo takođe donosi i smernice i primere o važnosti zajednica učenju, upravnog odbora škole, saveta roditelja i učenika radi rešavanja različitih pitanja u školama. Ovaj modul takođe sadrži više zadataka i aktivnosti kojima se od direktora škola traži da rade individualno, u parovima ili u grupama, što im omogućava da utvrde da li razumeju određene delove na ispravan način.

Sadržaj priručnika za školsku saradnju se nadovezuje na sadržaj priručnika istog naslova koji je sastavio H. – W. Baumann 2004., kao i pravnih aspekata harmonizacije u školama i praktičnih aspekata saradnje u krugu organizovanja rada u školi i oblastima kvaliteta, navedenim u ranijim modulima.

## 1.1 Svrha.

Svrha ovog modula je da opiše važnost delotvorne komunikacije i saradnje između uprave škole, osoblja, nastavnika, učenika, roditelja, opštine i zajednice u učenju radi poboljšanja procesa obrazovanja. Cilj je takođe da se promoviše komunikacija i saradnja između škole, univerziteta, kompanija, onih koji prikupljaju fondove i različitih internih i spoljnih tela, koja mogu pružiti vredan doprinos za svaku školu.

Još jedan cilj jeste pomaganje poboljšanja okruženja za nastavnika i metodologija, i podizanje nivoa zadovoljstva učenika i nastavnika školom. Ovo takođe ima za cilj da vodi direktore škola i nastavnike u pravcu razumevanja i omogućavanja različitih potreba u učenju i razni učenici uz ovo mogu dobijati i podršku svojih roditelja.

Cilj je da se ove komponente usklade, uz njihovo jačanje potencijala nastavnika, učenika i zajednice, što vodi opštem poboljšanju kvaliteta u školi. Ovo takođe naglašava važnost uključivanja internih i spoljnih aktera u školske aktivnosti i planove, kao preduslov za njihovu podršku za školu.

## 1.2 Očekivani učinak.

Na osnovu oblasti tema sadržaja ovog modula, očekuje se da se obukom učesnika predavanja o upravljanju obrazovanjem, vaspitači i školski direktori i pred-univerzitetsko obrazovanje na Kosovu dostignu sledeći suštinski rezultati:

- 1 Savladati kompetencije individualnog i institucionalnog komuniciranja;
- 2 Poboljšati komunikaciju u okviru škole i saradnje sa spoljnim faktorima.
- 3 Pokazati pozitivan stav prema nastavnicima, učenicima, roditeljima i drugim zainteresovanim stranama u komunikaciji i saradnji u školi;

- 4 Sastaviti i odrediti pravila ponašanja u školi i primenjivati ih u saglasnosti sa važećim zakonskim odredbama i Administrativnim uredbama MOST-a;
- 5 Ispoštovati procedure za osnivanje školskog upravnog odbora, nastavničkog odbora, roditeljskog saveta i saveta učenika;
- 6 Organizovati sastanke, konferencije, okrugle stolove i druge aktivnosti u cilju uspostavljanja komunikacije i saradnje sa ključnim zainteresovanim stranama u školi;

## 2 Komunikacija i saradnja – preduslovi za dobru školu

U obrazovnom kontekstu, komunikacija i saradnja služe tri glavna cilja, ti su:

1. Demokratizacija škole i društva – škola kao mesto za učenje
2. Poboljšanje kvaliteta obrazovanja, široke obaveze donose rezultat
3. Upravljanje javnim sredstvima – transparentnost neguje poverenje i učinkovitost;

### ZADATAK:

1. Molimo navedite institucije i društvene grupe sa kojima već sarađujete.
2. Kada pogledate sledeći dijagram školskog profila, koje druge institucije i društvene grupe su vam potrebne za saradnju kako biste ostvarili razvoj u, na primer, profesionalizaciji nastavnika ili socijalnoj inkluziji?
3. Çka mendoni, cilat fusha cilësore mund të përfitojnë shumë nga një strukturë komunikimi e organizuar mirë?

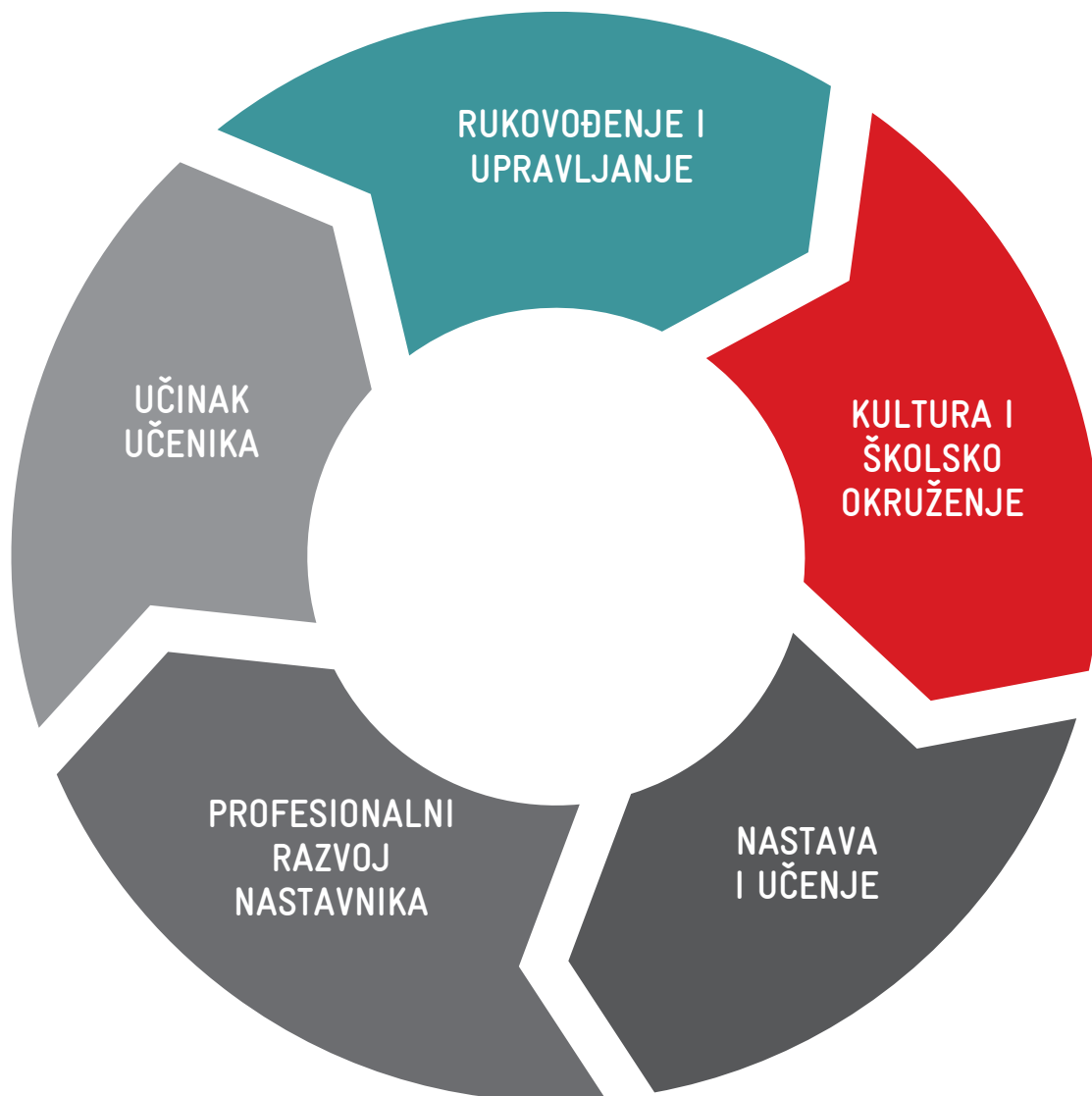


Fig. 1. Kvalitetna polja

## 2.1 Komunikacija

Komunikacija je možda najvažnija aktivnost u školi. Ako su svi školski akteri dobro informisani i redovno međusobno komuniciraju o pitanjima koja utiču na proces obrazovanja, oni će biti više motivisani da podignu kvalitet škole i da intenzivno zajednički rade u različitim oblastima.

## Pitanja koja se mogu najčešće čuti u školi u vezi sa komunikacijom su sledeća:

Koji su ciljevi komunikacije u okviru škole?

Koje su prednosti i koristi dobro organizovanog sistema komunikacija za direktora, službenike, učenike i roditelje?

Koja je uloga direktora u procesu komunikacije u školi?

Kako uspostaviti kulturu komunikacije u okviru različitih grupa školskih faktora?

Ko treba komunicirati sa kime?

Koji su to glavni činioci koji se trebaju uključiti u proces komunikacija?

Koja su načela komunikacije?

Kako izgraditi poverenje na komunikacijama?

Koji su odgovarajući kanali i načini komunikacije?

Kako raspodeliti informacije u školi i o školi?

### ZADATAK:

Reflektirajte kako stoji vaša škola u odnosu sa prethodnim pitanjima u vezi komunikacije.

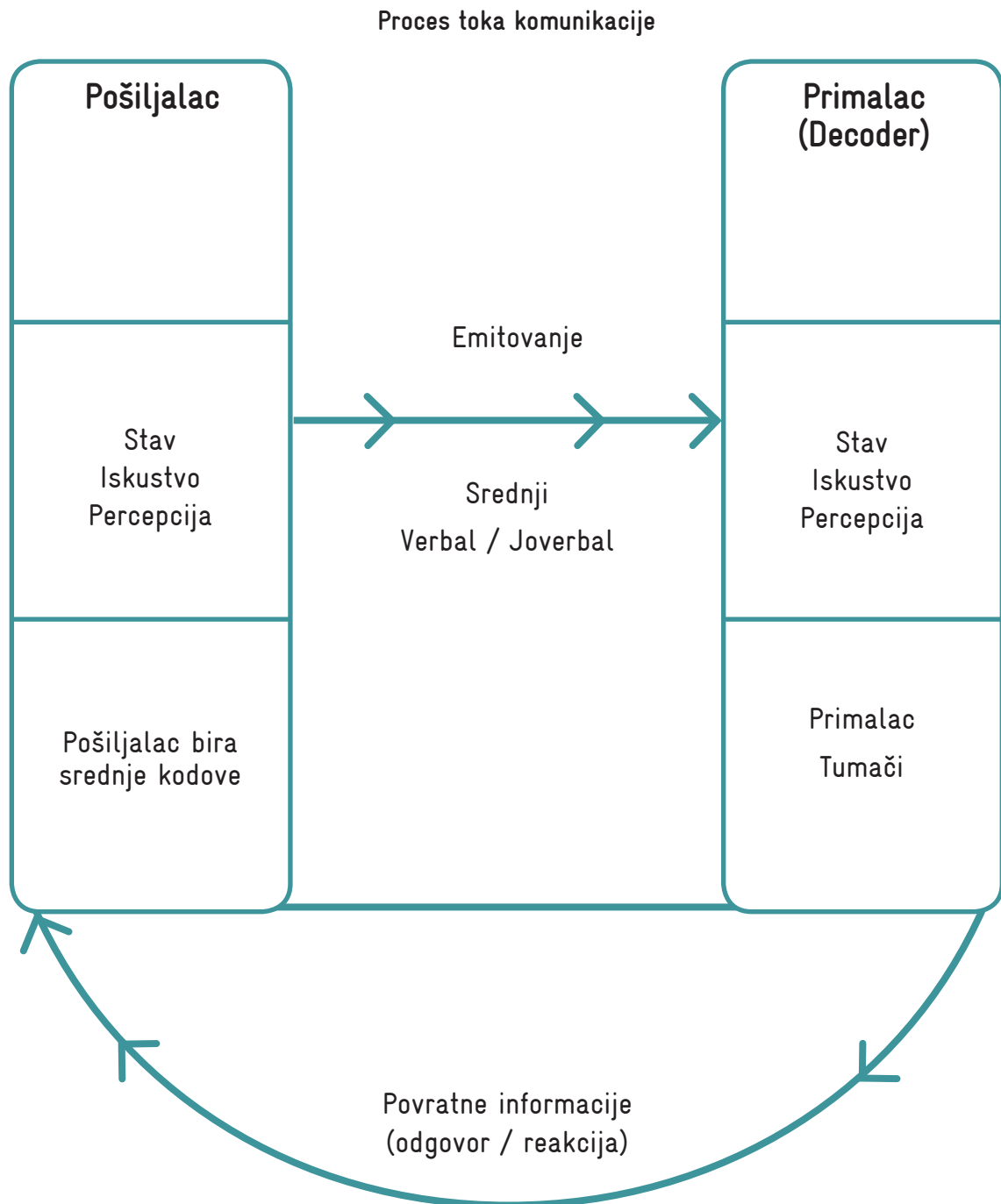
## 2.1.1 Šta je komunikacija?

Komunikacija je način na koji škola može uključiti sve zainteresovane strane u proces ispunjenja školskih ciljeva i objektivna, tako da nije samo učešće nego i uzimanje u obzir stav svih zainteresovanih strana u školi u odnosu na odluke koje se donose u školi.

Komunikacija uopšteno daje mogućnost i prednost upravljanju i rukovođenju škole.

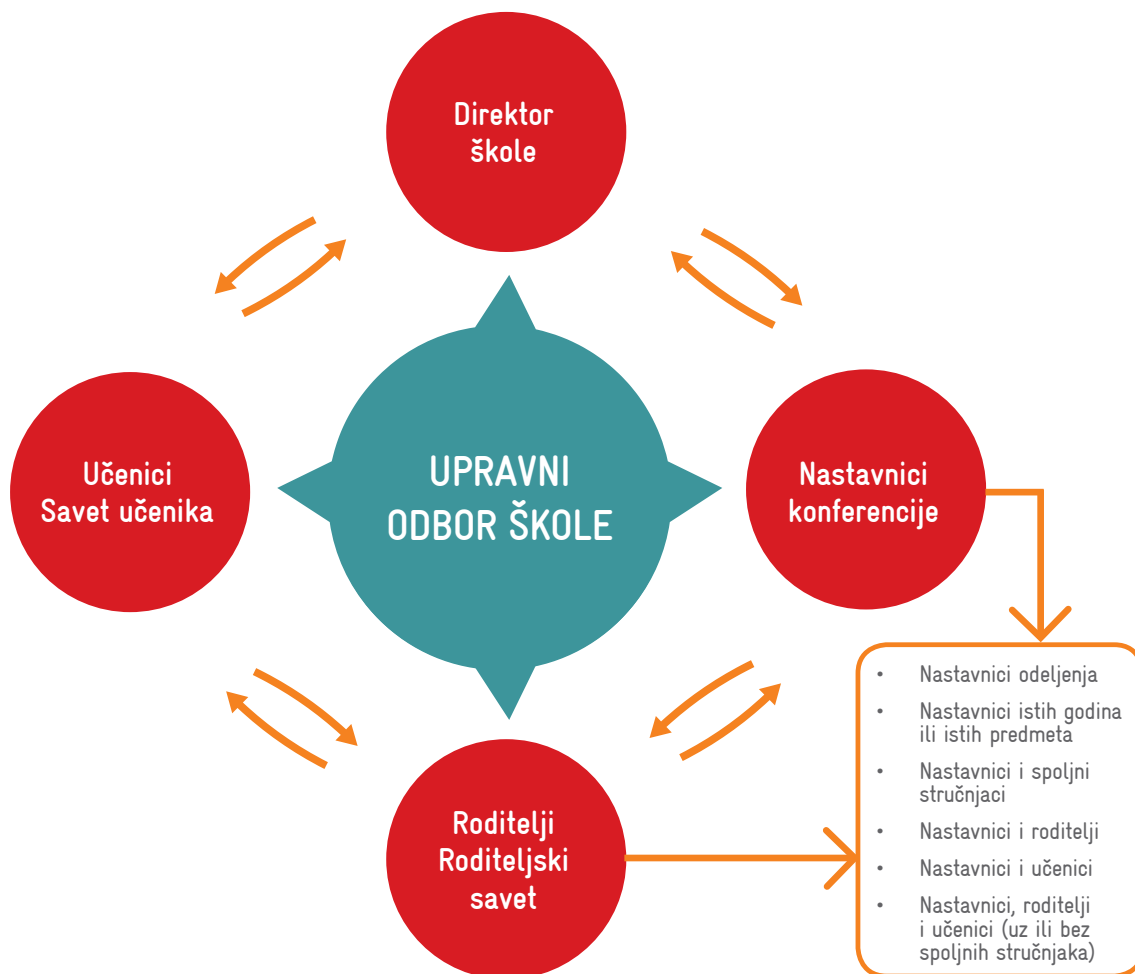
„Komunikacija se smatra delotvornom ukoliko dobije željeni rezultat, odgovor ili reakciju. Svaka komunikacija povezana je sa nekim kontekstom. U bilo kojem kontekstu, komunikaciona petlja postoji kako bi omogućila uspešno komuniciranje. Na jednom kraju petlje je pošiljalac poruke ili informacije. On dobija stimulaciju da pošalje poruku.“<sup>1</sup> Razmena poruke između primaoca i pošiljaoca je vizuelno predstavljena na slici dole, koja je dobijena od istog izvora.

<sup>1</sup> Okvir komunikacije/ proces komunikacije: <http://communicationtheory.org/communication-loop-the-process-of-communication/>



Slika 2: Proces komunikacije

Sledeći grafikon pokušava da pokaže različite grupe i strukturu komunikacije među njima. Takođe, postoji nekoliko nivoa komunikacije. Na primer, nastavnici trebaju redovno da komuniciraju među sobom u vezi nastave, učenika, projekata itd:



Pretpostavljajući da sve zainteresovane strane imaju vitalni interes za dobru školu i visok kvalitet obrazovanja onda postoji nekoliko razloga koje komunikaciju školi čine neophodnom i neizbežnom:

- Nekoliko moći i nadležnosti koje rade zajedno
- Čuva se vreme pošto postoji suštinski sporazum o ciljevima i neprekidnom učešću;
- Smanjuje se broj grešaka pošto se informacije u grupi prenose rutinski;
- Izbegavaju se greške pošto se iste mogu lakše primetiti prilikom projekata, predavanja itd.
- Rad, a pogotovo odgovornost se prenosi na nekoliko osoba;
- Neguju vlasništvo svih i stoga postoji i veća spremnost preuzimanja odgovornosti;
- Pomaže u podršci učenika (više ljudi vidi bolje);
- Uspostavlja se partnerstvo između roditelja i škole – škola više nije kao „crna kutija“;
- Omogućava se nova kultura komunikacije u školama;
- Pomaže se u shvatanju različitih stavova i mišljenja.

Dobra komunikacija ne podrazumeva samo obaveštavanje upravnog odbora škole, obrazovnog osoblja i roditelja o planiranim aktivnostima, ali takođe podrazumeva i uključivanje i njihovih stavova i predloga. Ovo podrazumeva konsultacije i razmenu ideja sa upravnim odborom, službenicima, roditeljskim savetima, savetima učenika, razmatranje pravila ponašanja u školi i slušanje njihovih predloga kako bi

se osiguralo da celokupno društvo oko škole obezbeđuje učešće i saradnju učenika i roditelja u svim aspektima školskih aktivnosti.

Komunikacija u školi treba služiti u svrhu zajedničkih školskih napora, kompromisa i uključivanja.

### 2.1.2 Koja je svrha komunikacija?

Komunikacija pomaže školskom direktoru posebno da podigne kvalitet rada u okviru složenog sistema interakcije koju on/ona ima sa upravnim odborom, savetom učenika, roditeljskim savetom i ostalim zainteresovanim akterima.

Redovna komunikacija između direktora, upravnog odbora škole, saveta učenika, službenika škole i roditelja predstavlja osnovni element na kojem je postavljena efikasnost, jednakost, poverenje i poštovanje.

Može se dostići više jedino ukoliko svi u školi saraduju na istom cilju tako da je dobra komunikacija od vitalne važnosti sa ispunjenje ovih zajedničkih ciljeva za dobro upravljanje školom kao i podizanje kvaliteta predavanja i učenja.

Na primer, uvođenjem novih nastavnih materijala i/ili nastavnih planova i programa predstavlja izazov za starije nastavnike, a ne samo za one mlađe. Stoga, od direktora se očekuje da ohrabri i starije i mlađe nastavnike da se združe u parove i zajednički prođu kroz novi materijal, identifikuju novosti i diskutuju o potencijalnim izazovima. Ovakva komunikacija bi olakšala procese učenja i nastave i osnažila bi saradnju među nastavnicima.

Komunikacija nije samo nužnost u procesu obrazovanja, već je to imperativ za svakodnevne školske aktivnosti, rešavanje sporova, konflikata, kao i promene ponašanja u školi. Modernizacija metoda i alatki komuniciranja, kojima se jača efikasnost saradnje između školskih subjekata, takođe je veoma važna.

Delotvorna komunikacija između škole i drugih aktera je od kritične važnosti za uspeh škole i zavisi od pozitivnih odnosa.

Izgradnja pozitivnih odnosa je složen proces koji zahteva napore svih uključenih strana, naročito obrazovnog osoblja, koje je odgovorno za „imidž“ i opšti uspeh škole. Na primer, nastavnici bi mogli da razviju delotvornu komunikaciju sa roditeljima ukoliko oni:

- Uspostave redovne kontakte sa roditeljima u različitim oblicima;
- Pokazuju zainteresovanost za socijalni status porodica učenika;
- Tretiraju sve učenike i njihove porodice ravnopravno, bez obzira na njihov socijalni status;
- Naglašavaju jake strane učenika i saraduju sa roditeljima povodom slabijih strana učenika;
- Ozbiljno uzimaju u razmatranje iznete kritike;
- Poštuju kulturnu i jezičku raznovrsnost; i
- Izbegavaju prepreke za komunikaciju (npr. lični problemi, administrativne promene, itd).

### Ishod delotvornog procesa komunikacije je sledeći:

- |    |  |                          |
|----|--|--------------------------|
| 1. | Informiše učenike, roditelje, zajednicu, kao i druge aktere i školsko osoblje o novim inicijativama i aktivnostima;      | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Obezbeđuje transparentnost, što je preduslov za odgovornost i poverenje;   | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Obezbeđuje učestvovanje i saradnju nastavnika, učenika i roditelja u obrazovnim aktivnostima i promovise njihove uspehe; | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Jača odnose škole sa odgovarajućim obrazovnim institucijama i zajednicom;  | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Trasira put za inicijative prikupljenih fondova, volonterstvo, partnerstvo,  | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Predstavljanje interesa učenika kroz savet učenika.  | <input type="checkbox"/> |
| 7. | Obezbeđuje radno okruženje za savet roditelja i upravno telo škole   | <input type="checkbox"/> |
| 8. | Uspostavlja mentore preko kojih se u školskom nastavnom programu odražavaju interesi učenika i roditelja.                | <input type="checkbox"/> |

Primer delotvorne komunikacije je poruka direktora srednje škole Vestfild (Westfield) Rajana Hofija (Ryan Haughey...)<sup>2</sup>, koja je iskazana na početku školske godine.

#### Poruka direktora škole:

Porodice, učenici i prijatelji WNS, dobrodošli u srednju školu Vestfild (WNS)! Mi ponosno služimo skoro 1200 učenika svakog dana. U 7. i 8. razredu.

Naše suštinske vrednosti su duboko ukorenjene u naših pet vodećih principa: poštovanje, odgovornost, čast, saosećanje i vredan rad.

Mi obezbeđujemo učenicima bezbedno, negujuće i mirno okruženje za učenje, gde naši nastavnici dizajniraju odgovarajuće lekcije i mogućnosti za učenje za učenike. Srednja škola je vreme promena.

<sup>2</sup> Ryan Haughey: [http://wms.wws.k12.in.us/apps/pages/index.jsp?uREC\\_ID=211728&type=d&pREC\\_ID=470222](http://wms.wws.k12.in.us/apps/pages/index.jsp?uREC_ID=211728&type=d&pREC_ID=470222)

Adolescenti započinju dugo putovanje da postanu mlade odrasle osobe, tragajući za svrhom i mestom gde pripadaju. Srednja škola je vreme istraživanja i vreme kada treba da ohrabrujemo učenike da preuzimaju rizike i uče iz grešaka. Naši nastavnici, savetnici, kao i naša škola, spremni su da podrže i vode učenike u pravcu uspeha. Naš cilj je da izazovemo naše učenike akademski, da ih podižemo i društveno i emocionalno, kao i da ih vodimo u pravcu veština 21. veka, koje će im biti potrebne da bi bili uspešni u srednjoj školi Vestfield, kao i nakon toga.

Roditelji, da li vi tragate za načinima da podržite svoje dete i ostanete uključeni u njegovu edukaciju? Evo vam nekoliko jednostavnih stvari koje možete da učinite da pomognete podršku svom detetu na njihovom akademskom putovanju prema nezavisnosti:

- ➔ Tokom letnjih meseci pre nego što počne škola, odvojite najmanje 30 minuta svakog dana za vaše dete, kako biste učestvovali u našem letnjem internet programu R.O.C.K.S. Ovaj program je dizajniran da ... njihove veštine iz jezika, umetnosti i matematike, da ostanu bistri tokom projekta, sa minimumom letnjeg gubitka u učenju.
- ➔ Razgovarajte sa svojim detetom o njegovom školskom danu svake večeri. Postavljajte konkretna pitanja o njihovom školskom danu, šta su naučili, kakva im je interakcija sa nastavnicima i vršnjacima, itd. Srednja škola može biti izazovna povremeno, iz različitih razloga. Slušajte uz podršku i saosećanje o njihovom akademskom, društvenom i emocionalnom rastu.
- ➔ Proverite ocene svog deteta najmanje jednom nedeljno na „Power School“. Power School će vam dati informacije u vezi sa ocenama i/ili prisustvovanjem nastavi vašeg deteta. Vaša zainteresovanost i briga za njihovo napredovanje u školi pomoći će im da pruže najbolje što mogu,
- ➔ Održavajte kontakt sa nastavnicima vašeg deteta i akademskim timom, kako biste uspostavili uspešnu saradnju između kuće i škole. Mi ne možemo delotvorno da obavljamo naš posao bez vašeg učestvovanja i podrške. Počev od 9. avgusta, naši nastavnici će pružati informacije o učionicama, nešto, zadatke, informacije o testovima/kvizovima, i postaviće im rasporede časova, Power Point, kao i druge potrebne dokumente u našem sistemu upravljanju učenjem nazvanim „Canvas (slikarsko platno)“. Internet seminar za roditelje koji može biti od pomoći postavljen je na našoj internet stranici pod „Canvas Webinar“.
- ➔ Obezbedite mirno okruženje svake večeri u određeno vreme, za vaše dete da uradi domaći zadatak. Ako nemaju domaći zadatak ili treba da uče, ovo vreme treba da se iskoristi za nezavisno čitanje.
- ➔ Dozvolite svom detetu da preuzima rizike i pravi greške. Niti jedan roditelj ne želi da vidi svoje dete ... batrga ili ne uspeva, ali ovo su važni delovi procesa učenja i delovi toga da postanu uspešne odrasle osobe. Bez grešaka nema učenja. Mi treba da budemo tu kao odrasli da bismo ih podržali u njihovom preuzimanju rizika i učenju iz grešaka.
- ➔ Priključite se u WIMS PTO fondaciju i „Westfield Washington Education Foundation“. Informacije o obe ove sjajne grupe koje podržavaju učenike i njihov rast može se naći na našoj internet stranici.

Učenici, evo nekoliko saveta koji će vam pomoći da započnete uspešne dve godine u WMS:

- 1 Koristite svoju svesku za zadatke i školski ... „Canvas Webinar“.
- 2 Odvojite vreme svake večeri za domaći zadatak i nezavisno čitanje.

- 3 Iskoristite svoje SRT vreme mudro kada vam je dato vreme da radite na završavanju domaćih zadataka ili studije.
- 4 Proveravajte svoje ocene često na „Power School“ sa vašim roditeljima.
- 5 Podelite domaći zadatak, projekte i učenje za testove i kvizove u manje delove. Nemojte čekati poslednji momenat.
- 6 Budite uključeni u svoju školu. Pridružite se klubu, učestvujte u nekom od mnogih sportova, i prisustvujte vannastavnim događajima.
- 7 Znajte da su vaši roditelji, nastavnici i savetnici ovde da bi vam pomogli i pružili vam podršku bez obzira na sve. Ne bojte se da razgovarate sa njima ako se mučite ili vam je potrebna pomoć.

Čast je služiti kao direktor srednje škole Vestfild. Ja sam svake godine oduševljen posmatranjem akademskog, socijalnog i emocionalnog rasta naših učenika. Napred R.O.C.K.S.!

*Rajan Hofej, direktor škole*

#### ZADATAK:

- U vezi sa vašom školom: kakav odgovor očekujete od nastavnika, roditelja, učenika i zainteresovanih aktera?
- Analizirajte strategije komunikacije iz ovog pisma. Kako je autor uspeo u obraćanju/uključivanju roditelja, učenika, aktera?
- Razmišljajte o procesu i dublje od pisma Vodite beleške pet minuta, zatim podelite svoja zapažanja sa drugim učesnicima.
- Odlučite o pet zajedničkih primedaba, zapišite ih na posteru sa naslovom: dobra komunikacija.

Slučaj koji je gore pomenut predstavlja primer profesionalne komunikacije, koja se razvija na sastancima sa dve ili više osoba, putem telefonskih razgovora, novosti, internet stranice, e-mailova, pisama, itd. i pridržava se određenih profesionalnih pravila koja se tiču formata i sadržaja komunikacije.

Svrha je da se informišu oni koji su zainteresovani i kojih se tiču aktivnosti odlučivanja u školi, povremeno i na sveobuhvatan način, tako da i oni mogu doprineti i reagovati u vezi sa dotičnom materijom.

Pored profesionalne komunikacije, direktori se takođe ohrabruju da održavaju ličnu komunikaciju sa svim akterima, pošto to stvara kulturu bliskije saradnje, koja pak stvara fleksibilnost i olakšava profesionalne napore.



Istraživači iz oblasti obrazovanja govore o različitim slučajevima kako je direktor škole razgovarao sa jednim ili više nastavnika u vezi sa obrazovnom materijom, dok su zajedno jeli supu jednog hladnog zimskog dana. Ova vrsta komunikacije pomogla je izgradnju međusobnih odnosa.

### 2.1.3 Planiranje komunikacije

Pokretanje novog projekta, procesa, ili pak promene u školi je obično nešto čemu prethodi detaljni plan komunikacije, koji bi trebalo da bude dizajniran i implementiran pažljivo i precizno, pošto utiče na sve faze procesa implementacije.

S obzirom da školski projekti uključuju i pogađaju čitavu lepezu aktera, direktor škole bi trebalo da razmotri neka fundamentalna pitanja:

- Zašto želimo da komuniciramo sa zajednicom? (....)
- ...želimo da ovo prenesemo? (....)
- Šta želimo da iskažemo? (**Koja je naša poruka?**)
- Kako želimo da ovo prenesemo? (**Koje kanale komunikacije ćemo koristiti?**)
- Koga bi trebalo da kontaktiramo i šta bi trebalo da činimo kako bismo koristili ove kanale? (**Kako ćemo u stvari distribuirati našu poruku?**)<sup>3</sup>

... Komunikacije može takođe biti prezentovana grafički i naziva se „piramida svrhe“. Ova strategija sadrži pitanja o sledećem:

- 1 Zašto činimo ono što činimo?
- 2 Šta treba da uradimo da bismo ispunili svoju nameravanu svrhu?
- 3 Kako ćemo tačno uraditi to što treba da se uradi?
- 4 Ko (ili šta) će obezbediti da se ovo obavi?

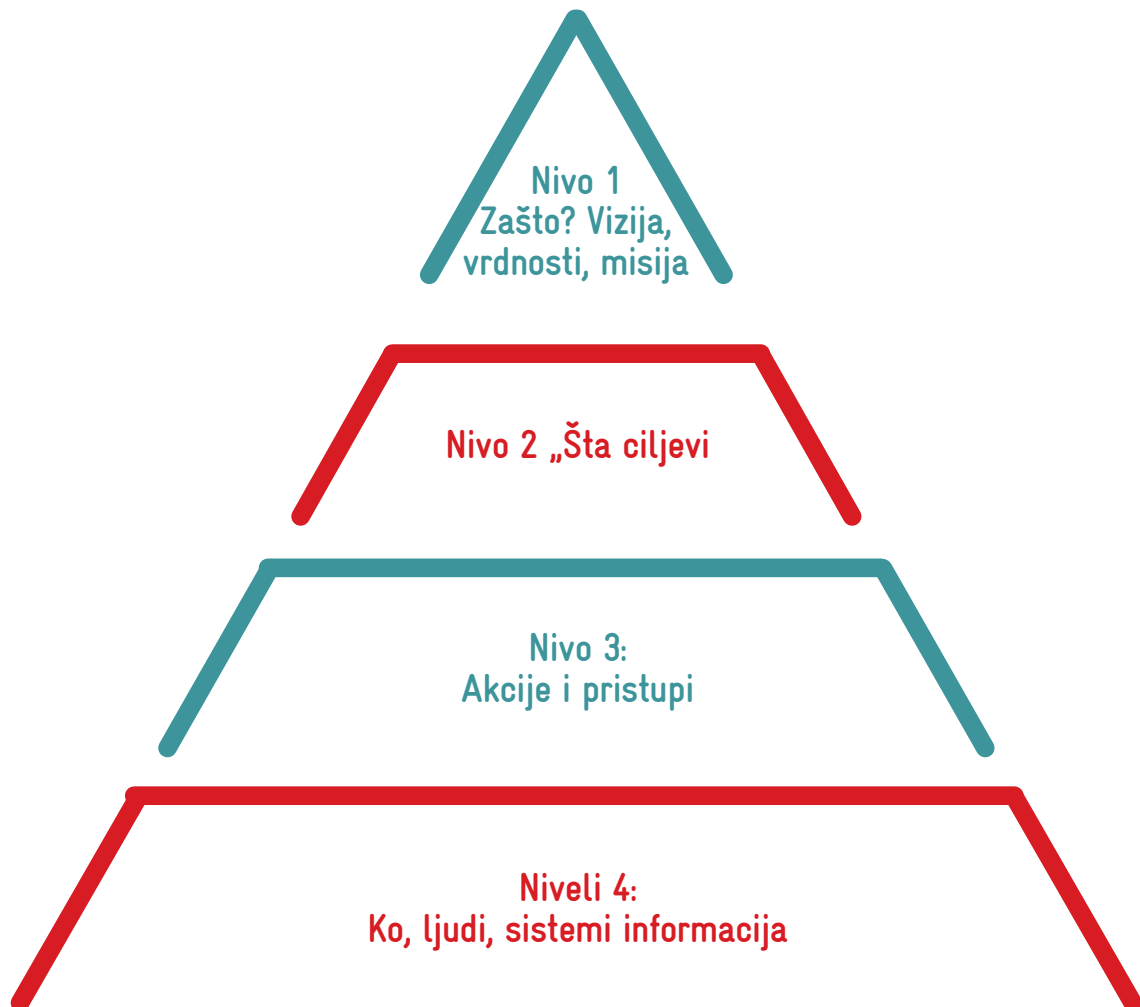
Odgovor na ova pitanja će vam pomoći da artikulišete svoju strategiju veoma obuhvatno, pokrivajući ključne sastojke koji se dele na .. u strateškom planu:

- Pitanje 1 – „zašto“ – odnosi se na vrednosti, nešto viziju vaše organizacije
- Pitanje 2 – „šta“ – pokriva ciljeve
- Pitanje 3 – „kako“ – odnosi se na akcije koje su potrebne da se ostvare ovi ciljevi
- Pitanje 4 – „ko“ – odnosi se na ljude, sisteme i alatke koje ovo omogućavaju

Direktori škola bi takođe trebalo da razmotre pružanje informacija kada će određeni projekat biti implementiran. Na primer, vannastavna aktivnost se ne odvija nužno uvek unutar školskih objekata.

<sup>3</sup> Izrada plana za komunikaciju: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/communication-plan/main>

Međutim, četiri gore pomenuta pitanja predstavljena su u „piramidi svrhe“ dole:



Korišćenje alatki: izgradnja vaše piramide svrhe.<sup>4</sup>

Polazna tačka za vašu Piramidu svrhe je da objasnite „zašto“, što će vući iz vrednosti, misije i vizije vaše organizacije.

Način na koje ovo činite zavisi od vaše publike: šta tačno želite da prenesete i kome?

Tako vi morate objasniti svaki element vaše strategije na način koji je podoban za tu publiku, kao i poruke koje želite da prenesete.

Objasnite „zašto“, sledeći korak u izgradnji vaše piramide mora definisati „šta“, zatim „kako“ i najzad „ko“. Ovo treba da uradite na način koji jasno objašnjava vašu strategiju vašoj konkretnoj publici.

<sup>4</sup> David Lynn & Osman Buleshkaj (2014). Upravljanje procesom: "Osnove liderstva: Priručnik za komunikacije i upravljanje Znanje

## 2.1.4 Koliko delotvorna treba da bude komunikacija?

Sposobnost izražavanja stava i/ili mišljenja, i prenošenje i/ili primanje poruke je moguće kroz komunikaciju.

Efektivna komunikacija u školi, kao važan element kulture komunikacije između nastavnika i učenika, uključuje tri elementa:

- 1 Jasno identifikovanje kanala, načina, vrsta i stilova komunikacije
- 2 Alatkne za rešavanje problema i sporova u školi
- 3 Aktivno slušanje komunikatora, u našem slučaju aktivno slušanje učenika od strane nastavnika kao i direktora i drugih zaposlenih u školi.

Efektivna komunikacija poboljšava i unapređuje celokupni ambijent učenja za učenike i jača potencijal učenja kojim svaki učenik raspolaže. Važna sposobnost nastavnika da dođe do komunikacije je „aktivno slušanje“. Kada nastavnici aktivno slušaju, učenici se mogu osetiti da su dovoljno važni kako bi imali punu pažnju prema procesu učenja. Mnogo problema se rešava i sprečava kada nastavnici izdvoje vreme da aktivno slušaju. Važno je kada je nastavnik aktivan slušalac; on/ona je spremna da usmeri učenike da sami reše problem. Postoje četiri koraka kako bi se razvila sposobnost aktivnog slušanja: **Stanite, Gledajte, Slušajte i Odgovorite.**

### Stanite

Kada vam se nastavnik/učenik obrati stanite i obratite pažnju. Skretanjem pažnje na njih, čak i na veoma kratko vreme, ubeđuje učenike da ih slušate i da su oni važni.

### Gledajte

Uspostavite kontakt očiju sa osobom sa kojom komunicirate. Ovo će možda zahtevati da se spustite na njihov nivo i direktno budete licem u lice sa njima. Izraz lica može ubediti učenike da iznesu svoja osećanja i zabrinutost.

### Slušajte

Obratite pažnju na ono što osobe sa kojima komunicirate govore, slušajući njihove reči i tonalitet glasa. Takođe, pažljivo saslušajte šta deca govore i šta pokušavaju da kažu. Izraz lica i govor tela daju dovoljno informacija za reči koje čujete.

## Odgovorite

Nakon što ste stali, gledali i slušali, vreme je da odgovorite u zavisnosti od onoga što je učenik rekao; aktivan odgovor bi bio:

## Početna fraza

Vraćanje na ono što ste čuli (ovo može obuhvatiti pomaganje učeniku da navede svoje osećanja ili opiše situaciju). Ovo čini da se govornik oseća da je jasno saslušan i da su osećanja koja je izrazio prihvatljiva.

## Pružanje primera

Tamo gde je prikladno, formulišite pitanje da bi učenik sam razmislio o rešenju ili sledećem koraku.

„Na koji način nas možeš ubediti da više nećeš zaboraviti domaći zadatak?“, „Šta si naučio iz toga?“, „Na koji način bi promenio ovo ukoliko bi ponovio isti?“, „Šta ti se najviše sviđa u tvojem pisanju? Pokaži nam zašto.“

### AKTIVNOST:

Pažljivo analizirajte deo u toku i dajte odgovor za podizana tvrdnja ukoliko sa ✓ obeležimo da priznajete ili sa x ukoliko ih odbacite.

Dobra komunikacija može sprečiti nepotrebno nerazumevanje i sukobe. Da li smatrate da je dobra komunikacija snažan alat koji vam:

- Omogućava da izrazite vaše mišljenje
- Omogućava da izrazite koncepte koje imate o određenom događaju
- Omogućava da se upoznate sa stavovima, mišljenjima i konceptima drugih
- Omogućava da reflektujete o svemu o čemu ste komunicirali
- Disciplinuje ponašanje
- Omogućava sprečavanje pogrešnog razumevanja
- Pomaže da rešite sukobe sa drugima
- Pomaže deci manjina i deci s posebnim potrebama da se brže integrišu i imaju bolje rezultate u procesu obrazovanja, itd

**AKTIVNOST:****MOLIMO VAS, IZRAZITE VAŠU KOMUNIKACIJU  
U TRI KORAKA:**

1. Koje 3 stavke niste znali od ranije? (Koje su nove za vas?)
2. Koje 2 ideje su veoma važne za vaš rad, u svojstvu direktora škole?
3. O kojem sadržaju/ideji bi želeli da imate više informacija?

Ukoliko postoji mogućnost, prodiskutujte s drugom osobom vaše stavove.

**VEŽBA:**

Uradite vežbu koja odražava kulturu komunikacije u vašoj školi, prateći sledeće korake:

1. Nađite lice sa kojim želite komunicirati
2. Razgovarajte sa njim u vezi jedne prijatne situacije koja vam se dešavala u vašoj školi.
3. Zamolite lice/sagovornika da vam ispriča kratak sažetak onoga što je slušao od vas.
4. Zamenite uloge u komunikaciji i pratite slične savete..

**2.1.4. Pisana komunikacija**

Direktori škola troše najveći deo svog vremena i energije na komunikaciju sa različitim akterima tokom svog radnog vremena i posle njega, stoga je delotvorno vođenje komunikacije ključna liderska veština. Preciznije, Laud (1998) zaključio je da direktori škola potroše tri četvrtine vremena u školi na komunikaciju.<sup>5</sup> Kao njihova primarna dnevna aktivnost, komunikacija se vrši usmeno i pismeno, u zavisnosti od potreba i svrhe.

Pošto živimo u eri pametne tehnologije i brzih informacija dostupnih neprekidno, direktori škola, nastavnici, administrativno osoblje, učenici, kao i zajednica koriste različite vrste pisane komunikacije. Ali, šta je pisana komunikacija? To je vrsta komunikacije koja se sprovodi preko različitih dokumenata omogućavajući pošiljaocu da dopre istovremeno do šire publike bez obzira gde se oni nalaze.

Pisana komunikacija u školama se obavlja preko memoranduma, pisama, izveštaja, biltena, brošura, objava, e-mailova, saopštenja za štampu, instant poruka, internet stranica, društvenih mreža, i tako dalje.

Ugledni psiholog Bolton (1979) zaključio je da se 75% usmene komunikacije ignoriše, pogrešno razume i brzo zaboravi<sup>6</sup>, zato što se pisani materijali mogu ponovo pogledati u bilo kom trenutku i

<sup>5</sup> Leslie Laud (1998). Promena načina na koji komuniciramo. Rukovođenje obrazovanjem 55,(7), 23-25.

<sup>6</sup> Robert Bolton, R. (1979) ljudske sposobnosti: kako slušati ostale i rešavati konflikte. Nju Jork: (faq. 30).

moгу se koristiti kao dokaz u slučaju spora, nezadovoljstva ili nesporazuma. Pre početka stavljanja informacija na papir ili u bilo koji elektronski format, pošiljalac, odnosno direktor škole, treba da posveti pažnju strukturi, stilu i sadržaju komunikacije. Da bi pisana komunikacija bila delotvorna, trebalo bi je pisati prema Dvajerovom modelu „6C“ (reči na engleskom jeziku počinju slovom C).<sup>7</sup>

- Jasno (clearly)
- Koherentno (coherently)
- Koncizno (concisely)
- Tačno (correctly)
- Sa ljubaznošću (with courtesy)
- Pouzdanje (confidence)

Drugim rečima, u pisanoj komunikaciji, od direktora škole se zahteva da koristi jasan i precizan jezik, održavajući logičan tok i vezu između rečenica i misli, iskazanih jednostavnim rečima i kratkim rečenicama, pokazujući poštovanje za primaoca, kao i iskazujući informaciju na pouzdan način. Oni moraju urediti sve nacрте materijala, ispraviti moguće gramatičke ili pravopisne greške, pošto pokazuju ozbiljnost škole i mogu uticati na ugled pošiljaoca i škole kao organizacije. Direktor takođe treba da ima na umu publiku sa kojom komunicira, pošto ovo utiče na strukturu, sadržaj i jezik koji se koristi u komunikaciji.

Na primer, oni mogu koristiti različite skraćenice i tehnički žargon kada se obraćaju pismom svojim kolegama, OUO ili MONT, pošto su oni upoznati sa tim tehničkim jezikom. Međutim, trebalo bi da daju više detalja kada su njihova publika roditelji, mediji ili različiti donatori.

U današnje vreme postoje različite metode i sredstva za distribuciju pisane komunikacije. S obzirom da živimo u eri e-komunikacije, preporučuje se da svaka škola napravi sopstvenu internet stranicu i koristi sistem službenih e-mail adresa pošto internet stranice približavaju škole svim drugim akterima u obrazovanju.

Nakon kompletiranja ovog koraka, direktor treba da ohrabruje čitavo školsko osoblje da proveravaju svoje mejlove svakodnevno i da koriste ovaj sistem samo u službene svrhe. E-mailovi se mogu koristiti za razmenu različitih informacija, izveštaja, istraživačkih studija, saopštenja za medije koje šalju OUO, MONT, i ostali akteri, aktivnosti obavljenih u školi, i tako dalje. Roditelji se mogu informisati o različitim aktivnostima i pitanjima u vezi sa njihovom decom preko postera ili objava postavljenih na oglasnoj tabli, lociranoj izvan škole.

### AKTIVNOST

Napišite poruku kojom informišete roditelje o važnosti i delovanju kodeksa oblačenja u vašoj školi. Dok pišete informaciju, uzmite u obzir elemente delotvorne komunikacije koji su gore pomenuti. Prođite kroz ovaj materijal zajedno sa svojim partnerom da bi videli da li će poslata informacija biti ispravno shvaćena.

<sup>7</sup> James Dwyer (1993). Priručnik Komunikacije u biznisu, (3rd ed.). New York: Prentice Hall, faqe.186.

## 2.2 Saradnja

Saradnja je presudna komponenta škole i šireg obrazovnog sistema koja pruža prilike za osoblje škole i ostale aktere da razmenjuju iskustva, znanje, profesionalnu stručnost i resurse. Ovo vodi škole u pravcu kontinuiranog poboljšanja i ostvarivanja boljih rezultata.

**Donji dijagram pokazuje mrežu saradnje između škole i različitih partnera:**



### 2.2.1. Šta je saradnja?

Internet biznis rečnik definiše saradnju kao „dobrovoljni aranžman u kojem se dva ili više subjekata angažuju u uzajamno korisnoj razmeni umesto nadmetanja“.<sup>8</sup> Kao takva, saradnja je dugoročni proces koji zahteva ozbiljnu posvećenost svih uključenih strana. Iako nema striktno mapu puta, izvorna saradnja u školama i sa različitim akterima zasnovana je na određenim premisama, kao što je zajednička vizija, poverenje, odgovornost, transparentnost, povratni odgovor, uzajamno poštovanje, istinska podrška, osnaženje drugih, podela odgovornosti. Pošto je centralna figura u školi, od direktora se očekuje i on se ohrabruje da olakša saradnju između nastavnika, između nastavnika i učenika

<sup>8</sup> Rečnik Binisa <http://www.businessdictionary.com/definition/cooperation.html>

i roditelja, kao i sa drugim akterima predstavljenim u gornjem dijagramu i u narednim delovima ovog priručnika.

Teorija i praksa pokazuju da saradnja poboljšava proces nastave i učenja i demokratizuje procese odlučivanja u školi. Dole je dato nekoliko razloga zašto saradnja sa internim i spoljnim školskim akterima predstavlja neophodnost:

#### Dobra saradnja:

- ➔ Poboljšava učenje i nastavu
- ➔ Pomaže direktoru i osoblju škole da ostvare bolji kvalitet i rezultate
- ➔ Stvara prilike za nova partnerstva, razmenu iskustva i resursa
- ➔ Pomaže se u finansiranju i organizovanju ekskurzija na primer, ili u sastavljanju materijala za nastavu i učenje
- ➔ Stvara novu vrstu školske kulture i profila škole, itd.

#### 2.2.2. Ishodi procesa saradnje

- 1 Obezbeđuje se zastupanje interesa obrazovne zajednice preko upravnog odbora škole
- 2 Omogućava se transparentnost obrazovnih institucija u odnosu na javne institucije, preduzeća i društvo u vezi aktivnosti institucije
- 3 Obezbeđuje se učešće i saradnja škole i društva u svim vidovima aktivnosti obrazovne institucije
- 4 Obezbeđuje se učešće interesa obrazovnog društva sa školskim upravnim odborom
- 5 Obezbeđuje se finansiranje iz državnog budžeta za pred-univerzitetski sistem obrazovanja u saglasnosti sa formulom „za učenike“ ili „po glavi stanovnika“.

Sa druge strane, gledajući na saradnju ne samo kao na pomoć obrazovanju nego i faktor stimulacije, ocene i poboljšanja kvaliteta javnog obrazovanja, mi smatramo da postoji mogućnost poboljšanja.

**ZADATAK:****MOLIMO VAS, RAZMIŠLJAJTE O SARADNJI  
KORISTEĆI DONJA PITANJA:**

1. Koje su prednosti dobro organizovanog sistema saradnje u vašoj školi?
2. Kako se može razviti kultura saradnje u školi?
3. Koji su ciljevi saradnje sa spoljnim partnerima i institucijama?
4. Koja je uloga direktora u procesu saradnje?

### 2.2.3 Struktura škole

Škole su organizacije sačinjene od ljudi sa različitim odgovornostima, ali sa sličnim obrazovanjem i iskustvom. Oni dele zajednički cilj, viziju i misiju – poboljšanje procesa nastave i učenja, što je predušlov za bolja ostvarenja učenika. Kao i svaka druga organizacija, škola treba da ima uspostavljenu strukturu da njen rad teče normalno i određene odgovornosti budu ispunjene.

Prema Bjukananu i Hačimskom (Buchannan, Huczynski 2004) struktura jedne organizacije je: „formalni sistem odnosa zadataka i izveštavanja koji kontroliše, koordinira i motiviše zaposlene tako da rade zajednički na ostvarivanju organizacionih ciljeva.“<sup>9</sup> Dakle, definisana struktura pojašnjava liniju izveštavanja, uloge, odgovornost rukovodećeg, nastavnog i administrativnog osoblja škole. Ovo omogućava bolji tok komunikacije, saradnje i koordinacije svih aktera i pomaže im da izvršavaju svoje zadatke.

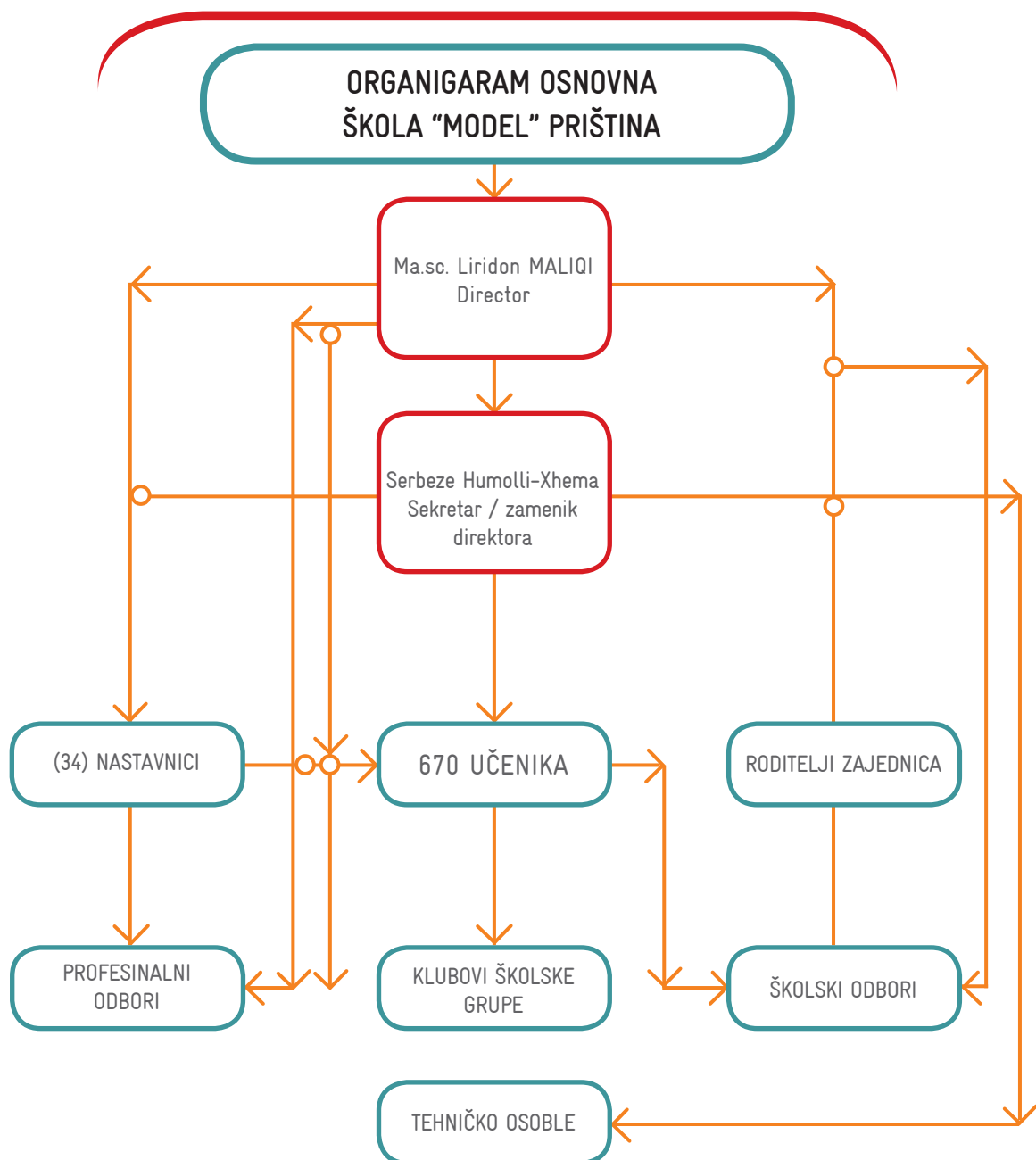
Organizaciona struktura škole je predstavljena preko organograma, vizuelno opisujući kako se primarni, sekundarni i ostali zadaci i resursi dele i upravljaju. Izrada organograma zavisi od veličine škole i ovo pokazuje hijerarhijsku liniju kao i autoritet i odnose između različitih pozicija u školi. Ovo pomaže da svako zna svoju ulogu i svoje odnose prema kolegama. Ovo stavlja nastavnike i drugo osoblje u određene grupe, što je potrebno za saradnju nastavnika. Kada se naiđe na probleme u vezi sa školom, nastavnici mogu pogledati organigram, koji je alatka koja ih upućuje gde da traže podršku, smernice i savete.

Adekvatno strukturisana organizacija pojačava kolegijalnost, delotvornost i zadovoljstvo poslom, što vodi u pravcu ostvarenja zajedničkog cilja. Međutim, iako je glavni cilj organograma da olakša saradnju, on može lako da pretvori škole u birokratske, netransparentne i centralizovane organizacije gde je odlučivanje ostavljeno u samo jednom paru ruku. Birokratizacija škole se može sprečiti ukoliko su profil škole, misija i vizija njen svetionik i vodilja. Stoga je od velikog značaja za direktora škole i druge uključene aktere da razumeju da je prevashodni cilj organograma pojašnjenje zadataka i odgovornosti.

<sup>9</sup> Buchannan A. Huczynski (2004). Organizaciono ponašanje: uvodni tekst 5 izdanje

Pošto su škole podložne kontinuiranim reformama kao i promenama osoblja, iz različitih razloga, kao što je penzionisanje nekih nastavnika i dolazak novih, imenovanje novog direktora, zato bi trebalo da se organogram, kao i uloge i odgovornosti osoblja, povremeno revidiraju i da se u njega unesu neophodne izmene.

Struktura organograma škole zavisi od veličine škole, njene podele na odseke, i imenovanih tela predviđenih u Zakonu i Administrativnom uputstvu o pred-univerzitetskom obrazovanju na Kosovu. Dole je primer organograma škole:<sup>10</sup>



10 Organogrami i Sh.F.M.U "Model": <http://shkollamodel.weebly.com/organizimi-organization.html>

## Aktivnost

Zatražite od učesnika da naprave organograme na osnovu strukture, veličine i potreba njihovih škola.

## 3. Zajednice u učenju

### 3.1 Šta su zajednice u učenju?

Zajednice u učenju su grupe onih koji uče i koji žele da osnaže svoje znanje i veštine preko saradnje, posvećenosti, zajedničke vizije, i uzajamno pomaganje. Sakni i Mičel (Sackney, Mitchell 2001) opisuju zajednice u učenju kao grupe „ljudi koji zauzimaju aktivan, promišljajući, saradnički, na učenje orijentisan pristup, i pristup koji promoviše rast, u pravcu i misterija i problema nastave i učenja“ (str. 3).<sup>11</sup>

One se identifikuju po osećaju zajedništva i njihovi članovi sebe vide kao integralni deo veće celine, što ih tera da se identifikuju sa grupom i da teže zajedničkom dobru. Odnosi, saradnja, poverenje i pozitivan pristup su glavni stimulanzi koji vode članove zajednice u učenju zajedno napred. Po gledanju Boterija (Bottery 2003), zajednice u učenju:

- Kontinuirano šire svoj kapacitet
- Razvijaju i šire svoje kapacitete
- Imaju kolektivne aspiracije
- Uče zajedno
- Investiraju u sopstveno učenje (str. 189).<sup>12</sup>

Posledično ovome, zajednice u učenju u školama imaju dve glavne uloge: a) da osnaže znanje i veštine nastavnika putem saradnje, profesionalnog dijaloga i razmene iskustava; b) poboljšanje akademskog ostvarenja škole i učenika. Donja fotografija pokazuje zajednicu u učenju na delu.

### 3.2 Glavne karakteristike zajednica u učenju

Zajednice u učenju mogu se naći u različitim organizacijama, u različitim veličinama, fokusirane na različite ciljeve, u zavisnosti od potreba organizacije. Generalno gledano, one se poznaju po tome što dele zajedničke karakteristike, a glavne su identifikovane kao: zajednička vizija, saradnja, poverenje, kritičko razmišljanje i doživotno učenje.

<sup>11</sup> Sackney, L. and Mitchell, C. (2001). Izgradnja kapaciteta zajednice Učenja. <http://www.umanitoba.ca/publications/cjeap/articles/mitchellandsackney.html>

<sup>12</sup> Mike Bottery (2003). rukovođenje zajednicom Učenja rukovođenje i upravljanje školom .23(2), 187-207.



Unija je početak; ostanak zajedno je process;  
raditi zajedno je uspeh

Henry Ford (1863-1947)

**ZAJEDNIČKA VIZIJA:** Zajednička vizija je pokretačka snaga u zajednicama u učenju. Ona ih inspiriše u pravcu bolje budućnosti za njih i one na koje utiču njihova dela. Slavni govor Martina Lutera Kinga „ja imam san“ predstavlja primer zajedničke vizije. Međutim, izgradnja zajedničke vizije je tekući proces koji uključuje sve učesnike, naročito članove zajednice u učenju, koji treba da se konsultuju istinski i iskreno tokom ovog procesa.

Ovo takođe može biti težak proces pošto odrasli i profesionalci obično imaju svoje vizije o određenim stvarima i često su uporni u vezi sa njima. Ovo je trenutak kada lideri zajednice u učenju i njihovi članovi treba da uskoče i pruže neophodna objašnjenja onima koji imaju teškoće u realizaciji zajedničkog dobra. Primer zajedničke vizije u školama može biti poboljšanje metodologija nastave, što bi imalo višedimenzionalni efekat, kao što su bolji uspeh učenika, veće zadovoljstvo i nastavnika i učenika, bolje školske ocene, srećni roditelji, i naprednije društvo.

**SARADNJA:** Da li bi ljudi saradivali kada ne bi delili zajedničku viziju? Naravno, ne! Dakle, saradnja je mehanizam koji stavlja zajednice u učenju u aktivni mod. Preko saradnje, članovi zajednice u učenju grade odnose, razmenjuju iskustva, identifikuju snage i slabosti i stižu nova znanja i veštine.

**POVERENJE:** Da li bi ljudi saradivali kada ne bi verovali jedni drugima? Naravno, ne! Poverenje je ključ za građenje učenja, iskustvo razmene, kao i saradničko okruženje. Ovo je proces koji je zasnovan na zajedničkim iskustvima, stoga on zahteva mnogo strpljenja i posvećenosti. Poverenje je krhko. Teško se zadobija, a brzo i lako gubi, i gubitak poverenja može da utiče na čitav proces učenja i zajednicu.

**KRITIČKO RAZMIŠLJANJE:** Debata, dijalog, neslaganja, objašnjenja i promišljanja su deo procesa učenja. Kao ovakav, proces učenja zahteva kritičke mislioce koji ne bi oklevali da iskažu svoja

istinska mišljenja. Očekivano, većina članova zajednice u učenju iskazuje svoja mišljenja slobodno ukoliko se njihova aktivnost odigrava na pošten i pouzdan način. Takođe, jedan od glavnih ciljeva zajednica u učenju jeste pomaganje da učesnici postanu kritički mislioci, što je preduslov za napredak ka zajedničkom cilju.

**DOŽIVOTNO UČENJE:** Zajednice u učenju su uređenje koje ohrabruje i olakšava učesnicima da prošire svoje znanje i kapacitete. Ovaj proces je poznat kao „doživotno učenje“, koji je pretvoren u neophodnost u svetu koji se brzo menja i vrlo je konkurentan.

Generalno govoreći, „doživotno učenje“ je dobrovoljan i samostalno pogonjen proces, ali zajednice u učenju pomažu jedne drugima da učenje bude lakše, zabavno i plodno. Na primer, da li biste prihvatili da vas operiše hirurrg koji nije učestvovao ni u kakvom učenju tokom poslednjih deset godina? Samo pomislite na tehnologiju koja je izmišljena i koja se koristila tokom poslednje decenije.

Takođe, pomislite na informacije koje poseduju drugi hirurzi, koji su prisustvovali aktivnostima učenja, i njihovo znanje i veštine koje su stekli tokom ovog vremena. Ili, pomislite na nastavnika kojem nedostaju veštine da koristi jednostavne IT alatke u školi, s obzirom na to kako učenici barataju IT opremom. Za više informacija o „doživotnom učenju“ pogledajte definiciju UNESCO.<sup>13</sup>

Dakle, time što su deo grupe koja deli istu viziju, neguje saradnju, uzajamno poverenje i pozitivnu kritiku, članovi zajednice u učenju posvećeni su doživotnom učenju i podržavaju ovakav pristup. Ovakve grupe pomažu nastavnicima da de-privatizuju svoje znanje, budu posvećeni misiji škole, ponašaju se odgovorno, prihvataju i promovišu promenu kao sredstvo za profesionalni rast, prihvate timski rad doživotnog učenja.

### AKTIVNOST

Podelite učesnike u grupe i zatražite im da zasebno objasne kako mogu u svojim školama da izgrade zajedničku viziju, saradnju, poverenje, kritičko razmišljanje i duh doživotnog učenja.

<sup>13</sup> U osnovi, doživotno učenje je ukorenjen u integraciji učenja i života, pokriva aktivnosti učenja za ljude svih uzrasta (deca, mladi, odrasli i starije osobe, devojčica i dečaka, žena i muškaraca) u svim kontekstima (Porodica, škola, zajednica, na radnom mestu, itd) i kroz različite modalitete (formalno, bez formalne i neformalne) koje zajedno ispunjavaju širok spektar potreba i zahteva za učenje. obrazovni sistemi koji promovišu doživotno učenje da prihvate život i sveobuhvatan sektorski pristup koji uključuje sve podsektore i nivoa kako bi se osiguralo pružanje mogućnosti učenja za Svi pojedinci. "(UNESKO Institut za doživotno učenje, N.D. Tehnička napomena: Doživotno učenje).

### 3.3 Uspostavljanje zajednica u učenju

Isto kao i bilo koji drugi proces, osnivanje zajednice u učenju je poduhvat koji prolazi kroz određene faze. Priručnik o profilu zajednica o učenju, koji je GIZ pripremio za kosovske škole, predstavlja šemu od pet koraka za uspostavljanje zajednica u učenju, što kreće ovako:

- Konceptualizacija
- Okupljanje jezgra tima
- Pojašnjenje uloga
- Učestvovanje škole
- Implementacija<sup>14</sup>

Šajring (Scheiring), autor priručnika, naglašava „ovo nije ni potpuno diferencirani sastav zajednica u učenju, niti su imenovani procesi koji opisuju rad u zajednicama u učenju“. (str. 30) Ali, šta ove faze znače?

**KONCEPTUALIZACIJA:** ovo je inicijalna faza gde se projektna ideja predstavlja odgovarajućoj publici. Na primer, da li ste čuli za „Utočište za medvede Priština“?<sup>15</sup> Možda niste! Ali neki od vas se verovatno sećaju medveda koji su bili držani u kavezima pored nekoliko restorana na Kosovu radi privlačenja posetilaca, naročito dece.

Da li se sećate bednih uslova u kojima su oni držani u ovim kavezima? Kavezi još uvek postoje na nekim mestima, ali su ostali prazni, pošto je Vlada donela odluku kojom se zabranjuje privatno držanje medveda na Kosovu. Predstavnici civilnog društva bili su reagovali protiv držanja medveda u kavezu tokom dužeg vremena, ali je Vlada ovakvu odluku donela tek 2010.

Nakon toga, NVO „Četiri šape“ dobila je pravo da otvori „Utočište za medvede Priština“, gde se medvedi drže u odgovarajućim uslovima. Ideja za ovaj projekat data je mnogo ranije, ali je implementirana tek nakon pet godina. Škola može da pokrene predlog i okupi relevantne aktere na isti način kao gornji primer.

**GRUMBULLIMI I EKIPIT BËRTHAMË:** EOkupljanje jezgra tima – ime se samo objašnjava. Tako, nakon što je projektna ideja lansirana, sledeći korak je uspostavljanje jezgra tima. Tokom ove faze, inicijator će morati da se sretne sa različitim ljudima, prezentuje timu ideju, i ubedi ih da se pridruže i pomognu projektu.

Ovi ljudi bi trebalo da budu upoznati i spremni da pomognu predlog na dalje. U ovu svrhu, od inicijatora se očekuje da im objasni individualne i kolektivne koristi od učestvovanja u ovakvom projektu. Na primer, direktoru škole treba da se objasni kako će njegova škola imati koristi od učestvovanja nekih nastavnika u mreži zajednica u učenju, kako će ovo uticati na metodologije nastave, uspeh učenika, školske rezultate i na zadovoljstvo školom.

<sup>14</sup> Hermann Schering, H. (2016) Profil Zajednica Učenja.

<sup>15</sup> Park medveda Priština: <http://www.vier-pfoten.org/en/projects/bears/bear-sanctuary-prishtina/>

Who is who

A person who



A person who



is a housewife. She likes knitting.  
barber. He cuts hair.  
She helps sick people.  
flies planes.  
es food.  
eps law and order.

2003

16017

5012

9124

1478

3159

9044

**POJAŠNJENJE ULOGA:** vratimo se na „Utočište za medvede Priština“. Uprkos velikom doprinosu koji su dali svi koji su bili uključeni, možete li da zamislite šta bi se desilo da su samo neki od njih obavljali veterinarske zadatke. Dakle, ovo je faza kada se dele uloge na osnovu nivoa odgovornosti i stručnosti. Stoga, kada se uspostavi zajednica u učenju u školi, prikladno se dele liderske, pedagoške, administrativne i teoretičarske uloge.

Iako ove uloge mogu biti komplementarne, one treba da se podele na osnovu nivoa odgovornosti i zahteva njihovih zadataka pošto učesnici imaju različite obaveze u implementaciji. Od direktora škole se očekuje da motiviše i podržava učestvovanje nastavnika u ovakvom projektu, a od nastavnika se očekuje da implementiraju novi uvid u učionici sa učenicima.

**UČESTVOVANJE ŠKOLA:** ova faza odnosi se na saradnju između grupa iz zajednica u učenju, koje stvaraju mrežu unutar škole, opštine, regiona ili čak države. U školskom kontekstu, ovakva mreža sastoji se od mentorske škole i saradničkih škola i deluje kao jedinstvena zajednica u učenju. Ovo je faza koja zahteva intenzivne pregovore sa akterima izvan škole, kao što su OUO i menadžeri projekta. Ona takođe pokriva selekciju i grupisanje škola iz određene opštine u jednu zajednicu u učenju.

**IMPLEMENTACIJA:** iako je ovo poslednji korak u ciklusu uspostavljanja, to je tek početak putovanja zajednice u učenju. Ova faza podrazumeva prvi sastanak učesnika. Vreme je za podelu uloga, predstavljanje članova zajednice u učenju i upoznavanje sa mogućnostima koje ih očekuju. Dakle, ovo je vreme za izgradnju tima i planiranje budućih aktivnosti. S obzirom da je ovo tek prvi korak u procesu, on zahteva mnogo truda na koordinaciji i možda neće ići tako glatko kako se na početku mislilo. Ali ovo ne sme da obeshrabri niti menadžere projekta, niti pomagače, niti učesnike. Ovaj proces će se stabilizovati u dolazećim aktivnostima kada učesnici počnu da se bolje poznaju, okupe se oko zajedničkog cilja, stvore odnos i poverenje i očekuju dalju saradnju.

### 3.4 Direktori i zajednice u učenju

Pošto se nalaze na vozačkom sedištu škole, direktori igraju glavnu ulogu u osnivanju i razvoju zajednice u učenju. Oni su školski administratori, koordinatori, donosioci odluka, pomagači ideja, kao i glavna veza sa spoljnim akterima.

S obzirom da su članovi zajednice u učenju željni da uče i da se razvijaju, njihovo vođenje kroz proces učenja može biti zadovoljstvo, kao i izazov. Stoga, od direktora škola se očekuje da imaju na umu različite teškoće finansijske, infrastrukturne, organizacione, političke ili kulturne prirode na koje mogu naići pri pružanju podrške za zajednice u učenju.

Međutim, posvećeni lideri nalaze različite staze za rešavanje ovih problema. Oni treba da imaju na umu da je liderstvo maraton, a ne sprint. Kouzes i Posner (2001) kažu „u srcu liderstva je poverenje. Bez poverenja ne možete voditi ljude“. (str. 85).<sup>16</sup>

<sup>16</sup> James M. Kouzes and Barry Posner. (2002). Izazov upravljanja 3-d ed. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

Stoga, ako direktori škola veruju u nastavnike i uticaj zajednice u učenju u procesu obrazovanja, oni će biti u stanju da prevaziđu nastale prepreke. Od njih se očekuje da inspirišu nastavnike da se aktivno angažuju i doprinesu procesu učenja, motivišući ih da dele viziju, ohrabruju zajedništvo, pomažu učenje i sprovode ostale zadatke.

### 3.5 Zajednice učenja kao regionalne mreže

U 2011, GIZ/CDBE je pokrenuo trening program sa direktorima kosovskih škola fokusiran na sedam polja. Povratne reakcije učesnika ovog programa i izveštaji o rezultatima bili su pozitivni. Međutim, učesnici su tražili izmene u materijalu za trening. Jedan od njihovih glavnih zahteva bilo je pružanje mogućnosti za učenje iz iskustava drugih kolega.

Zato je GIZ/CDBE ocrtao i započeo implementaciju projekta zajednica u učenju. Cilj je bio da se poboljšaju znanje i veštine učesnika i njihovih škola. Najpre je ovo pokupilo 33 škole u sedam zajednica u učenju. One su se sastojale od „mentorske škole“ i tri do četiri „saradničke škole“. Kako je vreme prolazilo, projekat je rastao, i sada ga čini 13 zajednica u učenju, koje okupljaju 63 škole.

- GIZ/CDBE je takođe ocenio implementaciju ovog programa i nalazi pokazuju ohrabrujuće rezultate. Glavni nalazi ove ocene ukazuju:<sup>17</sup>
- Lica koja su aktivno posvećena u ZU kažu da ZU imaju veliki uticaj na oblike saradnje.“
- „Lica koja se smatraju aktivnim u ZU rekla su da su njihove lične stručnosti porasle zbog njihove posvećenosti ZU“.
- „Lica koja se smatraju aktivnim u ZU rekla su da se kvalitet nastave uveliko poboljšao zbog posvećenosti ZU“.

#### Aktivnost

Zatražite od učesnika da odgovore na donja pitanja:

Ko i kada inspiriše nastavnike da učestvuju u zajednicama u učenju?

Ko bi trebalo da stvara školske mreže?

Koja je korist za školu od zajednica u učenju?

Kako one identifikuju nastavnike koji bi mogli da doprinesu zajednicama u učenju?

Koje su glavne prepreke sa kojima bi mogle da se suoče zajednice u učenju iz njihove škole?

<sup>17</sup> Scheiring, H. (2016) Profil Zajednica Učenja.

## 4. Oblici komunikacije i saradnje rukovodstva škole sa glavnim zainteresovanim stranama

Uspostavljanje pozitivnih odnosa između školskih partnera zahteva komunikaciju i saradnju između svih uključenih strana, i ova komunikacija i saradnja mora biti u interesu i u korist poboljšanja kvaliteta škole. Tako se interna komunikacija škole, kao i njena saradnja sa spoljnim akterima, uvek odigravaju sa ciljem pomaganja organizovanju efikasnih pedagoških procesa.

Ali, mnoga iskustva nam pokazuju da saradnja sa spoljnim partnerima na prvom mestu zahteva dobru i stabilnu strukturu komunikacije unutar škole. Inače, saradnja neće imati realnu šansu da se održava tokom dužeg vremenskog perioda ili da se sprovodi preko školskog nastavnog plana i programa i profila škole. Stoga će u ovom dokumentu naš glavni naglasak biti na internoj komunikaciji škole sa glavnim školskim akterima. Ovde spadaju nastavnici, učenici, i naročito roditelji. glavna dužnost direktora škole je da sve njih uključi, zato što on/ona nije samo menadžer, već takođe i lider škole. On/ona nosi odgovornost za pretpostavku da kultura komunikacije može da se izgradi i održava.

Prilike za komunikaciju i saradnju sa različitim školskim akterima su brojne i raznovrsne; u tekstu dole ćemo izložiti neke od potencijalnih metoda komunikacije sa ključnim školskim akterima i neke moguće saradnje sa spoljnim partnerima.

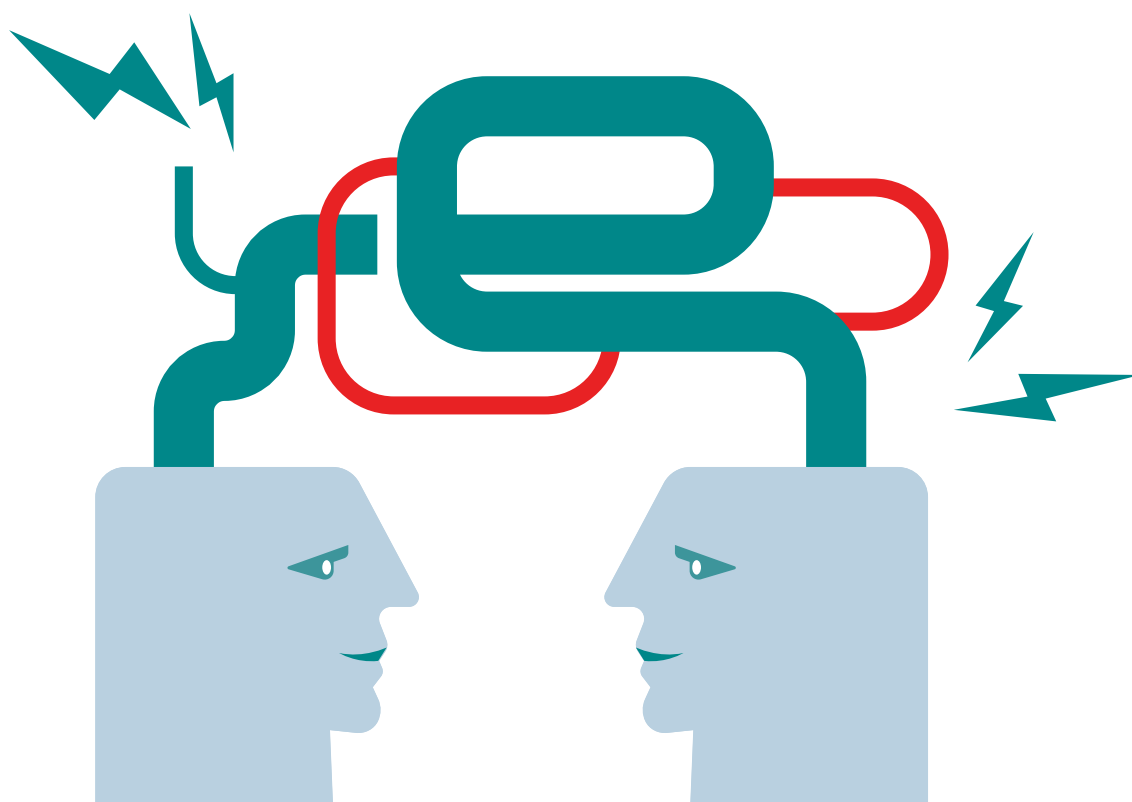
### 4.1 Komunikacija sa glavnim školskim akterima

Opšte je poznato da je komunikacija sa svim školskim akterima za dobrobit zajedničkih školskih ciljeva i napora, kvaliteta nastave i učenja, rezultata i učinka učenika, školske kulture, kvalitetnog upravljanja školom, uključivanjem, zdravljem i bezbednošću itd. Komunikacija sa glavnim školskim akterima odigrava se na sastancima, konferencijama, u pisanoj formi, u ličnim kontaktima, preko telefona. Detaljniji uvid i primeri koji opisuju komunikaciju između glavnih školskih aktera izneti su dole.

#### 4.1.1. Komunikacija sa nastavnicima i između nastavnika

DPošto je centralna figura u školi, direktor škole igra glavnu ulogu u olakšavanju komunikacije sa nastavnicima i između njih. S obzirom da su nastavnici agenti promena (Majkl Fulan), komunikacija sa nastavnicima je veoma važan element koji pogađa različite aktivnosti i aspekte obrazovnog procesa. U modernoj školi, nastavnici imaju različite funkcije kao što su nastavni eksperti, motivatori za učenje, menadžeri učionice, graditelji partnerstva, savetnici, ocenjivači, uzori, itd. Preko ovih uloga, oni utiču na čitav obrazovni proces i uspeh učenika, te je stoga njihovo blagovremeno uključivanje u čitav obrazovni ciklus presudno važno i neophodno.

Komunikacija sa nastavnicima utire put za preporuke, savete i sugestije u vezi sa obrazovnim procesom u učionici i školom uopšte. Ovo takođe doprinosi napredovanju škole, i poboljšanju kvaliteta. Pošto su škole podložne različitim reformama, čak i najiskusniji nastavnici treba da budu uključeni u proces komunikacije zbog uvođenja novih nastavnih programa, udžbenika, IT opreme i nastavnih metodologija. Ovakva praksa dovodi do stvaranja socijalnog kapitala. Prema Fulanu (2014), socijalni kapital se tiče odnosa između ljudi, kao i njihove posvećenosti ličnim i profesionalnim obavezama. Džoš Rao, nastavnik, opisuje saradnju nastavnika kao tešku ali zadovoljavajuću aktivnost.



**Saradnja je podstaklo moje razmišljanje. Bilo je teško, izazovno, ali pre svega, izuzetno prijatno..”**

Josh Rao, nastavnik biologije

Ovakvi odnosi otvaraju stazu za građene poverenja, koje je preduslov za istinsku i produktivnu komunikaciju između nastavnika. To vodi do razmene različitih iskustava, informacija i praksi koje im pomažu da profesionalno rastu. Istraživanja pokazuju da saradničko učenje poboljšava profesionalne veštine nastavnika i uspeh učenika. Suprotno ovome, rad u izolaciji ne doprinosi niti učenikom niti nastavničkom učenju.

Teme koje se pokrivaju u komunikaciji sa roditeljima su bezbrojne i različite. Skoro sve teme od važnosti koje

se diskutuju sa nastavnicima se odnose na njihove funkcije (upamtite funkcije: stručnjaci u nastavi, nastavni i obrazovni motivator učenika, rukovodioci i upravnici obrazovnog procesa, olakšivači, partneri u obrazovanju dece, savetnici, ocenjivači, primeri).

Direktor škole, koristi razne forme komuniciranja sa nastavnicima da bi postigao kvalitet rada škole na svim oblastima kvaliteta.

Isto tako većina svojstava koja se odnose na oblasti kvaliteta škole se razmatra na različite načine komunikacija sa nastavnicima, neki od navedenih su sledeći ( obeležite sa  $\checkmark$  aspekte gde vi možete naći obuhvatljivost u komunikaciji nastavnika u vašoj školi.

- Obično on/ona tretira naučne ili pedagoške probleme, kao i savremen informacije opšteg interesovanja.
- Lično i profesionalno se interesuje za dobrobit i razvoj svakog učenika.
- Zainteresovan je u profesionalne, lične i socijalne sposobnosti i interesovanja (hobije) učenika.
- Poznat je sa porodičnim istorijatom učenika.
- Obezbeđuje sigurni ambijent za sve učenike u školi
- Koristi nastavne metode i tehnike, stil učenja i pitanja upravljanja odeljenjem;
- Pokriva aspekte koji se tiču planiranja, implementacije, usvajanja, obogaćivanja, poboljšanja i ocenjivanja nastavnog plana;
- Shvata ulogu tehnologije u promovisanju učenja i profesionalne obuke osoblja;
- Usvaja radne programe profesionalnih aktivnosti;
- Organizuje sastanke sa roditeljima, saraduje sa roditeljskim savetom i krugom o obrazovnim pitanjima.
- Pomaže u slobodnim aktivnostima učenika i nastavnika.
- Predaje zahteve upravi za suštinsku obrazovnu osnovu predmeta, ocena, ciklusa i škole uopšte, i trudi se da pomogne u ovome u okviru ograničenja
- Razmatra slučajeve težeg disciplinskog ili neodgovarajućeg ponašanja učenika, nemoralnog ponašanja određenih nastavnika u odnosu na učenike i iznosi konkretne predloge direktoru škole, u saglasnosti sa zakonskim odredbama.
- Pomaže u sastavljanju školskih razvojnih planova
- Pomaže u primeni školskih projekata i preuzima dodeljene odgovornosti školske uprave.
- Spreman je za dodatne aktivnosti učenika i škole

### AKTIVNOST:

Sa vašim kolegama diskutirajte najosetljivije oblasti u komunikaciji i mere kako poboljšavati komunikaciju u tim oblastima. Demonstrirajte u praksi uzimajući primer koji sledi: Imate nameru Razgovarati sa jevnim nastavnikom koji veoma često kasni na nastavu.

Pokažite: Kako ćete planirati sastanak za nastavnikom? Kako ćete razgovarati sa nastavnikom na način da da motivirate njega da bih u buduće na vreme dolazi na nastavu?

Demonstrirajte ovaj aktivnost igranjem uloga – tri lica Direktor, nastavnik i posmatač.

## Sastanci i konferencije:

Znajući važnost komunikacije sa nastavnicima potrebno je da se komunikacija uspostavi prema logičkom redosledu koji dovodi do klime komunikacija, mobilišući sve nastavnike da daju svoj maksimalni doprinos.

Postupak sastanka sa nastavnicima, čiji je fokus unapređenje komunikacije i saradnje između njih i drugih zainteresovanih strana u školi je donekle slično postupku sastanka, projekat koji je opširnije opisan u prethodnom modulu.

### Stoga, nastavnicima je potrebna:

- 1 **Mogućnost govora na predodređenim i organizovanim sastancima o učenicima kako bi reflektovali svoje znanje i iskustvo.** Ova razmena između nastavnika je veoma važna kako bi se poboljšala nastava i učenje ali takođe i kako bi se poboljšalo poverenje, saradnja i komunikacija među njima samima. Pitanja, kao što su ova dole navedena bi trebala biti prodiskutovana na takvim sastancima:
  - ➔ Koje su potrebne posebnog učenika? => Razgovor o pedagoškoj dijagnozi i pojedinačnom napretku je veoma važan!
  - ➔ Koje metode primeniti ili koristiti u učionici? => Razgovor o nastavi.
  - ➔ Koji materijali su nam potrebni kako bi pomogli učenicima u učenju? => Razgovor o učenju pojedinaca, ali takođe i grupi učenika.
  - ➔ Na koji način može škola pomoći učenicima ukoliko imaju problema u ponašanju, kod kuće itd. => Razgovor o podršci i izgradnji mreže za lične/socijalne probleme učenika.
  - ➔ Kako roditelji koji su uključeni u proces nastave i učenja mogu uticati kako bi motivisali roditelje da pomognu svojoj deci i sarađuju sa nastavnicima na poverljiv način? => Razgovor o partnerstvu sa roditeljima kao što su godišnji sastanci između razrednog starešine odeljenja, učenika i njihovih roditelja.
- 2 **Vreme zajedničkog rada kako bi se pripremila nastava, sastavljanje projekta itd.**
- 3 **Vreme i mogućnost uspostavljanja strukture komunikacije sa roditeljima na kreativan i poverljiv način.**
- 4 **Uspostavljena struktura komunikacije sa direktorom škole na:**
  - ➔ malim sastancima različitih grupa (nastavnicima odeljenja, nastavnicima određenog predmeta, učesnicima u projektu itd)
  - ➔ konferencije se celokupnim osobljem (svim nastavnicima) gde nastavnici mogu govoriti o temama koje pripadaju sveopštem/školskom razvoju
  - ➔ individualni sastanci sa jednim nastavnikom (direktor škole kao upravnik osoblja) za lični razvoj škole

Ovakva organizovana struktura komunikacije bi mogla biti na primer:

Jedan sat svake nedelje je izdvojen za sastanke i konferencije nastavnika kako bi se razgovaralo zajedno u malim grupama (nastavnici odeljenja, učesnici projekta). Tema i grupe se mogu menjati svake nedelje. Ovo se može regulisati „planom sastanaka“. Ali obaveza je svih nastavnika da učestvuju.

Svake 4 nedelje se održavaju konferencije umesto „časa komunikacije“ sa celokupnim osobljem škole na kojima učestvuje i direktor škole sa sledećim temama na primer:

- informacije direktora škole za radnike
- informacije i/ili pitanja predstavnika saveta učenika
- informacije i/ili pitanja upravnika projekata u vezi njihovih projekata
- informacije i/ili pitanja drugih grupa ili konferencija
- diskusije o dešavanjima u školi i drugim koracima u razvoju kvaliteta itd.

Za ovu strukturu komunikacije između direktora škole i nastavnika, ali takođe i samih nastavnika je potrebno vreme da se uspostavi i da se primenjuje u svim procesima u školi.

Na početku, većina direktora škola i nastavnici misle da je to samo više posla i da je za to potrebno previše vremena.

Ali, ukoliko sadržaj raznih sastanaka i konferencija bude interesantan za sve, tako da svi imaju dobiti od izdvojenog vremena i razvije se kultura komunikacije, nedeljni čas će postati svakim danom postajati neophodniji, važniji i profitabilniji za sve.

Ponekad je potrebno dobiti podršku spoljnog stručnjaka za komunikaciju i upravljanje sastankom.

Obično, za svaki sastanak je potrebno dobro organizovanje (poziv, tačke...), iskrena, pouzdana i demokratska atmosfera, fleksibilnost promene tačaka, osoba koja će voditi sastanaka, protokol i možda radni plan.

### Aktivnost:

Pozivamo čitaoca da navede teme koje se odnose na oblasti školskog kvaliteta, koje trebaju biti tretirane u saradnji sa nastavnicima institucije u kojoj rade.

## 4.1.2. Komunikacija sa učenicima

**NISMO ZADOVOLJNI SA NAŠIM  
OBUHVATANJEM U AKTIVNOSTIMA GDE SE  
DISKUTUJU PITANJA O INTERESU UČENIKA I  
ŠKOLE!**

**Način komunikacije**

Učenici su uzajamno povezani faktori u komunikaciji u školi. Ključna uloga komunikacije sa učenicima je promocija školskih interesa i uključenje učenika u sve školske aktivnosti, u saradnji sa upravnim odborom, roditeljima i nastavnicima.

**Neki od načina komunikacije sa učenicima sa:**

- |           |   |                          |
|-----------|---|--------------------------|
| <b>1.</b> | Unapređenje komunikacije između učenika (sebi ravnima), radnika škole i roditelja   | <input type="checkbox"/> |
| <b>2.</b> | Uključenje učenika u donošenje odluka na odgovarajući način   | <input type="checkbox"/> |
| <b>3.</b> | Promovisanje ambijenta povoljnog za obrazovni i lični napredak  | <input type="checkbox"/> |
| <b>4.</b> | Promovisanje društvenih odnosa i međusobnog poštovanja među učenicima   | <input type="checkbox"/> |
| <b>5.</b> | Rad na poboljšanju obrazovnog ambijenta, radnih uslova i interesa koji se tiču dobrobiti učenika, kao i iznošenje ovih problema direktoru i školskom odboru | <input type="checkbox"/> |
| <b>6.</b> | Zastupanje interesa učenika i njihovih glavnih briga  | <input type="checkbox"/> |
| <b>7.</b> | Identifikovanje aktivnosti koje žele da organizuju  | <input type="checkbox"/> |
| <b>8.</b> | Poboljšanje kvaliteta obrazovnog procesa  | <input type="checkbox"/> |
| <b>9.</b> | Pomoć radnicima škole u razvoju škole   | <input type="checkbox"/> |

U NAŠOJ ŠKOLI OBUHVAĆAJU SE  
INTERESI SVIH UČENIKA KAO I  
NJIHOVE ZABRINUTOSTI.

I U NAŠOJ ŠKOLI SE SVI PROBLEMI  
SE TAKOĐE RAZMATRAJU PREKO  
SAVETA UČENIKA.

### Savet učenika:

Savet učenika je nezavisna organizacija učenika koja je osnovana u svakoj školi. Sastoji se od izabranih predstavnika učenika, koji zagovaraju i zastupaju ideje, interese, potrebe i aktivnosti svojih vršnjaka pred direktorom škole, nastavnicima i upravnim odborom škole. Procedure za izbor saveta učenika su definisane u članu 18 Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju Republike Kosovo i drugim podzakonskim aktima.

Ovde se kaže „upravni odbor svake škole ISCED nivoa dva i tri osniva savet učenika, koji se sastoji od najmanje jednog učenika kojeg bira svaki razred, izabranog godišnje putem tajnog i demokratskog glasanja“.<sup>18</sup> Glavna odgovornost saveta učenika je da zastupa i teži ostvarenju potreba učenika u vezi sa procesom nastave, van-nastavnim aktivnostima, i izazovima sa kojima se sreću u školi i sa odgovarajućim osobljem.

<sup>18</sup> Zakon o pre-universitetsko obrazovanju na Kosovu

**Kriterijumi za izbor saveta učenika:**

- 1 Izbor: kandidati svakog razreda se biraju od strane svojih drugova iz razreda tajnim i demokratskim glasanjem. Metoda je ista kao u političkim izborima u demokratiji.
- 2 Svako odeljenje delegira najmanje jednog zastupnika i jednog zamenika.

**Uloga saveta učenika je da radi na:**

- 1 Unapređenju ambijenta obrazovanja
- 2 Unapređenju radnih uslova i njihovih interesa
- 3 Obrača pažnju na zdravlje, sigurnost i dobrobit učenika, i
- 4 Zastupa interese učenika u školskom odboru i kod direktora škole

Obaveza je direktora škole da pomogne u procesu osnivanja saveta učenika. Direktor je dužan da sastavi statut za savet učenika i u njemu navede pravila za organizovanje izbora i pravila za održavanje sastanaka saveta učenika.

**Uredbe saveta učenika moraju slediti sledeće referentne tačke:**

1. Opšti zakonski uslovi	<input type="checkbox"/>
2. Svrha Saveta učenika	<input type="checkbox"/>
3. Način rada	<input type="checkbox"/>
4. Podrška rukovodstva škole	<input type="checkbox"/>
5. Izbor članova Saveta učenika	<input type="checkbox"/>
6. Izmene pravila	<input type="checkbox"/>
7. Rregullat përfundimtare	<input type="checkbox"/>

Svaki savet učenika bira dva rukovodioca koji zastupaju interese učenika na sastancima sa direktorom škole i na konferencijama sa nastavnicima. Stoga oni treba da dobiju mogućnost da diskutuju o svojim idejama, predlozima, željama i stručnostima sa svojim nastavnicima. Dužnost je direktora škola i svih nastavnika da komuniciraju, sarađuju, informišu, savetuju i podržavaju savet učenika.

Direktor škole se redovno sastaje sa predstavnicima saveta učenika i redovno se sreće sa njima kad god je moguće kako bi sve njih obavestio o dešavanjima u školi, projektima itd. i kako bi čuo želje, ideje i interesovanja učenika.

**AKTIVNOST:**

Napišite uredbu o savetu učenika u vašoj školi na osnovu stavki koje su date za pisanje statuta saveta u tekstu gore.

POGLAVLJA PRAVILA	OPIS PRAVILA
Opšti pravni uslovi	
Svrha saveta učenika	
Način delovanja	
Podrška školske uprave	
Izbor članova saveta učenika	
Izmene pravila	
Konačna pravila	

S obzirom da direktori imaju glavnu odgovornost za događaje u svojim školama, uključujući i osnivanje saveta učenika, njima se preporučuje sledeće:

- 1 Pomoći savetu učenika da bude dosledan i prati sve aktivnosti i predloge tokom školske godine i iz prošle godine;
- 2 Ozbiljno razmatra pitanja, brige, ideje i projekte koje pokreće savet učenika jer su učenici direktno pogođeni ovim pitanjima;
- 3 Ohrabruje i podržava predstavnike saveta učenika da slobodno iskazuju mišljenje jer je to put za građenje odgovornih budućih lidera;
- 4 Odbija neprikladne predloge i pruža jasno obrazloženje za odbijanje jer je to način kako predstavnici učenika praktično uče izvorno značenje odgovornosti, zastupanja i odlučivanja;
- 5 Obezbeđuje vreme i prostoriju za aktivnosti i sastanke saveta učenika, koji se obično održavaju tokom radnih sati škole.

#### 4.1.3. Komunikacija sa roditeljima

**NIKADA NISAM SE PISMENO  
INFORMISAO OD STRANE ŠKOLE ZA  
REZULTATE MOG DETETA.**

Škola je okruženje koja okuplja učenike, roditelje, nastavnike, direktore i zajednicu. S obzirom da roditelji poveravaju akademski, emocionalni i društveni razvoj svoje dece nastavnicima, interakcija i saradnja između njih je vrhunski važna i neophodna.

Sklad komunikacije i saradnje između nastavnika i roditelja stvara partnerstvo između roditelja i škole, što pojačava obrazovno iskustvo deteta i uspeh, kao i opšti učinak škole.

Partnerstvo roditelja i škole se jača kroz redovne kontakte i pošten odnos. Nastavnici su glavna veza ovog partnerstva koje jača putem komunikacije između nastavnika i roditelja.

Njihova komunikacija može biti jednosmerna ili dvosmerna. U prvom slučaju, nastavnik informiše

roditelje o učenikovom napredovanju, ponašanju, različitim aktivnostima u školi. Ova komunikacija se obavlja obično putem pisama, testova, izveštaja, sms poruka, školske internet stranice, itd.

Dvosmerna komunikacija obuhvata nastavnika i jednog ili više roditelja. To je interaktivan proces koji se odigrava na sastancima organizovanim u školi, putem telefonskih razgovora i različitih aktivnosti. Od direktora se očekuje da urgiraju kod nastavnika da koriste ova dva načina komunikacije, i usmeni i pismeni.

Dobar način za uspostavljanje plodne saradnje sa roditeljima je izbegavanje određenih prepreka za komunikaciju.

Zato, obrazovno osoblje treba da vodi računa o kulturnim razlikama, fizičkim barijerama, nivou obrazovanja roditelja, njihovom socijalnom statusu, sposobnostima komunikacije. Na primer, postoje roditelji koji su kompjuterski nepismeni, te škola mora da obezbedi da oni dobiju informacije ili usmeno ili na papiru, a ne samo elektronski.

Ako se reše kako treba, ovi faktori mogu da se pretvore u saveznike nastavnika, ili u prepreke za obrazovni proces, što može uticati na potencijal učenika i imidž škole kao obrazovne organizacije. x

**Od direktora škole se očekuje da pruža odgovore na sledeća pitanja:**

- 1 Zašto mora škola da komunicira sa roditeljima?
- 2 Na koji način trebamo komunicirati sa roditeljima?
- 3 Koje su najbolje prakse i načini komunikacije i saradnje sa roditeljima?
- 4 Na koji način partnerstvo sa roditeljima utiče na rad nastavnika?
- 5 Na koji način partnerstvo sa roditeljima utiče na obrazovanje dece/učenika?
- 6 Na koji način partnerstvo sa roditeljima utiče na kulturu u školi? Itd.

Ovo su neka od glavnih pitanja koja nas moraju neprekidno rukovoditi kroz stav direktora prema komunikaciji i saradnje sa roditeljima.



### AKTIVNOST

Razmislite o navedenim pitanjima i dajte kratke odgovore na svako pitanje, oslanjajući se na kontekst vaše škole (koristite i prazne listove ukoliko vam je potrebno više mesta za odgovore).

---



---



---



---



---

Komunikacija između škole i roditelja je deo dinamike uspostavljanja motivacionog i pažljivog ambijenta za razvoj učenja dece. Prihvatanje uloge roditelja kao prvog obrazovnog i socijalnog ambijenta za dete, škola mora da izgradi veze između nastavnika i roditelja i zahtevati obostranu i sistematsku komunikaciju za obavljanje dužnosti obrazovanja.

Koristeći simbol  (štiklirajući) odredite odgovornog pojedinca/pojedince za dužnosti navedene na sledećoj tabeli.

DUŽNOST	NADLEŽNI POJEDINAC	
	RODITELJI	NASTAVNICI
Objasniti značenje škole učenicima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objasniti redovno pohađanje nastave	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čitanje i diskusija – posvetite se detetu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ohrabriti decu da izraze svoja mišljenja i poštuju stav drugih	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proveriti njihov domaći rad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obezbediti tiho mesto gde će učenicima biti moguće da urade domaći zadatak i uče	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Razgovor sa razrednim starešinom o razvoju njihovog deteta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podrška „njihovoj“ školi u radu u obrazovanju velikih zahteva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ponašanje sa decom kod kuće	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Aktivnost:**

Popunjavajte našu listu obaveza gde je glavna tačka pomoć učenicima i određivanje nadležnih pojedinaca.

		NADLEŽNI POJEDINAC
DUŽNOST	RODITELJI	RODITELJI

Dužnost direktora škola i nastavnika je da obaveste roditelje o njihovim obavezama i mogućnostima. To može da se uradi preko organizovanja različitih aktivnosti, kao što su:

- Dan otvorenih vrata
- Aktivnosti povodom početka školske godine
- Večeri sa roditeljima, koje organizuju razredne starešine
- Druge školske aktivnosti (pozorište, mjuzikli, letnja slavlja, itd) na koje su pozvani i roditelji



SPošto su profesionalne institucije, škole igraju ključnu ulogu i usmeravaju obrazovanje i izrastanje deteta kroz obrazovne planove i programe, ali nema sumnje da porodica predstavlja glavnu pomoć školi. Obično, roditelji su veoma zainteresovani u razvoj i uspeh svoje dece.

### Motivacija za učenje

Sarađujući sa porodicom, škola pokazuje interesovanje za društveni i porodični život učenika tako da su dobijene informacije dobra osnova za efikasno obrazovanje.

Pošto su škole bile meta ozbiljnih kritika, naročito nakon objavljivanja rezultata PISA testa, saradnja nastavnika i komunikacija sa roditeljima mogu da poprave percepciju o nastavnicima i školi. Pomoglo bi takođe obema stranama da identifikuju/rešavaju snage i slabosti učenika zajednički. Ovakvo okruženje sa podrškom može dovesti i do bolje saradnje između učenika u učionici i rezultat bi bio bolji uspeh.

Nastavnici bi trebalo da imaju na umu da su roditelji veoma heterogena grupa, sačinjena od ljudi različitog ekonomskog, društvenog, obrazovnog statusa. Zbog ovoga ih nastavnici mogu videti kao deo problema u razredu, prepreke, konkurente koji ometaju partnerstvo škole i roditelja i prouzrokuju niz drugih smetnji.

Da bi se izbegle ovakve situacije, od nastavnika se očekuje da uspostave otvoreni dijalog sa roditeljima, što je u interesu svih školskih aktera, uključujući i učenike.



### JACANJE UKLJUČENOSTI RODITELJA

Uključenost roditelja u školi je više od puko učestvovanja kada su pozvani ili situacija kada ima poteškoća i problema sa njihovim detetom. Uključenje roditelja podrazumeva učešće roditelja u redovnoj, obostranoj i efikasnoj komunikaciji u obrazovnom procesu kao i u drugim školskim aktivnostima. Uključenje roditelja u interesovanja škole i učenika daje mogućnost harmonizovanja stavova i dela koja će sledstveno dovesti do mogućnosti ispunjenja ciljanih rezultata.



U školi se očekuje da rezultati budu dostignuti na ovaj način kada su dela i stavovi harmonizovani sa roditeljima i drugim zainteresovanim stranama u školi.

Roditelji igraju važnu ulogu u pomaganju svojoj deci pri učenju; ostaje dužnost škole i nastavnika da razviju koncept aktivnog uključenja roditelja u školu; sastavljanja akcionih planova i planova delovanja u ovoj oblasti i navođenje pozitivnih pristupa.

Na specifičan način škola mora komunicirati i saradivati sa roditeljima dece manjina, roditeljima dece sa posebnim potrebama i roditeljima dece drugih marginalizovanih grupa. Pošto je cilj obrazovnih institucija Kosova da decu iz ovih grupa integrišu u obrazovni proces uz sve jednake mogućnosti i uslove.

Bez obzira na napore škole, praksa je pokazala da poželjni rezultati ne mogu biti dobijeni bez bliske saradnje i partnerstva sa roditeljima.



#### ZADATAK ZA ČITAOCIA:

Svaka obrazovna institucija mora da ima roditeljski savet. Na osnovu Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju, očekuje se da pod-zakonski akt reguliše nadležnosti i oblast aktivnosti roditeljskog saveta. Navedite nekoliko nadležnosti i oblasti aktivnosti kojima bi vam roditeljski savet mogao pomoći u vašoj školi.

---

---

---

---

---

---

Odnos između roditelja i nastavnika se takođe može opisati kao direktan i indirektan.

Prvi način je od posebne važnosti za ispunjavanje realnog partnerstva između roditelja i škole. Cilj je da se komunikacija učini delotvornom. Ispod je tabela koja pokazuje kako se odigravaju direktna i indirektna komunikacija.

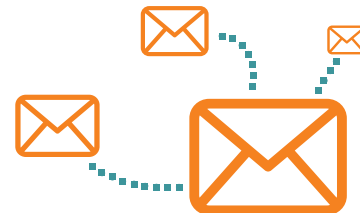
**Direktna komunikacija**

Roditeljski savet škole  
 Upravni odbor škole  
 Redovni roditeljski sastanci  
 Pojedinačni sastanci  
 Sastanci sa posebnim grupama roditelja  
 Kućne posete  
 Sastanci roditelja među sobom  
 Sastajanje na školskim aktivnostima – izložbama, umetničkim izlaganjima itd.

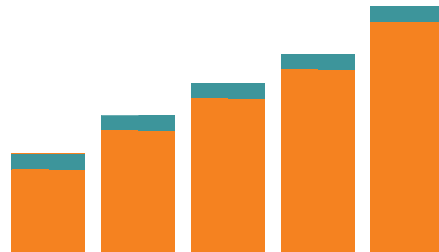
**Indirektna komunikacija**

Telefonski razgovori  
 Pismena komunikacija  
 (školski priručnik, školske novine ili bilten, informaciona tabla, brošure, veb stranica škole itd)

Bez obzira koji način komunikacije sa roditeljima izaberete potrebna je posebna priprema kako bi se ispunio cilj tog partnerstva. Detaljan plan treba biti pripremljen pre ovog procesa, u kojem su jasno definisane glavne teme partnerstva, način komunikacije, nadležne osobe, vreme i mesto.



Bez obzira na način komunikacije uvek moramo imati na umu šta ćemo raditi do sledećeg sastanka, sledeće korake.



Uopšteno, izveštaji školskog učinka, na osnovu podataka škole, pokazuju da je komunikacija i saradnja sa roditeljima zadnjih godina imala veoma veliki pad. Primećeno je da su najveće prepreke u komunikaciji sa roditeljima sledeće:

- ➔ Sa roditeljima čija su deca problematična
- ➔ Sa roditeljima čija deca imaju slab uspeh
- ➔ Sa roditeljima koji nemaju nikakvog interesovanja da komuniciraju i saraduju sa školom
- ➔ Sa roditeljima koji imaju porodičnih i zdravstvenih problema, itd.

Stoga, na direktorima i drugim zainteresovanim stranama je posebna dužnost da ozbiljno rade na poboljšanju o unapređenju komunikacije sa roditeljima, a pogotovo sa gore navedenim kategorijama roditelja. Ukoliko se roditelji tretiraju kao partneri i škola ceni njihove želje, problemi, strahovi i interesovanja, može postojati pouzdana kultura komunikacije i bliske saradnje.

Donji primer pokazuje slučaj saradnje roditelja i nastavnika i zasnovan je na stvarnom događaju, samo su imena izmenjena zbog zaštite privatnosti:

Hana ima deset godina i ide u peti razred. Ima dijagnozu dijabetes, tip 1, od prvog meseca nakon polaska u prvi razred, i to pogađa njenu svakodnevnu rutinu i aktivnosti učenja. Zbog svog stanja, ona meri svoj nivo glukoze nekoliko puta dnevno i uzima insulin četiri puta na dan, odnosno pre svakog jela i pre odlaska na spavanje.

Hanini roditelji su odmah obavestili njenu učiteljicu, Dritu, o njenom stanju i uticaju toga na Hanine aktivnosti. Naročito su naglasili vidljive i nevidljive simptome hiperglikemije i hipoglikemije, što može izazvati nepopravljiva oštećenja na detetu dijabetičaru.

Takođe su dali učiteljici komplet informacija koji objašnjava kako dijabetes utiče na Hanino raspoloženje i koncentraciju na obrazovni proces u učionici.

Jednog dana, Hana je rekla učiteljici da joj se muti vid, bole je noge i oseća se iscrpljeno. Učiteljica je odmah pozvala Haninu majku i informisala je o Haninim pritužbama. Hanina majka zamolila je učiteljicu da ponudi Hani nešto slatko, može sok, i odmah je otišla u školu. Po dolasku, ona je izmerila nivo šećera u Haninoj krvi i pokazalo se da je Hanin šećer u krvi bio vrlo nizak, 3.2, čak i nakon što je popila čašu soka.

Ona je dala Hani još neke čokoladice i rekla joj je da kaže učiteljici ukoliko se opet bude osećala isto. Hana, učiteljica i roditelji imali su opet slične epizode, ali su one rešavane uspešno zahvaljujući odgovarajućoj saradnji i komunikaciji u ovom trouglu.

Promovisanje partnerstva između škole i roditelja je zakonska obaveza koja dolazi iz Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju, koji predviđa da MONT osniva Kosovski savet roditelja (KSR). Primarna uloga KSR jeste da zastupa interese roditelja i ohrabruje njihovo učestvovanje u obrazovnom procesu.

Dalje, Strategija komunikacije u sektoru obrazovanja naglašava važnost uključenosti roditelja za povećanje kvaliteta obrazovanja. Strategija preporučuje uključivanje roditelja kroz četiri faze:

**UČENICI KAŽU DA NJIHOVI NASTAVNICI NEMAJU INFORMACIJE U VEZI NJIHOVIH PORODIČNIH I SOCIALNIH STANJA. MI NISMO U STANJU DA OBEZBEĐUJEMO UPLATU PUTNIH TROŠKOVA.**

**DISTRIBUCIJA ZAKONSKOG OKVIRA** – zakonski okvir koji ocrta mehanizme odgovorne za promovisanje uključenosti roditelja u školama treba da se distribuira da bi se obezbedio blagovremen i lak pristup svih bitnih aktera;

**UKLJUČENOST RODITELJA NA NIVOU ŠKOLE** – odgovornost direktora škola je da promovišu osnivanje školskih saveta roditelja;

**UKLJUČENOST RODITELJA NA OPŠTINSKOM NIVOU** – odgovornost za promovisanje osnivanja saveta roditelja za obrazovanje u opštinama pada na direktore OUO;

**UKLJUČENOST RODITELJA NA CENTRALNOM NIVOU** – odgovornost za promovisanje osnivanja saveta roditelja za edukaciju na Kosovu (SREK) pada na MONT.<sup>19</sup>

#### 4.1.4. Komunikacija sa upravnim odborom škole

Upravni odbor škole (UOŠ) je savetodavno i odlučujuće telo koje treba da se osnuje u svakoj školi u skladu sa članom 17 Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju Republike Kosovo. Primarna uloga SRŠ je da predstavlja interese zajednice u dotičnoj školi. Oni su takođe odgovorni za:

- Obezbeđivanje kvaliteta u razvoju škole
- Izvršavanje strateške uloge škole
- Obezbeđivanje finansijske odgovornosti i upravljanja

<sup>19</sup> Priručnik za upravljanje obrazovanjem u opštinama drugo izdanje <http://www.cdbe.info/wp-content/uploads/2016/01/Handbook-Eng-FINAL-27-02-2015.pdf>

#### 4.1.4.1 Uloge i funkcije upravnog odbora škole

Prema Zakonu o preduniverzitetskom obrazovanju, UOŠ ima zadatak za: pisanje školskih pravila, učestvovanje u procesu imenovanja direktora škole, zamenika direktora i nastavnika; trošenje školskog budžeta; korišćenje fondova dobijenih od roditelja i drugih donatora, odobravanje van-nastavnih aktivnosti, školskih pravila oblačenja za osoblje i učenike, odobravanje udžbenika i obrazovnih materijala, i formulisanje razvojnih planova. Drugim rečima, UOŠ postoji da pomaže školi da održava svoju razvojnu, zakonsku, finansijsku i upravljačku odgovornost. Članovi UOŠ se imenuju da bi se obezbedilo da zaposleno rukovodstvo škole i nastavno osoblje vode školu dobro i ispunjavaju svakodnevne obaveze u vezi sa učenjem i nastavom.

Članovi UOŠ ispunjavaju ove obaveze i pomažu školi u odgovarajućim aspektima putem bliske saradnje sa direktorom, nastavnicima i zajednicom; slušaju njihove brige, zahteve, njihove reakcije u vezi sa pokrenutim pitanjem; oni treba i da izađu sa predlozima pošto se očekuje da dobijaju i pružaju podršku za druge.

U pogledu dužnosti i nadležnosti upravnog odbora obrazovne institucije, videti Strategiju komunikacije u sektoru obrazovanja.

#### 4.1.4.2 Struktura UOŠ i izbor njegovih članova

Struktura UOŠ, kako je predviđeno Zakonom o pred-univerzitetskom obrazovanju, zavisi od broja učenika u školi. Na primer, škole sa do 1000 učenika treba da imaju:

- Tri predstavnika roditelja
- Dva predstavnika društva, imenovana od opštine
- Tri predstavnika nastavnika
- Jednog predstavnika učenika kojeg biraju sami učenici

Zakon predviđa da članovi UOŠ treba da budu birani tajnim demokratskim glasanjem i njihov mandat traje tri godine, pod uslovom da je povezan sa dotičnom školom sve vreme. Šef UOŠ se bira godišnje među predstavnicima roditelja. Preporučuje se da se za šefa UOŠ biraju lica sa dobrom reputacijom u zajednici, sa dobrim obrazovnim i profesionalnim statusom, dobrim vezama sa obrazovnim institucijama i donatorima, kao i sa dobrim veštinama komunikacije. Ovakva osoba je verovatno dobar borac i zaštitnik školskih interesa.

Zakon o pred-univerzitetkom obrazovanju predviđa da direktor škole bude sekretar UOŠ i izveštava godišnje UOŠ o odgovornostima dodeljenim ovom organu. Praksa pokazuje da pozitivna saradnja i komunikacija između UOŠ i direktora škole donosi korist školi omogućavajući da se vodi glatko i razvija prikladno.

Što se tiče procedure izbora članova upravnog odbora obrazovne institucije, vidite Prilog A priručnika

#### 4.1.4.3 Plan delovanja upravnog odbora škole



Shodno dužnostima i obavezama upravnog odbora, izabrani članovi upravnog odbora trebaju da sastave akcioni plan kako bi upravni odbor mogao da se uključi u obaveze u korist oblasti kvaliteta u školama. Akcioni plan se sastavlja u saradnji sa svim članovima upravnog odbora. Plan treba sadržati glavne aktivnosti, nadležne zainteresovane strane, vreme neophodno za ispunjenje aktivnosti, zainteresovane strane nadležne za nadzor aktivnosti itd. Slika na desnoj strani pokazuje aktivnosti sastavljanja akcionog plana školskog upravnog odbora.

#### 4.1.4.4 Prednosti funkcionalnog upravnog odbora škole

Brz razvoj događaja u svetu je pojačao pritisak na sve javne institucije, uključujući škole. Od njih se očekuje da imaju bolje rezultate i pripreme učenike za teško konkurentno okruženje koje ih čeka izvan škole. Obično se krivica stavlja na nastavnike i školu zbog odsustva očekivanih rezultata. Pošto su UOŠ sastavljeni od članova iz različitih društvenih polja, oni mogu amortizovati ljutnju roditelja prema nastavnicima i školama uopšte.

U saradnji sa rukovodstvom škole, UOŠ može da pomogne u organizovanju van-nastavnih aktivnosti pokazujući talenat učenika u raznim oblastima. Ovakvi događaji mogu takođe da se koriste za sakupljanje fondova za projekte što školu čini privlačnijom za učenike i za širenje mogućnosti za učenje.

Mogu se davati simbolični sertifikati uglednim pomagačima škole koji mogu inspirisati druge da pruže sličan doprinos ili da ih prevaziđu.

UOŠ takođe može da otvori kanal komunikacije, na primer, e-mail adresu, da roditelji podnose žalbe, predloge i preporuke za školu. Ovakve primedbe mogu se podnositi rukovodstvu škole, što bi popravilo imidž škole kao transparentne i odgovorne institucije.

#### 4.1.4.5. Uloga škole u obezbeđivanju funkcionalnog upravnog odbora škole

Kako je gore opisano, škola ima veliku korist od funkcionalnog UOŠ. Stoga od rukovodstva škole se očekuje da preduzme određene korake koji bi omogućili normalan rad UOŠ. Preporučuje se da:

- ➔ Budu svesni da je osnivanje UOŠ zakonska obaveza i da je to veoma korisno telo;
- ➔ Organizuju sastanke sa ključnim akterima i ohrabruju ih da imenuju i biraju ljude sa dobrom reputacijom i solidnim profesionalnim statusom;
- ➔ Identifikuju i obezbede učestvovanje u UOŠ i omoguće prijatno okruženje za UOŠ;
- ➔ Uključe UOŠ u razvojne planove škole, aktivnosti, da uzimaju u obzir njihove savete;
- ➔ Budu u kontaktu sa UOŠ iz drugih škola kako bi razmenjivali iskustva i identifikovali snage i slabosti, što utiče na njihove aktivnosti i delotvornost.

#### AKTIVNOST

Diskutirajte u grupi sa kolegama prethodna pitanja i:

1. Pripremite listu prioriteta za vašu školu kada Upravni odbor škole funkcioniše na najbolji namin.
2. Pripremite listu nedostataka za funkcionisanje škole kada Upravni odbor škole postoji samo na papiru.
3. Sakupite ideje i korake za stvaranje funkcionalnog školsko Upravnog odbora.

## 4.2. Saradnja

### 4.2.1. Saradnja sa opštinskim Uprava za obrazovanje /OUO

Iako su Zakonom o obrazovanju u opštinama, br. 03/L-068 (2008) i Zakonom o pred-univerzitetском obrazovanju u Republici Kosovo, br. 04/L-032 (2011) određene obaveze i odgovornosti obrazovnih institucija – škola, opštinskih uprava za obrazovanje, MONT-a i drugih institucija, njihovo oživotvorenje u praksi zahteva planiranu, redovnu i koordiniranu saradnju, kako bi se na efektivan način ispunile obaveze i odgovornosti i obezbedio kvalitet rada u školama, a samim time i poboljšanje rezultata učenika.

Ovime se podrazumeva da škola, osim saradnje sa internim akterima, saraduje sa opštinskom Upravom za obrazovanje (OUO). Saradnja sa OUO se odvija uporedo sa drugim procesima koji se odvijaju u školi i koji zajedno stvaraju koherenciju, koordinaciju i stabilnost u školskom razvoju.

Saradnja škola – OUO pomaže da ove institucije preduzmu zajedničke korake kako bi se na vreme odgovorilo na pitanja koji su od važnosti za školu, kao što su: uslovi rada u školi, broj učenika koji će se upisati u školu, maksimalni broj nastavnika i pomoćnih službenika koje može zaposliti škola, školski budžet, školska pravila ponašanja, školski razvojni plan, saradnju sa ostalim institucijama, itd. Saradnja škola – OUO se takođe odražava na održavanje i popravku školskih objekata i opreme, obezbeđivanje zdravog ambijenta, uključujući i vodu za piće, higijensko-sanitarne uslove, zdravstvenu negu, bezbedan ambijent za učenike i zaposlene u školi, itd.

#### **Kada imamo u vidu proizvode saradnje onda se postavlja pitanje kako uspostaviti saradnju škola – OUO?**

Odgovor na ovo pitanje nije prost. Kao prvo, zavisi od inicijative rukovodilaca obrazovnih institucija, privrženosti i nadležnosti u obezbeđivanju sveobuhvatnog i kvalitetnog obrazovanja u školi. Ovo dovodi da se saradnja pozitivno odrazi na školu kada škola odgovori na zakonite zahteve OUO-a, kada na vreme izveštava o broju učenika, nastavnika, promenama u školi koje zahtevaju odobrenje OUO-a, poziva OUO na debate o školskim potrebama, ne donosi odluke bez konsultacije sa OUO kada je potrebno njihovo odobrenje, npr. direktor škole ne može bez odobrenja OUO planirati odeljenja sa brojem učenika manjim od 15, direktor škole određuje broj nastavnika koji će raditi sa punim radnim vremenom u školi, u saglasnosti sa maksimalnim brojem zaposlenih koji određuje OUO o određenoj školi.<sup>20</sup>

Drugi primer koji se može odraziti na podsticaj saradnje između OUO-a i škole: OUO pomaže školi materijalnim resursima i kadrovima u ispunjenju školskog razvojnog plana, realizovanju obuke sa nastavnicima kako bi se obezbedilo promovisanje koncepta sve-uključujuće škole,

<sup>20</sup> MONT, Priručnik školskog budžeta, Institucionalni projekat razvoja obrazovanja, 13.

Kako bi se dostigla recipročna saradnja između škola i OUO, potrebno je da postoje zajedničke inicijative, zajednički planovi, zajednički sastanci, recipročno izveštavanje, da se s pažnjom saslušaju uzajamni zahtevi, ali i da se poštuju predlozi i recipročni zahtevi koje su u skladu s oblastima kvaliteta škole, odnosno obrazovanjem na opštinskom nivou.

Na kraju ovog dela možemo reći da saradnja između škola i OUO stvara mogućnost povezivanja sa drugim delovima sistema obrazovanja, uključujući druge škole, MONT i partnere koji pomažu u napredovanju obrazovanja i škola. Ovo takođe pomaže razvoj komunikacije, obezbeđujući koherentnost i sinergiju između ovih institucija.

#### **AKTIVNOST:**

Očekujemo od čitalaca da ukratko opišu dobre prakse iz saradnje škola i OUO.

### **4.2.2. Saradnja sa Ekipama za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju/ESRNN**

U školi mogu postojati različite grupe i ekipe koje rade u raznim oblastima kvaliteta škole. Svaka ekipa koja deluje u školi mora imati posebnu saradnju sa direktorom škole i drugim upravnim organima škole. Ekipe za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju su propisane u Nacionalnom planu protiv napuštanja škole 2009-2014. Mi smo na određeni način odlučni da se pozabavimo školskom saradnjom sa Ekipama za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju – ESRNN.

Administrativna uredba „Stvaranje i jačanje ekipa za sprečavanje i reagovanje prema napuštanje i ne-upisivanja u obavezno školovanje“ (oktobar 2011.) određuje opšta načela, odgovornosti i procedure za osnivanje i jačanje ekipa za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju (ESRNN) u obavezno školovanje.

Takođe definiše tri kategorije napuštanja i stvaranja/osnivanja ekipa za sprečavanje i reagovanje na nivou škola i opština.

Školski savet je taj koji treba da osniva ESRNN. Članovi ovih grupa su predstavnici učenika, roditelja, nastavnika i jedan član školske uprave. Na intenzivan način oni takođe saraduju sa državnim institucijama izvan škole i institucijama i drugim nevladinim organizacijama. Predstavnici ovih organizacija mogu biti uključeni u ESRNN prema potrebi kako bi doprineli mreži stručnjaka u zemlji u ispunjenju uspešnog preventivnog rada.

### Dužnosti ekipe za sprečavanje i reagovanje prema napuštanju i ne-upisivanju - ESRNN

- Podsticanje komunikacije u okviru i van škole, među studentima, roditeljima i nastavnicima sa jedne strane i podsticaj komunikacije i saradnje sa institucijama izvan škole/organizacijama za decu, omladinu i njihove porodice, sa druge strane, u cilju smanjenja i sprečavanja napuštanja školovanja i namera povećanja broja upisa dece i omladine u škole.
- Razvoj strategije na nivou škole i radni plan protiv napuštanja i ne-upisivanja dece i omladine u škole
- Na radu sa konkretnim slučajevima se imenuje nadležni član grupe, ili eventualno se neki drugi stručnjak uključuje u grupu (upravnik slučaja). Član preuzima celokupnu odgovornost u razvoju navedenog slučaja, za izveštavanje direktoru škole, pred ostalim članovima ekipe i OOU.
- Koordinacija aktivnosti unutar i izvan škole, kao što je obuka nastavnika i drugih učesnika, sastanak sa roditeljima, rad sa društvom, itd.

Tehnički i praktični saveti u radu sa učenicima koji su napustili školu, učenicima pod rizikom i decom i omladinom koja nije upisana su izneti u priručniku „Rad sa učenicima koji odbijaju i koji su napustili škole – Priručnik orjentisan na praktična rešenja“, koji je sastavio GIZ/GOPA (novembar 2011.).

### Na koji način saradivati sa ESRNN

**Prvo**, odrediti mesto za održavanje aktivnosti, obezbeđivanje pravne dokumentacije koja se odnosi na napuštanje škole i statističkih podataka koji iznose na specifičan način podatke o učenicima koji su napustili školu.

**Drugo**, uključivanje u sastavljanju akcionog plana ESRNN-a i nadgledanja primene akcionog plana.

**Treće**, pružanje stručne pomoći u radu ekipe organizovanjem sastanaka sa roditeljima, pripremanjem kampanji u školama protiv napuštanja, pripremom ubrzanih programa za učenike koji su se vratili u škole, uključivanje u profesionalni razvoj itd.

U slučaju da je ekipi za sprečavanje napuštanja potrebno da razgovara sa roditeljem ili detetom koje je napustilo školu, škola je dužna da preduzme sledeće korake

- Identifikuje slučaj
- Pripremi pitanja za razgovor
- Odredi zaključke
- Predloži rešenja i diskutuje sledeće korake sa kolegama.

Saradnja sa ESRNN treba biti bliska, transparentna, otvorena, harmonizovana i humana kako bi se rad usmerio ka zajedničkom cilju sprečavanja napuštanja škole.

Primer saradnje škole sa ekipom za vraćanje dece u školu, koja su ranije napustile školu, je slučaj dve učenice jedne osnovne škole na Kosovu, dve devojčice od 12 i 13 godina, koje su se svojim školskim drugovima pridružile nakon pet meseci odsustva... Ovo je mogao biti koban kraj obrazovanja devojčica da nije reagovao savet roditelja – nastavnika, koji su, nakon što su čuli o finansijskim poteškoćama Jehonine i Blerinine porodice, devojčicama obezbedili odeću, sredstva i školske knjige kako bi im se omogućilo da se vrate u školu i pridruže školskim drugovima. Škola je podržala njihov povratak i organizovala intenzivne časove za devojčice.<sup>21</sup>

#### ZADATAK:

Navedite neke slučajeve napuštanja škole u vašoj instituciji, koje ste aktivnosti preduzeli kako bi učenika vratili u školu i kakvi su bili rezultati.

### 4.2.3. Saradnja sa zajednicom izvan škole

Primeri saradnje između škole i drugih aktera bili su dati u tekstu gore. Međutim, zajednica gde škola radi treba da bude moćan faktor koji podržava i promoviše aktivnosti, potrebe i plan škole.

Ova zajednica obuhvata sindikat nastavnika, kulturne i naučne institucije, NVO, profesionalna udruženja, lokalne biznise, korporacije, pojedince, bratske škole, obrazovne institucije, policiju, vatrogasce, zdravstvene službe, medije, itd.

Saradnja sa zajednicom je ojačana uključivanjem zajednice u ostvarivanje zajedničkih interesa i ciljeva. Škola i njeni rukovodioci moraju pažljivo da slušaju, ali i da poštuju sugestije i zahteve zajednice koji su u interesu škole.

Važan deo saradnje sa zajednicom jeste i redovno informisanje o ključnim informacijama i podacima o obrazovanju i razvoju koji su bitni za građane i za zajednicu. samo na ovaj način se od zajednice može tražiti da se angažuje u nalaženju različitih načina saradnje i pomaganja školi, npr. preko sledećeg:

- Stručna i pedagoška pomoć
- Pomoć u sastavljanju programa nastave za izborne predmete
- Organizovanje kampanji koje promovišu oblasti kvaliteta škole
- Održavanje posebnih lekcija koje su od interesa za učenike i školu
- Opremanje opremom za predavanje, računarima, školskim inventarima i drugim materijalom za nastavu
- Rešavanje problema u školi

- Profesionalna podrška u sastavljanju školskih projekata i njihovoj primeni
- Volonterski rad za poboljšanje školske infrastrukture
- Podrška u promovisanju sveopšteg koncepta škole
- Podrška u registrovanju učenika koji su napustili školu, registrovanje učenika koji imaju potencijal napuštanja škole itd.

Vi ste direktor škole i dobili ste plan budžeta dodeljenog vašoj školi. Vašoj školi potrebne su nove knjige za biblioteku, novi kompjuteri za laboratoriju, novi dresovi za školski fudbalski tim, kao i mnogo drugih stavki. Ali, dodeljeni budžet je veoma ograničen i vi ne možete uštedeti nikakav novac za ispunjenje potreba. Šta činite u ovakvom slučaju? Pa, možete razmotriti dve ideje, koje predlaže Gareht.<sup>21</sup>

#### **Direktna akcija prikupljanja fondova**

Jedinstvene ideje prikupljanja fondova najbolje funkcionišu kada su direktno povezane sa misijom vaše organizacije. To je ideja u osnovi direktne akcije prikupljanja fondova. Radije nego da se ljudi samo pitaju da daju donaciju vašoj grupi, povežite svoj zahtev sa konkretnom direktnom akcijom koju će vaša organizacija preduzeti. Na primer, tražite od ljudi da doniraju 25 EUR svako, da se kupe školska sredstva za siromašnu decu, ili 50 EUR da plate za 25 blokova u novom skloništu koje zidate.

#### **Plaćanje da bi se učestvovalo u radu**

Mnogi ljudi vole da zavrnu rukave i krenu u rad – oni žele da se osećaju više uključenim u vašoj neprofitnoj organizaciji, nego da samo napišu ček. Ako ima smisla za vašu organizaciju, održite događaj “plati radom”, koji kombinuje prikupljanje fondova i volonterstvo u jednu sjajnu priliku.

Sa ovom idejom, vi tražite da ljudi daju donaciju za uzvrat za poziciju kao deo dana volontera. Na primer, recimo da krećete školu. Možete naći 30 volontera koji su voljni da plate “obrnutu platu” od 50 EUR jedan drugom da bi bili u timu za krećenje. Možda ćete čak biti u stanju da nađete nekoga da donira 500 EUR da bude “poslovođa za jedan dan”. Budite kreativni.

Ova dva primera pokazuju kako dobra volja pojedinaca može da se motiviše za događaj za sakupljanje fondova. Kao direktor škole, od vas se očekuje da ohrabrite osoblje, učenike i njihove roditelje da sprovode inicijative za sakupljanje sredstava, kao što su pravljenje i prodaja domaćih kolača, sportski turniri, koncerti, izložbe, sajmovi, gde učesnici doniraju novac za školske projekte koji služe da se poboljša škola.

Na primer, IPKO je donirao oko 50.000 evra za podršku različitim projektima u 50 škola iz seoskih oblasti u 2014. i 2015. Godini. Ovi projekti su predloženi i implementirani u bliskoj saradnji sa osobljem škola, učenicima i OOU.

<sup>21</sup> 5 Posebne ideje za prikupljanje fondova: <http://www.thefundraisingauthority.com/fundraising-ideas/unique-fundraising-ideas/>

**ZADATAK:**

od čitalaca se očekuje da sastave listu partnera u zajednici koji mogu saradivati sa školom i listu oblasti kvaliteta škole u kojima će oni uspostaviti saradnju sa društvom

#### 4.2.4. Saradnja sa preduzećima

Određivanje karijere je deo procesa obrazovanja ne samo u stručnim školama nego i u opštim školama, a pogotovo na srednjem nivou obrazovanja. Stoga škole moraju blisko saradivati sa raznim preduzećima, u zavisnosti od vrste i profila škole.

**Saradnja škola sa preduzećima se vrši preko sledećih radnih etapa:**

**PRVA ETAPA** – osnivanje koordinacione grupe u sledećem sastavu: direktor škole, zastupnik OUO i predstavnik roditelja;

**DRUGA ETAPA** – sastavljanje liste preduzeća sa kojima škola može saradivati, saglasno kriterijima koje odredi koordinaciona grupa;

**TREĆA ETAPA** – prvi kontakt sa preduzećem o saradnji i objašnjenju važnosti ove saradnje (pismeni zahtev i plan praktičnog rada u saglasnosti sa grupama učenika);

**ČETVRTA ETAPA** – škola sastavlja nacrt ugovora o saradnji sa odabranim preduzećima kako bi se omogućila stručna praksa učenicima, prema grupama učenika i planu nastavnika, i istom prilikom se i učenici obaveštavaju o ugovoru o saradnji i načinima ispunjenja istog;

**PETA ETAPA** – implementacija koncepta saradnje i nadzor od strane zastupnika škole i roditelja; i

**ŠESTA ETAPA** – izveštaj o okončanju ugovora i ocena znanja koje su učenici stekli tokom stručne prakse; Saradnja prema gore navedenim etapama će omogućiti učenicima škola da efikasno nauče nastavni plan, prošire stručno znanje na potrebnom nivou i dodatnu integraciju u druge nivoe obrazovanja i tržište rada. Preduzeća mogu podržavati školu sa donacijama.

U nedostatku nastave u preduzećima učenici iz škola imaju znatne poteškoće u povezivanju teorije i praktičnog znanja. Sledstveno njihovo znanje je fragmentirano i apstraktno i ne garantuje ispunjenje potreba tržišta rada.



U oblasti karijernog obrazovanja učenici će se pripremati za dobro samoupoznavanje, da dobro razumeju zahteve tržišta rada i da nađu odgovarajuće informacije kako bi svesno izgradili njihovo putovanje ka uspešnom karijerom. Njima je potrebno pružiti mogućnost da bi se upoznivali sa praktičnim zahtevima tržišta rada posećujući poslodavce i radnike raznih sektora. Ove mogućnosti će pomoći učenicima da povezuju svoje težnje i sposobnosti sa zahtevima tržišta.

Škole koje su uspele da uspostave saradnju sa preduzećima i da je održe na kvalitetan način su uspele da učine makar jedan korak prema ispunjenju ciljeva škole. Sledeća slika pokazuje grupu učenika srednje tehničke škole „Skënder Luarasi“ tokom prakse.



**Donji primer je izmišljeni primer saradnje škole i preduzeća:**

„Ljuljištja“ („Lulishnja“) je lokalni biznis koji uzgaja, distribuira i prodaje razne biljke, uglavnom cveće i sadnice borova. Agron, vlasnik kompanije, kao i njegovi zaposleni, domaćini su grupi učenika devetog razreda škole „Petro Marko“ iz Gnjilana. Kompanija je locirana nekih pet kilometara od centra grada, pa je stoga direktor škole organizovao prevoz učenika od škole do firme „Ljuljištja“, gde se očekuje da oni nauče neke nove stvari.

Agron je dočekaio svoje goste na ulaznoj kapiji kompanije. Nakon dobrodošlice za nastavnike i pozdravljanja („haj-fajv“) sa nekima od učenika, on je ukratko ispričao istoriju kompanije i njene glavne aktivnosti. Zatim je dao reč Ljuljzimu, stručnjaku za poljoprivredu, koji je objasnio čitav proces uzgajanja cveća i sadnica i mladica borova, počev od sađenja semena, pa do isporuke svojih proizvoda maloprodajnim radnjama. Takođe je govorio o važnosti zelenila u borbi protiv zagađenja vazduha. narednu prezentaciju održao je Trim, momak koji radi na isporuci, koji je objasnio kakvi su uslovi potrebni za transport i skladištenje ovih biljaka. Nakon ovih izlaganja usledila su pitanja i odgovori, uz zaključnu reč koju je dao Agron.

Po povratku u školu, od učenika je zatraženo da napišu sastav i naglase glavne stvari koje su saznali i naučili tokom ove posete. U svojim radovima, učenici su naveli da su naučili nešto o biologiji, geografiji, ekonomiji, raspodeli zadataka, kao i veštinama prezentacije, a sve to tokom jednog događaja koji je trajao oko sat vremena. Njihovi odgovori pokazali su da bi direktori trebalo da podstiču i ohrabruju nastavnike da praktikuju integrativno učenje tokom obrazovnog procesa. Posete kao što je ova su naročito važne i od pomoći za učenike devetog razreda, pošto će oni uskoro načiniti prve korake u pravcu izbora svoje buduće karijere, kada budu zakoračili u sistem višeg obrazovanja.

## 5. Zaključak

Ovaj Priručnik o komunikaciji i saradnji bavio se nekima od glavnih komponenti procesa efikasne komunikacije i saradnje u školi, kao što su metode i instrumenti komunikacije, osnivanje zajednica u učenju i školskih mreža, uspostavljanje sveta roditelja i saveta učenika, kao i upravnih odbora škola. Ovde su takođe sadržani primeri, nalazi i teorije o važnosti saradnje i komunikacije školskog osoblja sa drugim relevantnim akterima, kao što su OUO, MONT, zajednica i biznisi.

Svrha ovog materijala je da pomogne direktorima škola da steknu širu i jasniju sliku o svojoj ulozi u procesima komunikacije i saradnje u njihovim školama. Pregledani primeri i izvedene vežbe ukazali su na to da se od direktora očekuje da donose odluke i koordiniraju različite inicijative za saradnju i komunikaciju, koje imaju direktan uticaj na uspeh učenika, kvalitet nastave i učenja, razvoj škole, kao i na šire društvene tokove.

Priručnik traži od direktora škola da ohrabruju nastavničku kolegijalnost, pošto nastavnici mogu da uče iz razmene različitih iskustava i diskusija o zajedničkim izazovima, i to više nego iz bilo kakvog materijala ili od eksperta. Takođe se predviđa da direktori škola olakšaju, promovišu i nadgledaju komunikaciju i saradnju između nastavnika i učenika, između nastavnika i roditelja, kao i između škole i spoljnih aktera. S obzirom da je kvalitet obrazovanja vrhunski cilj procesa komunikacije i saradnje u školi, direktori treba da imaju na umu da više očiju više vide, više glava stvara više ideja, a više ruku obavlja više posla.

## ✓ Rečnik

**SARADNJA** – zajednički rad sa drugom osobom (izvan institucije) u cilju ispunjenja određene aktivnosti.

**SUDELOVANJE** – sudelovati – zajednički simultani rad sa drugom osobom ili osobama kako bi se ispunila svrha, sa kojima je u obostranom odnosu ili obostranim uticajem jedne strane na drugu;

**KOMUNIKACIJA** – proces prenosa informacija sa jednog pojedinca ili grupe ljudi i primanje i tumačenje od strane drugih. Komunikacija može biti dobrovoljna ili nedobrovoljna. Komunikacija između ljudi je složena i različita i može se podeliti na tri glavne vrste: 1. Verbalna komunikacija (korišćenje jezika ili korišćenje znakova koji predstavljaju jezik); 2. Lična neverbalna komunikacija (kao što je korišćenje odeće, gestikulacija ili nadgledanje u svrhu komunikacije); i 3. Ritual (korišćenje strukturisanih događaja na visokom nivou komunikacije) su veoma važni i vitalni u umetnosti nastave;

**ŠKOLSKI KONFLIKT** – situacija do koje je došlo između dve strane zbog interesa ili stavova dok su odnosi između njih zamrznuti.

**OBRAZOVANJE** – proces preko kojeg društvo prenosi svoje vrednosti, verovanja, znanje i simbolični sistem na svoje nove članove;

**MOTIVACIJA** – opšti procesi iz kojih se pokreće ponašanje i usmerava prema cilju; takođe i faktori koji su uključeni u dodavanje i usmeravanje ponašanja;

**ŠKOLSKI SPOR** – situacija kada obe strane pokušavaju da nametnu svoje različite tačke gledišta i stavove i pokušavaju da ih zaštite svim sredstvima. Sporovi se izražavaju grubim jezikom i uvredljivim rečnikom.

**PONAŠANJE** – opšti izraz koji se odnosi na kretanje, aktivnosti, reakcije, procese, dela itd u kratkom vremenskom periodu, merljiv odgovor organizovanja.

**REŠAVANJE PROBLEMA** – uspostavljanje novih rešenja za nepoznate probleme u odnosu na prostu primenu ranije naučenih pravila; rešavanje sukoba (rešavanje problema ili sporova na pošten i poštujući način, do kojeg je došlo između učenika ili nastavnika i učenika)

**RODITELJ** – je zakonski staratelj deteta na osnovu važećih zakona.

**UPRAVNI ODBOR** – je organ koji je nadležan za upravljanje institucijom za obrazovanje ili obuku i ovim zakonom propisanim funkcijama.

**DRUŠTVO** – je zajednički naziv za sve načine interakcije i integracije ljudi. U unutrašnjem sklopu škole društvo predstavlja sledeće: učenike, nastavnike, roditelje, upravno osoblje škole i druge zaposlene u školi. Dok je spoljno društvo sledeće: centralne i lokalne institucije obrazovanja (Vlada, MOSN, Opština, OUO), zdravstvene i kulturološke institucije, Univerziteti, NVO-i, mediji, itd.

## Reference:

- Partnersvo između Škole, porodice, zajednice - Školska knjiga Pritina
- Park medveda Priština
- Jednakost u učionici, Priština 2006
- Knjiga sa upustvima u situacijama sa učenikom u centar KEDP 2007
- Organizovanje ponašanja 5 izdanje
- Rečnik biznisa
- Knjiga sa upustvima u situacijama sa učenikom u centar
- Okvir komunikacije/ proces komunikacije
- Proces upravljanja - "Osnove Upravljanja: Priručnik Upravljanje komunikacijom
- Razvoj plana komunikacije
- Evis Mastori i koautori "životne veštine" radna knjiga za osmi razred MONT
- Profil Zajednica Učenja
- IPKO sa donacijom od 50 hiljada evra za Škole u seoske sredine
- Izazov rukovođenja treće izdanje
- Priručnik biznis komunikacije
- KEC Priština 2009 Familija i Zajednica (Materijal Obuke)
- KEC Priština 2009 Inkluzija, diverzitet i vrednosti demokracije (materijal Obuke)
- Razvoj kapaciteta Zajednica Učenja
- Zakon o preuniversitetko obrazovanje na Kosovu
- Učenje u saradnji instrukcije KEC Pristina 2001
- Razlika komuniciranja Rukovođenje obrazovanjem
- Red u skoli Prizren
- Sile promene/ Tirana 2010
- MONT osnivanje Odbora Učenika
- MONT AI Osnovno i srednje obrazovanje Pristina novembar 2004
- Nacionalni plan protiv napuštanja Škole 2009-2014 Pristine
- MASHT: Plani kombëtar i veprimet kundër braktisjes së shkollës 2009-2014, Prishtinë, 2009.

- MASHT (2010). Doracaku i buxhetit të shkollave dhe financat. Projekti institucional i zhvillimit të arsimit.
- Mike Bottery (2003). Udhëheqja e komuniteteve të të mësuarit së bashku në kulturën e moslumturisë.
- *Udhëheqja dhe Menaxhimi i Shkollës*.23(2), 187-207.
- Komunitat e: Prizrenit, Kaçanikut, Klinës, Prishtinës, Gjakovës, Suharekës, Ferizajit/2009/2010
- Nadie Ahmeti : Braktisja e shkollës– shqetësim për institucionet, 11.06.2008, Evropaelire.org.
- Nazmi Xhomara: Modelet e Menaxhimit dhe Administrimit të Shkollave – Sektori i Këshillimit Pedagogjik – Zyra për Arsim Mat/2010
- Dispozitat normative (Për shkollat publike )/2003,Tirana
- Organogrami i Sh.F.M.U “Model”: [http://shkollamodel.weebly.com/organizimi- organization.html](http://shkollamodel.weebly.com/organizimi-organization.html)
- Drejtoria e Arsimit e Filadelfisë: Paragrafi 2. Të drejtat dhe përgjegjësit e nxënësve dhe prindërve.
- Standardet e praktikës profesionale për drejtorët e shkollave / 2011-Draft
- Rregullorja: Të drejtat, detyrat dhe përgjegjësit e nxënësve të shkollave të mesme të larta në Robert Bolton (1979) Shkathësitë e njerëzve: Si ta pohoni veten, t'i dëgjoni të tjerët, dhe t'i zgjidhni konfliktet. New York: (p. 30).
- Rregullat e sjelljes në shkollë, Prishtina, 26 shtator 2011
- Ryan Haughey: [http://wms.wws.k12.in.us/apps/pages/index.jsp?uREC\\_ID=211728&type=d&pREC\\_ID=470222](http://wms.wws.k12.in.us/apps/pages/index.jsp?uREC_ID=211728&type=d&pREC_ID=470222)
- Gazeta Start: Bashkëpunimi ndërmjet shkollës - familjes / Tiranë: 29 shtator 2011
- Idetë e veçanta për grumbullimin e fondeve: <http://www.thefundraisingauthority.com/fundraising-ideas/unique-fundraising-ideas/>
- Vjollca Spaho: Mësimdhënësi i mirë, Gazeta Mësimdhënësi, nr. 5 shtator/2010
- Xheladin Murati: Komunikologjia Pedagogjike, Qabej, Tetovë, 2000.

## Prilozi

### Prilog 1:

Delovi Zakona o pred-univerzitetskom obrazovanju u Republici Kosovo, br. 04/l-032 (2011)

#### ODGOVORNOSTI INSTITUCIJA OBRAZOVANJA

##### ČLAN 17 UPRAVNI ODBOR

1. Svaka obrazovna institucija i institucija za osposobljavanje moraju imati upravni organ. U slučaju kada se ne može formirati upravni organ, ili ne može da se sastaje u periodu od tri (3) meseca, njegove funkcije preuzima direktor institucije, pod uslovom da opština (Ministarstvo u slučaju institucija iz 4. nivoa ISCED-a), nastavlja sa daljim pokušajima osnivanja istog i da održava redovne sastanke svaka tri meseca.
2. Upravni odbor je sastavljen od:
  - 2.1. tri (3) predstavnika roditelja, uključujući jednog predstavnika nevećinske zajednice, ako u ustanovi ima prisutnih učenika iz takvih zajednica;
  - 2.2. dva (2) predstavnika iz društva (akteri imenovani od strane opštine);
  - 2.3. tri (3) predstavnika iz redova nastavnika;
  - 2.4. u slučajevima škola nivoa 2 i 3 ISCED-a, jednog predstavnika učenika, izabranog od strane učenika koji pohađaju tu školu.
3. U slučaju kada škole 1-2 nivoa ISCED-a, ili obrazovne institucije 3 nivoa ISCED-a imaju više od 1000 učenika, broj članova treba povećati na četiri, tri i četiri i dva u dotičnim kategorijama u stavu (2) ovog člana. Ako broj učenika pada ispod 1000, članstvo treba redukovati na minimalan nivo, tako da član koji je zadnji izabran u svakoj grupi obavlja svoj mandat, do završetka školske godine.
4. Predstavnici roditelja u Upravnom odboru biraju se tajnim glasanjem iz redova članova Komiteta roditelja Kosova.
5. Upravni odbor ima pravo da uključuje dopunske predstavnike bez prava glasa, kako bi osigurao da zastupa sve zaposlene i šire društvo.
6. Mandat članova Upravnog odbora traje tri (3) godine, pod uslovom da su oni i dalje roditelji učenika, nastavnici ili učenici. Predstavnici roditelja i nastavnika mogu biti izabrani i za drugi mandat.
7. Predsednik upravnog odbora bira se svake godine od strane Upravnog odbora iz redova predstavnika roditelja. On/ona može biti ponovno izabran.

8. Direktor obrazovne institucije je zvanični sekretar Upravnog odbora. Direktor svake godine podnosi izveštaje upravnom odboru o aktivnostima i finansijama institucije, ima pravo da sugeriše rešenja i da učestvuje u raspravama, ali nema pravo glasa. Direktor škole je odgovoran za zakonitosti rada odbora.
9. Upravni odbor škole jedne opštine može pozvati opštinskog direktora za obrazovanje, ili njegovog/njenog zamenika da prati sastanke Upravnog odbora, da pruža informacije, objašnjenja ili da dobija viđenja i stavove Upravnog odbora, ali bez prava glasa.
10. Tokom vršenja svojih dužnosti i ovlašćenja Upravni odbor je dužan da poštuje principe pred-univerzitetskog obrazovanja utvrđene ovim Zakonom, uključujući i poštovanje prava zajednica.
11. Upravni odbor škole nivoa 1, 2 i 3 ISCED-a ima sledeća ovlašćenja i dužnosti:
  - 11.1. da izrađuje nacрте školskih propisa određenih u članu 22 ovog Zakona, koje podnosi opštini na odobrenje;
  - 11.2. da bira po jednog predstavnika roditelja i nastavnika od članstva Upravnog Saveta, za učešće u imenovanju direktora, zamenika direktora i nastavnika škole u svojstvu posmatrača;
  - 11.3. da vrši funkcije u vezi sa korišćenjem školskog budžeta uključujući šemu delegiranja između opštine, Upravnog odbora škole i direktora škole kao što je utvrđeno ovim Zakonom;
  - 11.4. da odlučuje o upotrebi sredstava datih školi od strane roditelja i drugih donatora;
  - 11.5. da odobrava plan van-nastavnih aktivnosti u školi koje predlaže direktor škole;
  - 11.6. da odlučuje o kodeksu oblačenja u školi za osoblje i učenike;
  - 11.7. da izražava svoje stavove u vezi sa svim pitanjima koja se odnose na školu ili na bilo koji aspekt pred-univerzitetskog obrazovanja;
  - 11.8. da, u okviru granica utvrđenih Ustavom i važećim Zakonom i na predlog nastavnog osoblja, odobrava spisak udžbenika i drugih nastavnih materijala koji će se koristiti u školi;
  - 11.9. da učestvuje u formulisanju razvojnih planova obrazovanja od strane opštine, ukoliko se oni tiču dotične škole;
  - 11.10. da vrši sve ostale funkcije kojemu se mogu poveriti od strane opštine u skladu sa ovim Zakonom.
12. Upravni odbor škole vodi tačne podatke o svim prihodima i troškovima i iste na zahtev stavlja na raspolaganje za procedure revizije i inspekcije.
13. Upravni odbor škole, na predlog direktora škole, može osnovati druge konsultativne organe unutar škole.
14. Članovi iz redova učenika u upravnim odborima škole ne učestvuju u nijednom delu sastanka, niti u raspravama, u vezi pitanja koja se odnose na uslove i rokove zapošljavanja ili lična pitanja direktora, zamenika direktora, bilo kog nastavnika ili drugog člana školskog osoblja ili lična pitanja koja se odnose na ostale učenike.

15. Član Upravnog odbora škole ne učestvuje u nijednom delu sastanka, niti u raspravama u vezi pitanja kada on ili ona imaju lični finansijski interes, i takav interes dužni su da prijave pre početka sastanka.
16. Upravni odbor škole treba da vodi registar ličnih i finansijskih interesa svojih članova i rukovodećeg osoblja škole.

#### ČLAN 18 SAVET UČENIKA

1. Upravni odbor svake škole ISCED nivoa 2 i 3 osniva savet učenika koji je sastavljen od najmanje po jednog izabranog učenika iz svakog razreda, biranog tajnim glasanjem svake godine.
2. Funkcija saveta učenika je da radi na poboljšanju nastavne sredine, uslova rada i interesa koji se odnose na zdravlje, bezbednost i blagostanje učenika kao i da budu predstavljeni u Upravnom odboru.

#### ČLAN 19 SAVET RODITELJA

1. Svaka obrazovna ustanova ili ustanova za osposobljavanje mora da ima savet roditelja.
2. Nadležnosti i delokrug rada saveta roditelja utvrđuju se posebnim podzakonskim aktom.
3. Savet roditelja bira se tajnim glasanjem iz redova roditelja svih učenika koji pohađaju dotičnu ustanovu
4. Osim zastupljenosti u savetu roditelja, roditelji imaju pravo da se žale nastavniku, direktoru obrazovne ustanove ili ustanove za osposobljavanje, opštini i Ministarstvu, a u vezi sa kvalitetom nastave i obrazovnom sredinom.

#### ČLAN 20 RUKOVODEĆE OSOBLJE

1. Direktor i zamenik direktora obrazovne institucije ili institucije za osposobljavanje imenuju se na osnovu Zakona o obrazovanju u opštinama Republike Kosovo br 03/L-068, 21 Maj 2008, na osnovu kriterija određenih od strane MONT-a podzakonskim aktom, uz dodatna dva predstavnika Upravnog odbora koji imaju ulogu posmatrača u zajedničkom odboru za naimenovanje.
2. Direktor obrazovne ustanove ima izvršnu odgovornost za akademsko vođenje, rukovođenje i opšte upravljanje ustanovom uključujući:

- 2.1. određivanjem disciplinska mera nad učenicima;
- 2.2. dužnosti u vezi sa imenovanjem, ocenjivanjem, disciplinom i drugim pitanjima koja se odnose na nastavno i drugo osoblje;
- 2.3. efikasno i efektivno korišćenje informacionog sistema rukovođenja obrazovanjem i usklađenost sa svim propisima o praksi s tim u vezi;
- 2.4. čuvanje dokumenata i evidencije kao što je predviđeno od opštine ili Ministarstva;
- 2.5. dužnosti u vezi sa nastavnim planom i programom;
- 2.6. druga pitanja regulisana ovim Zakonom.

### ČLAN 21 SEKRETAR ILI ADMINISTRATOR

1. Obrazovne ustanove ili ustanove za osposobljavanje koje imaju više od petsto (500) učenika, imaju pravo da biraju sekretara ili administratora putem javnog konkursa. Opština može da odluči da za manje ustanove izabere sekretara ili administratora putem javnog oglasa.
2. Nadležnosti i odgovornosti sekretara ili administratora utvrđuje opština u skladu sa važećim Zakonom.

### ČLAN 22 ŠKOLSKA PRAVILA

1. Nakon dobijanja predloga od strane Upravnog odbora škole, opština usvaja izrađena pravila radi unapređivanja dobrog ponašanja i discipline od strane učenika radi promovisanja koncepta zdravih škola i eliminisanja nasilja.
2. Školska pravila utvrđuju prava i obaveze učenika, koje nisu regulisane ovim Zakonom ili podzakonskim aktima izdatim na osnovu istog i koje su uvek zasnovane na važećem Zakonu.
3. Roditelj koji je nezadovoljan odlukama opštine, shodno ovom članu, može da se žali gradonačelniku, a ako je roditelj nezadovoljan odlukom gradonačelnika, on se može žaliti Ministarstvu po osnovu nepoštovanja Ustava ili važećeg Zakona. Odluka Ministarstva je konačna u upravnom postupku .
4. Opština je dužna da obezbedi alternativno učenje za obrazovanje učenika koji su udaljeni iz škole u kojoj je učenik premešten, na osnovu odredbi ovog zakona.
5. Opština prema nadležnostima može davati uputstva direktoru škole ili Upravnom odboru škole gde, po mišljenju opštine je obrazovanje ili bezbednost učenika u školi prejudicirano postupcima učenika ili roditelja ili gde do toga može doći u bliskoj budućnosti.
6. Obavezuju se učenici da nose školsku uniformu.

**ČLAN 23 VANNASTAVNE AKTIVNOSTI**

1. Direktor škole ili savet roditelja mogu, uz saglasnost Upravnog odbora, da organizuju vannastavne aktivnosti.
2. Vannastavne aktivnosti regulisane su posebnim podzakonskim aktom.

**Prilog 2:****Administrativna Uredba: Stvaranje i jačanje ekipa za sprečavanje i reagovanje prema napuštanje i ne upisivanja u obavezno školovanje****ADMINISTRATIVNA  
UREDBA****Stvaranje i jačanje ekipa za sprečavanje i reagovanje prema napuštanje i ne upisivanja u obavezno školovanje**

Ministar obrazovanja, nauke i tehnologije (MONT), na osnovu člana 145 (tačka 2) Ustava Kosova, imajući u vidu članove 4, 21, 22 Zakona br. 03/L-189 državnoj administraciji Republike Kosova, (Službeni glasnik, br. 82,21 oktobra 2010) kao i članovima 3,4,7 Zakon o Preduniverzitetskom Obo Preduniverzitetskm obrazovanja u Republici Kosova , kao i na osnovu člana 8 (stav 1.4) i doda tak 6 Pravilnika br. 02/2011 za administrativnu oblast odgovornosti Kancelarije Premijera i ministarstva (22.03.2011), donosi ovu administrativnu uredbu:

**ČLAN 1****Cilj**

Ova administrativna uredba određuje opšte principe, odgovornosti i procedure o stvaranju i jačanju ekipa za sprečavanje i reagovanje prema napuštanje i ne upisivanje u obavezno školovanje.

**ČLAN 2****Napuštanje**

1. "Osoba koja napušta školovanje " je učenik, koji prekine školovanje pre zakonskog završetka obaveznog obrazovanja.
2. Osoba koja napušta školovanje je učenik koji i nakon završetka obaveznog obrazovanja nastavlja sa

školovanjem, ali prekine školovanje u kasnijem periodu, pre ciljanog završetka..

3. "Osoba koja napušta školovanje" je i onaj učenik ili omladinac, koji se nije upisao u školu i tako da on ne pohađa zakonom obavezno obrazovanje.

### ČLAN 3

#### Ekipa za sprecavanje i reagovanje prema napuštanju i ne upisivanje - ESRNN

ESRNN funkcioniše na nivou škola i nije deo službenih administrativnih struktura unutar službene administracije škole.

2. ESRNN zasnovan je od strane Školskog saveta. Članovi ovih grupa su predstavnici učenika, roditelja, nastavnika i jedan član iz školske direkcije. U intenzivnom obliku oni sarađuju i sa vanškolskim državnim organizacijama kao i institucijama i ostalim nevladinim organizacijama. Predstavnici ovih poslednji, mogu se obuhvatiti u ESRNN prema potrebi, tako da se da doprinos za umrežavanje domaćih eksperata u postizanju uspešnog rada u sprecavanju.
3. ESRNN bavi sa:
  - 3.1. Sprecavanjem i reagovanje prema napuštanju nastave od strane učenika na svim nivoima preduniverzitetskog obrazovanja,, sprecavanje i prekida redovne nastave.
  - 3.2. Problem ne upisivanja dece i mladih školskog uzrasta u obaveznom obrazovanju.

### ČLAN 4

#### Zadaci ESRNN-a

1. Pospješivanje komunikacije unutar i van škole, među uenicima, roditeljima i nastavnicima s edne strane i uticanje komunikacije i saradnje sa vanškolskim institucijama /organizacijama među uenicima, omladine i njihovim porodicama, i s druge strane, težnjom ka smanjenje, sprecavanja napuštanje školovanja kao i težnja ka povecanju broja upisivanja dece i omladine u školi.
2. Razvoj strategije na nivou škole i plan rada protiv napuštanja i ne upisivanja dece i omladinu u školi (može se koristiti prirucnik "Strateški paket svi u školi" sastavljena 2005 godini od strane MONT-a i CRS-a narocito povodom pitanja napuštanja).
3. Za rad u konkretnim slucajevima određuje se odgovorni član grupe, ili eventualno integriše se neki drugi ekspert kao deo grupe (slucajni menadžer). Za celi razvoj konkretnog slucaja ovaj član preuzima odgovornost za izveštavanje direktora škole, pred ostalim članovima ekipe i ODO-a.
4. Koordinacija aktivnosti unutar i van škole, kao npr. obucavanje nastavnika i drugih ucesnika, sastanke sa roditeljima, rad sa javnošću, itd.

**ČLAN 5****Osnivanje ESRNN-a na školskom nivou**

1. Školski savet osniva ESRNN na školskom nivou, koji ce imati 5 redovna clana. Ovi pet clanovi su: Osoba koja rukovodi slucaj menadžer slucaja, jedan predstavnik ucenika, jedan predstavnik roditelja, jedan predstavnik nastavnika i direktor škole. Po potrebi, ESRNN mogu se odluciti da ukljuce i dodatne eksperte.
2. Osoba koja vodi slucaj (menadžer slucaja) izveštava po potrebi, ali je obavezan da zveštava i to redovno, svaka tri meseca pred grupu, u vezi razvoja slucajeva.
3. Školski ESRNN izveštava Svaka šest meseca ESRNN-a na opštinskom nivou i ODO-a u vezi rada grupe.

**ČLAN 6****Osnivanje ESRNN-a na opštinskom nivou**

1. ODO takođe osniva ekipu za sprecavanje i reagovanje prema napuštanju i ne upisivanje na opštinskom nivou, koja je Sastavljena od 9 clanova.
2. Clanovi su: predstavnici roditelja, predstavnici nastavnika, ucenika i školskih direktorijata od ESRNNškolskog nivoa kao i eksperti Institucija/vladinih i nevladinih organizacija, koji rade sa decom, omladinom i njihovim porodicama
3. Na opštinskom nivou, ekipa se sastaje svaka tri meseca i raspravlja u vezi aktuelnog razvoja, u vezi izazova, itd. Ekipa može zatražiti pomoc sa opštinskog nivoa za pronalaženje problema.
4. Ekipa izveštava opštinski direktoru za obrazovanje u ODO svaka tri meseca.

**ČLAN 7****Pitanje finansiranja ESRNN-a**

1. Škola iz fond sopstvenih sredstava obezbeđuje sredstva za rad.
2. ODO obezbede sredstva iz fondova sopstvenih sredstava za rad PRTAN na opštinskom nivou.

Na osnovu člana 93 (4) Ustava Republike Kosova, u skladu sa članom 31.5 Zakona o osnovnom i srednjem obrazovanju na Kosovu, člana 28.2, 28.3 Zakona o stručnom obrazovanju i osposobljavanju i člana 25 stav 7 Uredbe radna Vlade br. 1/2007, Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije donosi ovo Administrativno uputstvo

**ČLAN 1.****Svrha**

1. Svrha ovog Administrativnog uputstva je da utvrdi prava, obaveze, zabranjene radnje, pohađanje obrazovanja kao i disciplinske mere i postupke za primenu istih kod đaka koji prekrše pravilnik o ponašanju.

**ČLAN 2****Të drejtat**

1. Prava učenika su sledeća:
  - 1.1. Pravo na obrazovanje u skladu sa važećim zakonskim odredbama;
  - 1.2. Pravo na korišćenje svih oblika i sredstava u posedu ustanove za obrazovanje i obuku (UOO), radionice, radne prostorije, radi sprovođenja obrazovne aktivnosti, stručnog praktičnog rada i umetničkog obrazovanja;
  - 1.3. Da sluša i budu saslušan;
  - 1.4. Da iznese svoja mišljenja i ideje;
  - 1.5. Da bude obavешten o onome što se od njega očekuje;
  - 1.6. Da ima zdravstveno osiguranje u toku strukovnog rada na stažiranju (UOO) ili u radionici;
  - 1.7. Pravo da bira i bude izabran u omladinskim organizacijama (UOO) i drugim telima;
  - 1.8. Pravo da učestvuje u takmičenjima iz oblasti znanja, sportova i kulture koja se nagrađuju;
  - 1.9. Pravo na unapređenje na osnovu opšteg učinka i izvrsnog talenta u određenim oblastima, u skladu sa važećim zakonskim odredbama.

**ČLAN 3.****Obaveze đaka**

1. Radi uspostavljanja radne atmosfere za razvoj obrazovnog procesa utvrđuju se sledeće obaveze:
  - 1.1. Da pohađa lekcije prema rasporedu koji utvrdi UOO;
  - 1.2. Da poštuje pravilnik o ponašanju i etici UOO;
  - 1.3. Da poštuje integritet i ličnost svakog člana zajednice UOO;
  - 1.4. Da se pripremi za lekciju i stručni praktični rad;
  - 1.5. Da se brine o UOO i inventaru radionice;
  - 1.6. Da vodi brigu o higijeni i okruženju UOO;
  - 1.7. Da blagovremeno opravda odsustvo;
  - 1.8. Da nosi školsku uniformu u toku obrazovnog i strukovnog praktičnog radnog procesa, ako je škola odredila da đaci nose uniformu;
  - 1.9. Posle završetka lekcija, đaci mogu prisustvovati u školi samo u toku aktivnosti koje organizuju odgovorna lica UOO.

**ČLAN 4.****Zabranjene radnje**

1. Učeniku je zabranjeno:
  - 1.1. da iz ustanove za obrazovanje i obuku odsustvuje bez razloga,
  - 1.2. da poseduje oružje i vatreno oružje, kao i druga sredstva koja mogu ugroziti život đaka i zaposlenih u UOO,
  - 1.3. vrši nasilna dela poput pretnji, sukoba, vandalizma, neposlušnosti i vređanja đaka i zaposlenih unutar i van UOO,
  - 1.4. da nosi i konzumira drogu, cigarete i alkohol u UOO,
  - 1.5. da kasni na čas ili na strukovno praktični rad, 1.6. da uništava red u UOO,
  - 1.7. da napušta učionicu ili strukovno praktični rad bez prethodne dozvole nastavnika ili zaposlenog,
  - 1.8. da koristi mobilne telefone u UOO,
  - 1.9. da nosi i koristi razredni dnevnik,
  - 1.10. da krivotvori dokumentaciju UOO,
  - 1.11. da vara na pismenim ispitima,
  - 1.12. da oštećuje inventar i radnu opremu,
  - 1.13. da nosi versku uniformu.

**ČLAN 5****Pohađanje obrazovanja, stažiranje i disciplinske mere**

1. Đak koji bez razloga odsustvuje sa 15 časova iz vladanja dobija ocenu 3.
2. Đak koji bez razloga odsustvuje sa 25 časova iz vladanja dobija ocenu 1.
3. Đak koji ima više od 32 neopravdana izostanka može biti suspendovan iz škole na 3 dana, dok se isti suspenduje od 3 dana do 1 meseca uz saglasnost opštinske uprave za obrazovanje. Opština ima pravo da suspenduje đaka na više od 1 meseca, uz obavezu da za đaka organizuje dopunske časove.

**ČLAN 6.****Obrazovne – disciplinske mere**

1. Protiv đaka se mogu preduzeti sledeće disciplinske mere:
  - 1.1. Usmeno upozorenje;
  - 1.2. Pisano upozorenje;
  - 1.3. Privremena suspenzija iz takmičenja, ekskurzija, poseta, izleta;

1.4. Privremena suspenzija do 3 dana;

1.5. Privremena suspenzija do 1 meseca; 1.6. Suspenzija na više od 1 meseca.

### 1. Upozorenje

1. Upozorenje se izriče đaku koji izvrši lakšu povredu školskih pravila; ovlašćenje za izricanje ove mere ima razredni starešina.

### 2. Pisano upozorenje

1. Pisano upozorenje se izriče đaku koji ponovi povredu školskih pravila. Ovu disciplinsku meru izriče direktor škole na predlog razrednog starešine.

### 3. Privremena mera suspenzije

1. Privremene mere suspenzije su sledeće:

1.1. Privremena suspenzija iz takmičenja, ekskurzija, poseta, izleta;

1.2. Suspenzija iz škole do 3 dana;

1.3. Suspenzija do 1 meseca; i

1.4. Suspenzija iz škole na više od 1 meseca.

1.1.1. Privremena mera suspenzije iz takmičenja, ekskurzija, poseta, izleta izriče se đaku koji ne poštuje školska pravila, iako je dobio usmeno upozorenje, pisano upozorenje, a koji svojim vladanjem predstavlja prepreku za normalan razvoj časova i stažiranja. Disciplinsku meru izriče direktor škole.

1.1.2. Suspenzija iz škole do 3 dana izriče se đaku koji ne popravi vladanje čak i nakon izricanja usmenog upozorenja, pisanog upozorenja i privremene mere suspenzije iz takmičenja, ekskurzija, poseta, izleta, ili kao jedne mere.

1.1.3. Suspenzija do 1 meseca izriče se đaku koji ne popravi vladanje čak i nakon izricanja usmenog upozorenja, pisanog upozorenja i privremene mere suspenzije iz takmičenja, ekskurzija, poseta, izleta, ili kao jedne mere, i suspenzije do 3 dana kao jedne mere;

1.1.4. Suspenzija na više od 1 meseca izriče se đaku koji ne popravi vladanje čak i nakon izricanja usmenog upozorenja, pisanog upozorenja i privremene mere suspenzije iz takmičenja, ekskurzija, poseta, izleta, suspenzije do 3 dana i suspenzije na više od 1 meseca kao jedne mere. Ova mera se izriče u slučaju nasilnog ili agresivnog ponašanja koje narušava nastavak procesa obrazovanja i obuke kod drugih đaka; kada je đak izostao sa više od 32 časa bez opravdanja, kada ne ispoštuje odluku školskih tela, kao i u drugim situacijama predviđenim školskim pravilima.

### Prilog3:

#### MODEL: Plan aktivnosti za izbor Upravnog Odbora Škole - (urađen od strane direktora škola Opštine Klina tokom treniranja za Upravljanje Obrazovanjem)

Na osnovu člana: .....zakona o Osnovnom i srednjem obrazovanju Kosova u svakoj obrazovnoj javnoj ustanovi treba se formirati i funkcionisati Odbor Škole.

Cilj: Odbor Škole treba raditi na poboljšanju rezultata rada nastave u toku procesa nastave i urenja, stvarajući pozitivnu i privlačnu klimu u školskim prostorima.

AKTIVNOSTI	ROK	NOSIOCI ZADATAKA
Konsultacija normativnih akata i odgovarajućih organa	2 dana	Školsko rukovodstvo
Planiranje sastanaka: a) sa roditeljima b) sa nastanicima c) sa učenicima	3 dana	Školsko rukovodstvo
Susreti sa roditeljima i izbor njihovih predstavnika	3 dana	Predsednik gaveta roditelja Direktoi, zm. direktor Razredni starešina
Susreti sa nastavim osobljem i izbor njenih predstavnika	1 dan	Školsko rukovodstvo
Susreti sa učenicima i izbor njenih predstavnika razreda i škole	2 dana	Školsko rukovodstvo i razredna strešina
Prijave lista i potrebnih materiala za susrete.	1 dan	Školsko rukovodstvo
Saveti sa Školskim Upravnim Odborom i izbor predsednika Odbora	1 dan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Direktor

## Prilog 4:

### MODEL Srednje tehničke škole „Skënder Luarasi“ u Suvoj Reci - Ugovor o saradnji sa preduzećem

Na osnovu nastavnog plana (za tehnički rad usmerenih škola) koji je sastavilo kosovsko Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnologije, Srednja tehnička škola „Skënder Luarasi“ u Suvoj Reci stupa u *ugovor o saradnji*

MSa preduzećem \_\_\_\_\_ kako bi se održao praktični rad sa dvanaestim razredom (XII) odeljenja za mašinstvo, obrazovni profil automehaničara.

G. \_\_\_\_\_ - Suva Reka

**OBRAZLOŽENJE:** U cilju najbolje koordinacije teorijskog i praktičnog rada učenika Srednje tehničke škole „Skënder Luarasi“, mi smo se obratili \_\_\_\_\_ za saradnju koja će omogućiti razvoj – obavljanje praktičnog rada u aktivnostima kojima se bavi.

**NAPOMENA:** Ugovorne strane se obavezuju da će poštovati sledeće kriterije:

1. Stranke su se zajedno dogovorile da sa učenicima treba biti prisutan i nastavnik odgovarajućeg predmeta.
2. Ukoliko privrednik odredi instruktora koji će raditi sa učenicima, nastavnik je dužan da periodično revidira rad.
3. Roditelji mogu da pokažu interesovanje u dostignuća svoje dece tokom praktičnog rada.
4. Broj učenika ne sme biti u broju koji može ometati obavljanje aktivnosti.
5. Učenici trebaju biti disciplinovani i poštovati pravila rada.
6. Mora se održavati rani dnevnik sa učenicima.
7. Trebaju se održavati dosije ocenjivanja učenika.
8. Preduzeće se mora starati o bezbednosti učenika.
9. Učenici moraju proći kroz odgovarajuću obuku za praktični rad.
10. Za štete koje učine učenici nadoknadu vrše roditelji i škola.
11. Broj učenika koji će učestvovati u praktičnoj nastavi: \_\_\_\_\_

**NAPOMENA:** Učenici će takođe biti obavesteni o ovom ugovoru.

**Potpisnici:**

Direktor škole

Vlasnik preduzeća

## Prilog 5:

### ORGANIZOVANJE SASTANAKA SA RODITELJIMA

Što je roditelj bliži obrazovanju njegovog deteta to će biti više promene u razvoju i dostignuća škole. (M. Fullan, 2002.)

- ➔ Važna stavka u organizovanju sastanaka sa roditeljima je uspostaviti klimu saradnje između roditelja i nastavnika sa ciljem ne samo unapređenja uspeha učenja, nego i njima predstaviti shvatanje i obostrano poštovanje. Pozitivno ponašanje roditelja prema školi utiče na motivaciju i volju učenika na njihovom putu obrazovanja.

#### POSTANITE PAŽLJIVI PREMA RODITELJIMA\*

- ➔ Oni mogu imati poteškoća sa problemima svojeg deteta kod kuće.
- ➔ Mogu se osećati nemoćnim i zbunjenim.
- ➔ Mogu kriviti sebe za probleme njihovog deteta.
- ➔ Možda su i oni sami imali poteškoća u obrazovanju.
- ➔ Možda imaju nizak nivo obrazovanja i plaše se škole.

#### PLANIRANJE PARTNERSTVA

- ➔ Partnerstvo između škole i roditelja ne može biti sporadičan i slučajan rad, ad hoc, neplaniran, ne-koordiniran sa roditeljima i nepripremljen od strane školske uprave.
- ➔ Ovaj proces treba biti dobro planiran i razmotren.

#### SASTANAK IZMEĐU RODITELJA - NASTAVNIKA

- ➔ Mogu biti određeni u redovnim vremenskim intervalima (svake dve ili tri nedelje ili jednom mesečno) kao i kada nastavnici smatraju da je sastanak sa roditeljima (saradnja) neophodan i stoga od koristi za učenike, roditelje i školsku instituciju.

**KORACI SASTANAKA – PRVI KORAK:** Poželite dobrodošlicu roditeljima blizu vrata u vašu učionicu.

- ➔ Ovo je za roditelje znak dobrodošlice i opušta ih.
- ➔ Izbegavajte fizičke prepreke. Postavite stolice u krug kako bi pokazali da ste ravnopravni i otvoreni sa svima.
- ➔ Počnite s pozitivnom rečenicom o sposobnostima, interesovanjima ili talentima učenika. Time se stvara dobra atmosfera i šalje poruka da cenite učešće učenika u vašem razredu.
- ➔ Odredite sednicu sa dnevnim redom na početku, kako bi se roditelji upoznali sa sastankom i kako bi mogli postavljati odgovarajuća pitanja.
- ➔ Usredsredite se na rešenja kada govorite o problemima i šta vi zajednički možete učiniti kako bi se poboljšala situacija.
- ➔ Roditelji su deo radnog toka u izgradnji i mogućnost i podrška ambijenta nastave za učenike.

\* Razredne starešine moraju biti veoma pažljive u komunikaciji sa roditeljima jer nekoliko njih, uprkos volji za odgovarajuće obrazovanje svoje dece često imaju poteškoće suočiti se sa njima. Stoga nastavnici ne samo da moraju da se potrudu u vezi obrazovanja učenika nego takođe i učeći ih i dobrim pravila ponašanja.

„Drago mi je što smo se sreli“.

„Veoma je važno da porazgovaramo o vašem detetu.“

### Kompliment

„Vaše dete je veoma dobro u (*predmetima prirodnih nauka (matematika, fizika, hemija itd)*).“ „Ovo je dobar primer rada vašeg deteta.“

### SASTANAK II KORAK

Povratne informacije roditelja: „Šta vaše dete misli o školi?“

- Nastavnici trebaju biti primer učenicima.
- Biti spremni za čas.
- Biti informisani od škole o svemu što je u vezi sa njihovom decom.
- Imaju visok profesionalni nivo.
- Budu komunikativni sa decom i roditeljima.
- Sastave poseban rad sa učenicima sa poteškoćama u učenju ili drugim određenim problemima.
- Budu iskreni i otvoreni.
- Prepoznaju ličnost kod dece, na pravilan način ocene i prosude.
- Da razmisle o odgovarajućem organizovanju slobodnih aktivnosti i drugih aktivnosti.
- Da održavaju bliske i neprekidne veze sa roditeljima.
- Da iznose svoje odgovornosti u odnosu na učenika.
- Da saraduju sa roditeljskim savetom.

### BRIGE

Brine me pošto mislim da vaše dete ima određenih problema: (u redovnom pohađanju nastave)!“

„*Primitili smo da često napušta čas fizičkog vaspitanja...* (Objasnite posebno ponašanje).“

**Svrha komunikacije sa roditeljima** je uspostaviti (stvoriti) vrednosti učenika za njih kako bi ih oni koristili i pružali u svom svakodnevnom životu. Kako bi bili primer dobrog; uspostaviti dobre odnose sa učenicima i nastavnicima. Dobar i učtiv učenik poštuje školska pravila kao što su higijena, dobro ponašanje, dobra komunikacija sa drugovima, nastavnicima, roditeljima itd.

### SASTANAK III KORAK

„Kako možemo zajedno raditi kako bi pomogli vašem detetu?“

“Primitili smo da (*nastavnik fizičkog vaspitanja*) mnogo pomaže deci u školi u razvoju svih fizičkih vežbi i raznim igrama.”

#### REŠENJA:

“Da li imate predloge za mene u mom radu sa vašim detetom?”

“Da li postoje druge stvari koje bi trebao znati o vašem detetu?” (Npr. zdravstvene, emocionalne, porodične probleme, integracija učenika koji se je vratio iz inostranstva, selidba, problemi u učenju itd)

#### SASTANAK IV KORAK

“Ja (nastavnik) ću sastaviti (*nacrt akcionog plana sa svim aktivnostima koje se tiču organizovanja sastanka sa roditeljima, vrstom delovanja, koristeći i vaš stručni kapacitet*).

Vi (roditelji) će te *me obavestiti o svim promenama koje primetite kod vašeg deteta*.

Mi ćemo komunicirati sa vama: (*pismeno, preko telefona, interneta, individualnih sastanaka, grupnih sastanaka itd*).

#### SASTANAK V KORAK – ZAKLJUČAK:

“Zahvaljujem vam na učešću. Danas sam naučio mnogo stvari o vašem detetu. Ponovo ćemo se sastati: (određuje se tačan mesec, nedelja, dan, čas i mesto sastanka).

Zaključuje se uz pozitivan zaključak ili komentar o učenicima kako bi se roditelji osećali da mogu da nastave da rade sa vama. *Primer: u mojem razredu od 32 učenika u prošloj školskoj godini je bilo 21 odličnih đaka i nadamo se da će ove godine biti još bolje.*

#### KORIST ZA MENE IZ OVOG SASTANKA JE:

- ➔ Od vas sam danas naučio nove stvari o kojima nisam imao saznanja;
- ➔ Ubeđen sam da smo nakon ovog sastanka povećali nivo našeg znanja;
- ➔ O mnogo stvari koje sam danas naučio ranije nisam razmišljao;
- ➔ Pomogli ste mi da donesem odluke koje će bez sumnje uticati na unapređenje učinka nastave;
- ➔ Dakle, na sigurnom smo u našem nastojanju obrazovanja naše dece.

