

КЉУЧНА ОБЛАСТ 7: РУКОВОЂЕЊЕ, ОРГАНИЗАЦИЈА И ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА

7.1. РУКОВОЂЕЊЕ

У овом подручју вредновања сагледавамо следеће показатеље:

7.1.1. Професионалне компетенције

7.1.2. Способност руковођења.

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 4.

7.1.1. Руководилац поседује професионална знања и организационе способности. Редовно се усавршава у области организације и руковођења. О његовом стручном усавршавању у школи постоји план, извештај о реализацији и друга евиденција. Својим радом и понашањем служи за пример свима у школи и доприноси угледу школе.

7.1.2. Руководилац развија поверење, мотивише и организује тимски рад. Спреман је за преузимање одговорности када мора самостално да донесе одлуку. Омогућава и подржава перманентно стручно усавршавање наставника. Развија самокритичност и одговорност и захтева испуњавање радних обавеза. Уважава различита мишљења и обезбеђује комуникацију засновану на међусобној сарадњи и поштовању. Конфликтне ситуације успешно превазилази самостално или са сарадницима. Правовремено и адекватно информише све заинтересоване за унапређење живота и рада школе. Развија међусобну сарадњу са родитељима, сарађује са Школским одбором у функцији развоја напретка школе, сарађује са другим школама, организацијама, локалном заједницом... Обезбеђује услове за учешће ученика у одлучивању о организацији и животу рада школе. Обезбеђује редовну и благовремену презентацију школе.

Пракса која углавном одговара томе наведеном опису вреднује се као ниво 4.

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 2.

7.1.1. Руководилац испуњава услове прописане Законом. Усавршава се повремено и несистематично. Није довољно заинтересован да допринесе угледу школе.

7.1.2. Руководилац не развија поверење у потребној мери. Само повремено организује тимски рад ангажовањем исте групе људи. При самосталном доношењу одлука није увек спреман за преузимање одговорности. Повремено обезбеђује услове за стручно усавршавање наставника. Не захтева потребан степен одговорности запослених и формално се залаже за радну дисциплину. Није увек спреман да уважи различита мишљења при доношењу одлука. Добро сарађује са Школским одбором и локалном самоуправом, али сарадња са институцијама изван школе није развијена у довољној мери. Учесће ученика у организацији и животу рада школе формалног је карактера и без утицаја је на одлучивање. Повремено обезбеђује презентацију школе.

Пракса која углавном одговара томе наведеном опису вреднује се као ниво 2.

7.2. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ

У овом подурчју ведновања сагледавамо следеће показатеље:

7.2.1. Подела обавеза и задужења

7.2.2. Организовање и координисање рада у школи

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 4.

7.2.1. Обавезе и задужења се деле запосленима у складу са Законом, на основу стручности, знања и способности. Подела обавеза и задужења је јасна, прецизна и правремена и доприноси афективности и ефикасности рада школе.

7.2.2. Адекватном поделом послова обухваћени су сви аспекти живота и рада школе. У школи постоји добра координација рада органа управљања, стручних органа и других служби. Сви у школи су упознати са ресурсима који им стоје на располагању, што доприноси већој ефективности рада у школи. Обавезе и задужења ненаставног особља су добро организовани и координисани и реализују се квалитетно, према утврђеним роковима.

Пракса која углавном одговара томе наведеном опису вреднује се као ниво 4.

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 2.

7.2.1. Обавезе и задужења се не дају запосленима на основу њихове стручности, знања и способности. Задаци се деле запосленима по субјективној процени руководиоца, без унапред утврђеног плана.

7.2.2. Само поједини аспекти живота и рада школе су обухваћени поделом послова. Рад органа управљања, стручних органа и других служби није усаглашен. Већина ученика и наставника зна које ресурсе школа има, али их могу користити само повремено и у присуству овлашћеног лица. Задужења и обавезе ненаставног особља нису добро организовани нити усклађени са укупном организацијом рада школе и не остварују се према плану и роковима.

Пракса која углавном одговара томе наведеном опису вреднује се као ниво 2.

7.3. ШКОЛСКИ РАЗВОЈНИ ПЛАН

У овом подурчју ведновања сагледавамо следеће показатеље:

7.3.1. Структура и садржај Школског развојног плана

7.3.2. Реализација Школског развојног плана

7.3.3. Ефекти реализације.

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 4.

7.3.1. Школски развојни план садржи све потребне елементе: податке из анализе

стања, мисију и визију, циљеве, задатке, активности и начин евалуације. Развојни план је донет за период од три до пет година. У развојном плану се препознају специфичности школе и вредности које се у њој негују. Препознаје се јасна визија развоја. Дат је реалистичан преглед тренутног стања и онога што је школа до сада урадила у одабраним областима квалитета. Приоритетне области квалитета које су разрађене у плану проистичу из процене стања у школи. Развојни циљеви су разрађени тако да се јасно види промена која се жели остварити и начин на који ће се она остварити, као и то ко ће имати користи од те промене. План активности за текућу годину је разрађен тако да су јасно одређени кораци, носиоци активности и време реализације. Постоји план вредновања у коме су дефинисани одговарајући (мерљиви и релевантни) показатељи промена, начин, време и особа задужена за снимања показатеља. Развојни план је настао кроз процес у којем су учествовали представници свих интересних група и већина колектива и усвојен је на наставничком већу и Школском одбору о чему постоји документација. Планом реализације је обухваћено 50% колектива школе.

7.3.2. Реализација се одвија у складу са планом и актуелном ситуацијом. Присутна је флексибилност у примени планираног у складу са тренутним потребама, променама и ситуацијом. Одступања од плана у реализацији су аргументована и документована анексима развојног плана. У реализацију је укључен велики број особа из различитих интересних група, најмање 50% колектива школе. Ради се тимски. Праћење реализације и информисања свих интересних група о реализацији је редовно и континуирано, са повратном информацијом. Подаци о реализацији се редовно прикупљају и документују. Планирани резултати су остварени.

7.3.3. Постигнути ефекти су у великој мери усаглашени са очекиваним. Уочавају се и други позитивни ефекти који нису очекивани, а знатно доприносе квалитету развоја школе. Видљиве су промене у квалитету рада школе. Остварене промене иницирају нове циљеве и активности. Процес развоја се наставља и шири и повећава се број наставника и представника других интересних група који су мотивисани за даљи развој школе. Унапређен је квалитет тимског рада и иницирано је формирање других нових тимова и пројеката.

Пракса која углавном одговара горе наведеном опису вреднује се као ниво 4.

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНИСТИ – НИВО 2.

7.3.1. Школски развојни план садржи већину потребних елемената. Мисија и визија нису посебно издвојене. Садржи приоритет у остваривању васпитно-образовног рада, план и носиоце активности за сваку текућу школску годину, критеријуме и мерила за вредновање планираних активности. Обухвата период од три до пет година и усвојен је од стране органа управљања. У његовом доношењу учествовале су само поједине интересне групе и само део колектива. Са развојним планом је упознат само део колектива. Носиоци активности су из редова исте, мање групе људи.

7.3.2. Начин и темпо реализације се не одвија у складу са планом и актуелном ситуацијом. Планиране активности се мењају стихијски, без додатног тимског планирања и документовања. План се круто реализује, не узимајући у обзир актуелне потребе и тренутну ситуацију. На реализацији је ангажован мали број особа. Информисање је нередовно. Прикупљање података је несистематично и непотпуно. Планирани резултати су делимично остварени.

7.3.3. Ефекти реализације су у мањој мери усаглашени са очекиваним. Ефекти се виде углавном у показатељима материјалне природе (купљена је опрема, учила, адаптиран простор...), а мање у побољшању квалитета рада читаве школе.

Пракса која углавном одговара горе наведеном опису вреднује се као ниво 2.

7.4. ОБЕЗБЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА

У овом подручју вредновања сагледавамо следеће показатеље:

7.4.1. Самовредновање

7.4.2. Ефикасност и ефективност рада

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 4.

7.4.1. У школи се спроводи самовредновање по утврђеним критеријумима, плански и редовно. На основу самовредновања, редовно се процењује квалитет рада школе и о томе постоји евиденција.

Добијени резултати из самовредновања се анализирају и на основу утврђених приоритета се израђује акциони план који садржи све неопходне елементе и усмерен је на отклањање постојећих слабости. Предузимају се конкретне активности за унапређење рада школе.

7.4.2. Школа подстиче ефикасност и ефективност рада сваког запосленог постављањем прецизних рокова и анализирањем постигнутих резултата. Ефикасност и ефективност рада, индивидуална и тимска, редовно се прате и процењују. Школа има прописане критеријуме за доделу похвала и награда запосленима за остварене резултате. Критеријуми се у потпуности и доследно примењују.

Пракса која углавном одговара горе наведеном опису вреднује се као ниво 4.

ОПИС НИВОА ОСТВАРЕНОСТИ – НИВО 2.

7.4.1. У процесу самовредновања учествује само део запослених. Постоји план самовредновања, али се он спроводи несистематски. Квалитет рада школе процењује се повремено, о чему постоји евиденција. Добијени резултати се површно анализирају. Израђује се акциони план, али он не садржи све неопходне елементе. Конкретне активности за унапређење рада школе се не предузимају плански.

7.4.2. У школи се не инсистира на поштовању рокова, нити се систематски анализирају остварени резултати, тако да ефикасност и ефективност рада, индивидуална и тимска, нису на високом нивоу. Критеријуми за доделу похвала и

награда запосленима постоје само формално и неадекватно се примењују. Пракса која углавном одговара горе наведеном опису вреднује се као ниво 2.

6. РУКОВОЂЕЊЕ, ОРГАНИЗАЦИЈА И ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА МОГУЋИ ИЗВОРИ ДОКАЗА – по подручјима вредновања

7.1. РУКОВОЂЕЊЕ

- План стручног усавршавања руководећег кадра и извештаји о реализацији;
- Евиденција реализованих активности руководећег кадра;
- Записници, белешке...
- Упитници, анкете...

7.2. ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА ШКОЛЕ

- Годишњи програм рада школе: подела часова, радне листе запослених;
- План праћења реализације Годишњег програма рада школе;
- Школски програм;
- Евиденција праћења реализације Годишњег програма рада школе и Школског програма;
- Извештаји (нпр. о пословању, о извођењу екскурзија и наставе у природи...).
- Записници, белешке...;
- Упитници, анкете...

6.4. ШКОЛСКИ РАЗВОЈНИ ПЛАН

- Школски развојни план;
- Извештаји о реализацији Школског развојног плана.

6.5. ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА

- Годишњи програм рада школе;
- Школски програм;
- Годишњи извештај о раду школе;
- Извештаји о спроведеном самовредновању;
- Акциони планови;
- Школски развојни план;
- Извештаји о реализацији Школског развојног плана;
- Упитници, анкете...

Следе, по подручјима вредновања, упитници намењени свим запосленим у школи и члановима Школског одбора.

7.1. КЉУЧНА ОБЛАСТ: РУКОВОЂЕЊЕ

Показатељи:

7.1.1. Професионалне компетенције

7.1.2. Способност руковођења

УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ШКОЛИ

Молимо вас да одговорите на следећа питања процењујући тачност тврдње, односно степен присутности, као и важност датог исказа, по следећој скали:

ВАЖНО

1 – неважно

2 – мало важно

3 – важно

4 – врло важно

ТАЧНО/ПРИСУТНО

1 – нетачно/није присутно

2 – у мањој мери тачно/присутно

3 – у већој мери тачно/присутно

4 – тачно/присутно у потпуности

ВАЖНО				ТВРДЊА / ИСКАЗ	ТАЧНО/ПРИСУТНО			
1	2	3	4		1	2	3	4
1	2	3	4	1. Директор својим радом и понашањем служи за пример запосленима у школи	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Доприноси афирмацији и угледу школе.	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Развија поверење, уважава различита мишљења и обезбеђује добру комуникацију.	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Конфликтне ситуације успешно превазилази.	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Спреман је да преузме одговорност у доношењу одлука.	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Захтева одговорност и радну дисциплину	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Правовремено информисе запослене.	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Поставља јасне, прецизне захтеве који доприносе ефективности рада школе	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Мотивише запослене на професионални однос према раду.	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Усмерава и усклађује рад стручних органа школе.	1	2	3	4
1	2	3	4	11. Промовише, подстиче и организује тимски рад.	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Подстиче и поддржава стручно усавршавање наставника.	1	2	3	4

ВАЖНО				ТВРДЊА / ИСКАЗ	ВАЖНО			
1	2	3	4		1	2	3	4
				13. Ствара услове за учешће ученика у одлучивању о организацији и животу школе.				
1	2	3	4		1	2	3	4
1	2	3	4	14. Сарадњује с родитељима.	1	2	3	4
1	2	3	4	15. Сарађује с другим организацијама.	1	2	3	4
1	2	3	4	16. Обезбеђује маркетинг школе.	1	2	3	4

Следи скала процене Школског развојног плана (садржај, структура, ефекти). Скала се попуњава пошто се обезбеде докази и представља систематизацију прикупљених података. Тврдње се односе на описе нивоа остварености и служе да се једноставније обраде нивои при вредновању. Степен слагања са наведеним тврдњама се изражава према скали:

- 1 – нетачно/није присутно
- 2 – у мањој мери тачно/присутно
- 3- у већој мери тачно/присутно
- 4- тачно/присутно у потпуности

7.2. ПОДРУЧЈЕ ВРЕДНОВАЊА: ШКОЛСКИ РАЗВОЈНИ ПЛАН

ТВРДЊА / ИСКАЗ	1	2	3	4
У развојном плану се препознају специфичности школе и вредности које се у њој негују.	1	2	3	4
Дат је преглед тренутног стања у школи.	1	2	3	4
Развојни циљеви указују на промену која се жели остварити.	1	2	3	4
Дефинисан је начин на који ће се промена остварити (кроз задатке и план активности).	1	2	3	4
У плану активности разрађени су кораци, носиоци активности и време реализације.	1	2	3	4
Дефинисани су мерљиви показатељи промена.	1	2	3	4
Реализација се одвија у складу са планом.	1	2	3	4
Одступања од плана су аргументована и документована анексима развојног плана.	1	2	3	4
План се реализује тимски са особама из различитих интересних група.	1	2	3	4
Информисање свих интересних група о реализацији плана је редовно и документовано (води се евиденција о томе).				
Ефекти реализације су усаглашени са очекивањима.	1	2	3	4
Реализацијом плана остварени су и евидентирани и други позитивни ефекти који нису очекивани.	1	2	3	4
Видљиве су промене у квалитету наставе и учења.	1	2	3	4
Материјална средства се ефикасно користе у функцији наставе и учења.	1	2	3	4
На основу остварених промена иницирају се нови циљеви и активности.	1	2	3	4

7.4. Подручје вредновања: ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ КВАЛИТЕТА

УПИТНИК ЗА ЗАПОСЛЕНЕ У ШКОЛИ

Молимо вас да одговорите на следећа питања процењујући тачност тврдње, односно степен присутности, као и важност датог исказа, по следећој скали:

ВАЖНО

- 1 – неважно
2 – мало важно
3 – важно
4 – врло важно

ТАЧНО/ПРИСУТНО

- 1 – нетачно/није присутно
2 – у мањој мери тачно/присутно
3 – у већој мери тачно/присутно
4 – тачно/присутно у потпуности

ВАЖНО				ТВРДЊА / ИСКАЗ	ТАЧНО/ПРИСУТНО			
1	2	3	4		1	2	3	4
1	2	3	4	1. У школи се спроводи самовредновање на основу утврђених критеријума.	1	2	3	4
1	2	3	4	2. Укључен/а сам у процес самовредновања.	1	2	3	4
1	2	3	4	3. Водим евиденцију о свом самовредновању.	1	2	3	4
1	2	3	4	4. Израђујем свој акциони план за превазилажење уочених слабости.	1	2	3	4
1	2	3	4	5. Пратим ефекте предузетих корака у оквиру свог акционог плана.	1	2	3	4
1	2	3	4	6. Обавезе и задужења се распоређују запосленима на основу стручности, знања и способности.	1	2	3	4
1	2	3	4	7. Обавезе и задужења су јасни, прецизни, правовремени и доприносе афективности рада школе.	1	2	3	4
1	2	3	4	8. Тимови се формирају на основу стручности, знања и способности чланова.	1	2	3	4
1	2	3	4	9. Ефективност и ефикасност рада у тиму се мотивише и стимулише.	1	2	3	4
1	2	3	4	10. Правилном расподелом послова обезбеђује се ефикасност рада школе.	1	2	3	4
1	2	3	4	11. У школи се прати ефективност и ефикасност сваког запосленог.	1	2	3	4
1	2	3	4	12. Школа има прецизно прописане критеријуме за похваљивање и награђивање запослених.	1	2	3	4

1	2	3	4	13. Прописани критеријуми за похваљивање и награђивање се примењују.	1	2	3	4
1	2	3	4	14. У школи постоји добра координација рада стручних и других органа.	1	2	3	4
1	2	3	4	15. У школи постоји добра координација рада одељењских старешина и стручне службе.	1	2	3	4