

# P R I R U Č N I K

PRIRUČNIK ZA DIREKTORE/ICE ŠKOLA  
2. Izdanje



**Autori/ce:**

Maja Stojkić, Slavica Kuprešanin, Zlatko Ibršimović

**Autori/ce priručnika iz 2013.:**

Zineta Bogunić, Elizabeta Dervišević, Slavica Ivošević, Neđara Raič, Maja Stojkić

**Izdavač:**

Amos Graf d.o.o

**Redakcija:**

Danijel Lukić, Mara Ikić

**Lektorat:**

Tina Laco

**Dizajn, layout & priprema za tisk:**

Ognjen Elčić, Sarajevo

Priručnik za direktore/ice je izrađen u okviru projekta koji je finansiran od strane Saveznog ministarstva za obrazovanje, nauku i istraživanje Republike Austrije i OeAD-a, agencije za obrazovanje i internacionalizaciju.

**Projektni partneri u Bosni i Hercegovini:**

Ministarstvo prosvjete i kulture Republike Srpske

Ministarstvo za obrazovanje, nauku, kulturu i sport Zeničko-dobojskog kantona

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Unsko-sanskog kantona

Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i športa Županije Posavske

Ministarstvo obrazovanja i nauke Tuzlanskog kantona

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Bosansko-podrinjskog kantona Goražde

Ministarstvo obrazovanja, znanosti, mladih, kulture i športa Kantona Središnja Bosna/Ministarstvo obrazovanja, nauke, mladih kulture i sporta Srednjobosanskog kantona

Ministarstvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta Hercegovačko-neretvanske županije/kantona

Ministarstvo obrazovanja, znanosti, kulture i športa Županije Zapadnohercegovačke

Ministarstvo za odgoj i obrazovanje Kantona Sarajevo

Ministarstvo znanosti, prosvjete, kulture i športa Hercegbosanske županije

Odjel za obrazovanje Vlade Brčko distrikta Bosne i Hercegovine

**PREDGOVOR**

**A**ustrijsko ministarstvo obrazovanja, znanosti i istraživanja (BMBWF) i ministarstva obrazovanja u Bosni i Hercegovini uspješno sarađuju već dugi niz godina. U okviru ove suradnje, OeAD, austrijska agencija za obrazovanje i internacionalizaciju (bivši KulturKontakt Austria), omogućuje razmjenu iskustava između stručnjaka za obrazovanje iz Bosne i Hercegovine i Austrije u prioritetnim područjima razvoja obrazovanja.

Ravnatelji imaju ključnu ulogu u provođenju obrazovnih reformi. Uvođenjem novih tehnologija, sve većom digitalizacijom nastave i učenja, većom potražnjom za kvalificiranom radnom snagom, ali i rastom vlastite odgovornosti škola za razvoj škole i njezine kvalitete, direktori se susreću s novim odgovornostima i zadaćama. Zato je direktorima koji su tek započeli ovu funkciju potrebna podrška kako bi uspješno vodili svoje škole.

Novouređeni i ažurirani priručnik za sve direktore u prvom mandatu sadrži najnovije teorije o vodstvu i upravljanju školama te pruža relevantna znanja i kompetencije potrebne za uspješno upravljanje i vođenje škole.

Priručnik je dopuna prethodno objavljenog i već uveliko korištenog prvog izdanja. Razvio ga je lokalni urednički tim u saradnji s obrazovnim vlastima i pedagoškim zavodima. Ovom se prilikom želim zahvaliti članovima uredničkog tima na izvanrednom radu. Također se zahvaljujem ministarstvima obrazovanja, pedagoškim zavodima i školama na konstruktivnoj suradnji u ovom zajedničkom projektu.

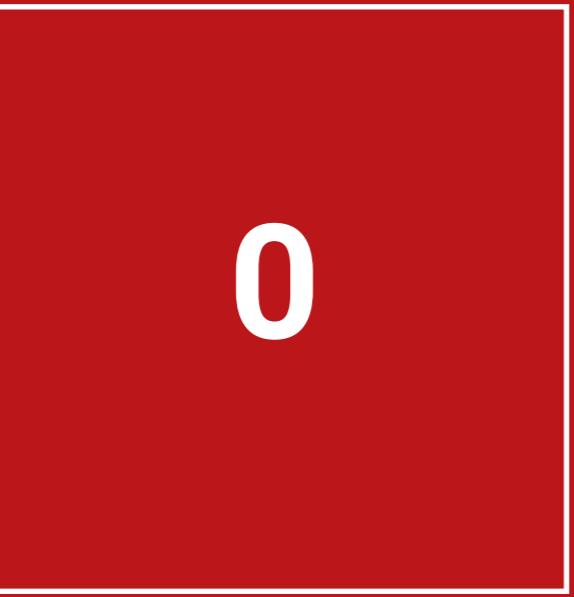
Jakob Calice

Generalni direktor OeAD-a

## SADRŽAJ

<b>PREDGOVOR .....</b>	<b>5</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>13</b>
<b>1. KOMUNIKACIJA I KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE .....</b>	<b>17</b>
1.1. EFIGASNA KOMUNIKACIJA .....	17
1.2. VERBALNA KOMUNIKACIJA .....	23
1.3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA .....	24
1.4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA .....	26
1.5. INFORMACIJA .....	28
1.6. KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE .....	29
1.7. POV RATNA INFORMACIJA KAO INSTRUMENT VODSTVA .....	30
1.8. MODEL 4 UHA .....	31
<b>2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA (CHANGE MANAGEMENT) I RUKOVOĐENJE (LEADERSHIP) .....</b>	<b>37</b>
2.1. DOBRO JE ZNATI...DOK RAZMIŠLJAM O SVOM PRVOM RADNOM DANU U ŠKOLI U FUNKCIJI DIREKTORA/ICE .....	37
2.2. VODSTVO U UPRAVLJANJU PROMJENAMA .....	41
<b>3. OSIGURANJE KVALITETA KROZ RAZVOJ ORGANIZACIJE (ŠKOLE) I OSOBLJA (UPRAVE) ....</b>	<b>51</b>
3.1. RAZVOJ ŠKOLE .....	52
3.2. POJAM KVALITETA U ŠKOLI .....	52
3.3. EVALUACIJA .....	54
3.4. STANDARDI OSIGURANJA KVALITETA U STRUČNOM OBRAZOVANJU I OBUCI .....	57
3.4. KAKO TEĆE RAZVOJ KVALITETA U ŠKOLAMA? .....	61
3.5. ORGANIZACIJA RADA ŠKOLE – ORGANIZACIJA (ŠKOLA) KOJA UČI .....	62
3.7. ŠKOLSKI ODBOR .....	64
3.8. GODIŠNJI PROGRAM RADA ŠKOLE .....	65
3.9. RAZVOJNI PLAN ŠKOLE .....	65
3.10. ORGANIZACIJA NASTAVNOGA PROCESA .....	67
3.11. RAD STRUČNIH SARADNIKA .....	68
3.12. TEORIJA SLOVA U - PROCES RAZVOJA ORGANIZACIJE .....	71

<b>4. PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA .....</b>	<b>77</b>	<b>7. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM U ŠKOLI .....</b>	<b>151</b>
4.1. GRAFIČKI PRIKAZ PROFESIONALNOSTI I RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA KROZ OSIGURANJE KVALITETE .....	77	7.1. ŠTA JE PROJEKT? .....	151
4.2. ZADACI U RUKOVOĐENJU .....	82	7.2. UPRAVLJANJE PROJEKTOM .....	154
4.3 RAZVOJ OSOBLJA .....	85	7.3. IZRADA PROJEKTA .....	156
4.4. RAZVOJ OSOBLJA I KVALITET UPRAVE KROZ UPRAVLJANJE PROMJENAMA .....	89	7.4. VREMENSKI OBIM PROJEKTA .....	158
4.5. OBLICI UPRAVE ŠKOLE PREMA STRITTMATTERU .....	91	7.5. SOCIJALNI OBIM PROJEKTA .....	159
4.6. MOTIVACIJSKE TEHNIKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA .....	94	7.6. ANALIZA PROJEKTNOG OKRUŽENJA .....	160
4.7. POSTUPAK UTVRĐIVANJA ODGOVORNOSTI ZA TEŽE POVREDE RADNIH OBAVEZA I DUŽNOSTI .....	96	7.7. PLAN PROJEKTNE STRUKTURE .....	161
4.8. OBLAST DJELOVANJA UPRAVE ŠKOLE U KONTEKSTU RAZVOJA OSOBLJA .....	98	7.8. ŽIVOTNE FAZE CIKLUSA UPRAVLJANJA PROJEKTOM .....	166
4.9. INOVATIVNOST ŠKOLE .....	106		
4.10. NASTAVNIK/CA I VREDNOVANJE NJEGOVOG/NJENOG RADA OD UČENIKA/CA .....	109		
<b>5. ŠKOLSKA KULTURA .....</b>	<b>115</b>	<b>8. ŠKOLSKO PARTNERSTVO I VANJSKI ODNOSI .....</b>	<b>173</b>
5.1. ŠKOLSKA (ORGANIZACIJSKA) KULTURA .....	116	8.1. ŠKOLSKO PARTNERSTVO .....	173
5.2. KAKO DIREKTOR/ICA TREBA DA UPOZNA NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE? .....	117	8.2. KAKO MOGU SARAĐIVATI RODITELJI/STARATELJI I NASTAVNICI/E? .....	176
5.3. PRVI SASTANAK DIREKTORA/ICE SA SAVJETOM UČENIKA/CA I RODITELJA .....	118	8.3. MEĐUSOBNA SARADNJA NASTAVNIKA/ICA .....	178
5.4. ŠKOLSKA KLIMA .....	120	8.4. SARADNJA SREDNJE STRUČNE/TEHNIČKE ŠKOLE S POSLODAVCIMA I TRŽIŠTEM RADA .....	178
5.5. PROCES PROMJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	124	8.5. SARADNJA IZMEĐU DVIJU ILI VIŠE ŠKOLA .....	180
5.6. IDENTITET – IDENTIFIKACIJA SA ŠKOLOM .....	124	8.6. SARADNJA S MINISTARSTVIMA OBRAZOVANJA, PEDAGOŠKIM ZAVODIMA, JEDINICAMA LOKALNE ZAJEDNICE .....	180
<b>6. TIMOVI I OTPOR .....</b>	<b>129</b>	8.7. UMREŽAVANJE I PARTNERSTVO SA ŠKOLOM .....	183
6.1. RAZVOJNE FAZE TIMOVA PREMA TUCMENU .....	131	8.8. ODNOSI S JAVNOŠĆU I MEDIJI U PREDSTAVLJANJU ŠKOLE .....	184
6.2. PROCESI U GRAĐENJU TIMA .....	132	8.9. UTICAJ NA JAVNO MNJENJE .....	186
6.3. IZGRADNJA I ULOGE U TIMU (BELBIN) .....	133	LITERATURA .....	191
6.4. KULTURA TIMA NA LICU MJESTA .....	135		
6.5. RAZVOJ OSOBLJA I TIMA .....	136		
6.6. TOK I SMISAO: USPJEŠNI TIMOVI .....	137		
6.7. OTPOR, OBLICI OTPORA, KAKO SE NOSITI S OTPOROM, SUKOBI/KONFLIKTI .....	139		
6.8. VRSTE SUKOBA .....	144		
6.9. RJEŠAVANJE I UPRAVLJANJE SUKOBOM .....	144		
6.10. MOGUĆE POSLJEDICE SUKOBA: .....	147		



0

| UVOD

## UVOD

majući u vidu konstantne promjene u društvu, za obrazovanje u 21. vijeku od izuzetne važnosti je provođenje aktivnosti u pravcu jačanja kapaciteta direktora/ica škola za efikasno osiguranje kvaliteta i upravljanje promjenama.

Izmjene i dopune Priručnika za direktore/ice u prvom mandatu pripremljene su s namjerom pružanja podrške za sve direktore/ice koji su se prvi put našli na tom poslu. U današnjim obrazovnim sistemima dobro rukovođenje školom osnovna je komponenta. Niko se nije rodio s karakteristikama dobrog direktora/ice, ali određene osobine su itekako urođene. Sve ostale karakteristike stvaraju se iskustvom i radom na sebi kroz edukaciju, treninge, kontinuirano usavršavanje i cjeloživotno učenje.

### Za šta možete koristiti ovaj Priručnik?

- Daje upute kako biti pozitivan i šta pomoću njega možete riješiti.
- Uči vas da ne obećavate više od onog što možete ispuniti.
- Može vam pomoći u sticanju zadovoljstva i ponosa.
- Pokazuje kako neku situaciju učiniti boljom nego što smo je zatekli.

Veliki je značaj obuka za kontinuirano usavršavanje i podizanje kompetencija pri upravljanju kvalitetom u školama, u fazama PDCA ciklusa. Od ključne važnosti za direktore/ice u prvom mandatu je da razviju kompetencije i osobine potrebne za preuzimanje svakodnevnih aktivnosti u školi, jer biti direktor/ica škole nije funkcija, već profesija i kvalifikacija. Kontinuirana i trajna obuka direktora/ica u prvom mandatu je početni korak za ulazak u direktorsku profesiju, a za direktore/ice kojim to nije prvi mandat predstavlja nadogradnju na već stečene kompetencije. A za sve zajedno, to je permanentno i kontinuirano cjeloživotno učenje. U zakonima o obrazovanju svih nadležnih obrazovnih vlasti u BiH članovi koji regulišu uslove za izbor i rad direktora/ica su skoro identični. Međutim, u zakonima o osnovnom i srednjem odgoju i obrazovanju da nakon izbora za direktora/icu škole u prvom mandatu izabrana osoba mora proći program obuka, uglavnom nije zastupljeno. Izuzeci su zakoni o srednjem vaspitanju/odgoju i obrazovanju u Republici Srpskoj, Tuzlanskom kantonu i Kantonu Sarajevo).

<sup>2</sup> Zakoni u oblasti osnovnog i srednjeg obrazovanja i vaspitanja/odgoja obrazovnih vlasti u BiH (Zakoni dostupni na web stranicama nadležnih ministarstava obrazovanja)



1

KOMUNIKACIJA I  
KULTURNA DAVANJA  
POVRATNE  
INFORMACIJE

# 1. KOMUNIKACIJA I KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE

**H**arold Lasswell, američki politolog i komunikolog, opisao je karakteristike komunikacije poznatom, tzv. Lasswellovom formulom: „**KO, kaže ŠTA, kojim KANALOM, KOME i s kojim EFEKTOM?**”, ali teoretičari komunikacije nisu se na tome zadržali.

Katherine Miller u knjizi “Communication Theories: Perspectives, Processes, and Contexts” daje pregled čak **17 različitih definicija komunikacije** kroz historiju: Weaver, npr. kaže da komunikacija “uključuje sve procedure kojima ljudi utiču jedni na druge”, a Hawes komunikaciju naziva “strukturiranim ponašanjem u prostoru i vremenu sa simboličkom karakteristikom”.

U svima njima komunikacija se posmatra ili kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prenos određene informacije ili poruke, a vrlo često i kao kombinacija dva pogleda, ili čak kao sve troje zajedno.

Komunikacija je jedna od osnovnih funkcija u bilo kojoj organizaciji. To je proces prenošenja informacija, ideja, misli, stavova i planova između različitih dijelova neke organizacije. Odnosi među ljudima nisu mogući bez komunikacije. Dobra i efikasna komunikacija je neophodan dio, kako ljudskih odnosa, tako i uspješnog posla.

## 1.1. EFIKASNA KOMUNIKACIJA

**O**dgojno-obrazovni proces u školi odvija se kroz efikasnu komunikaciju i ona predstavlja ključnu komponentu između direktora/ice i zaposlenih i utiče na kvalitetnu realizaciju tog procesa. Iako se komunikacija razvija pod različitim uticajima porodice i društva, ipak najorganizovaniji i najsloženiji uticaj na razvoj komunikativnih sposobnosti se ostvaruje u školi. Za direktora/icu škole najvažnije je znati dobro komunicirati sa zaposlenim u školi. Većina problema u rukovodstvu škole dolazi zbog neefikasne komunikacije. Direktor/ica škole efikasnom komunikacijom može vrlo kvalitetno obavljati svoje svakodnevne aktivnosti u odgojno - obrazovnom radu, uspješno sarađivati sa nadležnim institucijama i drugim organizacijama, kao i sa kolegama i osobama izvan škole. Kao menadžer/ica, direktor/ica efikasnom komunikacijom može da dođe do određenih informacija, koje mogu poslužiti za donošenje kvalitetnih odluka vezanih za djelatnost škole. Uspješan rad direktora/ice je nezamisliv bez komunikacije koja mora biti efektivna, demokratska i otvorena. Neodgovarajuća komunikacija među zaposlenicima, ili između njih i direktora/ice, može dovesti do sukoba i otpora. Komunikacija je prisutna u svim aspektima našeg društva i naših života (socijalni, porodični i radni odnosi se realizuju kroz komunikaciju).

Postoji snažna potreba za efikasnom komunikacijom na različitim nivoima i među različitim akterima u školi, kao što su:

#### **Za odnose rukovodstvo – zaposlenik/ca:**

Efikasna komunikacija, informacija i odluka ključna je komponenta za odnose među rukovodstvom i zaposlenicima. Škola ne može dobro funkcionišati ako direktor/ica najprije ne objasni šta traži od njih. Za direktora/ice najvažnije je znati dobro komunicirati i sporazumijevati se sa zaposlenicima. Zapravo, većina

problema u rukovodstvu dolaze zbog nedostatka pravilne komunikacije. Spravim sistemom komunikacije, netačno sporazumijevanje i netačno predstavljanje predmeta mogu se svesti na minimum.

#### **Za motivaciju i jačanje morala zaposlenih:**

Komunikacija je osnovno sredstvo za motivaciju, koja može poboljšati moral zaposlenih. Neodgovarajuća ili kriva komunikacija među zaposlenicima ili između njih i direktora/ice glavni je uzrok sukoba. Direktor/ica bi trebao/la zaposlenicima objasniti šta treba da rade, koliko dobro to rade i što bi se trebalo još uraditi kako bi radili još bolje i s više motivacije.

#### **Za povećanje kvaliteta:**

Efikasnom komunikacijom održavaju se dobri odnosi u školi i lakše se podstiču zaposlenici/ce u davanju ideja kako poboljšati stanje i kvalitet.

#### **Za zaposlenike/ce:**

Kroz komunikaciju sa poslodavcem zaposlenici daju svoje izveštaje o radu, komentare, primjedbe i prijedloge. U školi bi trebale postojati unaprijed osmišljene procedure brze, efikasne i direktnе komunikacije zaposlenika/ca i direktora/ice, kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo radi čekanja, nesporazumi i prenošenje netačnih informacija preko drugih osoba i kako bi se između svih uspostavili bolji međuljudski odnosi.

#### **Važnost verbalne i neverbalne/pisane komunikacije:**

Komunikacija može biti verbalna i neverbalna. U verbalnoj komunikaciji oni koji tu informaciju primaju dobit će ne samo izgovorenu riječ već i govor tijela iz kojeg se može jasno saznati, šali li se neko s vama, ljuti li se i sl. U neverbalnoj/pisanoj komunikaciji toga nema, pa je veoma važno da ona bude jasna, koncizna i pravilna, kako bi se izbjeglo netačno tumačenje poruke. Pisana informacija je trajna, može ostati za buduće korištenje. Isto tako, zaposlenicima/cama daje priliku komentarisanja, pisanim ili direktnim govornim putem.

#### **VJEŽBAJTE!**

#### **Koraci koje možete koristiti u razgovoru tokom kojeg se izražava kritika:**

- Uvod - Zahvalnost za spremnost na razgovor. Održavajte atmosferu prijateljskom, ali budite odlučni i predite brzo na stvar.
- Predmet - Govorite o kritici kratko i objektivno. Navedite činjenice i konkretnе primjere.
- Ciljevi - Navedite svoj cilj i željeno stanje.
- Uvjerenost - Izrazite uvjerenost u inače dobru saradnju.
- Perspektiva zaposlenog/ice - Pitajte zaposlenog/ice za njihovo viđenje. Formulišite njegovu/njenu odgovornost. Izbjegavajte okrivljavanje i opravdanje.
- Rješenje - Pažljivo slušajte, hvatajte odgovarajuće ideje i bilježite ih u vidu dogovora. Izrazite svoje zadovoljstvo, ukoliko to smatrate prikladnim. Definišite period provjere.
- Eventualno davanje vremena na raspolažanje - Ukoliko prijedlog nije adekvatan, dogovorite termin (npr. za dva dana) za dodatne ideje.
- Posvećenost - Neka Vam zaposlenik/ca ponovi dalje djelovanje i eventualno ga ispravite, ukoliko je nešto pogrešno naveo/la. Zabilježite dogovor u pisanim obliku.
- Završetak - Podijelite ono što Vam se svidjelo u vezi sa razgovorom i šta je još neophodno učiniti. Zahvalite se za razgovor.

Kao direktor/ica pripremite razgovor tokom kojeg izražavate kritiku, sa nastavnikom/com koji/a je tokom faze rada aktivno radio/la protiv zajedničkog plana, u smislu da je govorio/la loše o nekom ili nečem, nije se pridržavao/la dogovorenog, nije poštivao/la rokove, namjerno je vršio/la opstrukcije.

Iskoristite dokument i pravite zabilješke. Povedite razgovor o onom što je tokom vaše komunikacije dobro prošlo i šta bi se još moglo poboljšati ili eventualno promijeniti.

Kod komunikacije je važno dati kvalitetnu povratnu informaciju. U slučaju da smatramo da nešto što je sagovornik napravio ili rekao treba promijeniti u davanju povratne informacije, potrebno se voditi načelima konstruktivne kritike. Neka od osnovnih načela su: izbjegavanje generalizacije, pokazivanje poštovanja prema slušaocu, naglašavanje pozitivnog, davanje preporuka za popravljanje specifičnih dijelova, pokazati da smo razumjeli poruku koju nam osoba prenosi, prvo postaviti pitanje, a tek onda davati sugestije, biti otvoren i iskren, izbjegavati predrasude, zauzeti neutralan stav... Konstruktivna kritika uvijek mora biti usmjerena na iznalaženje konkretnih rješenja i davanja novih prilika.

**SASTANCI**

Prve dane dužnosti direktor/ica trebaju početi s formalnom komunikacijom. Direktoru/ici potrebne su informacije koje se odnose na:

- Odgojno -obrazovni proces i
- Administrativno-tehničke poslove

Najpogodniji oblik za to su sastanci. Sami odredite jesu li to sastanci na kojim informišete ili donosite odluke. Možete održati pedagoške ili organizacione sastanke, sastanke na kojim se razmatraju materijalni i finansijski uslovi i dr.

**VAŽNO:**

Najvažniji trenutak je odluka o razvoju organizacije unapređenjem sastanaka. Kada i u kojim okolnostima dolazi do takve odluke?

- Kada se javi kritična promišljanja unutar same organizacije o unapređenju sastanaka (**vrednovanje**)
- Kada se imenuje novi direktor/ica ili kada dođe novi vlasnik/ca koji na svim nivoima odlučivanja zahtijeva promjenu ponašanja na sastancima (**naredba**)
- Kada organizacija dobije prijedlog programa unapređenja sastanaka (**poticaj**)
- Efikasan sastanak je vještina direktora/ice i osnovni uslov uspješnog funkcionisanja organizacije
- Efikasan sastanak je osnovna prepostavka razvoja organizacije
- Aktivnosti na unapređenju sastanka treba da budu stalne, a ne povremene
- Sastanak je prvo slovo u abecedi upravljanja
- Efikasni sastanci = brži razvoj

U dijelu svojih poslova morate svakodnevno izdvajati vrijeme za potpisivanje raznih dokumenata, pa bilo to obično poslovno pismo, svjedočanstvo i dr. Obavezno je temeljito pročitati dokument prije stavljanja svog potpisa. „*Vjeruj, ali i provjeravaj*“.

**PRIMJERI IZ PRAKSE****SAVJETI****I. Primjer: Smjernice za održavanje sastanaka**

INFORMATIVNI SASTANAK	SASTANI DONOŠENJA ODLUKA
CILJ SASTANKA	
Upoznavanje s novim postupcima, metodama, uređenjem organizacije škole.	Određivanje predmeta, teškoća, problema.
Upoznavanje sa stanjem planiranih aktivnosti, projektima i dr.	Planiranje mogućih rješenja za nastavak aktivnosti, sređivanje predmeta, podjela poslova.
Upoznavanje s izvještajima o djelovanju timova, stručnih aktiva.	Usklađivanje gledišta, suprotnosti, pregovaranje.
Usklađivanje zadataka timova, stručnih aktiva.	Planiranje zajedničkih pravila djelovanja.
Upoznavanje s novim posebnim znanjima i vještinama – seminari, savjetovanja.	Usvajanje zajedničkih odluka.
Prezentacija misli i prijedloga.	Stvaralačko planiranje novih mogućnosti, usmjerenja, pristupa.
ZADACI VODITELJA/ICE SASTANKA	
Vođenje sadržajnih i organizacijskih priprema.	Vođenje sadržajnih i organizacijskih priprema.
Planiranje dnevnog reda.	Pažljivo biranje sudionika koji će stvaralački sarađivati na sastancima.
Usmjeravanje izlaganja sadržaja.	Poticanje saradnje, raspravljanje, osiguravanje odvijanja sastanka za postizanje ciljeva.
Osiguravanje zapisivanja značajnih konstatacija.	Objedinjavanje mišljenja, zamisli, pomaganje oblikovanja zaključaka.

**II. Primjer: Pedagoški sastanak**

Na njega možete pozvati učenike/ce, roditelje/staratelje, predstavnike/ce lokalne zajednice i dr. Odnosi se na: planiranje ciljeva odgojno - obrazovnog procesa, proces planiranja nastavnika/ca, motivaciju nastavnika/ca i učenika/ca, upoznavanje s rezultatima kontrole, analizu rezultata pedagoškog procesa, donošenje odluka u vezi sa raznim promjenama, aktualnim procesima stanja.

### III. Primjer: Prvi sastanak Učiteljskog/Nastavničkog vijeća

Prvi sastanak Učiteljskog/Nastavničkog vijeća izuzetno je važan za direktora/icu. Tada predstavljate sebe, svoj program rada, postavljene ciljeve i očekivanja zaposlenika škole. Potrebno je pažljivo osmislit i pripremiti prvi sastanak. Nastavnici/e dugo zadržavaju lični dojam i sliku direktora/ice, nakon tog prvog zvaničnog "nastupa", bez obzira koliko ga poznaju odranije.

### IV. Primjer: Organizacija konferencije

1. Formulišite ciljeve koje treba postići konferencijom (npr. pojedinačne stavke tehničke organizacije, koje mogućnosti po pitanju vremena, opreme, ljudskih resursa stoje na raspolaganju?).
2. Već prije početka konferencije informišite one osobe koje kod pojedinačnih tačaka dnevnog reda igraju (treba da igraju) ključnu ulogu, kako bi se na odgovarajući način mogle pripremiti ("odgovornost").
3. Vrijeme pripreme za konferenciju svedite na minimum! Šta se može prenijeti na drugačiji način svim – npr. pisanim putem? Šta se može obaviti već ranije (izvan konferencije ili od nekog drugog?).
4. Otvorite konferenciju vizualizacijom (pregled, težišta, ciljevi, između ostalog), koja već na početku treba doprinijeti transparentnosti i identifikaciji.
5. Koristite sredstva podrške, ukoliko želite mišljenje što većeg broja članova (karte za moderiranje, flip čart (flip chart), elektronska sredstva, itd.).
6. Delegirajte moderiranje pojedinačnih tačaka dnevnog reda kako biste podijelili odgovornost i pojačali identifikaciju.
7. Pridržavajte se dogovorenog vremenskog plana, ali nemojte nefleksibilno na njemu insistirati ukoliko dođe do "smetnji": Vodite računa o komunikaciji na nivou odnosa! (Šta osoba "govori" osim samog sadržaja?)
8. Koristite – kao i u nastavi – fleksibilne metode (razgovor sa partnerima, rad u malim grupama, kratke informacije - na karticama za moderiranje).
9. Tokom formiranja mišljenja koristite tačke za lijepljenje na zajedničkoj podlozi. Na taj način osiguravate aktivnije učešće i veću obaveznost. (Ustajanje pored toga dovodi do kretanja unutar grupe, a zajednički doživljaj dovodi do transparentnosti.)
10. Osigurajte rezultate tako što ćete zabilježiti termine i odgovornosti, itd.

Pri komuniciranju, svaku poruku prenosimo: verbalno i neverbalno.

## 1.2. VERBALNA KOMUNIKACIJA

**V**erbalna komunikacija je komunikacija govora koja se služi jezikom neke zajednice. Možda je najzabavnije otvoriti ovu temu kroz jedan stereotip.

Primjer zanimljivog istraživanja:

„Žene su brbljavije od muškaraca.“ Iako to nije nužno tako, naučne činjenice govore kako u toj tvrdnji ima istine. Centri za govor smješteni su, prvenstveno, u lijevoj polovini mozga, dok je u desnoj polovini mozga muškaraca jedan veći dio posvećen prostornoj orientaciji, kod žena je i dio tog prostora posvećen govoru. Ta činjenica, u kombinaciji s činjenicom da je kod žena povećan „corpus callosum“, odnosno most između dvije polovine mozga, daje tom polu veću nadarenost za govor i sintezu dobijenih informacija, dok su muškarci, s obzirom na lošiju komunikacijsku polovinu, usavršavali analizu.

### VJEŽBAJTE!

Gordonov model govori o tzv. "ja-porukama" i "ti-porukama". To je koncept koji objašnjava razliku između "ti-poruka" – optužujućeg načina komunikacije putem koje se nameće osjećaj krivnje i ujedno uči kako prebaciti odgovornost na drugog, te "ja-poruka" – načina komunikacije koji polazi od osjećaja odrasle osobe u određenoj situaciji koja je posljedica nekog neadekvatnog ponašanja, ali ohrabruje da se otvoreno komunicira.

### Primjer nenasilne komunikacije

„JA“ poruka dozvoljava da se nekom kaže, da je potrebno da ta osoba promijeni svoje ponašanje, na način da tu osobu ne okrivljujemo ili ne ponižavamo. „JA“ poruka kreira jednu pozitivnu atmosferu i ujedno rješava problem.

„JA“ poruka ima četiri dijela.

#### 1. TI-PORUKA

Nisi dobro uradio/la zadano! Razočaran/a sam!

#### 2. JA-PORUKA

Nisi dobro uradio/la zadano! Zabrinut/a sam za tebe jer se bojim da nećeš ispuniti plan do kraja školske godine.

#### 3. TI-PORUKA

Ušuti! Stalno vičeš!

#### 4. JA-PORUKA

Zbog tvog vikanja osjećam se nervozno, zato bih te zamolio/la da prestaneš.

Na ovaj model se nadovezuje koncept AKTIVNOG SLUŠANJA koji naglašava da je ovakvo slušanje od velike važnosti za kvalitetnu komunikaciju.

To slušanje obuhvata sljedeće elemente:

1. iskazivanje interesa za osobu, njene teme i probleme s kojim se susreće,
2. slušanje onog ŠTO osoba govori (sadržajni dio) uz potvrđivanje da ga se sluša,
3. slušanje onog KAKO osoba govori (formalni dio) uz pratnju na neverbalnom nivou,
4. izbjegavanje kritiziranja osobe i njenih stavova za vrijeme slušanja,
5. kontrolisanje uključivanja ličnih stavova u razgovor.

Verbalna komunikacija uključuje raznovrsne poruke koje se šalju govorom, čitanjem i pisanjem. Ova vrsta komunikacije bolja je za prenošenje ideja, poruka, objašnjenja itd. Verbalnom komunikacijom se postavljaju pravila, koja nam ukazuju šta trebamo raditi, pravila pristojnosti u odnosu prema drugim.

Kvalitetna verbalna komunikacija je osnovna dimenzija odgoja i obrazovanja usmjerenih na razvoj efikasnih kompetencija, timskog rada, demokratičnosti, kreativnosti, razvoj socijalnih odnosa itd.

### 1.3. NEVERBALNA KOMUNIKACIJA

**N**everbalna komunikacija se koristi za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti i poticanje ili mijenjanje verbalne komunikacije. Ova vrsta komunikacije obuhvata: spontani ili namješteni osmijeh, mrštenje, pogled (npr. fiksiranje očima, smjer gledanja...), gestikulaciju, položaj tijela itd.

Neverbalna komunikacija je snažnija, neposrednija, manje kontrolisana, više govori o ličnosti itd.



Izbjegavajte:

- nervozne geste kao što je savijanje ruku ili lizanje usana
- smješkanje izvan konteksta
- držanje vlastitih "arena"
- prekrivanje usta rukom
- često pročišćavanje grla
- zamuckivanje

Treba nastojati izražavati lične misli, osjećanja i uvjerenja na direktni, iskren i odgovarajući način, uvažavajući pri tome prava drugih, tako što:

- neverbalni i verbalni dio poruke trebaju biti usklađeni,
- gestikulacija treba biti opuštena, tijelo lagano nagnuto naprijed,
- održavanje kontakta očima treba biti bez zurenja,
- treba naglasiti ključne riječi i frazu prikladnim gestama i promjenama glasnoće izgovora,
- ne treba govoriti ni pretiho ni preglasno.

#### ZAPAMTITE:

Kod verbalne i neverbalne komunikacije važne su vještine pregovaranja i konstruktivnog rješavanja nekog problema. Te vještine nisu urođene, već se trebaju vježbati i učiti. One se uče i razvijaju vježbom i iskustvom.

## 1.4. POSLOVNA KOMUNIKACIJA

**Z**a pisano poslovnu komunikaciju sa: ministarstvom, pedagoškim zavodom, jedinicom lokalne samouprave, privrednim subjektima i drugim institucijama, važno je da naučite vještine komuniciranja.

Bitno je znati poštivati pravila kojim se iskazuje profesionalnost. Izučavanje pravila poslovne korespondencije je proces koji neprestano traje zato što omogućava saznavanje nečeg novog i na taj način stalno usavršavanje vještine komuniciranja kao izuzetno bitne u poslovnom svijetu.

Jedan od načina inicijalnog i ponovnog uspostavljanja kontakta je poslovna prepiska.

Uvijek trebamo imati na umu da poslovnim pisanim dokumentima jasno izražavamo stav prema:

- školi
- primaocu i predmetu kojem je dokument posvećen (npr. ponuda za saradnju, ugovor, zvanična obavijest, molba, žalba i slično).

Svaka prepiska treba biti:

- sažeta i jasna
- ispravna i učitiva
- organizovana u nekoliko dijelova, od kojih prvi sadrži glavne informacije slijedeći potpuno objašnjenje i obrazloženje navedenih podataka, a posljednji jasno izražava naša očekivanja

Za poštivanje principa sažetosti, dokument treba imati dužinu jedne, najviše dvije stranice formata papira A 4. Govorni jezik lako može sakriti nepoznavanje pravopisa, ali u pisanoj komunikaciji je to nemoguće. Ukoliko niste sigurni kako se nešto piše, nabavite pravopis, koji može pružiti pomoć.

Stil pisanja govori o našoj učitivosti. Treba izbjegavati pretjeranu formalnost koja ponekad može zvučati neučitivo, ali i pretjeranu prisnost koja je također neprimjerena u poslovnoj korespondenciji.

Ukoliko prepisku koristimo za saopštavanje negativnih vijesti, negativnog odgovora na molbe i/ili žalbe, treba biti direktni, ali u svakom slučaju treba se „rasteretiti“ velikog broja negativnih riječi (poput: teško, nemoguće, problem, loše, nažalost, nikako i slično).

Vodite računa o vizualnom izgledu pisanih dokumenata jer on ostavlja jak dojam i utiče na formiranje povoljne slike o vama i vašoj školi. Preporučljivo je za svu eksternu pisanoj komunikaciji koristiti memorandum škole.

Izvori pogrešaka pisane komunikacije:

- nedovoljno poznavanje pravopisa i gramatike te nedovoljna posvećenost pravilnom jezičkom izražavanju,
- slučajne i nenamjerne pogreške u pisanju ("tipfeleri") koje su rezultat nedovoljne vještine upotrebe tastature i nedovoljne provjere napisanog teksta,
- brzina, nemar, nezainteresovanost i impulsivnost prilikom pisanja vode nepomišljenom i nepreciznom izražavanju, nevođenju računa o situaciji u kojoj se komunikacija odvija.

Elektronska prepiska danas je preuzeala najveći dio poslovne komunikacije. Komunikacija internetom/mejlom postaje jedan od obaveznih načina poslovne korespondencije, te zahtijeva poštivanje određenih pravila.

Poslovna korespondencija zahtijeva službene elektronske adrese. Kako biste povećali sigurnost da vaša poruka bude pročitana u masi nekontrolisano poslanih poruka (spam poruke), obavezno popunite polje „subject“, pri tome jasno naglašavajući naziv poruke. Prepiska putem elektronske pošte treba biti kratka i koncizna. Ukoliko trebate poslati popratne dokumente, potrudite se da se njihova veličina može lako poslati i primiti. Formulišite poruku tako da je jasna i lako čitljiva, provjerite pravopis, potpišite se i tek onda pritisnite „send“. Potrudite se na primljenu elektronsku poštu odgovoriti u roku 24 sata. I ne zaboravite diskreciju kao važan dio poslovnog bontona – dakle, nemojte čitati tuđu poštu.

Telefonska komunikacija danas je najrasprostranjeniji vid poslovne komunikacije. Prije telefonskog poziva trebate znati osnovne podatke o osobi koju pozivate (ime, prezime i funkciju).

- Budite ljubazni i nemojte oduzimati puno vremena onom kog zovete.
- Ukoliko je tema razgovora opširna, prvi poziv iskoristite za zakazivanje termina za duži razgovor.
- Ako se poziv slučajno prekine, osoba koja je uputila poziv treba ponovno pozvati sagovornika/cu, bez obzira na uzrok problema. Završite razgovor prijatnim i srdačnim tonom i porukom, poput: „Nadam se da ćemo ostvariti uspješnu saradnju“.
- Kada primate poziv, prvo navedite naziv škole, a potom se predstavite.
- Nejasan izgovor, odgovlačenje s odgovorima ili slaba argumentacija mogu dovesti do gubitka kredibiliteta ili pada pažnje slušaoca, zato budite jasni.
- Izbjegavajte ljaljanje na stolici, pijenje kafe, pušenje, jedenje, ili bilo koje druge radnje koje sagovornik može čuti i pri tom stvoriti negativan utisak o vama.

Istraživanja iz oblasti komunikologije pokazuju da je, osim riječi, vrlo važan element u komunikaciji – glas. Zato nemojte zaboraviti da glasom (njegovom jačinom, rasponom, bojom) šaljete jasnu poruku. Još nešto: čak i u najvećoj žurbi, recite „Doviđenja“ i sačekajte odgovor.

Kada zvoni mobilni telefon, dogodi se da zaboravite da se nalazite na javnom mjestu ili među ljudima, koji u tom trenutku razgovaraju ili obavljaju svoj posao. Razgovor mobilnim telefonom mora biti kratak. Ukoliko je neophodno odgovoriti na poziv, kada ste u prisustvu drugih ljudi, ili na sastanku, obavite to diskretno. Ispričajte se, udaljite se i kratko obavite razgovor, i to samo o onom što je neodložno. Nemojte dopustiti ni prekomjerno razmjenjivanje poruka, jer je to onda razgovor koji je bolje obaviti tek kada završite sastanak.

Upotreba mobilnog telefona puno govori o vašem stilu, zato nemojte zanemariti i naizgled nevažne detalje, poput izbora muzike za dolazeće pozive i poruke: neka bude diskretna!



### VAŽNO!

Potrebno je odrediti jasne kanale komunikacije sa svim sudionicima nastavnog procesa, kako ne bi došlo do zloupotrebe podataka.

## 1.5. INFORMACIJA

Informacija je pružanje nekog sadržaja o nečem i predstavlja proces komunikacije. Postoje različite vrste informacija u zavisnosti o sektoru o kojem se informiše. Informacije u obrazovanju su višestruke u zavisnosti na koji nivo obrazovanja se odnosi. Često se o osnovnom i srednjem obrazovanju pišu različite informacije o stanju u njemu, o upisnoj politici, o uvođenju novog nastavnog predmeta, o uvođenju novog zanimanja...

Informacija je u svakodnevnom životu vrlo važna.

Daje se direktno i u prvom licu jednine, npr. "Vidio sam...", a ne "Čuo/la sam da je on video..." .

Informacija je pružena bilo kao sadržaj poruke ili usmenim komuniciranjem, kojim zadovoljavamo svoju ličnu potrebu da upotpunimo svoja znanja.

Jedan od najznačajnijih ciljeva savremene škole jeste učenje učenja. Da bi se ovaj cilj postigao, vrlo važno je da u svakodnevnom radu škole informacija kroz komunikaciju bude dostupna na ispravan način svim učesnicima odgojno – obrazovnog rada.

Čuvanje informacija predstavlja važan dio poslovne korespondencije. Sačuvana informacija kasnije može biti upotrebljiva i na taj način iskorištena.

- Važno je informaciju arhivirati po važnosti i dostupnosti.
- Neke informacije namijenjene su široj javnosti, zaposlenim u školi, učenicima/ama, roditeljima/ starateljima, jedinicama lokalne samouprave, i drugim društvenim partnerima, te trebaju biti spremljene na način omogućavanja jednostavnog i brzog pristupa zainteresovanim.
- Informacije koje nisu dostupne svima i koje sadrže povjerljive podatke, trebaju biti osigurane.
- Važno je dobro proučiti Zakon o slobodi pristupa informacijama, kako bismo tačno znali koje informacije su dostupne za dijeljenje, a koje spadaju pod zaštitu ličnih podataka ili državnog interesa.

## 1.6. KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE

**U** toku obavljanja funkcije direktora/ice, jedan od segmenata vaših obaveza je i posjeta nastavnom času. Nakon završetka nastavnog časa, direktor/ica obavlja razgovor sa nastavnikom o realizovanom času.

Dobro bi bilo da na početku tog razgovora prvo pitate nastavnika da li je on zadovoljan realizovanim časom i šta bi se po njegovom mišljenju moglo uraditi drugačije, kako bi nastavni čas bio efikasniji.

Poželjno bi bilo da vaša povratna informacija prema nastavniku započne iznošenjem pohvala i naglaskom- šta je to po vašem mišljenju bilo pozitivno na posmatranom času. Zatim treba preći na iznošenje sugestija, koje bi po vašem mišljenju poboljšale postizanje ishoda posmatranog časa (nastavnik/ica – direktor/ica). Ovakav vid komunikacije predstavlja jedan oblik formalne komunikacije između direktora i nastavnika, s tim da u ovakovom davanju povratne informacije morate voditi računa da budete argumentovano objektivni.

### Poruka treba biti:

- Pozitivna, prije "za" nešto, nego "protiv" nečeg
- Usmjerena na pronalaženje konkretnog rješenja, a ne na problem kao takav
- Usmjerena ka poticajnim aktivnostima

Poznata je činjenica da unapređenje komunikacije u odgojno –obrazovnom radu u školi nije samo važna za uspješno odvijanje nastavnog procesa nego je jedan od prioritetnih ciljeva i zadataka škole 21. vijeka.

## 1.7. POVRATNA INFORMACIJA KAO INSTRUMENT VODSTVA

**S**lična situacija je kada se radi o kulturi davanja povratne informacije od direktora/ice i zaposlenih u školi. Povratna informacija je najneposredniji instrument vodstva. Ona predstavlja veoma važan faktor razvoja svakog pojedinca. Svima su nam potrebne opservacije drugih na naše ponašanje, jer je to jedan od ključnih načina da napredujemo i sagledamo svoje postupke iz drugog ugla. Zaposlene povratna informacija vodi ka uspjehu i u velikoj mjeri određuje uspjeh direktora/ice, jer nam daje informaciju o reakcijama i ponašanju drugih. Na ovaj način djeluje se ciljano i sprečava se ponavljanje grešaka u svakodnevnim aktivnostima. Ona dovodi do veće povezanosti sa realizacijom određenog zadatka i na taj način djeluje ohrabrujuće.

Kojim pitanjima se trebam baviti kao direktor/ica prije nego započem razgovor

Ja, direktor/ica, trebam se pripremiti za razgovor za davanje povratnih informacija:

1. **ČINJENIČNO STANJE** – Kakve su činjenice? O čemu se tačno radi?
2. **OKRUŽENJE** – Kako drugi vide situaciju? Ko je još uključen?
3. **POZADINA** – Što smo do sada preduzeli?
4. **JA KAO MENADŽER/ICA** – Što je moj cilj? Što je moja želja? Što je moj doprinos?
5. **UPOSLENI/A** – Što treba znati o njemu/njoj

## 1.8. MODEL 4 UHA<sup>3</sup>

**P**siholog Fridemann Schulz von Thun, osmislio je Model 4 uha koji znači: kada osoba razgovara sa drugom osobom ona prenosi četiri različite poruke, po čemu je ovaj komunikacijski model i nazvan. Osnov ovog modela je slušanje kao proces koji podrazumijeva mnogo više od toga da slušalac „čuje riječ“.

Svaka poruka se čuje sa četiri uha. Slušanje obuhvata i razumijevanje primljene poruke, situacije u kojoj se poruka prenosi, pošiljaoca poruke, odnosno sagovornika i odnos između nas kao slušaoca i sagovornika. Prema modelu svaka informacija ima 4 nivoa, a svaka reakcija zavisi o „uhu“ kojim slušalac informacije sluša određenu izjavu. Znači, ista informacija može biti shvaćena različito ako se sluša različitim „uhom“ ili kombinacijom „uha“.

**Prema modelu svaka informacija ima 4 nivoa ili aspekta, a svaka reakcija zavisi o „uhu“ kojim slušalac informacije sluša informaciju:**



KORACI

STRUČNA RAZINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O kojim temama ču govoriti (kojim redoslijedom)?</li> <li>• Koje argumente/razloge imam?</li> <li>• Koji primjeri postoje?</li> </ul>
MOLBA/ZAHTJEV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Šta je moj maksimalni/minimalni cilj?</li> <li>• Koje želje/molbe imam?</li> <li>• Koje zahtjeve/zadatke imam?</li> </ul>
ODNOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ču stvoriti povoljnu atmosferu?</li> <li>• Kako da izradim kritiku, bez da nekoga povrijedim?</li> <li>• Kako bi moj sagovornik/ca mogao/la vidjeti situaciju?</li> </ul>
SAMOOTKRIĆE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ja doživljavam situaciju?</li> <li>• Kakvi su moji osjećaji/potrebe u vezi sa ovim?</li> <li>• Šta od toga želim podijeliti?</li> </ul>

<sup>3</sup> Prema F.schulz von Thun, 1981.

Model 4 uha je dobar za vježbanje aktivnog slušanja pri čemu je cilj na prvom mjestu shvatiti sagovornika, a tek onda biti shvaćen.

#### Karakteristike povratnih informacija

Sposobnosti komunikacije koje se mogu proširiti,  
Povratna informacija kao najvažniji instrument razvoja osoblja,  
Ne postoje fiksni standardi,  
Ne postoje naučni kriteriji kvaliteta,  
Ne radi se o procesu,  
Na dosta nesistematičan način,  
Lične poruke,  
Daju se direktno i bez odlaganja.

(Lehner-Stift/Sburny/Wlcek)

#### Pravila vezana za davanje povratne informacije

Osobe koje daju povratne informacije, daju ih iz ličnog ugla,  
Osobe koje primaju povratnu informaciju ne trebaju biti opterećene prevelikom količinom informacija,  
Prvo treba iznijeti pozitivne stvari, a onda ono što se treba popraviti,  
Povratne informacije omogućavaju razmišljanje i razvojne perspektive,  
Otvorenost i iskrenost,  
„Uočio/la sam...“  
Primjeri i objektivan jezik,  
Povratne informacije ostaju kod uključenih osoba,  
Bez savjeta,  
Atmosfera i okvirni uslovi.

**2**

**UPRAVLJANJE  
PROMJENAMA  
(CHANGE MANAGEMENT)  
I RUKOVOĐENJE  
(LEADERSHIP)**

## 2. UPRAVLJANJE PROMJENAMA (CHANGE MANAGEMENT) I RUKOVOĐENJE (LEADERSHIP)

Dosadašnja istraživanja u oblasti obrazovanja pokazala su da je neophodno uvođenje struktura, principa, pravila i instrumenata, koji će obezbijediti praćenje, refleksiju i poboljšanje procesa i rezultata promjena rada direktora/ica, kroz osiguranje kvaliteta u obrazovanju.

Dva su ključna područja savremenog vodstva/rukovođenja:  
Upravljanje promjenama – change management,  
Rukovođenje – leadership

Kako se lider mijenja? Trebamo li savjet stručnjaka? Kako da izbjegnemo ove prepreke? Koje prepreke i barijere se mogu predvidjeti? Koje su faze upravljanja promjenama? Da li smo svjesni brojnih različitih aspekata procesa promjena? Kako škola radi, sarađuje?

Učenje pojedinca vodi njegovom daljem razvoju. Učenje predstavlja i kolektivno učenje. Učenje škole je postizanje sposobnosti organizacije da se na svjestan i strukturni način ophodi prema promjenama. **Upravljanje promjenama** odnosno **change management** te **rukovođenje** odnosno **leadership** dva su ključna područja današnjega savremenog menadžmenta.

### 2.1. DOBRO JE ZNATI...DOK RAZMIŠLJAM O SVOM PRVOM RADNOM DANU U ŠKOLI U FUNKCIJI DIREKTORA/ICE

Konkurs je prošao, uzbudjenje oko izbora je iza vas, sutra ujutro trebate biti na poslu direktora/ice. Prvi dan na poslu treba biti najljepši i ne treba se puno razlikovati od prvog dana u školi, na fakultetu.

Prvi dan nigdje i nikom nije lak, ali je bitan trenutak u karijeri. Dobro je nešto posebno obući tog dana, to odaje ozbiljnost i pokazuje spremnost na rad od samog početka. Svi u kolektivu, od spremaća/ice do nastavnika/ca trebaju steći isti dojam – da ste pristojni i uljudni. Trebate se predstavljati prvi/prva. Sjetite se kvaliteta zbog kojih ste i dobili posao. Budite vedri i prijatni, pozitivno razmišljajte, dočekujte kolege/ice čvrstim stiskom ruke, ukoliko to uslovi dozvoljavaju. Ostavite pozitivan dojam na ljude. Uredite ako ste nervozni i ako imate čvrst stav. U narednim danima imate dovoljno vremena za prilagođavanje novoj ulozi.

## Mnogi se boje rizika što ih donosi svaka promjena, iako je najveći rizik ništa ne mijenjati.



Ukoliko dolazite kao direktor/ica iz škole u kojoj ste prethodno radili/la, svjesni/na ste da su očekivanja osoblja u školi velika, prije svega u pravcu promjena i upravljanja promjenama. Zato je vaša odgovornost jako velika jer ćete biti izloženi/a njihovom praćenju vaših svakodnevnih aktivnosti u školi. Ovo se odnosi i na direktore/ice koji dolaze iz drugih organizacija, ali u nešto blažoj mjeri, jer kolektivu niste dovoljno poznati.

- Po stupanju na dužnost morate naučiti da **povratna informacija o „nečemu“ daje najbrži put i najefikasnije smjernice kako i šta treba da se poboljšai učini efikasnijim i efektivnijim** u upravljanju školom.
- Direktor/ica škole je osoba koja ne daje samo naredbe, već je on/ona i UZOR.
- Motivacija za direktora/icu je od ključnog značaja za uspješno upravljanje školom.
- Važno je usklađivanje ljudskih, materijalnih i resursa unutar škole da bi se ostvarili odgojni i obrazovni ciljevi, odnosno procesi osiguranja kvaliteta.

Početnik/ica mora biti siguran/sigurna u svoj izbor. Prvi je dojam jako važan. U nekoliko prvih dana stvorit će se različiti dojmovi o Vama i oni Vas mogu pratiti neko vrijeme. Većina uposlenih ne očekuje da odmah dođete s odličnim idejama i rješenjima, ali očekuju da počnete s promjenama.

## Pokušajte sami sebi postaviti pitanja i dati odgovore:

- Koja je vrijednost onog što moje kolege/ice žele podijeliti sa mnom?
- Kakva bolja rješenja/mogućnosti možemo zajedno osmisliti?
- Kako mogu učestvovati u razgovoru umjesto da pružam otpor?
- Kako mogu promijeniti način na koji se osjećam tokom razgovora ili doživljavam sagovornika/cu, u smislu da se ne osjećam ugroženo, uznemireno ili stresno?
- Koji je moj doprinos razgovoru? (Na kraju se, ipak, sve svodi na vas!)

## Odmah po stupanju na dužnost riješite zaostale poslove.

Zaostali poslovi mogu biti beznačajni, ali vrlo teški. Jednostavno, završite ih. Niko ih neće uraditi umjesto vas.

**IZBJEGAVAJTE RAZGOVARATI NA VRATIMA I PO HODNICIMA!**

**NIKADA NE VODITE RAZGOVOR O NEKOM KO NIJE PRISUTAN!**

## Zato je potrebno da:



Izvršite samorefleksiju, jer je vrlo važno poznavati sebe, svoje osobine i sposobnosti. Svaki dan nakratko trebate odvojiti vrijeme za susret sa samim sobom. To vrijeme iskoristite da postavite sami sebi pitanja i da na njih odgovorite. Naprimjer, dok razmišljate na kraju radnog dana o poslu kao direktor/ica, postavite sebi pitanja, šta sam tog dana dobro uradio/la, a šta loše? I vrlo je važno da iz pogrešaka učite, a ono što je dobro da nastavite sa tom praksom jer ćete se i vi dobro osjećati.

## KORACI KOJE MOŽETE NAUČITI:

Evo još nekoliko "brzih" savjeta:

- Odgovornost za uspješan razgovor je podijeljena: svi su odgovorni za kvalitet razgovora.
- Razmislite i o svom stavu: budite prisutni, koncentrišite se na tok razgovora.
- Ne koristite previše riječi za premalo misli: budite koncizni, ako nešto možete reći u dvije riječi zašto upotrebljavati dvadeset?
- Pokažite poštovanje ako iznosite suprotno mišljenje – suprotstavljate se tezi, a ne osobi!
- Pažljivo slušajte i dajte drugima vrijeme potrebno za iznošenje različitih mišljenja.



## 2.2. VODSTVO U UPRAVLJANJU PROMJENAMA

„Preživjeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promjenama najprilagodljiviji.“

Charles Darwin

**G**lavni cilj upravljanja promjenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima. Direktor/ica treba biti sposoban/a za planiranje, sprovođenje i upravljanje promjenama u svojoj školi. Da biste kao direktor/ica bili bolje pripremljeni da se suočite sa promjenama i izazovima u svakodnevnom radu u školi, između ostalog, važno je vaše zdravstveno stanje, ishrana, boravak u prirodi, fizičke aktivnosti, dovoljno sna itd. Direktori/ce moraju međusobno da razmjenjuju ideje, iskustva, da međusobno uče jedan/jedna od drugog/e i da zajednički sarađuju na koncipiranju i sprovođenju promjena. Važno za upravljanje promjenama je i povezivanje direktora/ica škola sa okruženjem u kojem se nalaze. Na taj način škola će imati bolji položaj kao ustanova otvorena za saradnju, čime će promjene biti vidljivije.

**Upravljanje promjenama** odnosno **change management** i **rukovođenje** odnosno **leadership** dva ključna područja današnjeg savremenog menadžmenta. Odnos između rukovođenja i upravljanja promjenama veoma je bitan. Važna je potreba primjene različitih stilova rukovođenja kod različitih faza u procesu upravljanja promjenama. Proces promjene zahtijeva snažnu podršku rukovođenja. Ponašanje direktora/ica direktno utiče na aktivnosti i saradnju u njegovom/njenom radnom okruženju, zbog čega se direktor/ica škole nameće kao jedna od najvažnijih odrednica uspješnog upravljanja promjenama. Rad škole u saradničkom okruženju poticajno djeluje i na kognitivni, socijalni i fizički razvoj učenika/ca.

### SADRŽAJI UPRAVLJANJA PROMJENAMA



Na grafičkom prikazu „Sadržaji upravljanja promjenama“ dati su u sedam faza. Direktori/ce se u svom svakodnevnom radu susreću sa nekim od navedenih faza, i to:

**1. Faze upravljanja promjenama** – Postavlja se pitanje kako se osjećaju direktori/ce u prvom mandatu, koji su po opisu poslova zaduženi za procese promjena u svojim školama? S obzirom da nemaju dovoljno radnog iskustva kao direktori/ce u školi, trebaju proći prvo fazu rasta i doći do faze zrelosti. To će postići kada prođu jedan četverogodišnji mandat, jer tada zatvaraju krug svih sadržaja i aktivnosti upravljanja promjenama. Direktori/ce su za tri, odnosno četiri godine izveli jednu generaciju učenika/ca i proveli sve aktivnosti (npr. upis u prvi razred; izvođenje ekskurzije, razna takmičenja učenika/ca, organizacija maturske večeri i dr.), vezane za radno mjesto direktora/ice škole i došli su do zadnje faze, a to je faza zrelosti. Svaki sljedeći mandat bi trebao biti usmjeren na stručno usavršavanje direktora/ica kroz cjeloživotno učenje.

**2. Prepreke za promjene** – U današnjem svakodnevnom životu, kao i na radnom mjestu, promjene su sve češće i brže, što iziskuje brzu reakciju svih, kao i škole, odnosno direktora/ice (npr. pri prelasku na on-lajn nastavu, zbog širenja pandemije Covid-19, moralo se brzo reagovati na savladavanju prepreka kod onih nastavnika/ca koji nisu informatički najbolje opismenjeni). U situacijama kada se javi prepreka za uvođenje promjena u školi, direktor/ica mora da nastupa profesionalno i kompetentno (npr. organizacija on-lajn časa gdje nastavnik/ica mora mijenjati svoje ustaljene navike i prilagoditi se uvođenju novih promjena). Savladavanje prepreka od strane direktora/ice, koje dovode do manjih ili većih promjena u školi, mogu se postići kroz timski rad.

**3. Suočavanje sa preprekama i otpor** – U otklanjanju prepreka i otpora pri uvođenju „malih“ ili „velikih“ promjena u školi, direktor/ica imaju ključnu ulogu, kada je u pitanju odgojno-obrazovni proces. Zato se oni moraju suočiti s preprekama i pružanjem otpora zaposlenih, prilikom implementacije određene promjene u školi. Direktori/ce moraju brzo reagovati, jer škola, ako želi da se razvija, mora da ide u korak s promjenama. Da bi se to postiglo, direktori/ce se moraju konsultovati sa timovima, koji trebaju provesti promjenu. Motivacija je jako važna kod suočavanja sa preprekama, kao i za njihovo prevazilaženje. Uspješno suočavanje s preprekama u upravljanju promjenama u školi jedan je od pokazatelja kvaliteta rada direktora/ica.

**4. Podučavanje** – Podučavanje je jedna od važnih faza za upravljanje promjenama u školi. Odvija se kroz dijalog. Direktor/ica, u cilju uspješnog uvođenja promjena u školi, treba da pruži dovoljno informacija zaposlenim, učenicima/ama, roditeljima/starateljima, kako bi postigli cilj. Zato je potrebno da se kroz podučavanje podiže svijest o značaju uspješnog uvođenja promjena i da direktor/ica prenese poruku. Takvi održivi odnosi su neophodni kako bi sve interesne strane imale koristi. Oni kroz podučavanje jačaju svoju motivaciju, a ujedno preuzimaju i odgovornost za provođenje plana uvođenja promjena.

**5. Lični razvoj** – Faza ličnog razvoja upravljanja promjenama podrazumijeva da se sagledaju i analiziraju sve promjene u školi. Shodno tome, direktor/ica treba da izvrši promjene u načinu organizacije nastavnog procesa, korištenju svih resursa i sl. kako bi se na najbolji način svi prilagodili nastupajućim promjenama. Da bi odnos prema promjenama bio što uspješniji, mora se kontinuirano učiti/cjeloživotno učenje, kreativno i inovativno razmišljati. Također, potrebno je u školi razvijati sklonost prema prihvatanju promjena i kulturi promjena, što podstiče razvoj kako pojedinaca, tako i timova i organizacije kao cjeline.

**6. Upravljanje intervencijskim procesima** – Faza je koja predstavlja skup mjera i aktivnosti koje se provode u školi, radi sveobuhvatnog prilagođavanja promjenama. Direktor/ica prilikom upravljanja intervencijskim procesima treba da pristupi na sistematičan način, kroz timski rad. Prihvatanje novih ideja u školi povezano je s rizikom. U tom kontekstu, direktor/ica škole treba efikasno da upravlja komunikacijama i da promoviše važnost informisanja svih učesnika koji pružaju otpor prema promjenama. Zaposleni će pružati manji otpor ako direktor/ica upravljuje intervencijskim procesima na način da ih uključi u proces njihovog provođenja. U prevazilaženju otpora ključno je vrijeme. Zaposlenim je potrebno vrijeme za prilagođavanje na promjene, što je važno kod upravljanja intervencijskim procesima od strane direktora/ice.

**7. Složenost procesa promjena** – Proces promjena utiče na školu i sve pojedince koji tu rade, kao i na ono što škola radi i način na koji se komunicira i razmjenjuju informacije u izvođenju odgojno-obrazovnog procesa. U ovoj fazi upravljanje promjenama podrazumijeva da se analiziraju sve promjene u školi i shodno tome da se uradi Akcioni plan, kako bi se škola na najbolji način prilagodila nastupajućim promjenama. U ovoj složenoj fazi direktori/ice škole trebaju stići neophodna znanja i vještine, kako bi utvrdili, nakon sprovođenja Akcionog plana, da li je promjena bila uspješna ili ne. Trebalo bi provesti i evaluaciju, kako bi iduće uvođenje promjena bilo uspješnije.

#### TIPOVI UPRAVLJANJA – VODSTVO OD STRANE STRUČNJAKA:

- ▶ Menadžer
- ▶ Lider/vođa

#### MENADŽER/ICA

Jedno od ključnih umijeća menadžera/ice u savremenom društvu predstavlja usklađivanje i racionalno korištenje ljudskih, fizičkih, materijalnih resursa, odnosno upravljanje promjenama. Za to umijeće općeprihvaćen naziv je menadžment, a on se ubraja u najčešće aktivnosti našeg vremena. Svaki menadžer/ica u svojoj organizaciji ima osnovni cilj da najpovoljnije iskoristi resurse te organizacije. Pošto su u školama ljudi osnovni resurs, oni za direktora/icu moraju biti prioritet. Uloga direktora/ice škole kao menadžera/ice je od izuzetnog značaja za postizanje kvaliteta u odgojno-obrazovnom procesu.

**Dobar menadžer/ica je u stanju da smanji složenost i ovlađa njome. On/ona planira i upravlja efikasnošću i efektivnošću škole. Na prvom mjestu stoji ispunjenje svakodnevnih zadataka.**

Menadžer/ica radi poslove:

- Planiranja i budžetiranja,
- Organizacije i upravljanje sobom,
- Kontrole i vrednovanja,
- Rješavanja problema,
- Osiguravanja kvaliteta i procesa.

**LIDER/VOĐA**

Šta je liderstvo/vodstvo? Odgovor bi bio „da je to osoba koja radi u skladu sa ciljevima“. Znači, direktor/ica škole radi u skladu sa definisanim ciljevima Razvojnog plana škole. Za direktora/ice, kao lidera/ice važno je da zna upravljati samim sobom. Direktor/ica mora da bude lider/ica, a to znači da na svaki način mora da osigura uspješnu realizaciju obrazovnog rada u školi.

Lider/ica:

- Posjeduje viziju i dugoročnu perspektivu,
- Mobilije i inspiriše kolege i kolege,
- Motiviše zaposlene, uključuje ih u svoja razmišljanja i potiče energiju,
- Osigurava aktivnosti unutar škole.

**Dobar vođa vodi do promjena, bavi se budućnošću i sa sobom vodi zaposlene, vidi se kao motor kvalitativnog i kvantitativnog razvoja škole.**

Svaki menadžer - lider u svojoj školi ima za osnovni cilj da najpovoljnije iskoristi resurse. Pošto su u školama ljudi osnovni resurs, oni za direktora/ice moraju biti prioritet. Rukovođenje znači povezivanje, odlučivanje. Jedna od najvažnijih kompetencija za rad direktora u današnjem vremenu je *Izdržati u rukovođenju*.

**INDIKATORI PONAŠANJA MENADŽERA/ICE I LIDERA/ICE:**

MENADŽER/ICA	LIDER/ICA
Planiranje	Davanje vizije/smисла
Struktura	Strategija
Organizacija	Komunikacija
Zadaci	Energija
Procesi	Inicijative
Resursi	Talenti
Pravila	Šanse
Poboljšanje	Promjena

Često se direktor/ica nalaze istovremeno i u ulozi menadžera i u ulozi vođe/lidera. Ključne razlike između menadžera/ice i lidera/ice su:

1. Lider/ica posjeduje viziju i bavi se inovacijama, a menadžer/ica se bavi administracijom. To znači da je lider/ica osoba koja dolazi s novim idejama i potiče školu na razmišljanje o budućnosti. Lider/ica mora konstantno razvijati nove strategije. Mora biti upoznat/a s najnovijim istraživanjima u oblasti obrazovanja. S druge strane, menadžer/ica održava ono što je već uspostavljeno. To je osoba koja održava kontrolu jer bi u suprotnom nastao nered u školi. Menadžer/ica planira ciljeve i analizira, ocjenjuje i tumači rezultate realizacije ciljeva. Razumije svoje zaposlene i zna koja je osoba najbolja za pojedini zadatok.
2. Lider/ica ima povjerenje, a menadžer/ica se oslanja na kontrolu. Lider/ica mobilije kolege i daje sve od sebe da motiviše zaposlene, uključuje ih u svoja razmišljanja i aktivno radi unutar škole. Lider/ica više vodi i daje smjer školi u realizaciji planirane strategije razvoja. Menadžer/ica nastoji održati kontrolu nad ljudima tako da im pomaže razviti njihove sposobnosti i izvući iz njih najbolje osobine. Kako bi to što bolje postigao, menadžer/ica mora poznavati zaposlene i razumjeti njihove interese. Menadžer/ica stvara i uspostavlja komunikaciju s njima.

3. Lider/ica pita "šta" i "zašto", a menadžer "kako" i "kada". Lider/ica dovodi do promjena jer se bavi budućnošću i sa sobom vodi zaposlene. Nositelj jepromjena u školi na način da postavlja pitanja: šta i kako? Lider/ica ponekad mora izazvati svoje nadređene, jer smatra da nešto drugo treba preduzeti kako bi se škola razvijala. Menadžer/ica pita: *kako i kada?* Zna da su naredbe i planovi ključni i orientisan/a je na relizaciju trenutačnih ciljeva. Ali ove dvije uloge imaju i sličnosti, jer najbolji menadžeri/ce su također najbolji lideri/ice: Direktor/ica može biti i jedno i drugo, ali potrebno je vrijeme da bi se došlo do toga. Za direktore/ice u prvom mandatu važno je da se prepoznaju kada su u ulozi menadžera/ice, a kada su u ulozi lidera/ice.

Meta<sup>4</sup> razina – moguća pitanja za razmišljanje:

- ▶ Kako samog/samu sebe ocjenujem?
- ▶ U kojim situacijama ovaj način vodstva postaje vidljiv?
- ▶ Koji problemi bi mogli nastati za moju instituciju – školu iz ovog vida vodstva?
- ▶ Koje (prve) korake mogu preduzeti kako bih proširio/la svoj program vodstva?

<sup>4</sup> Meta pojam označava – promjenu mesta, reda, stanja, daljnje sudjelovanje, zajedničke radnje



Direktor/ica škole:

- Upravlja stvarnim promjenama tamo gdje je potrebno,
- Drži na okupu efikasan tim osoblja,
- Upravlja razvojem resursa,
- Vlada znanjem i idejama,
- Određuje prioritete,
- Upravljanje samim sobom.

#### <sup>5</sup> ZADACI RUKOVODITELJA



Na grafičkom prikazu date su faze zadatka rukovodioca. Kada definišemo pametne (SMART) ciljeve, onda formiramo tim za njihovu realizaciju. Direktor/ica (ili vođa tima) odlučuje o timovima, a tim za kontrolu nadgleda da li su zadani ciljevi postignuti. Na kraju, kroz sve ove aktivnosti podstiču se i razvijaju ljudski resursi škole.

Uloga direktora/ice škole – menadžera/ice ili lidera/ice su od izuzetnog značaja. Komunikacija i motivacija za direktora/icu su ključne. Škola, kao neprofitna organizacija, za svoje djelovanje troši sredstva državnog budžeta više prateći političke odluke, nego na osnovu zahtjeva korisnika usluga. Te činjenice znatno usporavaju i otežavaju primjenu koncepta menadžmenta u obrazovanju, pa samim tim i liderstva. Direktor/ica kao menadžer/ica ili lider/ica mora da uskladije ljudske i finansijske resurse da bi ostvario/la ciljeve odgoja i obrazovanja. On/ona najviše vremena provodi na radu sa ljudima, na uslovima rada i orientisan/a je na razvoj i rezultate. Problemi u školi koji opterećuju rad direktora/ica su:

- ▶ Uslovi rada i nezainteresovanost sredine za školu,
- ▶ Problemi vezani za nastavu,
- ▶ Problemi vezani za učenike.

Stručno usavršavanje direktora/ica je vrlo važno za razvoj njihovih kompetencija, kao i za njihov profesionalni razvoj. U tom smislu su identifikovane tri ključne kompetencije direktora/ica za efikasno osiguranje i unapređenje kvaliteta, sa fokusom na upravljanje promjenama i liderstvo:

- ▶ Upravljanje i rukovođenje školom,
- ▶ Ljudski, materijalni i resursi unutar škole,
- ▶ Sistemi i procesi osiguranja kvaliteta.

#### POKUŠAJTE SAMI SEBI POSTAVITI PITANJE I ODGOVORITI NA ZADATAK OVE VJEŽBE:

Zadatak ove vježbe se sastoji da prilikom informisanja učenika devetog razreda osnovne škole za upis u prvi razred srednje škole, pri organizaciji „Dana otvorenih vrata“, odgovarate na njihova pitanja u vezi sa nastavkom školovanja.

Pitanje za direktore/ice:

1. Da li sam ja kao direktor/ica u dатој situaciji menadžer/ica-lider/ica?
2. Koji problemi mogu nastupiti za moju školu iz ovog vida liderstva?

Veza između menadžmenta i liderstva ogleda se u tome što liderstvo objedinjuje u sebi četiri menadžerske funkcije: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu u jednom jedinstvenom pristupu stvaranja preduslova za njeno ostvarenje, komuniciranje i aktivnosti koje se neprestano preispisuju i usavršavaju. Direktor/ica mora da bude i lider/ica, a to znači da na svaki način mora da se bori i da usmjerava i tako osigura uspješnu realizaciju obrazovnog rada u školi, a u ovom konkretnom slučaju mora da razradi kulturu povratne informacije kako bi učenike ubijedio/la da je najbolje da se upišu u školu, u kojoj je on/ona direktor/ica.

Vaš zadatak je da se odredite kod upisa u prvi razred u vašoj srednjoj školi:

1. Koja uloga vam je od veće važnosti, da li uloga menadžera/ice ili lidera/ice?
2. Ili su obje uloge podjednako važne?

<sup>5</sup> Malik, 2000.,2014.

**3**

**OSIGURANJE KVALITETA KROZ  
RAZVOJ ORGANIZACIJE (ŠKOLE) I  
OSOBLJA (UPRAVE)**

### 3. OSIGURANJE KVALITETA KROZ RAZVOJ ORGANIZACIJE (ŠKOLE) I OSOBLJA (UPRAVE)

Politika osiguranja kvaliteta trebala bi odražavati misiju i vrijednosti škole i biti usko povezana s relevantnim planovima i aktivnostima u smislu strateškog menadžmenta. Trebala bi jasno navesti mjerljive ciljeve u pogledu osiguranja kvaliteta za različite funkcije i nivoe unutar škole. Procedure bi trebale podrazumijevati mogućnost analize i razrade suštine misije, vrijednosti i planova te u dugoročnom periodu doprinijeti stvaranju i održavanju institucionalne kulture kvaliteta.

U školi se radi vrednovanja kvaliteta odgojno-obrazovnog rada sprovodi samovrednovanje i vanjsko vrednovanje rada škole. Na osnovu rezultata vrednovanja kvaliteta rada, škola sačinjava plan za unapređivanje kvaliteta rada u oblastima definisanim standardima osiguranja kvaliteta rada ustanove.

Politika osiguranja kvaliteta trebala bi se fokusirati na to u kojoj je mjeri škola uspješna u postizanju ciljeva izvedenih iz suštine njene misije. Pri tome bi glavni kriterij trebao biti uspjeh učenika/ica u ostvarivanju obrazovnih rezultata.

Za jačanje uloge direktora/ice u razvoju kvaliteta škole važno je i ocjenjivanje nastavnika/ca, kako od direktora, tako i od učenika/ica. Direktori/ice na ovaj način prepoznaju važnost elementa ocjenjivanja nastavnika od učenika/ca, jer učenici/e su ti koji daju povratnu informaciju nastavnicima, nastavnik/ica direktorima/icama, a direktor/ica povratnu informaciju daje roditeljima/starateljima. Na ovaj način do izražaja dolazi važnost vodstva.

„KVALITET NIKADA NIJE SLUČAJNOST, ON JE UVIJEK REZULTAT OZBILJNIH NAMJERA, ISKRENOG TRUDA, INTELIGENTNOG VOĐENJA I VJEŠTOG DJELOVANJA. ON PREDSTAVLJA MUDAR IZBOR IZMEĐU MNOGIH ALTERNATIVA.“

William A. Foster

### 3.1. RAZVOJ ŠKOLE

Razvoj škole kao organizacije je pojam za postupke koji omogućavaju sistemsko unapređenje i osiguranje kvaliteta. Za razvoj škole definisana su tri područja:

1. Razvoj osoblja,
2. Razvoj nastave i
3. Organizacijski razvoj.

Djelimično sveobuhvatne reforme i zahtjevi koji se postavljaju pred škole u smislu djelovanja orijentisanog na budućnost: cijelodnevni boravak učenika u školi, nastava fokusirana na kompetencije, razvoj samostalnih oblasti škole na kojim je težište, vannastavne aktivnosti itd., zahtijevaju nove vidove upravljanja. Pri tome se radi o razvoju nastavne organizacije u kreativno polje, uz uključenje pedagoga/ica, psihologa/inja, socijalnih radnika/ica, učenika/ca, roditelja/staratelja i svih onih koji mogu doprinijeti sveobuhvatnom razvoju škole u svojoj lokalnoj zajednici.



SAVJETI

Škola bi trebala odrediti tijelo za osmišljavanje i provođenje politike i procedura osiguranja kvaliteta. Trebala bi jasno definisati ulogu učenika/ca i drugih zainteresovanih strana u procesima osiguranja kvaliteta i njihovom stalnom unapređivanju.

### 3.2. POJAM KVALITETA U ŠKOLI

“KVALITET U ŠKOLAMA JE GOTOVО NEMOGUĆE DEFINISATI,  
ALI KADA JE PRISUTAN, SVI GA PREPOZNAJU”

**Vizija** osnovnoškolskog i srednjoškolskog nivoa odgoja i obrazovanja za 21. vijek je pružanje učeniku/ci potrebnih znanja, vještina i kompetencija za nastavak daljeg školovanja ili sticanje kvalifikacija koje će mu omogućiti uključivanje na tržište rada.

**Misija** osnovnoškolskog i srednjoškolskog nivoa odgoja i obrazovanja za 21. vijek je razvijanje ključnih kompetencija, znanja i pozitivan odnos prema radu i učenju te osposobljavanje za samostalan rad, preduzetništvo i cjeloživotno učenje.

Od ključne važnosti je da li direktor/ica posjeduje ili je u mogućnosti da razvije kapacitete i osobine, da pored razvoja svoje škole i obavljanja svakodnevnih aktivnosti, radi i na provođenju vizije i misije odgoja i obrazovanja učenika/ca za 21. vijek.

Treba razlikovati kvalitet strukture škole i kvalitet procesa u školi.

**Kvalitet strukture** (operacionalne komponente okruženja - broj učenika/ca, broj odraslih, obrazovanje nastavnika/ca, struktura odjeljenja...):

- može se regulisati,
- pruža osnov za kvalitet, ali ne garantuje da se kvalitetno poučavanje zbilja i dešava,
- ne može predvidjeti postignuća učenika/ca.

**Kvalitet procesa** (kvaliteta nastavne prakse):

- interakcija, stimulativno okruženje za učenje, uvažavanje potreba, uključivanje porodica, učenje učenja...

Kvalitet u školi je stepen podudarnosti između zahtjeva, odnosno očekivanja (*željeno stanje*) u vezi sa određenim proizvodom i njegovim odlukama (*trenutno stanje*).

Razvoj kvaliteta znači oblikovanje odnosa između ljudi u svrhu koordinacije, sposobnosti i vještine između određene grupe – tima, s namjerom postizanja dogovorenih ciljeva na optimalan način. Kvalitet škole trebao bi da se procjenjuje iz perspektive učenika/ce, nastavnika/ce, roditelja/staratelja. Proces vanjskog vrednovanja i samovrednovanja škole se provodi radi unapređenja kvaliteta obrazovanja.

- ▶ Isprepletenost uloga uključenih u obrazovanje usložnjavaju ovu temu.
- ▶ Kvalitet ne nastaje sam po sebi.
- ▶ U „mjerenu“ kvaliteta moraju se uključiti svi učesnici obrazovanja (ministarstva obrazovanja, pedagoški zavodi, nastavnici, učenici, roditelji, predstavnici lokalne zajednice, predstavnici privrede...), svako sa svog aspekta i svako sa svojim „metrom“.
- ▶ Mjerenje ne smije biti samo sebi svrha.
- ▶ Kada se jednom dostigne kvalitet, on mora imati svoj razvojni put i biti progresivan.

### 3.3. EVALUACIJA

**U**spostavljanje, razvijanje i unapređenje kvaliteta u oblasti obrazovanja utiče na razvoj društva u cjelini. Ključni način uspostavljanja i osiguranja kvaliteta obrazovanja predstavlja vrednovanje obrazovnog sistema, a koje se dalje vrši kroz vrednovanje kvaliteta rada obrazovnih ustanova – škola. Više puta smo pomenuli da se vrednovanje kvaliteta rada škole provodi kroz: samovrednovanje (samoevaluaciju) i vanjsko vrednovanje (eksterna evaluacija) kvaliteta rada ustanove. Postupak samovrednovanja predstavlja veoma važan dio sistema kvaliteta obrazovanja. Samovrednovanje rada vrši škola prema metodologiji koju propisuju pedagoški zavodi obrazovnih vlasti u BiH. Vanjsko vrednovanje rada škole vrši pedagoški zavod prema svom godišnjem programu rada. Ono ocjenjuje kvalitet svih oblasti definisanih standardima kvaliteta rada ustanove i pruža informaciju o kvalitetu rada škole po istim ciljevima i indikatorima kvaliteta. Ovaj način vrednovanja podstiče na bolji rad i na jake i slabe strane prikupljanja dokaza. Na osnovu rezultata samovrednovanja, vanjskog vrednovanja i provjere postignuća učenika/ca, škola utvrđuje prioritete razvoja i pravi plan unapređivanja osiguranja kvaliteta odgojno-obrazovnog rada.

Tri su ključne kompetencije direktora/ica škola koje se koriste za samovrednovanje i vanjsko vrednovanje rada škole za efikasno osiguranje i unapređenje kvaliteta sa fokusom na upravljanje promjenama i liderstvom, a to su:

1. upravljanje i rukovođenje školom,
2. ljudski, materijalni i resursi unutar škole i
3. sistemi i procesi osiguranja kvalitete.

#### ŠTO SE MJERI ?

- ulazni doprinos,
- proces,
- rezultati.
- ishodi.

Značajnu ulogu u funkcionisanju i razvoju obrazovanja ima sistem kvaliteta, koji treba da se zasniva na procjenjivanju, praćenju i vrednovanju uslova, procesa i ishoda u obrazovanju u skladu sa međunarodno prihvaćenim standardima. Samovrednovanje škola je noviji pristup koji se uz vanjsko vrednovanje ishoda obrazovanja smatra najefikasnijim mehanizmom za unapređenje kvaliteta rada škole, kako u EU tako i kod nas. Ako uzmemo kao primjer vrednovanje rada nastavnika/ca od učenika/ica, instrumenti mjere različite segmente rada: klimu u odjeljenju, komunikaciju: učenik – nastavnik i učenik – učenik, položaj učenika u nastavnom procesu, način na koji nastavnik upravlja procesom učenja, postupak vrednovanja učeničkih postignuća.

Uloga osiguranja kvaliteta je ključna pri podršci preduniverzitetskom obrazovanju. Zato je provođenje evaluacije i samoevaluacije u školama važno radi uspostavljanja efektivnog vanjskog i unutrašnjeg sistema osiguranja kvaliteta. Stručni izraz evaluacija ima korijen u francuskoj riječi – évaluation – što znači „određivanje vrijednosti, ocjena, procjena“. Utvrđivanje kvaliteta u školama obrazovnih sistema u BiH ostvaruje se, između ostalog, kroz proces eksterne (ili vanjske) evaluacije i samoevaluacije (ili interne evaluacije).

#### Šta je evaluacija škole?

- Evaluacija ili vrednovanje škole je aktivnost koja se sprovodi kako bi se vrednovao, procjenjivao, utvrđivao i ocjenjivao kvalitet rada škole.
- Realizuje se po unaprijed određenim fazama, prema utvrđenim standardima.
- To je postupak koji je objektivan i mora biti planiran.
- Moraju se definisati: ciljevi, standardi, indikatori.
- Evaluacija je i mjerjenje (definiše se predmet mjerena i mjerne jedinice).

Postoje tri metode evaluacije:

1. Neposredno posmatranje
2. Analiza sadržaja dokumenata
3. Analiza podataka

Evaluacija mora imati svoj akcijski plan.

#### POVEZANOST EKSTERNE I INTERNE SAMOEVALUACIJE



#### POSJET ŠKOLI I OCJENA

#### PLAN RAZVOJA ŠKOLE I OCJENA

Isti sistem procjenjivanja se koristi i za internu i eksternu evaluaciju:

<b>Izvanredno</b>	Izvanredno izvođenje znači da su svi kvalitativni indikatori zadovoljeni i gdje ima vrlo malo slabosti.
<b>Odlično</b>	Odlično izvođenje znači da su svi kvalitativni indikatori zadovoljeni, a jače strane imaju prevlast nad slabostima.
<b>Zadovoljavajuće</b>	Zadovoljavajuće izvođenje znači da je većina kvalitativnih indikatora zadovoljena, ali da postoji prostor za poboljšanje.
<b>Nedovoljno</b>	Manje od zadovoljavajućeg, gdje je samo nekoliko kvalitativnih indikatora zadovoljeno, a slabosti imaju jasnu prevagu nad postignućima.

### 3.4. STANDARDI OSIGURANJA KVALITETA U STRUČNOM OBRAZOVANJU I OBUCI

**S**rednje stručne škole su uspostavile sisteme internog osiguranja kvaliteta kojim vrše pregled dogovorenih ključnih indikatora kvaliteta i njihovih ishoda te ocjenjuju svoja postignuća razvijanjem akcionog plana unapređenja, kojeg provode do dogovorenog perioda. Srednje stručne škole periodično provode unutrašnju evaluaciju u skladu s njihovim internim evaluacijskim izvještajima, ocjenjivanjem i akcionim planovima i nezavisnim ocjenama kako bi se osiguralo da se dogovoreni standardi kvaliteta održavaju i kontinuirano unapređuju.

#### Standardi osiguranja kvaliteta za škole su:

- ▶ Upravljanje i rukovođenje ustanovom
- ▶ Učenje i podučavanje
- ▶ Učenička postignuća
- ▶ Podrška učenicima
- ▶ Organizacija i sadržaj nastavnih planova i programa
- ▶ Ljudski i fizički resursi
- ▶ Sistemi i procesi osiguranja kvaliteta
- Za svaki od sedam standarda trebaju se uspostaviti indikatori kvaliteta.
- Osiguranje analize i dokaza za svaki indikator je pojedinačan.
- Na osnovu rezultata vrednovanja kvaliteta rada, škola sačinjava akcioni plan za osiguranje i unapređivanje kvaliteta rada u oblastima definisanim standardima osiguranja kvaliteta rada škole.

#### Standard 1: Upravljanje i rukovođenje školom

- ▶ Registracija,
- ▶ Vizija – misija,
- ▶ Uspostavljanje procedure za rad škole,
- ▶ Razvojni plan,
- ▶ Organizaciona struktura i zaposleni,
- ▶ Uključenost svih zainteresovanih strana,
- ▶ Jednake mogućnosti za sve,
- ▶ Vođenje evidencije.

**Standard 2.: Podučavanje i učenje**

- ▶ Kvalifikacije se testiraju i postavljaju se u KO,
- ▶ NPP napisani po ishodima učenja u obliku modula,
- ▶ Podučavanje i učenje zadovoljavaju potrebe učenika,
- ▶ Podučavanje je podsticajno, proširuje znanja, vještine i kompetencije,
- ▶ Nastavnici/e koriste različite nastavne metode,
- ▶ Ključne kompetencije su integrisane u nastavu i učenje,
- ▶ Postoje planovi rada i pripreme za čas nastavnika/ce,
- ▶ Pedagoška dokumentacija,
- ▶ Praktična nastava u skladu s NPP, te efektivna i bezbjedna,
- ▶ Ocenjivanje je propisano i pravovremeno.

**Standard 3: Učenička postignuća**

- ▶ Ocjenjivanje učenika/ca obuhvata ishode učenja,
- ▶ Vođenje evidencije i zaštita podataka,
- ▶ Škola definisala ostvarive ciljeve učenja,
- ▶ Postignuća učenika su na odgovarajućem nivou,
- ▶ Svjedočanstva i diplome se kontrolisu,
- ▶ Učenici ne napuštaju školovanje,
- ▶ Očekivanja učenika prati se i provjerava,
- ▶ Učenici se motivišu da učestvuju na takmičenjima i vannastavnim aktivnostima.

**Standard 4: Podrška učenicima**

- ▶ Usmjeravanje učenika/ca u izbor zanimanja,
- ▶ Efektivno uvođenje i usmjeravanje novih učenika,
- ▶ Uspostavljen sistem za podršku učenicima,
- ▶ Uspostavljen sistem za podršku učenicima sa posebnim obrazovnim potrebama.

**Standard 5: Organizacija i sadržaj NPP-a**

- ▶ Modularni NPP usvojen i odobren od ministra/ice,
- ▶ Modularni NPP se modernizuje,
- ▶ Škola savjetuje i usmjerava maturante/kinje četvrтog stepena i učenike/ce završnih razreda trećeg stepena o mogućnostima nakon završetka školovanja,
- ▶ Uspostavljen efikasan sistem žalbi,
- ▶ Učenicima je omogućeno učešće u vannastavnim aktivnostima.

**Standard 6: Ljudski, materijalni i resursi unutar škole**

- ▶ Nastavnici/ce su kvalifikovani i obučeni,
- ▶ Definisan plan stručnog osposobljavanja nastavnika/ca,
- ▶ Jasno definisani opisi poslova i odgovornosti osoblja škole,
- ▶ Uvođenje novog osoblja na odgovarajući način u obavljanje radnih zadataka,
- ▶ Oprema i materijal za svaku struku i zanimanje obezbijeđeno,
- ▶ Oprema se koristi i održava,
- ▶ IT je odgovarajuća i u punom kapacitetu se koristi,
- ▶ Izrađen plan za obnavljanje i zamjenu opreme,
- ▶ Biblioteka je dobro opremljena,
- ▶ Prostorije se redovno čiste uz sistem nadgledanja,
- ▶ Laboratorije i radionice se održavaju i imaju odgovarajuće zdravstvene i bezbjednosne procedure.

**Standard 7: Sistem i proces osiguranja kvaliteta**

- ▶ Odgovornost za upravljanje kvalitetom izričito je određen,
- ▶ Uspostavljeni su politike i sistemi upravljanja kvalitetom,
- ▶ Sistem kvaliteta svi razumiju,
- ▶ Svi su uključeni u stalno poboljšanje kvaliteta,
- ▶ Izvršavaju se zahtjevi ministarstava u pogledu osiguranja kvaliteta,
- ▶ Svaki aspekt rada škole je pokriven procedurama osiguranja kvaliteta koje se revidiraju,
- ▶ Uspostavljen je sistem izvještavanja i samoevaluacije unutar škole,
- ▶ Ocjenjivanje nastavnika/ce i stručnih saradnika/ce je redovno,
- ▶ Prikupljanje povratnih informacija,
- ▶ Radi se godišnji izvještaj o samoevaluaciji koji sadrži akcioni plan za otklanjanje uočenih nedostataka

Osiguranje kvaliteta je dio upravljanja i rukovođenja školama. Škole mogu slobodno prikupljati dokaze kako bi obrazložile svoja postignuća za svaki od indikatora. Na ovaj način će srednje stručne škole, do izvjesne mјere, biti slobodne da uspostave vlastite sisteme osiguranja kvaliteta i skupljati dokaze naspram indikatora kako god one to žele, dajući priliku za individualnu kreativnost, razlike u kulturi i lične preferencije.

## “VIDLJIVA” I “NEVIDLJIVA ŠKOLA”

Škola je složen sistem, koja izvana ima jedan sadržaj, a iznutra drugi.

Ono što je „vidljiva škola“ je jednako važno kao i ono što je „nevidljiva“, jer zajedno čine taj sistem djelotvornim.

“VIDLJIVA ŠKOLA”	“NEVIDLJIVA ŠKOLA”
školska zgrada	odnosi nastavnika/ce i učenika/ce
školski program	nepisana pravila ponašanja
školski budžet	stavovi prema školi
školska oprema	očekivanja od škole
nastavničko vijeće	svakodnevni razgovori
zbornica i razredi - odjeljenja	svakodnevni konflikti
zapisnici i izvještaji	svakodnevne odluke
školske svečanosti	ponašanje u odjeljenju
stručne ekskurzije	ponašanje na izletu
školski raspored	raspoloženje u zbornici
razredne knjige/dnevnički	razredna klima
hor	stepen razočaranosti
sportska takmičenja	stvarni autoritet nastavnika/ce, direktora/ice
.....	.....

### Direktor/ica razvoj svoje škole ostvaruje:

- izgradnjom školske vizije,
- utvrđivanjem ciljeva škole,
- podržavanjem traganja za boljim rješenjima,
- pružanjem podrške kreativnim saradnicima/cama,
- oblikovanjem i afirmisanjem dobre pedagoške prakse,
- stvaranjem klime visokih očekivanja,
- oblikovanjem produktivne školske kulture,
- podsticanjem zaposlenih da učestvuju u odlučivanju o radu i razvoju škole.

Postoje tri neodvojiva dijela škole koja u uzročno – posljedičnoj vezi djeluje na razvoj kvaliteta, a to su:

1. okruženje – škola – razvoj škole
2. polazište – cilj – razvoj kvaliteta
3. uloga nastavnika – razvoj škole i kvalitet

## 3.4. KAKO TEČE RAZVOJ KVALITETA U ŠKOLAMA?

„ NIJE DOVOLJNO RADITI NAJBOLJE – MORA SEZNATI ŠTA SE RADI“

Postoje tri osnovne faze razvoja kvalitete:

1. planiranje
2. kontrola
3. unaprjeđenje – evaluacija

„ IZMJERI ILI ZABORAVI“

Područje kvaliteta u obrazovanju:

1. programiranje, planiranje i izještavanje,
  - planiranje obrazovno-odgojnog rada s učenicima, zasnovano na analitičko-istraživačkim podacima, specifičnim potrebama učenika i uslovima neposrednog okruženja
  - pripreme za nastavni rad sadrže samovrijednovanje rada nastavnika/ice i/ili napomene o realizaciji planiranih aktivnosti.
2. nastava i učenje,
3. obrazovna postignuća učenika/ica,
4. podrška učenicima.

Škola bi trebala odrediti tim ili osobu/e odgovornu/e za osmišljavanje i provođenje politika i procedura osiguranja kvaliteta. Trebala bi jasno definistiti ulogu učenika/ce i drugih zainteresovanih strana u procesima osiguranja kvaliteta i njihovim stalnim unapređenjem.



#### • ŠKOLA KOJA RJEŠAVA PROBLEME/ŠKOLA KOJA UČI:

- potpuno razvijena – škola koja samostalno evaluira
- dobri radni odnosi
- timska saradnja na svim nivoima
- stalno objašnjavanje ciljeva
- priprema i sprovođenje programa
- stručno usavršavanje osoblja

#### Kriteriji organizacije mogu biti:

- maksimalni rezultati u pojedinim područjima rada škole
- najmanji troškovi vremena pri postizanju rezultata
- manji trošak sredstava

### 3.5. ORGANIZACIJA RADA ŠKOLE – ORGANIZACIJA (ŠKOLA) KOJA UČI

**R**iječ organizacija potiče od latinske riječi „organisatio“, a znači „spajanje dijelova u cjelinu“. Škola se može organizovati na tradicionalan način, ali može se organizovati i na nov način, spajanjem svih relevantnih činilaca.

#### Skala razvoja škole. Odaberite!

##### • FRAGMENTISANA ŠKOLA:

- nedovoljno povezani časovi
- nema timske saradnje u tijesnoj podjeli rada
- ne biraju se ciljevi koji se slijede
- nesistematski vanjski poslovi

##### • PROJEKTNO ORIJENTISANA ŠKOLA:

- škola s inovativnim zadacima u vidu pojedinačnih projekata
- dobri radni odnosi
- grupni rad samo u vidu projekta
- nema koordinisanog sistema ciljeva
- sporadični spoljni odnosi

#### Suočavanje s promjenama: organizacija (škola) koja uči:

- kontinuirane reforme u obrazovanju
- novi zahtjevi na planu stručnog usavršavanja, planu nastave i učenja, upotreba nastavnih sredstava
- povezivanje sa okruženjem
- učenje pojedinca – dalji razvoj pojedinca (stručno usavršavanje)
- učenje tima – kolektivno učenje (načaj timskog rada)
- učenje škole (okruženje) – sposobnost organizacije da se na svjestan i struktuiran način suoči s promjenama



## VAŽNO !

Rad u školi se mora odvijati kroz kontinuiran, cijelovit i uređen organizacijski sistem. Povezivanje različitih vidova djelatnosti u cijelovit organizacijski sistem ostvaruje se programiranjem, čime se rad u školi transformiše u kvalitetnije uređenu organizaciju.

Razvoj škole, kroz razvoj osoblja, nastavnika/ca i organizacijski razvoj, obezbjeđuje kvalitet obrazovanja za veliki broj učenika/ca, ali to je prevelik zadatak za jednu osobu – jednog nastavnika/cu.

Zato je za razvoj nastave, kao i za organizacijski razvoj, potreban timski rad kroz povratnu informaciju, na čelu sa direktorom/icom škole koji/a treba da upravlja svim tim procesima, kao donosilac odluka.



## KORACI ZA DIREKTORE/ICE

- Prilagodite radne zadatke zaposlenih njihovim mogućnostima,
- Pravite programe koji se sastoje od posebnih dijelova manjih planova i programa,
- Saradujte sa školskim odborom kao organom upravljanja školom.

## 3.7. ŠKOLSKI ODBOR

**O** kvirnim zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju u Bosni i Hercegovini, članom 51. propisano je osnivanje Školskog odbora u osnovnim i srednjim školama. Obrazovne vlasti u Bosni i Hercegovini su zakonima o osnovnom odgoju/vaspitanju i obrazovanju, odnosno zakonom o srednjem odgoju/vaspitanju i obrazovanju, odnosno zakonom o osnovnom i srednjem odgoju/vaspitanju i obrazovanju, propisale odredbe o osnivanju Školskog odbora i njegovu ulogu u procesu obrazovanja.

Svaka škola (osnovna i srednja) u svim obrazovnim vlastima u BiH ima, u skladu sa svojim zakonskim propisima, formiran Školski odbor, kao organ upravljanja školom, koji je odgovoran za utvrđivanje i sprovođenje politike škole, odnosno upravljanje radom škole i efikasno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Struktura školskih odbora je definisana zakonskom regulativom na nivou pojedinih kantona, Republike Srpske, Brčko distrikta BiH, gdje je definisan broj članova Školskog odbora. Članovi Školskog odbora ne mogu biti lica koja u školi obavljaju poslove: direktora/ice, pomoćnika/ce direktora/ice, sekretara, računovođe.

Mandat Školskog odbora traje četiri godine. Odluke Školskog odbora su pravno valjane ako se za njih izjasni većina od ukupnog broja članova Školskog odbora. Školski odbor donosi poslovnik o svom radu, kojim se reguliše način i procedura rada Školskog odbora. Rad člana Školskog odbora je dobrovoljan i bez novčane nadoknade.

## 3.8. GODIŠNJI PROGRAM RADA ŠKOLE

**P**rilikom dolaska na funkciju direktora/ice škole, bez obzira u kojem vremenskom periodu rada škole, novi direktor/ica se mora upoznati s Godišnjim programom rada škole i Razvojnim planom škole. Donošenje Godišnjeg programa i Razvojnog plana rada škole, njihova struktura, obrasci i drugo su definisani zakonima o osnovnom i srednjem odgoju/vaspitanju i obrazovanju koje su donijele obrazovne vlasti u BiH, gdje je između ostalog propisano da se GPRS mora donijeti do 30. septembra tekuće godine za novu školsku godinu, kao i kome se sve dostavlja (ministarstvima obrazovanja, pedagoškim zavodima, lokalnoj zajednici).

Predlagač Godišnjeg programa rada škole je direktor/ica i zbog toga je uputno dobro proučiti zatečeni GPRS da biste se kao novi/a direktor/ica upoznali kako s organizacijom rada u školi, tako i s obavezama koje vam predstoje u narednom periodu. Godišnji program rada škole, kojeg ste naslijedili će Vam dobro doći, kao obrazac za izradu svog Godišnjeg plana rada škole, kada za to dođe vrijeme. Naročito trebate обратити pažnju i na aktivnosti prilikom realizacije GPRS, vodeći računa o svim planiranim programima nastavnih i vannastavnih aktivnosti, drugim relevantnim podacima, jer to je dokument po kojem škola radi. Vi kao direktor/ica ste najodgovorniji, između ostalog, i za zakonitost rada škole.

Godišnji program ima strukturu koju čini: organizacija nastave, organizacija slobodnih, drugih školskih i vannastavnih aktivnosti. U njemu su podaci o stručnim organima, organima upravljanja te statistički podaci relevantni za zaposlene/ce, učenike/ce, školske objekte i dr.

## 3.9. RAZVOJNI PLAN ŠKOLE

**R**azvojni plan škole predstavlja strateški plan razvoja, koji se donosi u periodu za četiri godine (u zavisnosti kako je zakonima o osnovnom i srednjem odgoju/vaspitanju i obrazovanju obrazovnih vlasti u BiH propisano), s prioritetima i principima o ostvarivanju odgojno – obrazovnog rada i planovima iz različitih obrazovnih i odgojnih oblasti. Razvojni plan se donosi na osnovu rezultata eksternog vrednovanja škole, izvještaja o samovrednovanju škola, izvještaja o radu škole na nivou stručnih timova i aktiva na nivou škole. Veze svih aktera u planiranju i izradi razvojnog plana škole su značajne za zajednički rad na identifikovanju potreba, osmišljavanju mjera i aktivnosti, prioriteta, ciljeva i zadataka. Plan za unapređivanje kvaliteta rada sastavni je dio razvojnog plana škole.

Razvoj uslova rada škole kreće se u interesu svih učenika/ca, nastavnika/ca, roditelja i jedinice lokalne samouprave, a sve s ciljem kvalitetnijeg života, odgoja i obrazovanja učenika/ca.

Razvojni plan škole treba da ima misiju i viziju razvoja škole. Misija škole je kreiranje moderne, efikasne i zanimljive škole po mjeri učenika/ca, koja podstiče i motiviše učenike/ce da unapređuju znanja, vještine i sposobnosti za cjeloživotno učenje. Vizija škole teži da bude savremeno opremljena, škola sa direktorom/icom treba biti lider u obrazovanju, koja kreativnim i inovativnim programima, podržava aktivno učenje, razvojne potrebe učenika/ca i svih učesnika/ca u nastavnom procesu. Zajedno sa roditeljima i jedinicom lokalne zajednice treba da se stvori bezbjedno okruženje.

**- VIZIJA:** : Škola teži da bude lider u obrazovanju, savremeno opremljena, koja je kreativna i inovativna u primjeni programa, podržava „učenje učenja“, timski rad, podržava razvojne potrebe svojih učenika/ ca i svih ostalih učesnika/ca u nastavnom procesu, u partnerstvu sa roditeljima i lokalnom zajednicom radit će na stvaranju bezbjednog okruženja za sve.

**- MISIJA:** Škola po mjeri učenika/ce, koja ih podstiče i motiviše da unapređuju svoja znanja, vještine i sposobnosti i da budu osposobljeni za cjeloživotno učenje, koje je zasnovano na povjerenju, solidarnosti, poštovanju različitosti, aktivizmu.

**- ANALIZA POČETNOGA STANJA:** Kroz SWOT analizu doći do podataka o snagama i slabostima, odnosno mogućnostima i preprekama škole i na osnovu toga planirati aktivnosti za četverogodišnji period.

**- POTREBE, PRIORITETI I OPĆI CILJ:** Na osnovu analize, ankete učenika, roditelja, nastavnika, prikupiti podatke značajne za budući razvoj škole i ulogu škole u životu učenika/ca i potrebama roditelja i učenika/ ca. Opći cilj je povećanje otvorenosti škole prema roditeljima i lokalnoj zajednici i preuzimanje aktivne uloge u kreiranju uređene i opremljenje škole koja podstiče i unapređuje razvoj učenika/ca, nastavnika/ ca, motivaciju, kreativnost, timski rad i kritičko mišljenje svih učesnika odgojno – obrazovnog procesa.

**- SAMOVREDNOVANJE I EKSTERNO VREDNOVANJE ŠKOLE:** Vrši se u skladu sa zakonskim odredbama obrazovnih vlasti u BiH. Škole radi unapređivanja kvaliteta odgojno – obrazovnog rada sprovode samovrednovanje (samoevaluaciju) i vanjsko vrednovanje (eksternu evaluaciju) rada škole. Samovrednovanje rada vrši škola prema metodologijama pedagoških zavoda u BiH. U skladu sa svojim programima rada pedagoški zavodi i obrazovne vlasti u BiH vrše vanjsko vrednovanje škola. Na osnovu rezultata vrednovanja škole sačinjavaju planove za unapređenje kvaliteta rada.

**- IZRADA AKCIJSKOGA PLANA ŠKOLE:** Izrada akcionog plana u skladu s definisanim općim ciljevima škole za period od četiri godine.

Razvojni plan škole ne treba biti fiksiran, već fleksibilan, da se može dopuniti (aneksima), u slučaju promjene u zakonu ili drugim propisima. Plan je "vodilja" koja treba da bude smjernica poboljšanja kvaliteta rada škole na zadovoljstvo učenika/ca, roditelja, nastavnika/ca, direktora/ice, predstavnika jedinice lokalne samouprave.



**VAŽNO !**

- Provjerite ima li škola razvojni plan
- Proučite projekte koji su u realizaciji i one koji su planirani
- Pročitajte nastavne planove i programe
- Proučite pedagoške standard
- Upoznajte se sa strategijom razvoja obrazovanja
- Pročitajte i proučite zakone i pravilnike, koji se odnose na ukupan etos škole

## 3.10. ORGANIZACIJA NASTAVNOGA PROCESA

**C**iljevi i zadaci odgojno–obrazovnog procesa u školi se realizuju kroz niz raznovrsnih aktivnosti zaposlenih, učenika/ca, roditelja i drugih društvenih partnera. Sve ove aktivnosti mogu se razvrstati na: nastavu, vannastavne (slobodne) aktivnosti učenika/ca, učešće u lokalnim i međunarodnim projektima, rad s odjeljenskom zajednicom, rad sa roditeljima, Savjet/Vijeće učenika/ ca i Savjet/Vijeće roditelja, javnu i kulturnu djelatnost škole i dr.



**dogovor → realizacija → evaluacija**

U etapi odgovora utvrdite interes i potrebe koje ćete integrisati sa programskim zadacima. Planirajte. U etapi realizacije organizujte/reorganizujte proces na godišnjem, mjesечно, sedmičnom i dnevnom nivou. Sedmična i dnevna organizacija nastavnog procesa se određuje rasporedom sati. Etapa evaluacije odnosi se na praćenje i ocjenjivanje. Praćenje je kontinuirana briga direktora/ica o razvoju i napredovanju nastavnika/ca, ali i uspešnosti odgojno–obrazovnog procesa.

### NASTAVA I IZVANNASTAVNE AKTIVNOSTI

Kao jedan od najvažnijih, ali i najtežih radnih zadataka direktora/ice jeste organizacija nastavnog procesa.

Na organizaciji nastavnog procesa direktor/ica i tim rade u vrijeme ljetnog raspusta za učenike/ce, a izmjene i dopune se mogu raditi po potrebi i u toku školske godine. Od dobre pripreme i organizacije nastave na početku školske godine u velikoj mjeri ovisi i sam rad škole.

Organizacija redovne nastave kroz raspored nastavnih časova zavisi od vrste škole, broja učenika/ ca, odjeljenja, nastavnika/ca, od čega zavisi i broj smjena. Istovremeno, moraju se poštivati i zahtjevi važećih nastavnih planova i programa te pedagoških standarda i normativa čija primjena je obavezna.

Organizacija dodatne i fakultativne nastave zavisi o broju talentovanih, nadarenih i zainteresovanih učenika/ca, a dopunske nastave o broju učenika/ca koji imaju poteškoća u savladavanju nastavnih sadržaja. Uobičajeno je da o organizaciji tih vidova nastave odluku na prijedlog direktora/ice ili predmetnog nastavnika/ce donosi Učiteljsko/Nastavničko vijeće škole.

Vannastavne aktivnosti su sastavni dio odgojno - obrazovnog rada u školama i u funkciji su ostvarivanja općeg cilja odgoja i obrazovanja. One se organizuju u skladu sa interesovanjima, mogućnostima i dobrotoljnim opredjeljenjem učenika/ca. Za rad u vannastavnim aktivnostima nastavnicima/ama je pedagoškim standardima i normativima određen broj časova koji ulazi u 40-časovnu radnu sedmicu.

Prije određivanja nastavnika/ca za rad u vannastavnim sekcijama direktor/ica mora u GPRŠ pogledati ko je bio zadužen za te aktivnosti u prethodnom periodu i analizirati postignute rezultate, a preporučljivo je obaviti i savjetodavno - instruktivno djelovanje.

Direktor/ica bi trebao/la poštivati zainteresovanost i prijedloge nastavnika/ca te učestvovati u pripremi planova rada vannastavnih aktivnosti. Treba podržavati učenike/ce i nastavnika/cu na izradi i učešću u projektima drugih organizacija i učešću na takmičenjima.

Kroz rad u vannastavnim sekcijama, u takmičenjima, prezentacijama i javnim nastupima podiže se i motivacija učenika/ca, a istovremeno je to i prilika da se škola predstavi u najboljem svjetlu. Poželjno je da direktor/ica posjećuje učenike/ce i prati ih u radu. To učenicima/ama mnogo znači.

### 3.11. RAD STRUČNIH SARADNIKA

Po dolasku na radno mjesto direktora/ice škole, bez obzira da li dolazite iz iste ili druge škole, neophodno je održati pojedinačne i zajedničke neformalne sastanke i razgovore sa svim stručnim saradnicima/cama. Ovo može podrazumijevati: pomoćnika/cu direktora/ice, pedagoga/icu, sekretara/icu, socijalnog

radnika/cu, blagajnika/cu i druge, a svi oni su stručni za svoje oblasti i mogu pomoći direktoru/ici u prvom mandatu, te dati sve najbitnije informacije. Oni bi trebali biti tim s kojim se najviše radi i dogovara.

Odgovore na sva pitanja koja se odnose na nastavni proces, učenike/ce, planirane aktivnosti i slično, možete dobiti od pomoćnika/ce direktora/ice, ukoliko ga škola ima, kao i od pedagoga/ice škole.

U radu direktora/ice neophodno je poznavati zakone i podzakonske akte po kojim škola radi, a posebnu pažnju treba obratiti na rokove i nastavni kalendar. Sekretar/ica je najupućenija osoba koja treba da pruža pomoć direktoru/ici po pitanju rada kako nalažu propisi.

U dijelu svojih poslova direktor/ica mora svakodnevno izdvajati vrijeme za potpisivanje raznih dokumenata pa bilo to obično poslovno pismo ili pak svjedodžbe i slično – preporuka je obavezno temeljito sve pročitati prije stavljanja svog potpisa, vjeruj, ali i provjeravaj.

U radu sa svojim saradnicima/ama, i inače, ne ponašajte se nadmeno i s visine, to je najlakše, ali na taj način je i najteže doći do željenih rezultata. Budite otvoreni i sve što vam nije jasno pitajte i razgovarajte sa svima. Djelovanje stručnih saradnika/ca je nezamislivo bez efektivne komunikacije sa svim učesnicima/cama nastavnog procesa – učenicima/ama i nastavnicima/ama, roditeljima i drugim.

#### PRIMJER

#### PRATITE RAD NASTAVNIKA/ICE PO OVIM ELEMENTIMA

(ocjene su na skali od 1 do 5)

- Nastavnik/ca u podučavanja uključuje široku povezanost tema kroz različite predmete.
- Nastavnik/ca je pretežno savjetnik/ca.

- Učenici/e rade dosta sami i na sopstvenu inicijativu.
- Učenici/e razmatraju i diskutuju o izboru predmeta rada.
- Učenici/e pokušavaju sami riješiti probleme.
- Učenici/e često rade u grupama.
- Uvažavaju se učeničke ideje.
- Kreativnost se visoko vrednuje.
- Nastavnik/ca priprema lekcije sam/a ili se oslanja na kurikulum ili knjige.
- Lekcije slijede ritam "prvo nauči, onda primijeni".
- Učenici/e se nagrađuju i kažnjavaju.
- Nastavnik/ca daje veliku pažnju dobrim rezultatima u testovima i radu u razredu.
- Nastavnik/ca često daje testove.
- Učenici/e se često takmiče jedni protiv drugih.

#### Osoba koja ocjenjuje nastavnika/icu treba imati na umu:

da oni koji obučavaju učenike/ce koriste različite metode rada, zavisno od zadatka/aktivnosti, raspoloživog vremena i potreba učenika/ca. Različiti načini omogućavaju da se određeno gradivo prenese na najefikasniji način, a da nastavnik/ca treba prilagoditi svoj način rada potrebama učenika/ca.

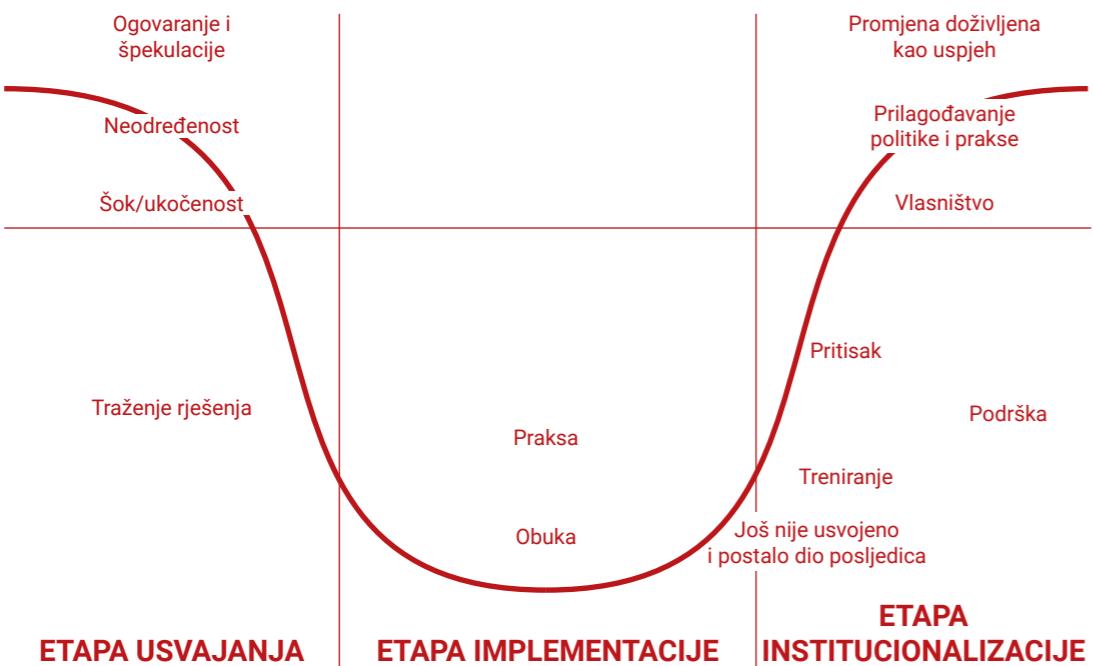
#### Pristup osobe koja ocjenjuje nastavnika/icu može biti:

- upućujući: davati nastavnicima/ama informacije, uputiti ih kako nešto uraditi,
- istraživački: postavljanje pitanja, motivisanje nastavnika/ca da iskažu svoje ideje, iskustva,
- delegirajući: davanje zadataka, uloga, funkcija.

#### Kao direktor/ica postavite sebi pitanja:

- Koji su to najefikasniji načini rada u razredu?
- Kako Vi pomažete nastavniku/ci u primjeni novih nastavnih metoda?
- Kako Vi utičete na motivaciju nastavnika/ca?
- Kakvu korist ima nastavnik/ca od Vašeg praćenja i ocjenjivanja njegovog /njenog rada?

### PREGLED PROCESA PROMJENA

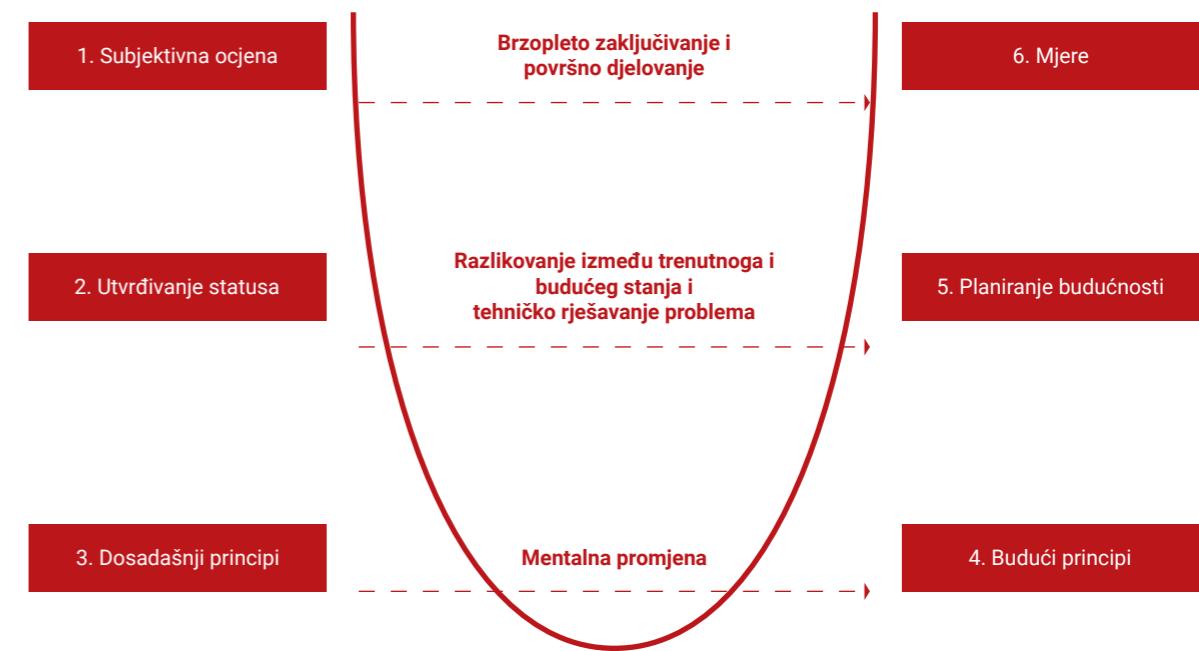


Na ovom primjeru pregleda procesa promjena prikazani su procesi koji stvarno dovode do promjena. Važno je poznavanje zakonitosti promjena, prevazilaženje prepreka koje se odnose na znanja. Kada se prati krivulja s lijeve na desnu stranu, uočava se stanje ogovaranja, šokova, neke vrste neodređenosti. Kada direktor/ica ili tim podu tražiti rješenje i pritisak počne da popušta, osjeća se atmosfera podrške, na kraju dolazi do pojave optimizma jer se promjena doživjela kao uspjeh. Međusobno smo jedni drugim podrška što smo uveli kulturu povratne informacije, osmislili smjernice za prilagođavanje novom stanju i da je promjena u školi uspjeh.

Prema Lewinu proces mijenjanja organizacije kulture prolazi kroz tri faze:

- Odmrzavanje** – nakon utvrđivanja potrebe za promjenom, simuliranjem poželjnog ili nepoželjnog ponašanja, savlada se otpor promjenama i zaposlenici shvataju neizbjegnost promjenama i odbacuju neke do tada usvojene vrijednosti,
- Promjene** – pronalaženjem metoda za promjenu i usvajanjem novih vrijednosti, uspostavljaju se novi odnosi, pri čemu pojedinci koji prihvate ciljeve promjena, koje donose nove vrijednosti za školu, lako prolaze kroz ovu fazu i uklapaju se u nove odnose, dok se pojedinci koji pružaju jak otpor promjenama moraju pridobiti, slomiti ili otpustiti,
- Ponovno zamrzavanje** – kako je važno kako se škola ne bi vratila u prijašnje stanje, a postiže se strogom kontrolom i nadzorom funkcionisanja novih odnosa dok se ne uhvati čvrst korijen.

### 3.12. TEORIJA SLOVA U - PROCES RAZVOJA ORGANIZACIJE (O. Scharmer)



Faze ka uspješnom upravljanju procesima promjenama date su kroz Teoriju slova U. Kada direktor/ica uoči problem u školi, treba proći svih šest faza (datih na grafičkom prikazu), da bi riješio nastali problem.

Znači, prvo direktor/ica mora da uoči problem s kojim se susreće u školi. To može biti njegova/njena „subjektivna ocjena“. Kako je glavni cilj pronaći adekvatnu mjeru za rješavanje problema, direktor/ica ne smije brzopletno zaključivati i površno djelovati. Zato je neophodno da „hladne“ glave utvrdi postojeće stanje/status problema i koliko on opterećuje odvijanje svakodnevnih aktivnosti u školi. Direktor/ica treba da razgovara i utvrdi dosadašnje principe u preduzimanju mjera, s obzirom na činjenicu da se nalazi na „dnu“ slova U. Ako se ne pridržava navedenih principa može se naći u „haosu“. Kako bi izšao/la iz problema u kojem se našao/la, trebaju da primijene samorefleksiju, odnosno da se upitaju „kako oni sami sebe vide u toj situaciji“ i da izvrše procjenu, kako bi izšao/la iz problema.

Sljedeća faza, koja bi trebala polako da vodi boljitu je definisanje budućih principa i u tom pravcu treba voditi razgovore. Bitno je znati da je neophodno postaviti prava pitanja, odrediti situaciju, ponuditi podršku u cilju osiguranja promjene. Direktor/ica mora biti podrška, dati određene smjernice, razgovarati i aktivno slušati. On/ona mora da ponudi određene opcije da bi došlo do realizacije zadatog, uz poštovanje drugog.

Moramo biti podrška kao direktori i dati pozitivan komentar, kako bi se i mentalno svi ojačali i rješavali probleme okrenuti ka budućnosti. Kada nastanu nove promjene, mora se voditi računa o atmosferi u kojoj se promjene dešavaju, gledajući s lijeva prema desnoj strani slova U, tj. od subjektivne ocjene do mjera.

U fazi planiranja budućnosti dolazi do osnaživanja i spremnosti da se kroz razgovor donose mjere i izlazi iz problema.

Mjere su:

- **Ciljevi:** Šta želimo postići? – postojeće stanje je poznato; indikatori su formulirani; SMART ciljevi su provjereni; zadan je rok; imenovane su odgovorne osobe - timovi; obezbijeđena sredstva za postizanje ciljeva.
- **Indikatori:** Na osnovu čega prepoznajemo da smo postigli cilj? – Indikatori odlučuju o kvalitetu određenog cilja, oni pokazuju kada i u kojoj mjeri je postignut cilj.
- **Mjere:** Definisanje obima uspjeha ili neuspjeha. Uspostavlja se radna grupa – tim za intervenciju, koji pravovremeno izrađuje upitnik kao dokument vezan za davanje povratnih informacija o kvalitetu.



**4**

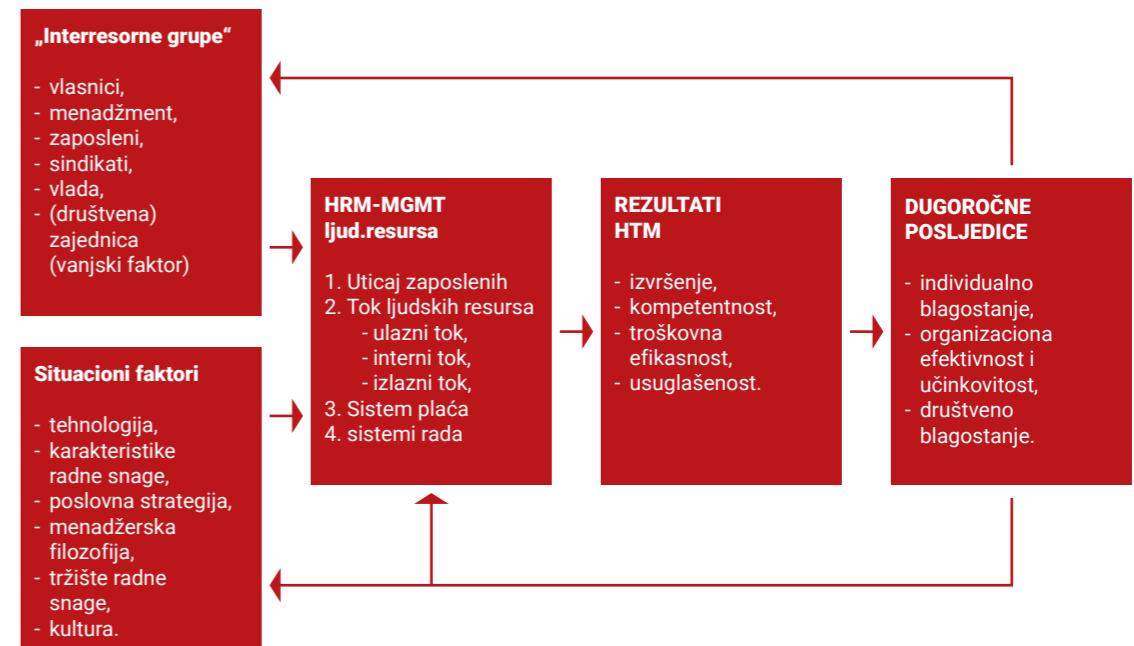
**PROFESIONALNI RAZVOJ  
ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM RESURSIMA**

## 4. PROFESIONALNI RAZVOJ ZAPOSLENIH I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

**U**pravljanje ljudskim resursima objedinjuje poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo zapošljavanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova poslovna funkcija prošla je mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvatala izbor aplikantata, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja pa sve do formulisanja politika koje povećavaju integraciju svih zaposlenih u školi, razvijaju zainteresovanost ljudi, fleksibilnost i kvalitet rada, čime se kombinuje interes škole i njegovih zaposlenih.

U 21. vijeku razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta, koju označava povratak čovjeku kao kompleksnom, jedinstvenom, emocionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. Profesionalni razvoj zaposlenih i njegova uspješna primjena zahtijeva od menadžera/ice poštovanje bitnih karakteristika: povjerenja, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i vještine, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motivisanje i resurse potrebne za djelovanje. Okvir djelovanja čine prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi/e zaposleni/e, na osnovu uspostavljenih standarda osiguranja kvaliteta.

### 4.1. GRAFIČKI PRIKAZ PROFESIONALNOSTI I RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA KROZ OSIGURANJE KVALITETE



**U**pravljanje ljudskim resursima je poslovna funkcija koja čini srž menadžerskog posla i na taj način određuje ukupnu i pojedinačnu menadžersku uspješnost. Suština menadžerskog posla jeste kvalitetno upravljanje ljudskim resursima.

Djelatnost menadžmenta ljudskih resursa ne može se ograničiti na jednu funkciju i organizacijsku jedinicu koju bi vodila i realizovala. Istočje se važnost koncepta dobro organizovanih timova za ljudske resurse koji imaju zadatak rješavanje ljudskih problema na svim nivoima i segmentima organizacije. Ovi timovi imaju najvažniju ulogu u menadžmentu i uopće u rješavanju organizacijskih, poslovnih i razvojnih problema.

Za menadžment ljudskih resursa najteže je uticati i analizirati ljudsko ponašanje, odnosno najsloženije je rješavati ljudske probleme. To su najteži problemi s kojim se menadžeri/ce suočavaju. Menadžeri ljudskih resursa treba da nastoje da negativne osobine pojedinca neutrališu ili minimiziraju, a pozitivne prepoznavaju, aktiviraju i na pravi način usmjere.



### UPRAVLJANJE SAMIM SOBOM ZA DIREKTORE/ICE ŠKOLA<sup>6</sup>

Imenovanjem za direktora/icu škole od ministarstva ili školskog odbora ulazite u jednu sasvim novu ulogu u školi, koju do sada niste imali prilike da "igrate". Zato je važno da steknete vještine i kompetencije upravljanja samim sobom, bilo kao vođa, menadžer/ica ili direktor/ica. Prvi korak u postizanju vještina je da svoje lične sposobnosti iskoristite za saznanje-kako ja to sebe vidim u ovim ulogama. Sljedeća faza je da uspostavite uspješnu saradnju sa vanjskim i unutrašnjim partnerima.

Da biste to postigli, prvo morate upoznati sebe u novoj ulozi direktora/ice škole.

Vidjeti sebe u vodećoj ulozi u školi je teško, ali zato trebate raditi na sebi u smislu: da ostanete snažni, da ste organizovani, da imate definisane ciljeve i strategiju, da imate jasno shvatanje uloga, biti zadovoljan/a vodećom ulogom u školi.

Vođenje samog sebe, kako bi uspješno obavljali svakodnevne aktivnosti, podrazumijeva:

- upravljanje samim sobom
- zdravlje – uravnoteženost životnih segmenata
- upravljanje vremenom
- metodološki alat za upravljanje procesima
- vlastita profesionalizacija
- planiranje i provođenje promjena

<sup>6</sup> Prema Dorothei Hermann.

Krajnji cilj mora biti postizanje zadovoljstva vlastitim postignućima i zadovoljstvo vlastitim životom. Bitno je kako se "ja" vidim kao direktor/ica, da bih mogao/la odgovoriti na sve zahtjeve saradničkih odnosa prema ministarstvima, pedagoškim zavodima, lokalnim zajednicama, kao i partnerima unutar škole. Moram steći vještina da pravilno ocijenim "šta su moji zadaci, a šta nisu moji zadaci".

Moram imati vrijeme i resurse:

- ▶ da podržim druge u tome da preuzmu odgovornost – vodstvo nastavnika,
- ▶ da uskladim svoje viđenje uloge koju imam sa ulogama drugih.

Zdravlje je fizičko, psihičko i socijalno dobro stanje, o kojem svi moraju da vode računa.

### Četiri životna segmenta su u ravnoteži:

#### ▶ Tijelo:

- Zdravlje, prehrana, odmor, opuštanje, dobra kondicija.

#### ▶ Posao i učenici/ce:

- Zanimanje, uspjeh, karijera, dobro stanje.

#### ▶ Kontakt:

- Porodica, prijatelji, pažnja, priznanje okoline u kojoj živi i radi, umjesto priznanja

#### ▶ Smisao:

- Ljubav, religija, filozofija, samoostvarenje, umjetnost, ispunjenost, uvažavanje, opće blagostanje.

Važna je i uravnoteženost između poslovnog i privatnog života, kako ne biste "sagorjeli" od obaveza prema socijalnim partnerima. Faze sagorijevanja mogu biti:

#### ▶ Faza entuzijazma

#### ▶ Faza stagnacije

#### ▶ Faza frustracije

#### ▶ Faza upozorenja

#### ■ Psihički nivo

#### ■ Psihosomatski problemi

#### ■ Ponašanje

#### ■ Socijalni aspekt

## Radne tehnike i metode uštede vremena

Rad u dnevnom ritmu podrazumijeva:

1. Važni radovi u fazama velike efikasnosti
2. Rutinski zadaci tokom preostalog vremena

Sedmično i dnevno planiranje:

1. fiksni termini za sastanke
2. blok-termini za sastanke
3. odvojeno vrijeme za rad na miru
4. vođenje kalendara
5. notes za zabilješke
6. ceduljice za telefoniranje, pripremu razgovora
7. saradnja sa drugim: delegiranje i podjela vodstva i ponovno vraćanje
8. upravljanje sastancima: priprema, protokol sastanka, vremenska struktura, moderiranje
9. znanje o radu na računaru: Word, Excel, Power Point
10. proširiti znanja u vezi sa IT tehnologijama – realizacija on – lajn nastave

## UPRAVLJANJE SAMIM SOBOM

Svjesno doživljavati ono što radite:

- Preispitivati ono što radite;
- Odustati od dugogodišnjih navika;
- Probati nove stvari;
- Svjesno definisati vlastite uloge;
- Razgovarati sa drugim o vlastitim željama;
- Nositi se sa nesigurnošću i sumnjama,
- Biti strpljivi, razviti snagu kako biste izdržali.

## KONCEPT MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA – HARVARDSKI MODEL<sup>7</sup>

Hardvardski model upravljanja ljudskim resursima obuhvata četiri aspekta:

1. Uticaj zaposlenika/ca – aspekt upravljanja ljudskim resursima koji obuhvata sve načine na koji zaposlenici/e utiču na proces odlučivanja.
2. Tok ljudskih resursa – ulazni tok, interni tok, izlazni tok.
3. Sistem plaća i nagrada – aspekt menadžmenta ljudskim resursima koji obuhvata izgradnju sistema plaćanja i nagrađivanja zaposlenika/ca.
4. Sistem rada – aspekt menadžmenta ljudskim resursima koji se odnosi na načine rada na nivou radnog mesta, uslove rada i kvalitet okruženja u širem smislu te riječi.

Jedno od ključnih umijeća u savremenom društvu predstavlja usklađivanje i racionalno korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Razvoj kvalitetnog obrazovanja znači oblikovanje odnosa između određene grupe ljudi s namjerom postizanja dogovorenih ciljeva na optimalan način.

„NIJE DOVOLJNO RADITI NAJBOLJE, MORA SE ZNATI ŠTA SE RADI“



## KORACI DIREKTORA/ICA U OBAVLJANJU POSLA:

- osigurajte efikasno rukovođenje,
- imajte jasnu viziju, „čujte“ druge,
- motivišite,
- pomozite,
- preuzmite odgovornost,
- podržavajte,
- dobro se organizujte,
- idite uporedo s inicijativama,
- ohrabrujte osoblje da razmišlja o svom kontinuiranom profesionalnom razvoju.

<sup>7</sup> Sunje, Aziz, Sarajevo, 2002.

## POLOŽAJ DIREKTORA/ICA U PROFESIONALNOM VOĐENJU ŠKOLE:

- postoji jasna organizacijska struktura,
- sistemski je postavljen monitoring i revidiranje prakse,
- osigurana je efikasna koordinacija i pregled naslijedene prakse,
- nastavnici/e imaju nesmetan pristup dokumentima u vezi sa politikom škole,
- postoji izražen timski duh,
- zaposleni/ce osjećaju da su cijenjeni,
- postoji briga o izgradnji ambijenta za učenje,
- sastanci se koriste za raspravu o glavnim pitanjima politike škole,
- profesionalno napredovanje je integralni dio posla,
- mora biti samokritičan/na.

Upravljanje ljudskim resursima, njihovim potencijalima i ponašanjem u procesu rada, odnosno izvršavanju radnih zadataka, veoma je zahtjevan i dinamičan proces, koji organizaciji/školi osigurava ostvarenje željenih ciljeva i osigurava kvalitet. Menadžment ljudskih resursa je ključni faktor koji pravi razliku između uspješnih i neuspješnih i bitni su svi aspekti upravljanja ljudskim resursima.

## 4.2. ZADACI U RUKOVOĐENJU

### Šta znači rukovođenje u školi?

„Rukovođenje mora, s jedne strane, da se pobrine da se stalno osiguraju i održavaju veze između organizacije i njenog najvažnijeg okruženja. Bez zaposlenih, klijenata ili dobavljača nijedna organizacija ne može preživjeti“<sup>8</sup>

### „RUKOVOĐENJE ZNAČI POVEZIVANJE.“

„S druge strane unutrašnja i spoljašnja kompleksnost organizacije mora stalno da se obrađuje, da bi mogle samostalno sobom da upravljaju i da reaguju na impulse koji dolaze iznutra ili spolja. Odluke su način i instrument obrade kompleksnosti.“<sup>9</sup>

### „RUKOVOĐENJE ZNAČI ODLUČIVANJE.“

Danas postoji veliki broj definicija rukovođenja. Jedna od njih glasi:

„Rukovođenje je proces socijalnog uticaja, u kojem jedna osoba (ona koja vodi) pokušava da podstakne drugu osobu (ona koja je vođena) da ispunji zajednički zadatak i ostvari zajedničke ciljeve“<sup>10</sup>

Jedna od najznačajnijih kompetencija današnjeg vremena je: **IZDRŽATI U RUKOVOĐENJU.**



- Kontinuirane reforme u obrazovanju;
- Novi zahtjevi na planu stručnog usavršavanja, planu nastave i učenja, upotrebe nastavnih sredstava;
- Povezivanje sa okruženjem;
- Učenje pojedinaca – dalji razvoj pojedinaca (stručno usavršavanje);
- Učenje tima – kolektivno učenje (značaj timskog rada);
- Učenje škole (okruženje) – sposobnost organizacije da se na svjestan i strukturiran način suoči sa promjenama.

### KLJUČNE KOMPETENCIJE DIREKTORA/ICA ZA OSIGURANJE KVALITETA ŠKOLE

- Direktor/ica škole, u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima obrazovnih vlasti u BiH:
  - rukovodi radom škole,
  - participira u svim poslovima škole,
  - odgovoran/na je za sve proceze i rezultate rada škole i
  - podložan/na je sankcijama.

<sup>8</sup> R. Seliger, Smisao rukovođenja, 2008 – 2016.  
<sup>9</sup> R. Seliger, Smisao rukovođenja, 2008 – 2016.

<sup>10</sup> S. Pelzman

Da bi direktor/ica uspješno radio/la na osiguranju i unapređivanju kvaliteta rada škole, pored određenih znanja i vještina, mora da ima i određene kompetencije, kao što su:

- komunikacijske vještine i znanja,
- sposobnost međusobnog razumijevanja,
- prihvatanje različitosti,
- kooperacija na svim nivoima,
- sposobnost empatije,
- upravljanje i rukovođenje školom,
- podučavanje i učenje,
- podrška učenicima,
- organizacija i sadržajNPP,
- ljudski, materijalni i resursi unutar škole

#### **Potrebne kompetencije za upravljanje i rukovođenje školom su:**

- planiranje i odlučivanje – strateško planiranje i način donošenja odluka posebno kroz participativno odlučivanje
- rukovođenje postavljenih vrijednosti kroz kulturu organizacije
- vođenje – participativno i konstruktivno vođenje
- vođenje sastanaka
- evidencija i dokumentacija
- upravljanje i rukovođenje vremenom
- razvijanje kritičkog mišljenja, kao jedne od ključnih kompetencija za život i rad u 21. vijeku

**Sa ovim sadržajem smo upoznati u prethodnim poglavljima, ali i ovdje je vrlo bitno da se ponovo naglasi značaj potrebnih kompetencija za direktore/ice koji su u prvom mandatu.**

#### **Kompetencije koje se odnose na ljudske, materijalne i resurse unutar škole su:**

- profesionalni razvoj nastavnika i mentorstva
- mrežno učenje
- fidbek – efikasno primanje i davanje povratnih informacija – motivacija zaposlenih
- planiranje i realizacija stručnog usavršavanja u skladu s potrebama nastavnika i privrednih subjekata
- izrada opisa poslova na osnovu standarda za date poslove

- ocjenjivanje ciljeva i uspješnosti zaposlenih na osnovu realizacije datih poslova
- nagrađivanje zaposlenih
- pisanje i realizacija održivih projekata
- sticanje i usmjeravanje prihoda škole prodajom intelektualnih, materijalnih usluga i roba

## **4.3 RAZVOJ OSOBLJA**

**U** upravljanju promjenama veoma su važne ljudske emocije i ponašanje, kao i integracija. Naprimjer, izrada rasporeda časova za sljedeću školsku godinu je nešto što se u školi radi svake godine. Kakve su emocije, odnosno ponašanja nastavnika/ce u odnosu na direktora/icu u slučaju da mu/joj ne odgovara novi raspored? Važan je i odnos direktora/ice sa svojim emocijama u odnosu na nezadovoljnog nastavnika/cu. Davanje povratne informacije direktora/ice – nastavniku/ci je od izuzetnog značaja.

Sastavni i obavezni dio profesionalnog razvoja nastavnika/ce je stručno usavršavanje koje podrazumijeva sticanje novih i usavršavanje postojećih kompetencija važnih za unapređenje odgojno – obrazovnog rada. Važno je i napredovanje nastavnika/ce u određena zanimanja: mentor, savjetnik i viši savjetnik.

**Ključne karakteristike sistemskog razvoja osoblja, odnosno kompetencije nastavnika/ce mogu se definisati kao:**

- Profesionalni razvoj nastavnika/ce je složen, dugoročan, doživotni proces usmjeren na unapređenje kvaliteta nastave i položaja nastavničke profesije u društvu.
- Profesionalni razvoj nastavnika/ce odnosi se na kontinuirano usavršavanje postojećih i sticanje novih znanja, vještina i stavova, koji doprinose kvalitetnijem obavljanju posla, unapređenju kvaliteta učenja i postignuća učenika, ali i razvoju profesionalne uloge nastavnika/ce.
- Profesionalni razvoj nastavnika/ca usmjeren je na razvoj osobe unutar njene profesionalne uloge i uključuje kako formalno iskustvo (seminari, radionice, profesionalni skupovi, rad sa mentorom itd.), tako i neformalno iskustvo (čitanje stručnih časopisa, profesionalnih publikacija, gledanje televizijskih emisija koje se odnose na pojedinu naučnu oblast i sl.), ali i samoevaluaciju, samorefleksiju nastavničkog iskustva.

Za profesionalno i stručno napredovanje osoblja važnu ulogu imaju:

#### ► Podrška okruženja

Kontekst profesionalnog razvoja može uspjeti samo u okruženju koje ga podržava. Najvažniji dio te podrške mora doći od uprave. Posebno važnom se smatra **uloga lidera obrazovne institucije**. Prema nekim autorima najznačajnija uloga u profesionalnom razvoju nastavnika/ce pripada upravo liderima/cama, menadžerima/cama škola, koji bi trebalo da budu svjesni prednosti profesionalnog usavršavanja i da koriste dostupna znanja kako bi podržali i kreirali kulturu profesionalnog učenja na nivou obrazovne ustanove.

#### ► Svijest o neophodnosti promjene i razvoja

Svijest o neophodnosti promjene i razvoja predstavlja još jedan važan faktor uspješnog profesionalnog razvoja. Prije nego što se promjena dogodi, mora postojati osjećaj potrebe za promjenom kako na nivou pojedinca tako i na nivou uže i šire zajednice. Što je potreba za promjenom jača, to je izvjesnije da će do nje doći. Nastavnici/e kao inicijatori i kreatori promjena u obrazovnoj praksi i sami moraju biti primjer promjene koju žele da vide u svojim učenicima/ama i u cijelom obrazovnom sistemu. Dakle, tek kada uvide neophodnost unapređenja i kada sami počnu da žive i rade u skladu sa principima modernog obrazovnog pristupa, bit će u stanju **da razvijaju, mijenjaju i unapređuju proces učenja kojim rukovode**.

#### ► Aktivnosti profesionalnoga razvoja

- Efikasan i efektivan profesionalni razvoj uključuje treninge, razmjenu iskustava, praktični rad, povratnu informaciju, praćenje i evaluaciju aktivnosti. Uspješni programi profesionalnog razvoja uključuju aktivnosti slične aktivnostima koje će nastavnici/e koristiti u svojoj radnoj praksi sa učenicima. Prema nekim autorima nova perspektiva profesionalnog razvoja nastavnika/ca ima nekoliko karakteristika:

- bazira se na nastavnicima/ama kao aktivnim učenicima, koji su uključeni u konkretnе zadatke, posmatranja refleksije,
- nastavnik/ca se doživjava kao neko ko u profesiju ulazi sa određenim iskustvom i neko ko će stići novo znanje i iskustvo koje se bazira na već postojećem,
- profesionalni razvoj se shvata kao proces saradnje – sve se više razvija shvatanje o školama kao organizacijama koje uče, u kojim je razmjena znanja i iskustva na višem, sistematičnjem nivou.

#### ► Značaj povratne informacije za razvoj nastavnika/ce

**Povratne informacije o radu, postignuću i napretku predstavljaju veoma važan faktor razvoja svakog pojedinca. Svima su nam potrebne opservacije drugih na naše ponašanje, jer je to jedan od ključnih načina da napredujemo i sagledamo svoje postupke iz drugog ugla.**

#### Ciljevi razvoja osoblja

##### Organizacija

- Osiguravanje osoblja
- Mlade generacije kolega/ kolegica i stručnjaci/ stručnjakinje
- Prilagođavanje važećim uslovima – stručne kvalifikacije i kompetencije
- Spremnost za promjene
- Zadovoljstvo osoblja i motivacija za rad
- Osiguravanje minimalne kvalitete
- Smanjenje odlaska osoblja/bolovanja
- Saradnja i komunikacija

##### Osoblje

- Stručne kvalifikacije i kompetencije
- Aktiviranje do sada neiskorištenih potencijala i sposobnosti
- Prenos novih/proširenih zadataka
- Karijera
- Mogućnosti samoostvarenja i razvoja ličnosti
- Povećanje ličnog prestiža
- Povećanje zadovoljstva i radosti na radu

#### PITANJA NA KOJA TREBA ODGOVORITI...

##### Povratne informacije direktora/ice – nastavnika/ice

##### Razgovor o radnoj uspješnosti:

- Zašto ću uvesti redovne razgovore u svrhu dobijanja povratnih informacija i šta je njihova svrha?
- Kako teče razgovor o radnoj uspješnosti?
- Šta se tokom događaja ne smije dešavati, šta se ne treba dešavati, šta razgovor o radnoj uspješnosti nije?
- Šta se dešava s rezultatima?
- Moja poruka!
- Razgovor o radnoj uspješnosti iz perspektive kolega/kolegica!
- Sljedeći korak...!

## Optimalna upotreba ljudskih resursa

Vodite brigu o optimalnoj upotrebi ljudskih resursa, o radu se brinite rasporedom zadataka, imajte uvid u rezultate koje škola postiže, u ulogu svakog pojedinca/ke i njegovo/njeno zadovoljstvo. Dokumentujte vrijednosti rada i uspješnosti svakog zaposlenika/ce jer na taj način kontrolišete ostvarivanje ciljeva, a u slučaju potrebe preduzmite korektivne akcije u planovima, taktikama i strategiji.



### VAŽNO!

Vlastita profesionalizacija:

- razmišljanje na sistematičan način
- lični kontrolni krug
- izgradnja kompetencija vodstva
- stručno usavršavanje, literatura, upravljanje znanjem
- zamjena – nadzor
- kolegijalno savjetovanje u vezi sa slučajevima
- nadzor
- kontakt sa upravama drugih škola

## 4.4. RAZVOJ OSOBLJA I KVALITET UPRAVE KROZ UPRAVLJANJE PROMJENAMA

**K**ljučno je obrazložiti kompetencije (i opće i specifične) zaposlenim u cilju međusobnog podržavanja i dopunjavanja. Kada se govori o razvoju osoblja u školi, vrlo su važne **stručne kompetencije** (znanja), **socijalne kompetencije** (rad u timu, da se mogu kao osobe integrisati u tim, da su pouzdani/ne, odgovorne), **metodičke kompetencije** (da poznaju metode učenja, tehnike učenja, da su IT opismenjene, da imaju sposobnosti planiranja i rješavanja problema) i **lične kompetencije** (da imaju inicijativu, da su kreativni/ne, da imaju sposobnost kritičkog mišljenja, da imaju samopouzdanje).

### RAZVOJ OSOBLJA U ŠKOLAMA: VRSTE KOMPETENCIJA<sup>11</sup>

<b>Stručne kompetencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stručno znanje, biti u toku</li> <li>• Interdisciplinarni način razmišljanja</li> </ul>
<b>Socijalne kompetencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost rada u timu i saradnja</li> <li>• Integracija</li> <li>• Pouzdanost, delegiranje</li> </ul>
<b>Metodičke kompetencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poznavanje metode, tehnike učenja, znanje o IT-u, osmišljavanje sjednica</li> <li>• Sposobnost planiranja</li> <li>• Sposobnost rješavanja problema</li> </ul>
<b>Lične kompetencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vlastita inicijativa, kreativnost</li> <li>• Sposobnost kritiziranja i razmišljanja,</li> <li>• Samopouzdanje.</li> </ul>

<sup>11</sup> Wien/Franzke: *Sistemski razvoj osoblja*

## INSTRUMENTI LIČNOG RAZVOJA

Vodenje razgovora sa zaposlenim: lokacijski Razgovor o perspektivama Razgovori vezani za određene povode: Konflikt, promjena, povratne informacije Kolegijalni pregled	Razmišljanje o profesionalnim fazama: svjesno oblikovanje – npr. dolazak mlađih nastavnika/ca	Posmatranje rada
Navika objašnjavanja zadatka: definisanje funkcije i kompetencija, dodjela resursa	Partnerstvo za učenje – intervizija Profesionalne zajednice za učenje	Dugoročno planiranje usavršavanja sa nastavnicima/ama i glasanje unutar tima
Poticanje na kulturu razmišljanja i davanja povratnih informacija	Sistem mentorstva	Posjeta tokom nastave
Portfolio tima i lokacijski portfolio	Nadzor i coaching	Zajedničko stručno usavršavanje i razvoj: ispiti
Koncept stručnoga usavršavanja		

Instrumenti za razvoj osoblja su različiti. Za direktora/icu škole, odnosno upravu škole, važno je da sve ove instrumente spoji i da naglasi da će se voditi razgovor u svrhu dobijanja povratne informacije i promišljanja.

Naprimjer, u svrhu davanja povratne informacije o upisu u prvi razred srednje škole, jer je sve manji broj učenika za upis u srednju školu. Ovim se informacije proširuju, a povratna informacija je najvažniji instrument razvoja osoblja.<sup>12</sup>

## 4.5. OBLICI UPRAVE ŠKOLE PREMA STRITTMATTERU

### KOJI SE OBLIK ODNOŠI NA VAS DIREKTORE/ICE?<sup>13</sup>

Prvo treba da se podsjetimo termina „školska kultura.“ To je obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti zaposlenih u školi kao odgojno – obrazovnoj ustanovi.

### KULTURA SLUGA

Kultura sluge je vid uprave škole koji je eksplotatorski i autorativan. Odluke se donose s vrha. Podređeno osoblje škole je prisiljeno da radi sa strahom, prijetnjama, kaznama, a samo ponekad se daje nagrada.

### PATRIJARHALNA/MATRIJARHALNA KULTURA

U ovom načinu rukovođenja, direktor/ica nastupaju sa pozicije moći. Odnosi se na formalni autoritet kojeg vođa zauzima u organizaciji/školi. Ima moć da nagradi ili kazni podređene ili da preporuči sankcije.

### GURU KULTURA

Guru – glavni religiozni naziv za duhovnog učitelja u hinduizmu, budizmu. Učitelj koji je za svoje učenike nezamjenjiv u potrazi za znanjem i putu ka „buđenju iz sna“. Direktor/ica ovoga tipa dobija povratne informacije od podređenih, ali o rješavanju problema u školi odlučuje sam/a.

### MONARHIJSKA KULTURA

Monarhija – car ili kralj, kao vođa predstavlja problem članovima grupe/tima te traži kolektivno ideje i sugestije od njih, a tek nakon toga donosi sam odluke o načinu upravljanja.

### OSNOVNA DEMOKRATSKA KULTURA

Za ovaj prikaz moglo bi se reći da je tok komunikacije dvosmjeren i da ima „mnogo rada – mnogo zabave“. Strane su u okolini koju karakterišu nizak rizik kroz fidbek. Zasniva se na timskom radu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji. Osnovno pravilo je povezivanje ugodnog s korisnim, odnosno kombinacija teškog i ozbiljnog rada s ugodnom atmosferom i zabavom.

<sup>12</sup>Ender/Strittmatter

<sup>13</sup>Dorothei Herrmann: Upravljanje samim sobom

## BIROKRATSKA KULTURA

Upravljanje se zasniva na logici i racionalnosti, ali naglasak je na pravilnicima i procedurama što je specifično za birokratiju: uloge ili opis posla, pravila i procedure su važnije od ljudi. Od zaposlenih se očekuje izvršenje radnih zadataka u propisanom obimu i zasniva se na poziciji moći koju neko zauzima.

## KULTURA POSLUŠNIH UPOSLENIH

Centralna tačka su pojedinci, a struktura i organizacija su samo instrument lakšeg ostvarivanja ciljeva pojedinaca unutar nje. Ciljevi organizacije postoje samo zbog individualnih ciljeva.

## KULTURA FUNKCIONALNOGA DIJELJENJA MOĆI

### VODSTVO NASTAVNIKA

Menadžer/ica ima potpuno povjerenje u svoje zaposlene. Proces donošenja odluka je široko raširen na svim nivoima. Komunikacija je dvosmjerna, i to ne samo odozgo prema dolje već i odozdo prema gore, u svim prvcima – horizontalna komunikacija i među nastavnicima/ama. Zaposleni su motivisani za sudjelovanje u realizaciji postavljenog cilja.

Na početku je postavljeno pitanje da kao direktor/ica odredite koji tip uprave škole se odnosi na vas?

Poslužite se ličnim iskustvima s tipovima liderstva i na taj način izvršite procjenu kojem profilu lidera pripadate. Svrha je da kroz samorefleksiju, kao proces posmatranja sebe i svoje okoline, otkrijete svoje skrivenе potencijale i bolje razumijete sebe i svoj stav prema okruženju. Da biste izvršili samorefleksiju, možete sebi postaviti određena pitanja, npr.: Da li sam u pravom poslu? Da li učim na svojim greškama? Da li svaki dan radim ono što je u mojoj moći? Kakav je moj plan rada za dan, sedmicu ili mjesec? Da li zaista vjerujem da ja to mogu učiniti? Ovakvim pristupom, naročito direktori/ce u prvom mandatu, sebe će ojačati kao lidera/icu.

Stil rukovođenja je veoma značajan za motivaciju zaposlenih, jer direktno utiče na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i ličnog zadovoljstva. Tako se kod autokratskog stila rukovođenja sve koncentriše na moć direktora/ice i on/a upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskog se naglašava uloga zaposlenih u organizaciji i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod slobodnog stila zaposlenim omogućena maksimalna samostalnost.

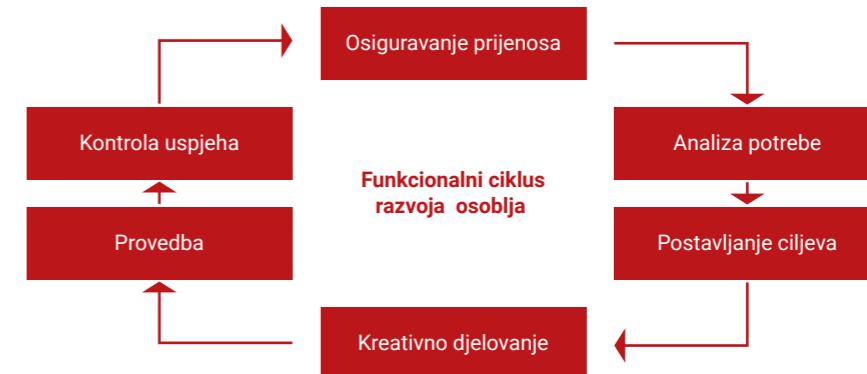
## Upravljanje samim sobom

Mogu sebi dopustiti slobodu za donošenje odluka o tome kada se efektivno i efikasno radi, a kada se treba opustiti i zaboraviti na vrijeme.

## Umijeće rada s ljudima od presudne je važnosti, pa je potrebno raditi na razvoju vještina:

- 1.izbora, treniranja i osposobljavanja zaposlenih,
- 2.oblikovanja i vođenja sastanaka svih vrsta,
- 3.upravljanja svim vrstama konfliktata,
- 4.pregovaranja na ravnopravnoj osnovi,
- 5.integriranja osoba različitih stručnih specijalnosti.

## SISTEMATIZIRANI RAZVOJ OSOBLJA prema Manfredu Beckeru



Prema Manfredu Beckeru, funkcionalni/sistematski razvoj osoblja prolazi kroz šest faza:

1. prvo u organizaciji direktor/ica i njegov/njen tim sačini analizu potreba ljudskih resursa za datu školsku godinu,
2. postavljaju se pametni (SMART) ciljevi, koji se provjeravaju i potom se formulišu dodatni ciljevi,
3. slijedi kreativno djelovanje, kojim se daje odgovor da li su sredstva za postizanje ciljeva realistična,
4. realizacija, uz činjenicu da su ciljevi opisani na konkretan način i mjerljivi, provodi se u sadašnjosti,
5. kontrola uspjeha se vrši uz dobro planirane ciljeve i obezbijeđena sredstva za postizanje ciljeva, uz osmišljene indikatore (ako je u nekom dijelu uočena greška, sačinjava se akcioni plan za poboljšanje uočenog),
6. osiguravanje prenosa, kao završna faza u funkcionalnom ciklusu razvoja osoblja je konačna faza, i to je ključna tačka strateškog značaja.

## 4.6. MOTIVACIJSKE TEHNIKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

**Z**aposlenici često povezuju razvoj ljudskih resursa s unapređenjem. Škola je organizacija u kojoj se često ne može osigurati unapređenje zaposlenika/ca. Stoga se strategije nagrađivanja moraju bazirati na podsticanju pojedinaca da unapređenje vide u profesionalnom i ličnom razvoju.

Kao menadžeru/ici i lideru/ici glavni zadatak je definisanje ciljeva politike i sistema nagrađivanja, a uslov je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sistem nagrađivanja i motivisanja ne može zavisiti od stava menadžera/ice ili lidera/ice, već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definisanih pravila i normi koje iz nje proizilaze.

Motivacijski sistem škole mora osigurati tri tipa ponašanja bitna za funkcionisanje škole i njen razvoj:

- ljudi je potrebno privući u sistem i oni u njemu treba da ostanu,
- zaposleni/e moraju izvršavati preuzete zadatke i obaveze na zadovoljavajući način,
- mora se razvijati inovativna i kreativna aktivnost radi ostvarivanja ciljeva razvoja škole.

Kombinacija finansijskih i nefinansijskih faktora motivacije je dobar put jer zadovoljava vrlo različite ljudske potrebe.

Materijalne kompenzacije su neophodan, ali ne i dovoljan uslov za razvijanje motivacije nastavnika/ca i njihovog ponašanja unutar škole. Postoje određena pravila kojih bi se direktori/ce trebali pridržavati pri koncipiranju motivacijskog sistema:

1. naglasak mора biti na timskom izvršenju i nagrađivanju te ukupnoj organizacijskoj uspješnosti,
2. raspodjela nagrađivanja mора biti jednostavna.

Za svaki dio, koji se dodaje na plaću u svrhu podsticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca/ki, mora biti jasna osnova i kriteriji da bi se motivisalo željeno ponašanje. Kako bi sistem stimulacija postizao željeni učinak, on mora biti jednostavan, specifičan, ostvariv, mjerljiv i pravičan.

U obrazovnim sistemima u BiH sistem stimulacija propisana je zakonskim i podzakonskim propisima o normativima i standardima za finansiranje škola.

### SAVJET!

U školama je znanje i kreativnost osnova efikasnosti i uspješnosti te je logično da treba pronaći nove osnove motivisanja. Motivacijske osnove možete proširiti grupnim sistemima nagrađivanja koji, osim materijalnih kompenzacija, sve više uključuju i ostale faktore motivacije poput participacije u postavljanju ciljeva i odlučivanju, autonomnosti i odgovornosti, oblikovanja poslova, saradnje, fleksibilnog radnog vremena.

### Smjernice za održavanje kvalitetnoga sistema motivacije:

- ▶ prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobinama, potrebama zaposlenih,
- ▶ povezati ljudi s poslovima,
- ▶ koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, ali i za povratnu informaciju o kvalitetu njihovog rada,
- ▶ nastojati da ciljevi budu realni,
- ▶ individualizovati nagrade,
- ▶ povezati nagrade s radom,
- ▶ osigurati pravednost sistema,
- ▶ ne zanemariti važnost plata za motivaciju zaposlenih.

Škole, u kojim se razumije da su ljudski resursi jedan od osnovnih faktora uspjeha, uspešnije su od škola u kojim rukovodstvo ne shvata značaj ljudskih resursa i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening zaposlenika/ca, čak međusobno učenje jednih od drugih, stvaranje ugodnog okruženja u školi, kao i pravedan platni sistem, zadaci su koji se uspješno provode kako bismo stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog zaposlenika/cu.

Razvoj ljudskih resursa osigurava uspješnost u radu. On je usmjeren na povećanje nivoa znanja i sposobnosti zaposlenih, ukupne resurse, konkurentnost, stepen profesionalne fleksibilnosti, cijelokupnu sposobnost škole da se mijenja i prilagođava.

### SEDAM OSNOVNIH ELEMENATA ORGANIZACIJE<sup>14</sup>

FINANCIJE, ULOGE,  
KOMPETENCIJE

IDENTITET,  
SAMORAZUMIJEVANJE,  
MISIJA, SLIKA VODILJA

POLITIKA, STRATEGIJA,  
CILJEVI, PROGRAMI,  
POSTUPCI

FIZIČKA SREDSTVA,  
NOVAC, OBJEKTI,  
INFRASTRUKTURA

LJUDI, GRUPE, KLIMA

TOKOVI, PROCESI,  
KOORDINACIJA,  
KOMUNIKACIJA

STRUKTURA,  
PODOBJELJENJA,  
ODJELJENJA, ORGANIGRAM

<sup>14</sup> Friedrich Glasl: *Dinamičan razvoj preduzeća/organizacije*

## 4.7. POSTUPAK UTVRĐIVANJA ODGOVORNOSTI ZA TEŽE POVREDE RADNIH OBAVEZA I DUŽNOSTI

Tokom poslovne karijere ljudi budu na obje strane – daju otkaze i dobijaju otkaze.

Škola postupa po zakonskim propisima:

- Opis posla i odgovornosti zaposlenih,
- Kriteriji za rad i rezultate,
- Ocjenjivanje zaposlenika/ca.

Lakše je dati otkaz ako je zaposlenik/ca napravio teži prekršaj. Međutim, nekada stvari nisu tako jednostavne i lake.

Povredu radne obaveze radnik čini neizvršavanjem ili nemarnim, neblagovremenim i nesavjesnim izvršavanjem radne obaveze ili kršenjem etičkog kodeksa škole. Za povredu radne obaveze radnik odgovara u postupku za utvrđivanje odgovornosti, koja uključuje krivičnu, prekršajnu i materijalnu odgovornost, u skladu sa zakonima koji regulišu ovu oblast obrazovnih vlasti u BiH.

Disciplinski postupak protiv radnika koji je učinio povredu radne obaveze pokreće neposredni rukovodilac.



### KORACI

Procedure:

- Usmjerite se na rezultate i aktivnosti koje je nastavnik/ca imao/la. Dobro analizirajte njegov/njen prethodni rad. Izvucite ključne tačke.
- Dokumentujte postupke i korake (prije i poslije otkaza).
- Obavijestite sindikat obrazovanja.
- Obavijestite nastavnika/cu i pošaljite mu/joj poziv na sastanak.
- Pregovarajte, ako je Zakonom o osnovnom odnosno srednjem odgoju i obrazovanju i Zakonom o radu propisano.
- Prije bilo kog otkaza, dobro proučite pravilnike, zakone o radnim odnosima i dio oko davanja otkaza. Zaposleni/e često imaju određene pogodnosti kojih nismo ni svjesni dok se ne pojavi otkaz: Šta ćemo sa neiskorištenim godišnjim odmorom? Kako dati otkaz zaposlenici koja je trudna? Šta kada je zaposlenik/ca invalid? Šta ako je zaposlenik/ca na lažnom bolovanju? Ukratko, dobro je proučiti sve zakonske pojedinosti da ne bismo bili iznenadeni s tužbom zaposlenika/ce.
- Škola mora postupati po zakonskim okvirima obrazovnih vlasti u BiH, Kolektivnom ugovoru obrazovnih vlasti u BiH, Zakonu o radu kantonalnih i entitetskih vlasti.

### Kriteriji za otkaz

Dobro je imati dokumentovane argumente (godišnje ocjenjivanje zaposlenog/e, zapisnik sa sastanaka stručnih organa škole, pisana i usmena upozorenja i dr.). Zaposlenik/ca može napraviti probleme s inspekcijom rada ako nemate pisane i argumentovane razloge.

Kada se dobro pripremite, nastavnika/cu pozovite na razgovor jedan na jedan. Razgovor nije prijatan, ali kao direktor/ica morate ga obaviti. Razgovor obavite što prije. Nastavnik/ca obično naslućuje da se nešto događa. Nemojte odugovlačiti s odlukom. Osigurajte da je prostor intiman, da vas niko ne ometa.

Dobro je obaviti razgovor pred kraj radnog vremena jer poslije razgovora nastavnik/ca se neće osjećati baš prijatno. Osigurajte nastavniku/ci dostojanstvo. Sa druge strane, budite veoma direktni, brzi, otvoreni, iskreni. Ovo nije razgovor između prijatelja/ice. Ovo je teška odluka koju morate donijeti.

Prilikom razgovora držite se cilja: zakonskih i podzakonskih propisa, protokola ukoliko ga škola ima...

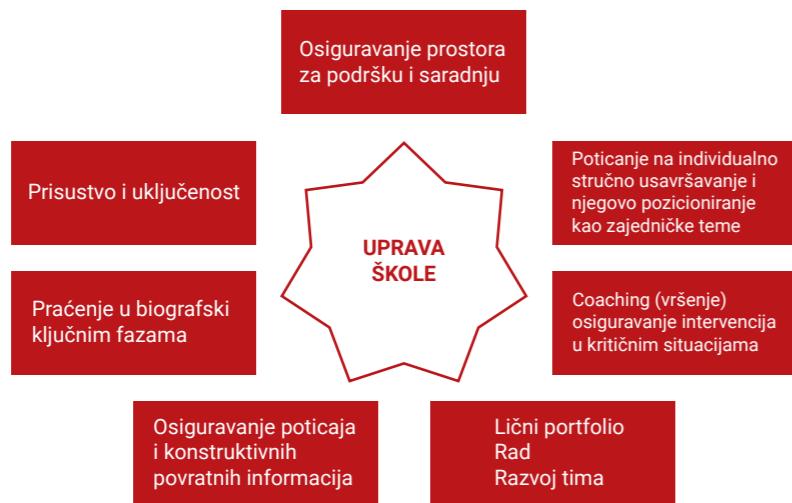
### OVO TREBATE ZNATI

Zakoni o osnovnom i srednjem odgoju i obrazovanju obrazovnih vlasti u BiH regulišu povredu radne obaveze radnika kroz propisivanje koraka za preduzimanje donošenja odluke o otkazu na osnovu pravilnika o disciplinskoj odgovornosti i disciplinskom postupku u skladu sa kolektivnim ugovorom zaposlenih u obrazovanju.

- ▶ Zakon o radu traži da imate pisaniu odluku o otkazu.
- ▶ Dajte zaposleniku/ci odluku.
- ▶ Provjerite detaljno pravne propise.
- ▶ Pripremite se za vođenje razgovora.
- ▶ Otkaz se uvijek daje u neposrednom kontaktu direktora/ice i lica na kojeg se odnosi.

Direktor/ica u prvom mandatu posebno mora da prouči sva pravna akta, zajedno sa sekretarom škole, koja se odnose na ovu problematiku.

## 4.8. OBLAST DJELOVANJA UPRAVE ŠKOLE U KONTEKSTU RAZVOJA OSOBLJA<sup>15</sup>



Danas se škola suočava sa velikim problemima (očuvanje tradicije, promjene plana i programa koja zahtijeva uvođenje novih sadržaja, često bez izbacivanja starih), čime se položaj nastavnika/ca, direktora/ica i stručnih saradnika/ca mijenja.

Od njih se očekuje da pokažu spremnost da na adekvatan način odgovore na izazove promijenjenih uloga, da kompetentnije vode odgojno-obrazovni proces i lični profesionalni razvoj za školu koja je okrenuta budućnosti. Preopterećenost direktora/ice, nastavnika /ce kao i svih zaposlenih u školi vodi konfliktima na svim nivoima, osjećaju nesposobnosti da se odgovori na postavljene zahtjeve, manjku samopouzdanja... zatvorenosti za saradnju sa drugima.

Od direktora/ice škole se očekuje da kreira toplu, prijatnu, podsticajnu atmosferu za učenje, saradnju, da podstiče kvalitetne socijalne odnose, timski rad, da njeguje međusobnu podršku svih zaposlenih u školi, spremnost da se uključe u profesionalno usavršavanje. Ovim je njihova uloga u oblasti djelovanja uprave škole i razvoja osoblja ključna jer direktor/ica je taj koji mora da odgovara :

- na potrebe zaposlenih i da je glavna podrška nastavnicima/ama,
- na potrebe proistekle iz razvoja škole,
- da osigura potrebni kvalitet rada kroz kvalitetno vodstvo prema učenicima/ama, roditeljima/starateljima, ostalim zaposlenim u školi,
- da djeluje iz sistema kad god je to potrebno, npr. medijacija pri konfliktima na relaciji: učenik/ca, roditelj/staratelj-nastavnik/ca.

Osim toga, direktor/ica kao rukovodilac treba da omogući nastavnicima da se aktivnije uključe u funkcijanisanja škole, kao zajednice u kojoj svi pojedinci treba da prihvate filozofiju cjeloživotnog učenja i da uzmu učešće u kreiranju obrazovne politike na svim nivoima. U tom pogledu, podrška razvoju osoblja postaje potrebnija, a uloga direktora/ice i uprave škole se može posmatrati kroz:

- pohvale i davanje povratne informacije o učincima, postignutim rezultatima, različite vidove posjeta kako na radnom mestu, tako i u nastavi,
- individualne i grupne razgovore, daje podršku za kvalitetan rad, da se usavršavaju,
- pobrinuti se za prostor podrške i saradnje,
- slabosti u radu nastavnika/ce i kako ih prevazići, koje su eventualne poteškoće,
- kreiranje povoljne socio-emocionalne klime u školi, upotrebu svih raspoloživih resursa, spremnost na grupni i timski rad u kreiranju vizije, misije.

Ako direktor/ica želi da nastavnici/e uče i on sam mora učiti,<sup>16</sup> mora ih na to motivisati sopstvenim primjerom, npr.: uspješnim pedagoškim djelovanjem koje uključuje stručna znanja i vještine; da ima niz ljudskih osobina kao što su: fleksibilnost, motivisanost i interakcija sa drugim, empatija. Direktor/ica je zapravo pozitivan primjer ne samo svojim kolegama/icama, nego i roditeljima/starateljima i učenicima/ama, a njegovo ponašanje će uticati na ponašanje svih sa kojim on ostvaruje interakciju i komunikaciju. Direktor/ica škole u kontekstu razvoja nastavničkih kompetencija i razvoja osoblja treba poticati na individualno stručno usavršavanje i njegovo pozicioniranje kao zajedničke teme.

### O sposobljenost za nove načine rada u odjeljenju:

- upotreba odgovarajućih pristupa s obzirom na socijalnu, kulturnu i etničku pripadnost učenika/ca,
- organizovanje optimalnog i motivirajućeg okruženja, čiji cilj je olakšati i poticati proces učenja,
- timski rad (poučavanje) s drugim nastavnicima/ama, stručnim saradnicima/ama koji učestvuju u odgojno-obrazovnom procesu.

### O sposobljenost za nove radne zadatke izvan odjeljenja, u školi i sa socijalnim partnerima:

- razvijanje školskog kurikuluma,
- organizacija i evaluacija odgojno-obrazovnog rada,
- saradnja sa roditeljima/starateljima i drugim socijalnim partnerima.

<sup>15</sup> Ender/Strittmatter

<sup>16</sup> Stoll, Fink, 2000.

### O sposobljenosti za razvijanje novih kompetencija i novih znanja kod učenika/ica:

- razvijanje sposobljenosti učenika/ca za cjeloživotno učenje u društvu znanja (učiti kako treba učiti).

### Razvijanje vlastite profesionalizacije:

- istraživački pristup i usmjerenošć u rješavanju problema,
- odgovorno usmjeravanje vlastitog profesionalnog razvoja u procesu cjeloživotnog učenja.

### Upotreba informacijsko – komunikacijske tehnologije (ICT):

upotreba informacijsko – komunikacijske tehnologije u formalnim situacijama učenja.



**VAŽNO!**

Većina nastavnika/ca je u okviru svog obrazovanja i usavršavanja uvidjela značaj holističkog pristupa u poučavanju, koji podrazumijeva cijeloviti razvojni pristup učeniku/ci i uzimanje u obzir svih aspekata razvoja učenika/ce.

Od nastavnika/ce očekuje se da u svakodnevnom radu bude usmjeren na poticanje kognitivnog razvoja učenika/ce, a da njihov emocionalni i socijalni aspekt funkcionisanja stave u fokus tek kada se pojave određene poteškoće i problemi u ponašanju. Uvođenje promjena u postojeći obrazovni sistem je jednim dijelom spor upravo iz razloga što su i sami nastavnici/e, koji su nosioci promjena, prošli kroz isti sistem obrazovanja i stekli uvjerenje da isključivo poticanje i razvoj intelektualnih sposobnosti garantuje uspjeh.



**SAVJETI:**

### Planiranje i programiranje:

1. Šta je planiranje?
2. Šta je programiranje?
3. Šta planiramo i programiramo u odgojno - obrazovnom procesu?

- Planiranje je skup radnji kojim raspoređujemo planirane aktivnosti u toku zadanoj vremenskoj periodi. Distribucija podrazumijeva naziv aktivnosti, red aktivnosti i vrijeme potrebno za realizaciju tokom planskog perioda. Planski period može biti duži (godišnje planiranje) i kraći (tromjesečno, mjesечно, sedmično ili dnevno planiranje).

- Programiranje je skup radnji koje uz planirane aktivnosti određuje međuzadatke, te ciljeve i zadatke koje treba da dostignemo, a određuje načine postizanja ciljeva.
- Programiranje je gotovo uvijek vremenski određeno.

### Plan i program

- Ovo će vam pomoći u praćenju rada nastavnika/ca!
- Osnovni preduslov za kvalitetno programiranje je poznavanje inicijalnog stanja i definisanje cilja. Cilj je često definisan okvirnim planovima (nastavni plan i program) pa je u segmentu obrazovanja učestala pojava trke za postizanjem cilja zbog čega se često preskaču ponavljanja i uvježbavanja. Ostali, nimalo važniji preduslovi kvalitetnog programiranja su poznavanje materije, metoda i potencijala koji stoje na raspolaganju (metodski instrumenti). Potrebno je da se isplaniraju i korelacije između predmetnih područja.
- Vrijednost kvaliteta programiranja teško je utvrditi na bilo koji drugi način osim dužeg praćenja realizacije programiranih sadržaja. Najvrednija je subjektivna procjena izvođača programiranog sadržaja (savladavaju li se sadržaji i koje poteškoće postoje). Važno je da se napomene kako je svaki program podložan promjeni (intervenciji) i bolje je da se provede nego da se slijepo prati prethodno postavljeni program. Ovdje se javlja jedan paradoks - potrebno je postići cilj definisan okvirnim planom. Važnost izvođača programa i jest u izdvajajući bitnog od nebitnog kako bismo savremenim metodama i metodskim postupcima došli do cilja.
- U odgojno – obrazovnom procesu planiraju se i programiraju svi segmenti rada, a posebno neposredni rad sa učenicima/ama.

### PROCES SAMOVRJEDNOVANJA

Utvrđivanje i unapređenje kvaliteta u školama ostvaruje se, između ostalog, kroz proces vrednovanja (eksterne) i samovrednovanja (interne) evaluacije, što predstavlja proces obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta zasnovanog na zakonskim i podzakonskim propisima o osnovnom i srednjem odgoju i obrazovanju u obrazovnim sistemima u BiH.

Samovrednovanje je postupak kojim se vrednuje rad škole, odnosno vrednovanje procesa i postignuća i predstavlja najefikasniji način unapređenja kvaliteta rada škole. Provođenjem samovrednovanja škola može prepoznati svoje prednosti, znači ono što se dobro radilo, ali i slabosti, kako bi mogla preuzeti mјere poboljšanja i uraditi akcioni plan sa ciljevima i mjerama poboljšanja rada.

### Procesi samovrednovanja

Procesi samovrednovanja škole i razvojnog planiranja su dva međusobno povezana procesa koji proizilaze jedan iz drugog. Sprovođenje procesa samovrednovanja pokazuje:

- ▶ kakva je škola,
- ▶ šta predstavlja njezine dobre strane,
- ▶ koje područje rada treba unaprijediti.

Samovrednovanje i razvojno planiranje je objektivno teško realizovati ako ne postoji kvalitetan timski rad svih zaposlenih u školi koji prenose odgovornost zaposlenim u timu za samovrednovanje i stručne aktive za razvojno planiranje.

*Sistemsko prikupljanje relevantnih podataka, kojim se može razumjeti i opisati postojeće stanje, te prepoznati potrebe razvoja škole je, ustvari, samovrednovanje. To je proces učenja o sebi kao ustanovi.*

## KAKO ORGANIZOVATI PROCES SAMOVRJEDNOVANJA U ŠKOLI?



### KORACI

**Prvi korak:** Izbor tima za samovrednovanje koji će u saradnji sa nastavnicima/ama da izabere ključnu oblast i vrednovanja. Veoma je važno da škola izradi svoje procedure i plan za samovrednovanje.

**Drugi korak:** Potražite stručnu literaturu o ovoj temi.

**Treći korak:** Traženje odgovora na pitanja kako pronaći dokaze, odnosno koje su tehnike i instrumenti koji će se koristiti; na koji način i od koga će se tražiti mišljenje (nastavnici/e, učenici/e, roditelji/staratelji, predstavnici/ice lokalne zajednice); čime se mogu dokumentovati/dokazati tvrdnje za određeni parametar koji se vrednuje.

**Četvrti korak:** Obrada i analiza dobijenih rezultata do kojih se došlo različitim tehnikama i instrumentima. Važno je da se u školi obezbijedi anonimnost podataka, način čuvanja, a posebno da se onemogući i zloupotreba te otvoreno rangiranje pojedinaca/ke. Važno je da se učesnici/e upoznaju s dobijenim podacima kroz izvještavanje. Izvještaji bi trebalo da sadržavaju i predložene mjere za unapređenje u onim područjima u kojim je to neophodno, a pokazalo se kao prioritet. Te mjere su polazna tačka akcionog plana kojim se unapređuje rad škole u konkretnoj oblasti.

*Akcioni plan treba da definiše aktivnosti koje će se preduzeti, imenuje nosioce/iteljice aktivnosti, odredi vremensku dinamiku realizacije i na koji će se način pratiti njihova realizacija. Akcioni plan može biti sastavni dio školskog razvojnog plana.*

Samoevaluacija je osnovni dio internog osiguranja kvaliteta rada stručnih/tehničkih škola. Interno osiguranje kvaliteta snažno je povezano sa poboljšanjem kvaliteta rada škole. Ne može a da se ne postavi pitanje ko je najodgovorniji za kvalitet pruženog stručnog obrazovanja? U prvom planu je svakako direktor/ica škole, koji mora strateški planirati i djelovati, zajedno sa svojim timom, i biti dio tog kontinuiranog procesa u kojem se trebaju mijenjati i poboljšavati sve one aktivnosti za koje je utvrđeno da se mogu bolje obavljati radi postizanja kvalitetnog upravljanja promjenama i liderstvu.

**Kompetencije za sistem i proces osiguranja kvaliteta su:**

- Timski rad,
- Mjerenje kvaliteta – samoevaluacija,
- Izvještavanje i revidiranje akcionih planova.



- **PLANIRAJ:** osmisli ili revidiraj komponente procesa radi unapređenja rezultata,
- **URADI:** implementiraj plan i mjeri njegov učinak,
- **PROVJERI:** ocijeni mjere i izvještavaj donosioca odluka o rezultatima i
- **DJELUJ:** odluči o promjenama potrebnim za unapređenje procesa.

*Organizacija samovrednovanja rada škole je jako važna za direktore/ice u prvom mandatu, jer to su aktivnosti s kojim se kao lideri/ce prvi put susreću i zato je važno da se potpuno posvete realizaciji ovih aktivnosti.*

*Inače, uloga direktora/ice u samovrednovanju je ključna, jer je on/ona taj koji treba da stvara uslove u kojim će se razvojni ciljevi realizovati.*

### Vrednujte:

- ▶ **Godišnji program rada škole:** procjenjivanje strukture, kvaliteta nastavne ponude, usklađenosti sa specifičnostima i potrebama učenika/ca, veze razvojnog plana s rezultatima samovrednovanja škole.
- ▶ **Nastava i učenje:** planiranje i pripremanje nastave i drugih oblika rada, realizacija nastave, aktivnost učenika/ca, način učenja, ocjenjivanje, praćenje i izvještavanje.
- ▶ **Uspjesi učenika/ica:** uspjeh u učenju (na nivou razreda, odjeljenja i škole), kvalitet znanja, uspjesi učenika/ca na kvalifikacionim i prijemnim ispitima i takmičenjima, motivacija učenika/ca i vrijednosti kod učenika/ca.
- ▶ **Podrška učenicima/icama:** kvalitet brige o učenicima/ama, podrška njihovom učenju i za talentovane i učenike/ce koji se upućuju na dopunska nastavu, socijalnom i ličnom razvoju, profesionalna orientacija.
- ▶ **Klima:** kvalitet klime i odnosa u školi i okruženju, zajedništvo, saradnja, osjećaj pripadnosti školi i okruženju, jednakost, pravičnost, partnerstvo.
- ▶ **Potencijali:** kadar, prostor, oprema, raspolaganje finansijskim sredstvima.
- ▶ **Rukovodstvo, organizacija i osiguranje kvaliteta:** profesionalna kompetencija, vještine i sposobnosti direktora/ice, timski rad, školski menadžment, ostvarivanje školskog razvojnog plana, izvještavanje o kvalitetu rada, obezbjeđenje kvaliteta...

### Nastava i učenje obuhvaćaju četiri područja za vrednovanje kvalitete:

- Planiranje i pripremanje,
- Nastavni proces,
- Učenje,
- Praćenje napredovanja učenika/ica.

### Instrumenti za samoevaluaciju:

- Praćenje i ocjenjivanje,
- Izvještavanje.

### Rezultati nastave

Nastava i učenje završavaju određenim rezultatima, odnosno ishodima. Stoga je potrebno izvršiti provjeru ciljeva nastave i učenja, tj. pratiti, provjeravati i vrednovati.

Kako se u evaluaciji nameću pitanja vrednovanja ishoda i procesa, može se govoriti o zbirnoj i formativnoj evaluaciji. Zbirna predstavlja vrednovanje zasnovano na rezultatima, a formativno vrednovanje je zasnovano na temelju postignutih promjena.

Evaluacija se radi kako bi se utvrdila ostvarivost ciljeva i zadataka nastave i učenja koji se transformišu u kvantitativne i kvalitativne promjene u razvoju učenika/ica, a istovremeno i u analizi i poboljšanju uslova učenja.

Ona treba da se vrši tokom procesa nastave i učenja, a ne nakon završetka, jer će tako učenici/e imati jasniju sliku o rezultatima koje su postigli i onome na čemu bi trebali više da rade. Na taj način učenik/ica se podstiče da teži boljim rezultatima. Ovaj proces omogućava i nastavniku/ci važnu povratnu informaciju o poučavanju kako bi se mogao mijenjati i prilagođavati proces poučavanja i ciljevi vezani za predznanje učenika/ca.



### Težite...

- ocjenjivanje učenika/ca se obavlja redovno i kontinuirano, kao rezultat sistematskog praćenja učenika/ca,
- ocjenjivanje se obavlja u skladu sa zakonskim propisima,
- o kriterijima ocjenjivanja nastavnici/e se dogovaraju na nivoima stručnih aktiva i odjeljenske zajednice,
- razlike u kriterijima ocjenjivanja istog predmeta kod različitih nastavnika/ca su neznatne,
- nastavnici/e primjenjuju formativno i sumativno ocjenjivanje i uviđaju vezu između kvaliteta svog rada i ocjena učenika/ca,

- procjena uspješnosti nastave u direktnoj je vezi s ocjenama učenika/ca i važan je faktor u daljem planiranju rada.

### Izbjegavajte ove stvari...

- praćenje i ocjenjivanje je neredovno i najčešće se vrši uoči kraja prvog i drugog polugodišta,
- ocjenjivanje se vrši u skladu sa zakonskim propisima, ali je primjena različitih vrsta ocjenjivanja neravnomjerna, tako da u predmetima preovladava ocjenjivanje isključivo na osnovu pisane provjere znanja,
- učenici/e dobijaju povratnu informaciju o ocjeni, ali se zanemaruje njena motivaciona funkcija.

### Dokumentacija postupka evaluacije:

- pitati ljudе šta misle (individualni razgovori, grupne diskusije, radni sastanci, roditeljski sastanci, ankete, upitnici),
- pregledati dokumentaciju i druge izvore (dnevnički rada, različite vrste izveštaja i zapisnika, učenički radovi i sveske, planovi rada, akcioni i razvojni plan, pravilnici),
- neposredno posmatranje (praćenje pojedinih učenika/ca, posmatranje pojedinih odjeljenja i časova, video-zapis, razmjena odjeljenja, posjete časovima),
- analiza podataka (interna i eksterna testiranja, ispiti, takmičenja i dr.).

### Škola:

- može samostalno da izrađuje različite instrumente i dopunjava postojeće,
- procjenjuje kvalitet na osnovu datih okvira (ključne oblasti, područja vrednovanja, indikatora i nivoa ostvarenosti),
- utvrđuje nivo ostvarenosti određenih indikatora, utvrđujući svoje jake i slabe strane.

### STALNO ISPITUJTE...

U procesu samovrednovanja i strateškog planiranja postavite sljedeća pitanja i pokušajte da date odgovore:

- Kakva smo mi škola?
- Koliko smo dobri?
- Koji su nam razvojni prioriteti?
- Što možemo činiti da bismo bili bolji?
- Kako da planiramo razvoj?
- Kako da ostvarimo planove i željene ciljeve?

**ZAPAMTITE !**

- ▶ Svaka škola je organizam za sebe; ne postoje dvije identične škole.
- ▶ Svaka škola ima mogućnost za promjene i razvoj.
- ▶ Svaka škola može biti bolja.

**CILJEVI – POKAZATELJI – STANDARDI**

- **CILJEVI:** Šta želimo postići
- **POKAZATELJI:** Na osnovi čega prepoznajemo da smo postigli cilj?
- **STANDARDI:** Definisanje obima uspjeha ili neuspjeha.

**Umjesto zaključka:** Škola mora preuzeti veću kontrolu i odgovornost za kvalitet vlastitog djelovanja. Treba se oslanjati na vlastite ljudske resurse u skladu sa specifičnostima i razvojnim mogućnostima škole, a od škole se očekuje više incijativnosti i kreativnosti.

**4.9. INOVATIVNOST ŠKOLE**

**Š**ta je zadatak direktora/ice koji/a radi u školi koja nije sklona inovacijama, a živi u vremenu u kojem su inovacije stvarnost i zahtjev? Šta podrazumijeva inovaciju u nadležnim obrazovnim sistemima u BiH?

Zadatak škole ne može biti da prati sve inovacije i opterećuje informacijama i saznanjima ionako preopterećeno obrazovanje. Sam pojam inovacija krije, osim osnovnog značenja-novina, još jedno značenje – promjenu, koja upućuje na opreznost i proces. Taj proces podrazumijeva da se promjena neće desiti samo da bi se nešto mijenjalo, nego treba biti usklađena sa svim okolnostima u kojim se škola nalazi te funkcionišati u procesima unutar škole koji se odnose na:

- definisanje ciljeva,
- rukovodstvo,
- planiranje i pripremu za nastavu,
- organizaciju nastave,
- nastavnu metodologiju,
- nastavna sredstva i izvore znanja,
- evaluaciju i praćenje.

**Treba li nam kreativnost i šta ona predstavlja?**

▶ Kreativnost je sposobnost za stvaranje novih ideja i novih načina rješavanja problema. Ona je važna, ali vrlo neujednačeno raspoređena osobina pojedinca/ke na kojoj se može izgraditi put prema stvaranju korisnog znanja. Neki ljudi imaju kreativnost, neki nemaju. Od onih koji je nemaju ne možemo ni da je očekujemo, niti možemo da je izazovemo bilo kakvom ustrajnošću, prinudom ili podsticajima. Sve što se može učiniti jeste pažljiv izbor novih zaposlenih i stvaranje dobrih uslova za kreativni rad. Najvažniji od tih uslova su:

- ▶ kultura tolerancije prema greškama,
- ▶ osvješćen odnos prema neznanju,
- ▶ određeni stepen slobode za kreativne zaposlene.

Priča o kreativnosti uvijek je priča o zadanom, naslijedenom ili zatečenom stanju. Svaka promjena ili kombinacija novog i zatečenog nije kreativan čin. Izvjesne kombinacije, čak i kad su vrlo dopadljive, mogu da budu samo prividno stvaralačke. Ako se kombinacijom promaši suština nekog stanja, ma koliki stepen zadovoljstva bio, ne možemo da govorimo o kreativnosti.

**SAVJET ZA INOVATIVNOST ŠKOLE:**

- ▶ Inovativnost škole ne zavisi samo od finansijskih resursa.
- ▶ Cjeloživotno učenje osigurava inovativnost škole i potiče školu da ostane organizacija koja stalno uči.
- ▶ Nije jedina inovativnost korištenje informacione tehnologije.

**CJELOŽIVOTNO UČENJE**

U vezi sa osiguranjem kvaliteta rada škole, jedna od značajnih aktivnosti u rukovođenju školom na koje direktori/ce trebaju da posebno obrate pažnju je podrška učenicima/ama, kao i praćenje saradnje roditelja/staratelja i nastavnika/ca.

U tom kontekstu potrebno je omogućiti nastavnicima/ama, kao i direktorima/cama da kontinuirano podižu svoje kompetencije kroz cjeloživotno učenje.

Cjeloživotno učenje je koncept učenja tokom čitavog života, čiji je cilj sticanje i unapređenje znanja, kompetencija i kvalifikacija za lične, društvene i profesionalne potrebe, a koji je nastao zbog toga što se količine novog znanja svakim danom uvećavaju, dok postojeća znanja sve više i brže zastarijevaju. Takav koncept obuhvata učenje u svim oblicima: formalno, neformalno i informalno učenje, odnosno njihovu integraciju, kako bi se stekle mogućnosti za stalno unapređenje ličnog razvoja pojedinca.

Važniji ciljevi cjeloživotnog učenja su: podizanje općeg nivoa obrazovanosti pojedinca, prepoznavanje njegovih ličnih potencijala i sposobnosti i njegovo osposobljavanje za snalaženje u promjenljivim uslovima rada, te povećanje mogućnosti za zapošljavanje. Ti ciljevi su artikulisani u ključnim kompetencijama, čijim se usvajanjem pojedinac osposobljava za život u društvu znanja.

#### Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje u BiH<sup>17</sup>

Na osnovu uvida u važnost razvoja ključnih kompetencija u obrazovanju, vezano uz konkureniju mladih na tržištu rada u BiH i šire te uvida u prakse u zemljama EU i posebnosti obrazovnog sistema, identificirano je deset ključnih kompetencija relevantnih za Bosnu i Hercegovinu, a to su:

Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje u BiH su:

- Jezičko-komunikacijske kompetencije na maternjem jeziku,
- Jezičko-komunikacijske kompetencije na stranom jeziku,
- Matematička pismenost i kompetencije u nauci i tehnologiji,
- Informatičke kompetencije,
- Učiti kako učiti,
- Socijalna i građanska kompetencija,
- Samoinicijativa i preduzetnička kompetencija
- Kulturna svijest i kulturno izražavanje,
- Kreativno – produktivne kompetencije,
- Tjelesno – zdravstvene kompetencije.
- Kulturno izražavanje,
- Preduzetničke kompetencije i
- Fizičko – zdravstvene kompetencije.

## 4.10. NASTAVNIK/CA I VREDNOVANJE NJEGOVOG/NJENOG RADA OD UČENIKA/CA

**V redovanje procesa učenja (formativno):** Svrha ovog procesa vrednovanja je da unaprijedi, upravlja i kontrolise učenikov/cin proces učenja, kao i aktivnosti učenika/ca i nastavnika/ca u postizanju određenog cilja.

**Vrednovanje postignuća učenja (sumarno):** Nakon određenog vremena završno vrednovanje sumira stečeno znanje i vještine učenika/ca. Osnovna funkcija je informisanje, npr. učenika/cu ili roditelja/staratelja o nivou postignuća učenika/ce.

Vrednovanje postignuća učenja ukratko je procjenjivanje učeničkih postignuća kroz sumiranje stečenih znanja i sposobnosti. Funkcioniše kao mehanizam povratnih informacija roditeljima/starateljima, učenicima/ama i nastavnicima/ama. Može biti osnov podrške usmjerene na definisane ciljeve. Ocjene se koriste kao sredstvo povratne informacije, koja nekada izaziva određenu vrstu problema vezanih uz ocjenjivanje (npr. različiti nastavnici/e različito vrednuju rezultat rada jednog/e učenika/ce, jer nije jasno definisano šta se ocjenom izražava: vještine, sposobnosti, znanje, stavovi...). Pri mjerenu stečenih sposobnosti i vještina učenika/ce, nastavnik/ca treba primijeniti i metode formativnog procjenjivanja.

Nastavnička procjena vlastitog nastavnog procesa razlikuje se u velikoj mjeri od mišljenja svih ostalih grupa koje učestvuju u procjeni njihovog rada (učenici, roditelji, direktori...). Za svakodnevnu školsku praksu, samovrednovanje predavanja je najjednostavniji metod procjenjivanja. Preispitivanje vlastitog načina predavanja uz upotrebu dnevnika, zapisnika ili portfolia radova može biti idealan metod samovrednovanja.

Rad škola moguće je vrednovati korištenjem određenih kriterija za utvrđivanje kvaliteta predavanja. Za to su kroz samovrednovanje potrebni indikatori, koji upućuju na različite aspekte školovanja. Tri glavna područja su:

- ▶ nastavni plan i program, učenje i predavanje,
- ▶ školsko okruženje i etos škole,
- ▶ menadžment i razvoj.

Ti indikatori prikazuju obrazovanje kao načelo školske politike i organizacije, te kao pedagoški proces. Samovrednovanje u ovom kontekstu znači posmatranje vrednovanja kao polazišta procesa unapređenja kvaliteta nastave i potrebni su indikatori koji upućuju na različite aspekte školovanja. Ti indikatori nadalje prikazuju obrazovanje za demokratiju i ljudska prava kao načelo školske politike i organizacije te kao pedagoški proces. U ovom priručniku predstavljamo instrumente i nastavna sredstva za samovrednovanje škola, koji uključuju sve njene učesnike, a ne samo vanjske procjenitelje. Samovrednovanje u ovom kontekstu znači i posmatranje vrednovanja kao polazišta procesa unapređenja, a ne kao završetka nekog procesa.

<sup>17</sup> Izvor: Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje

## VREDNOVANJE RADA NASTAVNIKA OD STRANE UČENIKA



**Preduvjeti za sprovođenje vjednovanja** sastoje se od odluka: Učiteljskog/Nastavničkog vijeća, direktora/ice, Školskog odbora, roditelja/staratelja. Također, treba imati u vidu i dokumentaciju učenikovog/cinog vrednovanja pedagoškog rada nastavnika/ce, direktora/ice, stručne službe. Potom treba formirati timove, pedagoško-psihološku službu. Instrumenti moraju biti validni (znači da se mjeri ono što se pretpostavlja da se mjeri), pouzdani i objektivni. Rezultati učenikovog/cinog vrednovanja koriste se za i za redovno praćenje i kontrolu kvaliteta nastavnog procesa i kvaliteta rada škole.

Instrumenti mjere različite dijelove rada: klimu u odjeljenju, komunikaciju na relaciji učenik/ca-nastavnik/ ca i učenik/ca-učenik/ca, ocjenjivanje, položaj učenika/ca u nastavnom procesu, postupak vrednovanja učeničkog/cinog znanja kao i nastavnikovo/cino upravljanje procesom učenja tokom časa.

Rezultati su dostupni: Učiteljskom/Nastavničkom vijeću, Savjetu roditelja, Školskom odboru, Stručnoj službi (pedagog-psiholog-socijalni radnik), školskoj upravi. Direktor/ica i pedagog/ica, nakon svih ovih koraka treba da obave individualni razgovor sa nastavnikom/com i da se dogovaraju o daljim aktivnostima (izrada akcionog plana za nastavnika/cu).

Ovo se može, ukoliko nije drugačije regulisano, ugraditi i u Razvojni plan škole. Na ovaj način bi se svakako podigao kvalitet nastavnog procesa, jer nastavnici su u školi radi učenika/ca. Oni su ti koji daju određenu vrstu usluga, koje moraju biti na veoma visokom nivou. Samovrednovanjem škole ovo se radi kroz različite indikatore, deskriptore, odnosno instrumentima za mjerjenje.

### IVO IMAJTE NA UMU

Nastavnik/ka nije ni naučnik/ka niti pronalazač/ica da bi, po svaku cijenu, morao/la izmisliti nešto novo, a nije ni umjetnik/ka da bi morao/la biti originalan/na. Najveći broj njegovih učenika/ca prosječnih su sposobnosti; njegov/njen cilj nije niti smije biti stvaranje nove ili posebne slike svijeta, nego mu/joj je cilj prenošenje modaliteta i osnovnih znanja kojim se može razumjeti postojeći svijet. To, naravno, ne isključuje dodatni rad sa učenicima/ama koji/e pokazuju interesovanje za pojedine oblasti i njegovanje ili podršku, često i otkrivanje, njihovog talenta.

Umijeće nastavnika/ca, pored neophodnog stručnog znanja, sastoji se u izboru metoda i sredstava kojim će to znanje što bolje prenijeti mladim, načina kojim će procijeniti efikasnost svog posla i biti spreman/na da se prilagođava novim uslovima. Prilagođavanje ne bi trebalo da se shvati kao podilaženje učenicima/ama, nego kao usklađivanje svojih znanja s potrebama vremena, sposobnostima svojih učenika, mogućnostima svoje škole, potrebama okruženja. To umijeće nazivamo kreativnošću.

### Nastavnik/ica

Nastavnik/ka je taj/ta koji/a u nastavnom procesu unapređuje znanje, razumijevanje, vještine, stavove i ponašanje učenika/ca te je stoga važno da nastavnik/ka bude dobra osoba, stručnjak/inja, komunikator/ka i savjetnik/ka, zahtjevna, poštena, nepristrasna, psihički moralno i društveno uravnotežena osoba.



Razgovarajte sa nastavicima/ama o motivaciji učenika/ca:

- Stvarajte zdravo okruženje koje potiče na učenje,
- Razvijajte kod učenika/ce osjećaj sigurnosti u školi,
- Potičite razvoj ključnih kompetencija i životnih vještina,
- Nastava usmjerena na učenika,
- Izvršeno integriranje nastavnog plana i programa unutar predmeta i na međupredmetnim područjima,
- Postoji vertikalna i horizontalna prohodnost,
- Korišćenje i primjena stečenog znanja u skladu sa zacrtanim ciljevima,
- Poštujte različitosti i potičite učenike/ce na međusobno poštivanje,
- Motivišite i nagrađujte zalaganje i napredovanje, neka učenici/e osjete da prepoznajete njihov trud.

Ključno za uspješan rad škole i kvalitetnu nastavu je dobra profesionalna saradnja, a direktor/ica je za to odgovoran/na, a pogotovo direktori/ce u prvom mandatu, koji se sa ovom vrstom posla u svom radnom vijeku nisu susretali. Uspostavljanjem atmosfere saradnje, međusobne pomoći i podrške postižu se bolji rezultati, kao i osjetljivost za reagovanje lokalne zajednice i osjetljivost za demokratsko odlučivanje.



**5**

| ŠKOLSKA KULTURA

## 5. ŠKOLSKA KULTURA

**Š**kolska kultura je jedan od mogućih pristupa analize i uspostavljanja kvaliteta škole, pored već uspostavljenih procesa vrednovanja i samovrednovanja, koji se provode radi unapređenja kvaliteta obrazovanja.



- ▶ Individualno subjektivno zadovoljstvo – zadovoljstvo učenika i nastavnika, stres, fizička opterećenost, pospanost, profesionalno izgaranje, strah od škole, ocjene, radost vezana za dolazak u školu.
- ▶ Klima u razredu: odnos nastavnik – učenik (poštovanje, zajedničko odlučivanje, odgovornost, jasno postavljanje pravila), odnos učenik – učenik (spremnost za pomoć, rivalstvo, poštovanje različitosti, odnos prema manjinama).
- ▶ Socijalni kvalitet u školi – toplina, strogoća, raznolikost, uvažavanje znanja i kompetencija, privatnost, nedolično ponašanje među osobljem: kooperativna uprava škole, zadovoljstvo pruženim radnim uslovima, odnosi sa nenastavnim osobljem.
- ▶ Radni prostor – uređenje prostorija, kvalitet i prilagođenost namještaja, osvjetljenje, funkcionalna pozicija sjedenja, udobnost radnog mesta direktora, profesora i nenastavnog osoblja, tehnička opremljenost.
- ▶ Suočavanje sa problemima – „teški“ učenici, „teški“ nastavnici/profesori i „teški“ roditelji, teški uslovi u socijalnom okruženju, mjere vezane za rješavanje konflikata, podrška i savjetovanje, psihološko savjetovanje, profesionalna orientacija, ophođenje prema manjinama, kontrola stresa vezanog za uspjeh-mjere podsticaja, odnos prema slabijim, situacija vezana za instrukcije, stepen ponavljanja, „drop out“/zakazivanje u školi.
- ▶ Bogat školski život – mogućnost izbora škole-nastave, izbornih predmeta, vannastavnih aktivnosti, ceremonije u školi, svečanosti, sudjelovanje na takmičenjima, podsticanje nadarenih, internacionalizacija, mogućnost razvoja za profesore i učenike, mjere koje podupiru osjećaj zajedništva, školski eksperimenti.

## 5.1. ŠKOLSKA (ORGANIZACIJSKA) KULTURA

**Š**kolska kultura ili organizacijska kultura obuhvata dijelove rada škole od uređenja prostora, školske klime, komunikacije unutar škole i škole prema vani, do vrijednosti koje vrednujemo i dijelimo, normi na osnovu kojih funkcionišemo, školske svečanosti, ceremonije, šta se cijeni, poštuje, itd. Organizacijska kultura je direktno povezana s kvalitetom škole jer ljudi su posvećeni onome što rade i načinu na koji rade.

Važno je istaći da smo dio svog života proveli u školi, koja nas je oblikovala kao ljudi i u zavisnosti od školske kulture, ostavila je trag na nas, kojeg se neko rado sjeća, a neko ne. Školska kultura nije samo nastavni plan i program, nastavnik, ocjene, već je školska kultura i sve ono što se dešava i radi u njoj i oko nje i ima uticaj na sve nas, na naša osjećanja, ponašanje, emocije, sposobnosti, raspoloženje. Zato se može čuti da neki učenici kažu "ne volim da učim, ali volim da idem u školu". A zašto voli da ide u školu? Zbog dobre školske kulture! U procesu uspostavljanja školske kulture cjeloživotno učenje je važno, jer svi moraju biti sposobni prenosi i primati nova znanja, sposobnosti i vještine.

Škola u kojoj su uspostavljeni: zajednički ciljevi, stručno usavršavanje nastavnika/ca,dobra saradnja sa roditeljima/starateljima i lokalnom zajednicom, demokratičnost u odnosima učenik/ca – nastavnik/ca, međusobno poštovanje i uvažavanje zaposlenih, jeste škola za koju se kaže da ima dobru, pozitivnu školsku kulturu, koja treba biti primjer svima. Stvaranje pozitivne školske kulture izazov je za direktora/icu i školsko osoblje, u današnje vrijeme u kojem vladaju nove tehničke i naučne vještine. Nasuprot tome, narušeni međuljudski odnosi, nezaintersovanost roditelja/staratelja i lokalne zajednice, neuključivanje učenika/ca u nastavni proces, otuđenost nastavnika/ce i direktora/ice, čine školu za koju se kaže da ima negativnu školsku kulturu. Znači, najčešća podjela je na pozitivnu i negativnu školsku kulturu i svaka škola teži da dostigne cilj pozitivne školske kulture jer se onda i u okruženju, odnosno u lokalnoj zajednici, ta škola prepoznaje kao kvalitetna škola, sa kvalitetnim direktorom/icom, nastavnicima, učenicima, dobrom opremom, multimedijalnim kabinetima, urednim i dobro opremljenim školskim prostorom, sa dobrom fiskulturnom salom, opremljenom bibliotekom. Škola s pozitivnom školskom kulturom je mjesto gdje su učenici/e motivisani i imaju bolji uspjeh, radna klima nastavnika/ce je motivirajuća za postizanje većeg uspjeha i kvaliteta, roditelji/staratelji su zadovoljniji školom, a direktori/ce zadovoljni što su izradili dobar razvojni plan školske kulture i izradili cjelovit sistem za njegovu implementaciju.

Najvažnije je biti dosljedan u radu: ono što govorиш, moraš pokazati i svojim ponašanjem.

Osim u školi, kultura postoji u porodici, državama, institucijama, sportskim klubovima. Često na istom području postoje različite kulture. Postojanje više kultura na jednom prostoru naziva se multikulturalnost, što je za odgojno-obrazovni proces važno za odgoj za mir, razvoj, demokratičnost, suživot.

Važno je istaći da je školska kultura često ogledalo lokalne zajednice u kojoj se nalazi škola. Prolazak škole kroz reformske procese zahtijeva promjene u stavovima, vrijednostima i vjerovanjima vanjskog okruženja i ono ima direktni ili indirektni uticaj na uspjeh ili neuspjeh u primjeni reformskih procesa.



### SLIJEDITE KORAKE!

1. **Prvi korak:** Promatrajte i promatrajte pa potom slušajte i slušajte, a onda razgovarajte jer priroda nam je dala dva oka, dva uha, a samo jedna usta.
2. **Drugi korak:** Istražite stanje u školi menadžerskim metodama. Za ovaj segment rada škole najprimjereno je anketiranje.
3. **Treći korak:** Napravite analizu anketnih upitnika, donesite zaključke i odluke.
4. **Četvrti korak:** Djelujte!

Život škole ne počinje od Vas, ali ga možete mijenjati i kreirati korak po korak.

## 5.2. KAKO DIREKTOR/ICA TREBA DA UPOZNA NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE?

**K**ako upoznati sve nastavnike/ce, ako ste potpuno novi u školi? Naravno, na prvoj sjednici Nastavničkog vijeća. Iako ste na ovu poziciju izabrani iz svoje škole, većina vaših dosadašnjih kolega/ica s uzbudnjem očekuje tu sjednicu. Žele vas vidjeti u novoj ulozi. Zapamtite da je način zakazivanja sjednica, povratna komunikacija, važan pokazatelj organizacijske kulture škole. Raspitajte se kako je taj segment školskog života prije funkcionisao i nemojte na prvoj sjednici mnogo odstupati.

Dobro se pripremite: proučite poslovnik o radu Učiteljskog/Nastavničkog vijeća, kreirajte dnevni red, za svaku tačku dnevnog reda se dobro pripremite. Ukoliko ste novi, trebate se predstaviti Učiteljskom/Nastavničkom vijeću (dijelovi biografije koji su bitni za vašu karijeru), kao što treba predstaviti i vašu viziju razvoja škole uključujući razvoj ljudskih resursa. Ako ste došli iz zajedničke zbornice, predstavite samo vašu viziju razvoja. Izložite im plan upoznavanja s radom aktiva nastavnika/ca, odjeljenskih vijeća, te s njihovim radom u razredu i profesionalnim usavršavanjem.

Nakon prvog Učiteljskog/Nastavničkog vijeća nastojte u neformalnim razgovorima saznati zanimljive priče koje postoje u svakoj školi, a koje odražavaju ono čemu se osoblje divi, što izaziva humor, ko su im od sadašnjih ili bivših kolega/ica uzori u obavljanju posla, da li dijele iste pedagoške vrijednosti.

Za dobru saradnju direktora/ice sa učenicima/ama, dolaskom iz nastave iz iste škole na funkciju direktora/ice može se primijetiti iz dosadašnje prakse, da se odnos kako učenika/ca tako nastavnika/ce i ostalih mijenja te je veoma bitno uspostaviti odgovarajuću komunikaciju sa svima, ali sada s pozicije direktora/ice škole.

**PRIMJER:**

Američki autor TODD WHITAKER rekao je: „Kad direktor kihne, cijela se škola prehladi.“ „Ja sam direktor/ica i znam da je kultura naše škole jedna od mojih najvažnijih odgovornosti.“

Uživam u toj ulozi i shvatam je ozbiljno. Ponosan sam na kulturu naše škole, ali znam da nijedan direktor ne stvara školsku kulturu u vakuumu. Školska kultura skup je vrijednosti, stavova i ponašanja svih školskih zaposlenika. Iako je najvažnija uloga koju učitelji imaju poučavanje učenika, nikad ne bi trebali podcijeniti svoj potencijal da utiču na kulturu svoje škole. Učitelji nikad nisu neutralni s obzirom na školsku kulturu. Oni svakog dana rade stvari koje mogu potkopati ili pojačati misiju škole.

Nenastavno osoblje ili "osoblje podrške" je vrlo važan dio ljudskih resursa u školi. Pomoću dokumenata, prvo saznajete ko obavlja koju vrstu poslova pa organizujte sastanke prema grupaciji poslova (poslovi čišćenja, održavanja, uređenja zgrade, školskog dvorišta, osiguranja zgrade i školskog dvorišta). Upitajte ih koje su dobre strane njihovih poslova, a koje ne, šta ih raduje u poslu, a šta ih ometa, šta bi promijenili kako bi škola bila kvalitetnija u njihovom aspektu školskog života.

### **5.3. PRVI SASTANAK DIREKTORA/ICE SA SAVJETOM UČENIKA/ICA I RODITELJA**

**K**ao novoizabrani/a direktor/ica svoju snagu i resurse usmjeravate u pravcu informisanja o radu Savjeta učenika, koji zastupaju prava i interesu učenika/ica škole. Nakon prikupljenih informacija od različitih izvora, organizujte sastanak sa Savjetom učenika/ca, na kojem se međusobno informišete, i to prvo se predstavite, a potom predstavnici Savjeta učenika/ca to isto čine. Nakon datih povratnih informacija, jasno im dajte do znanja svoje viđenje rada Savjeta učenika/ca i da će biti prepoznati kao važan resurs koji treba koristiti u svom radu, ne samo u školi već i u lokalnoj zajednici. Potrebno je jasno definisati uloge i dati im podršku u njihovom radu, a prije svega na one dijelove koje su u svom programu rada istakli kao veoma važne: promovisanje interesa škole u lokalnoj zajednici, predstavljanje stavova učenika/ca Školskom odboru, razmatranje pitanja uspjeha učenika/ca u učenju i vladanju, ekskurzija i izleti učenika/ca, vršnjačka edukacija, izrada i učestvovanje u projektima, kako bi se izgradila nova generacija komunikativnih, odgovornih, solidarnih, samopuzdanih lidera za bolje sutra.

Lider u školi – lider u budućnosti!

Savjet roditelja je savjetodavno tijelo koje pomaže uspostavljanju saradnje roditelja/staratelja i škole, ima veoma važnu ulogu u svakodnevnom radu škole i zato je nezaobilazan faktor u radu direktora/ice. Prvi sastanak sa Savjetom roditelja, čiji dnevni red je unaprijed osmišljen zajedno sa pedagogom

škole, trebao bi ići u pravcu izgrađivanja međusobnih odnosa uvažavanja i povjerenja. Dobra saradnja direktora/ice sa Savjetom roditelja, pomoći će i nastavnicima i roditeljima/starateljima u njihovim nastojanjima da podrže razvoj učenika. Kao organizator sastanka stvorit ćete ugodan ambijent i predstaviti im svoju viziju i misiju razvoja škole u vašem mandatu. Od roditelja ćete tražiti da i oni iskažu svoja očekivanja. Ti odnosi trebaju biti partnerski, da se pitanja rješavaju zajednički te da pomognu u realizaciji iznalaženja podrške za određene školske razvojne projekte. Ove sastanke bi trebali održavati periodično.

Uz podršku direktora/ice škole, i sposobljene i motivisane nastavnike/ce, stvara se dobra školska klima za sve učenike/ce i njihove roditelje/staratelje.

**ŠKOLSKI PROSTOR**

Arhitektonski prostor škole nosi mnoštvo poruka o organizacijskoj kulturi škole. Da li je škola funkcionalna za broj učenika/ca, nastavnika/ca? Da li škola ima biblioteku, fiskulturnu salu, multimedijalne kabinete, salu za sastanke nastavnog i nenastavnog osoblja? Možda postoji i školska kuhinja i produženi boravak koji zahtijevaju posebnu pažnju zbog osjetljivosti pripremanja jela. Školski prostor je odraz i tzv. skrivenog kurikuluma, onog što ne postoji u dokumentima, a što se ustvari procjenjuje.

Sagledajte stanje opreme u školi. Ono govori o školskoj kulturi i prilagođavanju novim tehnološkim promjenama. Treba pratiti njeno korištenje jer broj tehničkih pomagala nekad ne pokazuje pravo stanje o funkcionalnom korištenju računara, multimedija i pametnih tabli u nastavi, odnosno u istraživačkim projektima učenika/ca i nastavnika/ca. Mora se znati ko je zadužen za održavanje opreme te da li postoje procedure za njeno korištenje.



- Pogledajte koje boje preovladavaju u hodnicima, učionicama, salama, zbornici. Posebno obratite pažnju da li postoji boja ili boje koje su karakteristične za školu, koje označavaju njenu prepoznatljivost.
- Usmjerite svoju pažnju da li ima učeničkih radova na zidovima hodnika i učionica (jedan od pokazatelja da su učenici u centru aktivnosti).
- Provjerite postavljene fotografije, a koje su bitne u svijetu nauke, kulture, umjetnosti, humanosti. To će vam pokazati koji uzori i koje vrijednosti se njeguju.
- Pogledajte da li su u učionicama ili hodnicima istaknute povelje o ljudskim pravima, pravila ponašanja za učenike/ce, nastavnike/ce i roditelje/staratelje.

<sup>18</sup> T. Whitaker, Školska kultura, 2009.

## 5.4. ŠKOLSKA KLIMA

**Š**kolska klima je jedna od oblasti školskog života, koja je veoma značajna za ponašanje i život učenika/ca, nastavnika/ca, roditelja/staratelja i školskog osoblja, a od izuzetnog značaja je za odgojno – obrazovni rad. U školsku klimu je uključeno: okruženje, ličnosti učesnika školskog života, akademska postignuća pa sve do metoda i materijala koji se koriste u nastavnom procesu. Proces unapređenja školske klime zahtijeva kontinuirane napore svih aktera školskog života – direktora/ice, nastavnika/ca, nenastavnog osoblja, učenika/ca i roditelja/staratelja. Kakvu će škola imati klimu zavisi od svih učesnika nastavnog procesa. Unapređenje školske klime nije kratkoročni projekt koji se može uraditi u određenom periodu i čiji rezultati mogu da se uoče „preko noći“. Unapređenje školske klime treba da započne s utvrđivanjem postojećeg stanja. Direktor/ica koji/a zna da uspostavi kvalitetnu interakciju sa nastavnicima i drugim osobljem predstavlja centralnu figuru koja će rukovoditi procesom unapređenja školske klime.

Školska klima je termin koji opisuje zajedničke percepcije ljudi jedne organizacije, dok kultura obuhvata ne samo ono što ljudi osjećaju u vezi sa svojom organizacijom nego i prepostavke, vrijednosti i vjerovanja koja njihovoj organizaciji daju identitet i određuju standarde ponašanja. Kad se govori o klimi, fokus je na utiscima članova/ica školske organizacije, njihovim očekivanjima i osjećajima. Ove percepcije nastaju na temelju organizacijske strukture i pravila, kao i na osnovu društvene interakcije između onih koji rade i uče. Kultura uključuje klimu, ali klima ne obuhvata sve aspekte kulture. To je jedan od razloga zašto je tako važno razumjeti kulturu za onog ko je praktikuje.

Povoljna školska klima smatra se jednim od elemenata koji utiče na razvoj pedagoških osobina nastavnika/ca, kao i na kvalitet njihovog ogojno - obrazovnog rada. Jedan od faktora o kojem u velikoj mjeri zavisi efikasnost škole je i organizacijska klima i kultura. Posebnu ulogu u stvaranju povoljne školske klime uz nastavnika/cu, stručne saradnike ima i direktor/ica škole. Stilom rukovođenja i svakodnevnom komunikacijom sa nastavnicima i učenicima, pridonosi ugodnom ili neugodnom okruženju za nastavne aktivnosti. Školska klima temelji se na školskim iskustvima ljudi te odražava norme, ciljeve, vrijednosti, međuljudske odnose, učenje i poučavanje te organizacijske strukture. Održiva, pozitivna školska klima potiče razvoj mladih i učenje potrebno za produktivan i uspešan život u demokratskom društvu. Takva klima uključuje norme, vrijednosti te očekivanja koja podržavaju osjećaj društvene, emocionalne i fizičke sigurnosti ljudi. Ljudi su angažovani i međusobno se poštuju. Učenici, roditelji/staratelji i nastavnici/e rade zajedno kako bi razvili, živjeli i doprinijeli viziji škole. Školska klima odnosi se na područja školskog života (npr. sigurnost, odnosi, poučavanje i učenje, okruženje) te na veće organizacijske obrasce (npr. od fragmentirane do zajedničke vizije). Kultura, pa i školska, su informacije koje se šalju i primaju o tome kakvo se ponašanje očekuje od svih osoba u školi koje zajedno provode mnogo vremena učeći i koje su stekle i formirale određene ciljeve, vjerovanja, rutine, potrebe i vještine. One dolaze iz mnogih izvora i mnoge od njih su neverbalnog karaktera. Osim u školi, kultura postoji u državama, institucijama, porodicama, sportskim klubovima. Formiranje tima za unapređenje školske

klime u okviru škole predstavlja početni korak za dalji proces unapređenja školske klime. Tim bi trebalo da sačinjava direktor/ica, kao osoba koja treba da ima viziju.

Školska klima je način na koji učenici i nastavnici „vide“ školu.

Hinduja i Patchin (2012.)



- ▶ Budući da su vrijednosti snažan alat koji pokreće i motiviše nastavnike/ce, učenike/ce i njihove roditelje/staratelje, a o kojim se mnogo i nerazmišlja, zadaće direktora/ice da snimi spektar vrijednosti u školi, izradi **plan razvoja školske kulture** i izgradi koherentan sistem za njegovu implementaciju.
- ▶ Zapamtite da se vrijednosti razlikuju od vizije. Prihvaćenu viziju ostvaruju nastavnici/e, pojedinačno i u grupi, dok se vrijednosti manifestuju kao zajednička slična ponašanja, simboli i sistemi grupe, a ne kao skup pojedinaca.
- ▶ **Vrijednosti** daju osjećaj **identiteta; vizija** daje osjećaj **svrhe**. Da bi nastavnici/e i direktori/ce transformisali školu prema svojoj viziji, paralelno moraju mijenjati sebe.

### ŠKOLSKA KULTURA

- zajednički sistem vrijednosti,
- čvrste, široko prihvocene osnovne vrijednosti,
- "način na koji mi, ovdje, radimo",
- kolektivni mentalni programi.

Školska kultura se mijenja iz više razloga: zbog školskih reformi, promjene direktora/ice te kad obrazovne vlasti ustanove da je škola nedjelotvorna.

Kada škola stremi ka kontinuiranoj transformaciji i organizacijskom učenju, ona postavlja specijalne zahtjeve za menadžment, što podrazumijeva zamišljanje budućnosti i prenošenje vizije drugim. Kako kažu Smith i Piele: "Umjesto da kontroliše viziju, direktor/ica omogućava proces u kojem svi učesnici/ce, učenici/e, nastavnici/e, roditelji/staratelji mogu da odluče o zajedničkoj viziji i na taj način postigu konsenzus. Uloga voditelja/ica je da osigura sigurno okruženje u kojem osoblje osjeća da može i želi sudjelovati. Mnogo puta učenici/e i osoblje ostanu izvan kreativnog procesa."

<sup>19</sup> Đorđić i Damjanović, 2016.

<sup>20</sup> Stančić, 1999.

Zato direktor/ica treba stvoriti sigurno okruženje u kojem svi žele i hoće da sudjeluju. To treba činiti:

- izraženom brigom za druge,
- otvorenosću i pristupačnošću,
- sposobnošću da dopusti ljudima da se ne slažu s njim/njom,
- ohrabrvanjem preuzimanja rizika i iskušavanjem novih ideja,
- sposobnošću da pokaže ljudima da je prirodno grijesiti ili promašiti,
- jakom podrškom osoblju.

Kao jedna od metoda promjene školske kulture je da se da mogućnost bivšim direktorima/cama ili nastavnicima/ama da pričaju o prošlosti škole čiji su bili sudionici i na taj način, sa svojim pozitivnim iskustvom, šalju poruke novim zaposlenim da je jako važan osjećaj pripadnosti školi i da si dio školske kulture. Oni istovremeno mogu poslužiti za uspostavljanje važnih ceremonija i rituala kroz kulturu sjećanja.

Škole trebaju zadovoljiti zahtjeve i izazove društva. Naravno, obrasci tradicionalnih kulturnih reakcija više nisu primjereni. Stoll i Fink su kao ilustraciju naveli priču o roditelju/staratelju koji se zabrinuo da škola njegovog sina nije naučila važnim poukama koje je otac naučio kao učenik. Nastavnik je odgovorio: „Moram izvršiti izbor. Ili mogu pripremiti Vašeg sina za Vašu prošlost ili njegovu budućnost. Što biste radije željeli?“

### Šta bi bila nagrada za poduhvat unaprjeđenja školske kulture?

- Zaposleni/e koji/e zastupaju vaše ideje - zadobijena njihova dodatna pažnja, pri čemu iskazuju nezavisnost u mišljenju i djelovanju.
- Zadovoljstvo učenika/ca, roditelja/staratelja, jedinice lokalne samouprave.

### Vjerovanja i vrijednosti za inovativnu školsku kulturu:

- **Snage i resursi** su fokusirani na jasno opisane ciljeve, koji doprinose inovativnoj školskoj kulturi.

- **Postoji uvijek bolji način:**

Udaljimo se jedan korak od sebe i posmatrajmo sami sebe, šta radimo, kako se ponašamo, kako vidim sam/a sebe kao direktora/icu? Ovim pristupom mogu bolje upravljati samim sobom.

- **Nisi uvijek u pravu**

Da bi bili zadovoljni vodećom ulogom, i kada nisu u pravu, moraju preispitati sebe i sami se voditi.

- **Priznanje da ne znaš je znak snage, a ne slabosti:**

Ovim postižem da se kao direktor/ica razvijam i postižem vlastitu profesionalizaciju.

- **Greške su prilike za učenje:**

Prilika da definišem šta su moji lični zadaci, a šta nisu moji zadaci kao direktora/ice.

- **Upoznaj sebe kroz druge:**

Kako se vidim kao direktor/ica, moram se razlikovati od drugih.

- **Napravi ravnotežu između svog života i svoje profesije:**

Uravnoteženost životnih aspekata je važan segment upravljanja samim sobom.



### VAŽNO

- Odnos prema svim odaje školski kod reagovanja na eventualni neuspjeh, koji se može posmatrati kao još jedna prilika za bolji uspjeh, a ne kao potvrda o nečijoj nesposobnosti.
- Učeniku/ci je važno u svakom trenutku pružiti osjećaj sigurnosti, pa zato treba posvetiti posebnu pažnju stvaranju klime povjerenja i stalne brižnosti od svih zaposlenika/ca; hladnoća u pristupu, koju učenik/ka može osjetiti od samo jedne osobe može promijeniti njegov stav o školi, a najčešće i o obrazovanju općenito.
- Prostornoj uređenosti treba pridavati veliku pažnju. Učenici/e trebaju poticajem i uređen prostor koji odiše čistoćom i svježinom jer se njim svakom učeniku/ci, ali i svakom drugom ko ulazi, izražava poštovanje. Na taj način potvrđujemo da nam je važno da se svi naši učenici/e u školi ugodno osjećaju. Oni su ogledala naših učionica i indikator generalnog životnog stava naših nastavnika/ca, pa samim tim i učenika/ca, a trebaju odisati optimizmom, što ćemo postići odabirom boja, tematike i učestalosti njihovog uređivanja, pri čemu obavezno trebamo uključiti učenike/ce kao aktivne sudionike/ce.
- Školska kultura treba poticati i razvijati individualne interese učenika/ca i posvetiti pažnju onom što učenike/ce veseli.
- Primjereno, način i prilika izricanja pohvala također mogu biti važno sredstvo njenog pozitivnog građenja.
- Rituali, kao jednoobrazni postupci, koji su ponavljanjem dobili određeno značenje, mogu olakšati međusobnu komunikaciju, olakšavajući izgradnju neophodne socijalne distance, ali istovremeno i jačanja socijalne integracije.
- Pedagoški odnos, kao fundamentalni koncept, i usmjerenost na njegovo potpuno uspostavljanje, kao preduslov za ostvarivanje odgojne nastave, treba predstavljati temeljnu vrijednost svake školske kulture.
- Odgojna uloga škole treba biti važan oslonac odgoja za demokratsko društvo, multikulturalne vrijednosti i ljudska prava.

## 5.5. PROCES PROMJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE<sup>21</sup>

**Proces promjene organizacijske kulture prolazi kroz tri faze:**

- **Odmrzavanje** – nakon utvrđivanja potrebe za promjenama simuliranjem poželjnog ili nepoželjnog ponašanja, savlada se otpor promjenama i *zaposleni shvataju neizbjegnost promjenama* i odbacuju neke do tada usvojene vrijednosti.
- **Promjena** – pronalaženjem metoda za promjene, i usvajanjem novih vrijednosti uspostavljaju se novi odnosi, pri čemu *pojedinci koji prihvate promjene*, koje donose nove vrijednosti za školu, *lako prolaze kroz ovu fazu i uklapaju se u nove odnose, dok se pojedinci koji pružaju jak otpor promjenama moraju pridobiti*.
- **Ponovno zamrzavanje** – jako je važno kako se škola ne bi vratila u prijašnje stanje, postiže se strogom kontrolom i nadzorom funkcionalisanja novih odnosa dok ne uhvate čvrste korijene.

**Ključni faktori o kojima ovisi uspjeh promjena:**

- **Jasnoća** (razumijevanje što promjena donosi) – svi moraju biti upoznati s razlozima promjene, što podrazumijeva kvalitet i na vrijeme datu informaciju uposlenima o promjenama.
- **Efektivna komunikacija** – bitna je komunikacija između svih na koje se promjena odnosi, i to na sastancima, putem otvorene rasprave.
- **Oslobađanje potencijala zaposlenih** – provodi se *iskazivanjem povjerenja u zaposlene, nagrađivanjem njihovih dobrih ideja*.
- **Menadžer/ica kao dobar primjer** – menadžer/ica svojim ponašanjem treba ohrabrivati, motivisati i poticati zaposlene koji će oponašati njegovo ponašanje, ispuniti, pa čak i premašiti njegova/njezina očekivanja. Potrebna je dobra dinamika provođenja promjena, *ne treba prebrzo provoditi promjene, kako bi se izbjegao stres zaposlenih i ne treba mijenjati sve odjednom*.

## 5.6. IDENTITET – IDENTIFIKACIJA SA ŠKOLOM

Identitet je latinska riječ (*identitas* = karakteristična jedinica), koja označava skup obilježja pojedinaca ili zajednice. Ta obilježja karakterišu osobu ili organizaciju pred drugim. Identitet je svijest koju osoba ili organizacija imaju o sebi i koji ih čini različitim od drugih, odnosno po čemu su prepoznatljivi.

U školi svi zaposleni i učenici/e rade na izgradnji identiteta škole. Različite školske aktivnosti doprinose izgradnji specifičnog identiteta svake škole kroz školovanje prepoznatljivih zanimanja, strategiju razvoja škole, misiju, viziju. Škola obezbjeduje stvaranje i kontinuirano građenje podsticajnog i bezbjednog okruženja za razvoj učenika/ca i nastavnog osoblja, njegovanje radne etike, dobrih odnosa i dobre školske atmosfere.

<sup>21</sup> Lewin

Značajan je i identitet prema okruženju. Škola doprinosi razvoju vlastitog identiteta i kroz specifičnu saradnju s lokalnom zajednicom i važnim ustanovama, organizacijama, udruženjima.

Imidž škole podrazumijeva ugled škole u obrazovnim krugovima, prepoznatljivost u okruženju, samostalnost, originalnost. Važno je da postoji opća saglasnost o identitetu škole jer će to osigurati identifikaciju nastavnika/ca i učenika/ca sa školom.

Identifikacija sa školom razvija osjećaj pripadnosti i izgradnje vlastitog profesionalnog i društvenog identiteta kroz identitet škole. Ostvaruje se zajedništvo, bolja radna klima i postižu bolji rezultati. Rad na izgradnji, čuvanju i promovisanju identiteta škole, kao i na poticanju osjećaja poistovjećivanja sa školom kod nastavnika/ca i učenika/ca, je trajni aspekt rada direktora/ice.

### Primjer iz prakse

#### I. Primjer:

Direktor/ica kroz različite postupke i aktivnosti može osnažiti osjećaj zajedništva i identifikacije sa školom kod nastavnika/ca.

- Koristite sjednice, proslave i druge povode da istaknete i afirmišete uspjehe škole u raznim oblastima.
- Organizujte uređivanje sajta ili školskih novina sa sadržajima koji afirmišu školu.
- Omogućite nastavnicima/ama učešće u radu vanškolskih projekata i promovisanju škole ličnim uspjesima.
- Potičite nastavnike/ce da pišu, prave izložbe ili predstave o historiji škole, dostignućima, planiranom razvoju i sl.
- Organizujte druženja, zajednička putovanja, proslave.
- Raspišite interni konkurs za slogan škole ili neke školske manifestacije.

Treba se pridržavati pravila, a obavezno se suzdržavati od sljedećeg:

- promocija političkih stranaka u bilo kom smislu;
- izjavljivanje uvredljivih etničkih i rasnih izraza, direktno ili indirektno;
- izjavljivanje uvredljivih izraza protiv individualnih seksualnih opredjeljenja, direktno ili indirektno;
- napadno prijeteće ili uvredljivo ponašanje ili stvaranje neprijateljskog ambijenta bilo koje vrste.



6

| TIMOVI | OTPOR

## 6. TIMOVI I OTPOR

**Š**ta je tim? Tim je grupa ljudi koja radi tako da planira dostizanje zacrtanog cilja sa optimalnim troškovima i prihvata nove izazove, koji po pravilu dovode do kvaliteta u radu organizacije.

Direktor/ica škole, kada sačini svoj četverogodišnji program rada, fokusiran je na rezultate koje treba postići u svom mandatu. Ako očekuju punu podršku kolektiva, važno je da koriste kulturu davanja povratne informacije. Time će dobiti podršku kolektiva, što je njemu/njoj vrlo bitno za uspješan rad i vođenje škole. Direktor/ica, kao lider/ica je usmjerena na budućnost razvoja škole, na čijem čelu se nalazi i u toj fazi mora da poštuje ravnotežu timova u školi. Direktoru/ici će za postizanje ravnoteže u kolektivu podršku pružiti timovi, pomoći kojih će, ukoliko se razviju, postići svoj cilj. Ovakav pristup direktora/ice spada u zadatke rukovođenja, s ciljem unapređenja kvaliteta škole.

Timovi su grupe u kojim pojedinci imaju zajednički cilj, kroz ostvarivanje svojih profesionalnih vještina, koje se usklađuju s vještinama drugih članova tima. Školske timove formira direktor/ica, s ciljem realizacije određenog zadatka, programa ili projekta i po svojoj strukturi su heterogeni. Svaki tim ima određeni zadatak, npr.: Tim za unapređenje kvaliteta rada škole, Tim za samoevaluaciju, Tim za karijerno vođenje, Tim za razvoj preduzetništva, Tim za zaštitu od vršnjačkog nasilja i dr. Stručni timovi u školi su: Odjeljensko vijeće, Učiteljsko/Nastavničko vijeće, Stručni aktivni nastavnika.

Zadatak direktora/ice je da se u skladu s propisima formiraju: Savjet roditelja, Savjet učenika i Školski odbor, kao organ upravljanja. Ova tijela također su timovi, koji se nalaze unutar škole i kao takvi su obuhvaćeni istim općim ciljevima rada škole.

Timovi upravljaju sami sobom unutar definisanih granica i međusobno sarađuju. U skladu s tim, timovi mogu biti uspješni i neuspješni u svom radu.

### Uspješan tim ima:

- ▶ jasne ciljeve,
- ▶ uspješnog vođu tima,
- ▶ pojedinačnu i zajedničku odgovornost,
- ▶ empatiju za razlike,
- ▶ otvorenu komunikaciju,
- ▶ razvijenu vještinu za brzo donošenje odluka,
- ▶ međusobno povjerenje,
- ▶ konstruktivno rješavanje konflikata.

**Neuspješan tim ima:**

- ▶ nizak moral,
- ▶ neadekvatne intelektualne sposobnosti,
- ▶ nepovoljne osobine ličnosti,
- ▶ neuravnotežene uloge.

Zadatak menadžmenta je da uspostavi u školi timski rad.

Odgojno–obrazovni proces u školi se ne bi mogao zamisliti da počiva samo na radu pojedinaca ili krutog rukovođenja direktora/ice škole. Tim mogu da čine predstavnici zaposlenih, lokalne samouprave, roditelji, stručnjaci za pojedina pitanja.

Direktor/ica škole mora biti izuzetno zainteresovan/a za maksimalnu iskorišćenost znanja zaposlenih što se postiže radom u okvirima timskog rada, gdje se ujedinjuju ljudski resursi i potencijali za ostvarenje postavljenih ciljeva. Kod formiranja timova direktor/ica škole mora imati u vidu da se za timski rad zahtijeva individualna i zajednička odgovornost članova/ica tima, te posvećenost ostvarivanju zajedničkog cilja.

Ne postoje dobre ili loše uloge u timu već samo one koje vama više ili manje odgovaraju.

**"Tim je organizovana grupa ljudi koji, uz međusobno povjerenje i uvažavanje, predano rade na ostvarenju zajedničkog cilja za koji su uzajamno odgovorni."**

(*Katzenbach i Smith*)

**6.1. RAZVOJNE FAZE TIMOVA PREMA TUCMENU**

Razvojne faze timova prema Tucmenu predstavljaju krug s komponentama:

1. formiranje
2. borba
3. efektivnost
4. normiranje

Komponete se ostvaruju kroz četiri faze:

1. orijentacijska faza
2. faza borbe za moć, konflikt
3. mi – faza
4. faza rasta učinka

Naprimjer, ako se posmatra Tim za zaštitu od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja djece, prva faza je formiranje tog tima i ovaj prvi korak predstavlja orijentacijsku fazu. Zatim slijedi faza za rješavanje konflikt-a, odnosno komponenta borbe protiv nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja djece, i to predstavlja rješavanje konkretnog problema. Mi – faza manifestuje se kroz izradu Protokola u borbi protiv nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja djece, i tu je jasno predstavljena misija tima. Na kraju, komponenta učinak se realizuje kroz primjenu Protokola u borbi protiv nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja djece, čime se postiže faza rasta i u ovoj razvojnoj fazi svakom članu tima je jasno šta se od njega očekuje.

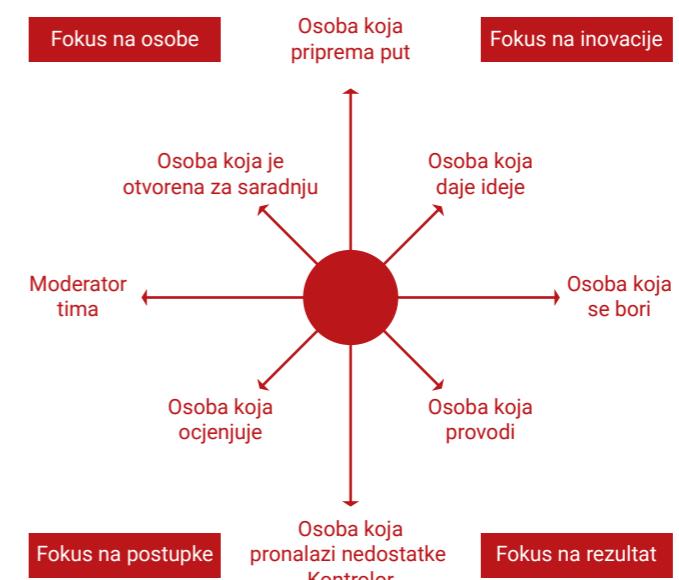
## 6.2. PROCESI U GRAĐENJU TIMA

1. Početno stanje: grupa izabranih ljudi "prvi put" zajedno (forming/oblikovanje) – faza
2. upoznavanja, odmjeravanje snaga u grupi.
3. Unutrašnje napetosti, kad se članovi bore za uloge – traženje prostora (storming/opiranje) – u ovoj fazi mišljenje se dijeli, ali u formi kritike, bez konstruktivnih prijedloga.
4. Tim se počne držati zajedno – samoorganizovanje (norming/pristajanje) – u ovoj fazi mišljenje se dijeli, daju se konstruktivni prijedlozi za rad, ali se zadatak ne obavlja do kraja.
5. Efikasan posao: veliki stepen povjerenja i pomoći – zrelost tima (performing/izvođenje) – u ovoj fazi mišljenje se dijeli, daju se konstruktivni prijedlozi i zadatak se obavlja do kraja – osiguran je fidbek (feedback).

Na početku pripreme svakog timskog rada treba odlučiti koliko će članova/ica biti u timu i kako sastaviti timove. Ako se desi da neki tim izrazito loše funkcioniše, u toku rada mogu se zamijeniti članovi/ice timova, što baš nije preporučljivo, ili treba zapamtiti pa na to pazite kad idući put budeste sastavljali timove.

**PRIMARNA OBAVEZA DIREKTORA/ICE JE POZNAVANJE ZAKONA I RAD PO ZAKONSKIM PROPISIMA ZA OBLAST ODGOJA I OBRAZOVANJA KAO I RAD PO PEDAGOŠKIM STANDARDIMA I NORMATIVIMA!**

## 6.3. IZGRADNJA I ULOGE U TIMU (BELBIN)



Timske uloge po Belbinu se određuju kako se članovi tima ponašaju u međusobnim interakcijama. Njegova definicija timskih uloga je sljedeća: "To je tendencija da se ponašaš, doprinosiš i da si u koleraciji sa drugim članovima tima na tačno određen način." Belbin je definisao osam uloga koje utiču na uspjeh tima. Cilj je prvi okidač za pokretanje tima. Bez dobro definisanog cilja, nema ni dobrog tima. Direktor/ica škole kod formiranja tima treba da se potruđi, da sve uloge unutar jednog tima budu zastupljene. Ključna pitanja za direktora/icu koja sastavlja tim su:

- Šta član doprinosi timu?
- Je li spremjan sudjelovati?
- Je li sposoban za sudjelovanje?
- Kako se ponašao u prijašnjim timovima?
- Je li dovoljno fleksibilan?
- Hoće li doprinositi grupnom uspjehu i u položaju međusobne zavisnosti?

KO NAM JE POTREBAN U TIMU ULOGA	TIPIČNE OSOBINE	POZITIVNE OSOBINE	MOGUĆE SLABOST
<b>Osoba koja priprema put</b> (snalažljivi organizator)	Dobar organizator, odgovoran, praktičan	Organizacione sposobnosti, "na zemlji je", samokontrola	Preispituje nove ideje i promjene
<b>Osoba koja daje ideje</b> (osoba s idejama)	Individualist, razborit, ozbiljan, nekonvencionalan	Maštovit, inteligentan, pun znanja	Izgubljen u fantazijama, gubi iz vida detalje
<b>Osoba koja se bori</b> (rođeni vođa)	Zna da sluša, odgovara na potrebe drugih, smiren, pouzdan, disciplinovan	Sposoban da procjeni potencijal drugih, orijentisan ka cilju, izglađuje	Prosječan na polju intelektualnih i kreativnih sposobnosti
<b>Osoba koja provodi</b> (osoba od akcije)	Radoznao, voli izazove, dinamičan, ima dobre socijalne vještine	Zna da sluša, odgovara na potrebe drugih, prilagodljiv, prevazilazi nesporazume	Provokativan, irritantan, neprijatan, samozadovoljan
<b>Osoba koja pronalazi Nedostatke – kontrolor</b> (perfekcionist)	Trezveno razmišlja, precizan, pridržava se dogovora, savjestan	Sposoban da vodi ka cilju, perfekcionista	Obraća suviše pažnje na manje bitne detalje, napet, razmišlja bez emocija
<b>Osoba koja ocjenjuje</b> (sudac)	Staložen, pouzdan, pravičan, razuman	Sposoban da sagleda situaciju, diskretan, izvršava svoje zadatke	Nema sposobnost da inspiriše i motiviše druge oko sebe, nije emotivan
<b>Moderator tima</b> (čovjek tima)	Dobar u odmjeravanju dokaza i donošenju odluka, sagledava stvari s različitih uglova	Sposoban da sebe stavi u položaj drugog, stvara duh tima, kritički razmišlja	Neodlučan u odlučujućem trenutku
<b>OSOBA KOJA JE OTVORENA ZA SARADNJU</b> (osoba za kontakte)	Socijalno usmjereni, empatična, komunikativna osoba. Zna da sluša, odgovara na potrebe drugih, smirena, pouzdana, disciplinovana osoba, sve je zanima	Sposoban za komunikaciju i primjenu novina, prihvata izazove, kritički blag	Lako se oduševljava, ali brzo gubi interesovanje, osjetljiv

U timu svaka osoba ima svoj zadatak, koji je različit od ostalih. Ako svaka osoba u timu ne napravi svoj dio posla, zadatak u cijelini neće biti izvršen. Uspjeh tima zavisi od uspjeha svake osobe koja čini taj tim. Zato su sve osobe koje rade u timovima bolje motivisane nego kada rade u grupama, gdje nije neophodna saradnja i nema raspodjele posla.

## 6.4. KULTURA TIMA NA LICU MJESTA

- Formalni i neformalni timovi

*Transparentnost kod formiranja, prijavljivanja ili imenovanja*

- Kompetencije za timski rad

*Usavršavanje, radionice, interno usavršavanje, razmišljanje unutar tima*

- Jasnoća uloga

*Razgovor u svrhu pojašnjavanja zadatka, transparentno komuniciranje zadataka kolektivu*

- Vrijednost timskog rada u odnosu na rad pojedinca

*Isticanje zadatka, ophodenje prema "nagradama" (u skladu sa školskim pravilnicima)*

- Profesionalni odnos prema povratnim informacijama

*Izgradnja znanja i kompetencija, kulture povjerenja i mogućnost grešaka*

## HIJERARHIJA EFEKTIVNOSTI TIMA

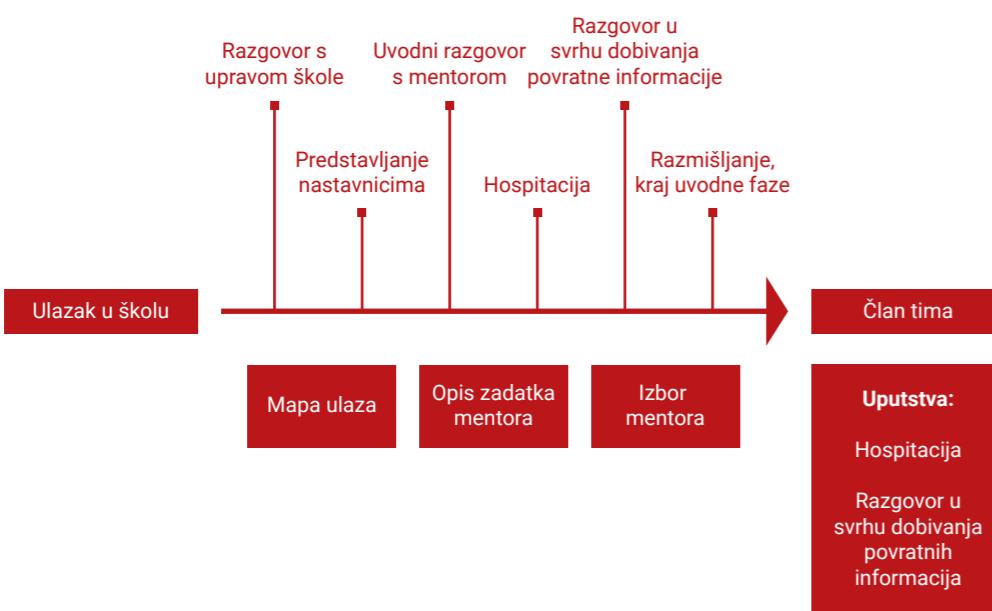
- Ciljevi (Šta tim nastoji postići?)
- Uloge (Šta i ko radi?)
- Procesi (Kako se posao završava?)
- Odnosi (Kako članovi tima vrše interakciju?)

Direktor/ica ima zadatak, kada formiraju školski tim, da su u obavezi da kolektivu obrazlože zašto su ga formirali baš u tom sastavu, odnosno zašto su izabrali i imenovali te osobe. To se zove dijagnoza sopstvenog tima i vrlo je važno da direktor/ica postavi dva pitanja:

- U kojoj fazi se nalazim sa svojim timom?
- Koje timske uloge imam unutar tima?

Kada samostalno razmisle o ova dva pitanja, direktor/ica će biti sposobljen/a da preduzme određene intervencije koje mogu doprinijeti daljem razvoju tima kojeg su imenovali.

## 6.5. RAZVOJ OSOBLJA I TIMA



Nastavnike/ce treba pripremiti za rad u timu.

**Dobar timski rad zahtijeva...**

- pomaganje i ohrabrvanje članova/ica,
- uvažavanje i prihvatanje drugačijih mišljenja,
- slušanje i obraćanje pažnje na druge,
- izbjegavanje ličnih napada i uvreda,
- obraćanje pažnje na svakog/u člana/icu tima,
- sudjelovanje svih u radu,
- posvećivanje pažnje temi/zadatku,
- rad i raspravljanje o postavljenim ciljevima,
- otvoreno iznošenje problema,
- pridržavanje postavljenih pravila.

Za kvalitetan i uspješan timski rad, potrebne su odgovarajuće vještine, odgovornost, pripadnost, kao i cjeloživotno učenje:

- ▶ **Vještine:** rješavanje problema, tehničke vještine, rad u grupama, efikasne usmene i pisane komunikacije, vještina postavljanja zadatka, vještina praćenja, socijalne vještine...
- ▶ **Odgovornost:** zajednička odgovornost, odgovornost manje grupe ljudi, pojedinačna odgovornost, poštivanje dogovorenog unutar jednog tima...
- ▶ **Pripadnost:** definisanim ciljevima, zajedničkim pristupom, zajedničkom zadatku, pripadnost timu, školi, lokalnoj zajednici...
- ▶ **O sposobljavanje** pojedinca za cjeloživotno učenje.

## 6.6. TOK I SMISAO: USPJEŠNI TIMOVI

Pouzdanost

Psihološka sigurnost

Faktor uspjeha  
Društvene norme

Struktura i jasnoća

Smislenost

Značaj

**U** Uspješan tim je dinamična sila koja nastaje sa zajedničkim radom svih osoba/pojedinaca. Članovi uskladjuju ciljeve, provjeravaju ideje, zajedno odlučuju i teže ka zajedničkom cilju.



### PITANJA I ODGOVORI

**Zašto se uopće odlučiti za ovaj oblik rada?**

Želite li uspjeti u radu, morate raditi timski.

**Zašto timski, a ne grupni rad?**

U grupi svi članovi/ice rade isto. Moguće je da jedan/na član/ica sam/a napravi sve, a ostali samo promatraju. Za rad u grupi nije neophodna saradnja i nema raspodjele posla. No, grupa će zadatku puno kvalitetnije izvršiti ako se organizuje kao tim. U timu svaki/a član/ica tima ima svoj zadatak, različit od ostalih. Ako svaki/a član/ica tima ne napravi svoj dio posla, zadatak tima u cijelini ne može biti izvršen. Uspjeh tima zavisi od uspjeha svakog/e njegovog/e člana/ice. Zato su svi koji rade u timovima bolje motivisani nego kad rade u grupama.



## Red vožnje za rad u timu:

**Planiranje** – raspodijeliti funkcije, razjasniti zadatke, dogovoriti načine postupanja, procijeniti potrebno vrijeme.

**Ostvarenje** – obaviti posao bez pauza, pomagati drugim i savjetovati ih, intenzivno raditi na zadatku, povremeno provjeravati koliko posla je već urađeno.

**Vrijednovanje** – kritički vrednovati rezultate rada, razmisliti o mogućim poboljšanjima, kritički razmisliti o saradnji.

### TIMSKE ULOGE PREMA ZNANJU I SPOSOBNOSTIMA:

U timovima će članovi/ice prirodno prihvati određene uloge. Neki/e će se nametnuti kao organizatori/ce, neki/e samo prihvati posla, a neki/e preispitivati rad i podsticati ostale. Koju ulogu će koji/a član/ica tima preuzeti, zavisi od njihovih karakteristika. Nažalost, često nema mogućnosti (znanja, načina ni vremena) za svakog/u člana/icu otkrivati ulogu koja mu/joј u timu najviše odgovara i prema tome sastavljeni timove. No, nije loše da članove/ice podstičemo da što bolje organizuju rad tima, tako da međusobno raspodijele uloge prema vašim uputama.

**Vođa tima** – uglavnom razumije zadatke i dobro organizuje rad;

**Pomoćnik/ca vođe** – uglavnom razumije zadatke, pomaže ostalim članovima/icama tima;

**Članovi/ice tima** – dobro će iskoristiti pomoć i truditi se da obave svoj dio posla što tačnije.

### PREMA SOCIOLOŠKOJ ULOZI U TIMU:

**Voditelj/ica tima** – raspodjeljuje zadatke i brine da svi obave svoj dio posla;

**Pomagač/ica tima** – pomaže svim članovima/icama tima;

**Kontrolor/ka tima** – pazi da se odgovori na svako pitanje i vodi računa o raspodjeli vremena;

**Hvalitelj/eljica u timu** – hvali i ohrabruje sve članove/ice tima.

### Prema knjizi Kako uspješno učiti u timu H. Klipperta:

**Voditelj/ica razgovora** – daje riječ, pravi sažetke, daje impulse;

**Kontrolor/ka reda vožnje** – pazi da se slijede utvrđeni radni koraci;

**Promatrač/ica pridržavanja pravila** – vodi računa da se svi pridržavaju dogovorenih pravila;

**Menadžer vremena** – vodi računa o raspoloživom vremenu i, ako je potrebno, požuruje.

## 6.7. OTPOR, OBLICI OTPORA, KAKO SE NOSITI S OTPOROM, SUKOBI/ KONFLIKTI

**Što znači otpor?** Otpor je protivljenje tijela silama koje ga prisiljavaju na kretanje.

**Č**ak i najefikasniji napor da se provede reforma obrazovanja obično nailaze na otpor. Otpor promjenama se odnosi na ponašanje koje doprinosi održavanju trenutnog statusa, suočeni sa pritiscima da se otpor promjeni. Otpor je ključni element reakcije na promjene, koja je neophodna za rast organizacije - škole.

Otpor nastaje kada postoji nedostatak znanja, informacija, vještina i menadžerskih kapaciteta. Otpor nije uvijek negativna karakteristika promjena. Lideri/ce i menadžeri/ce bi trebali da cijene osobe koje pružaju otpor iz dva razloga: prvo, oni imaju ideje koje dovode do promjena i drugo, oni su kritičari u implementaciji novog.

Otpor može biti konstruktivan u prepoznavanju stvari koje idu po zlu. To je izvor konstruktivne dijagnoze neke promjene i važan je izvor za povratnu informaciju. Uloga menadžera/ice je da razumije kako da se izbori sa otporom, kako bi napredovao u procesu promjena.

Škola bi se mogla suočiti s pozitivnim i negativnim otporom. Direktor/ica i tim za rješavanje otpora moraju ustanoviti šta je izazvalo otpor na nivou škole, a šta na nivou menadžmenta. Škola se može suočiti s otporom koji dolazi spolja i koji može doprinijeti pružanju otpora direktora/ice zbog: novih ovlaštenja, evaluacije, odgovornosti, finansiranja, odnosa s ministarstvom obrazovanja i pedagoškim zavodom, poslodavcima i dr.

Spoljni i unutrašnji faktori otpora mogu se pojaviti na različite načine: nedostatak povjerenja, uvjerenje da promjena nije potrebna, da nije izvodiva, strah od ličnog neuspjeha. Postoje različiti razlozi za otpor promjenama. Prvo je strah od nepoznatog i neizvjesnosti ciljeva promjene. Drugo je nedostatak informacija: direktorima/cama su potrebne informacije o prednostima promjena i načina na koje će one biti uvedene.

Direktorima/cama su potrebne nove vještine da bi se nosili sa promjenama, a ako nema obuka i podrške, promijenit će se i otpor. Pored toga, postoji i prijetnja vlasti: neke promjene mogu da smanje uticaj koji neko ima u školi, pa će im se oduprijeti direktor/ica na kog/ju se to odnosi. Postoji i strah od neuspjeha: direktori/ce se mogu plašiti da isprobaju inovacije jer nisu sigurni u rezultate.

Može se konstatovati da je otpor promjenama emocionalna reakcija. Kako saznati uzroke otpora, izbjegći bol, stres i kako bolje upravljati otporom važna su pitanja za menadžment i rukovodstvo škole. Direktor/ica škole treba da razumije proces otpora kako bi efikasno vodili i upravljali promjenama i naporima za poboljšanje kvaliteta škole.

Moraju naučiti da prevaziđu barijere koje postoje tokom složenog procesa promjena izazvanim otporom.

**SAVJETI**

Savjeti školama koji im mogu pomoći da upravljaju otporom:

1. Direktori/ce trebaju da komuniciraju i konsultuju se sa svojim nastavnicima/ama.
2. Nastavnici/ama se mora dati prilika da budu uključeni/e u sve aspekte procesa promjena uzrokovanim otporom i mora im se dati mogućnost da daju povratnu informaciju.
3. Direktori/ce treba da olakšaju timski rad, da osnaže osoblje škole, koje treba da bude uključeno i da obezbijedi pravo okruženje i resurse za učešće osoblja.
4. Nakon što direktor/ica sa timom savlada otpor i uvede promjene, treba da obezbijedi nagrade i priznanja.

U odgojno–obrazovnom procesu, odnosno školi, otpor ima posebno značenje. To može biti otpor djeteta prema polasku u školu, jer ga je strah, s obzirom da ne zna šta ga očekuje. U situaciji kada je dijete uplašeno zbog polaska u školu, ono se osjeća bespomoćno i ugroženo, želi da pobegne iz škole i ima osjećaj da nije u stanju da savlada nastavno gradivo. Iznenada izjavljuje da se osjeća loše, javljaju se temperatura i drugi zdravstveni problemi, i to je signal da ono pruža otpor novonastaloj situaciji.

Skepsa (grčki) znači posmatram, razmišljam, ali pravo značenje riječi skepsa može se definisati riječju sumnja. Dakle, skepsa je sumnja, sumnjati ili zauzeti kritičan stav prema nekom ili nečem.

Kod otpora može biti i odnos na ličnoj osnovi. Ne treba ulagati previše energije u protivnike.

**OBLICI OTPORA**

	VERBALNI (GOVOR)	NEVERBALNI (RADNJE)
AKTIVNI	Protest kritika prijetnja protuargument	Uzrujanost nemir konflikt glasine formiranje grupe
PASIVNI	Izbjegavanje tišina trivijaliziranje glupiranje ismijavanje rasprava o nebitnim stvarima	Letargija nepažnja umor odsustvo interna emigracija bolest

**OTPOR SADRŽI PORUKU****SKEPSA I OTPOR**

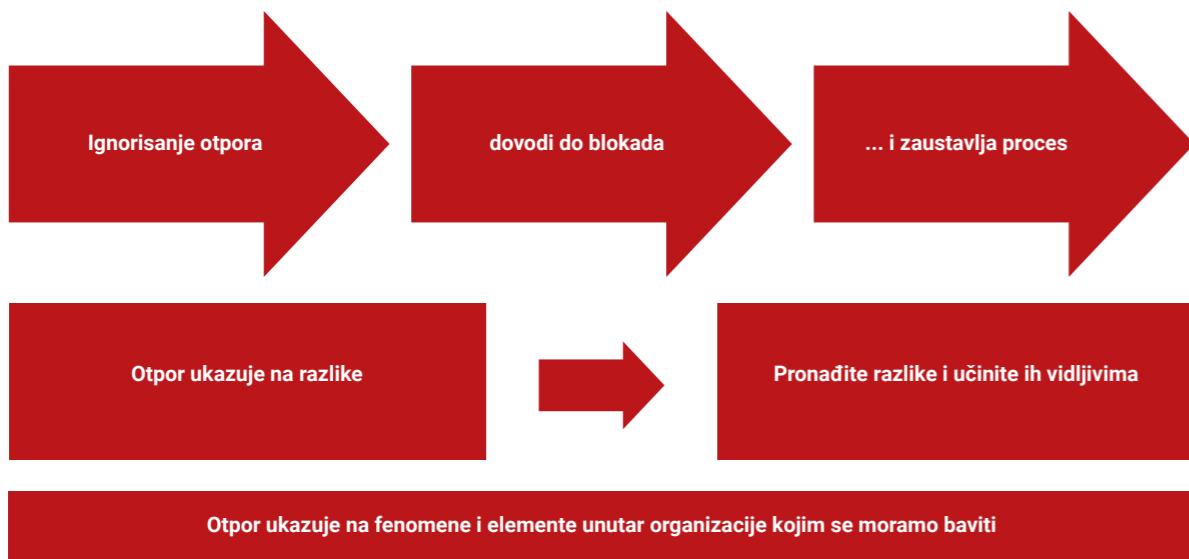
	LIČNI NEDOSTATCI (GUBICI)	LIČNE PREDNOSTI (kod uvođenja promjena)
NEDOSTACI (GUBICI) ZA ORGANIZACIJU	5% PROTIVNICI (cilj je od protivnika napraviti skeptike)	40% SKEPTICI (ova grupa smatra da je korisno dobiti povratnu informaciju)
PREDNOSTI ZA ORGANIZACIJU	40% KOČNIČARA (ova grupa vidi lični nedostatak uvođenja promjena)	15% PROMOTERI (lokomotiva su oni koji predstavljaju promjene, pa se može zakačiti vagon skeptika)



Ako otpor sadrži skrivenu poruku, postavlja se pitanje da li otpor ima veze sa ličnošću direktora/ice ili je u pitanju nešto drugo? Nakon procjene, treba razmišljati šta reći drugoj osobi. Iza ljutnje i bijesa skrivaju se druge emocije – bespomoćnost, tuga, stid i krivica. Ove četiri emocije se ne razgovara.

Otvorenost i spremnost za razgovor pomaže da se pronađu ralozi otpora. Postavlja se pitanje koja je to prelomna tačka u povratnoj informaciji, kao i odluka ko će je kome dati. Ne smiju biti prekršena pravila povjerljivosti.

## RADITI DUŽE I SA OTPOROM, A NE PROTIV NJEGA



Kod pružanja otpora dolazi se u konflikt koji utiče na proces promjena.

Direktor/ica se mora baviti otporom. Naravno, nije svaki direktor/ica u istoj poziciji baveći se otporom. Tu se prije svega misli na veličinu škole i broj zaposlenih (npr., direktor/ica će se puno više baviti otporom ako je na čelu škole koja broji 600 učenika i ima 50-60 zaposlenih u odnosu na direktora/icu koji je na čelu škole koja broji 300 učenika i ima 30-40 zaposlenih nastavnika/ca).

U tom slučaju treba imenovati timove. Naprimjer, Tim A – kao instrument za dobijanje povratne informacije u odjeljenju nekog razreda, Tim B – za koordinaciju teme povratne informacije od kolega, Tim C – za zajedničko djelovanje prema svim odjeljenjima jednog razreda ili svim odjeljenjima svih razreda, Tim D – za razvoj škole. Sa direktorom/icom treba razgovarati oko imenovanja timova, pošto se uputi zahtjev za formiranje timova. Do konflikt-a ne dolazi uvijek, a posebno ne ako su u pitanju održive promjene. Održive promjene zahtijevaju vodstvo i stalnu podršku. Otpor ukazuje na razlike koje treba da se pronađu i učine vidljivim.

### OPHOĐENJE PREMA OTPORU

O čemu direktor/ica treba voditi računa



#### VAŽNO:

1. Šta je važno za osobe na koje se to odnosi?
2. Šta su njihovi interesi, potrebe i želje?
3. Šta će se desiti kada se odrede mjere?
4. Šta se, prema mišljenju osoba na koje se odnosi, treba izbjegići?
5. Koje alternative vide same osobe na koje se to odnosi?
6. Šta bi trebalo uraditi da se problem riješi na zadovoljstvo svih, odnosno šta je moja „kritična masa“?

- Analizirajte razloge otpora:  
strah od neizvjesnosti, opseg posla;  
gubitak moći ili utjecaja;  
loša iskustva;  
manjak potencijala?
- Emocionalna «-» racionalna reakcija.  
Razvoj?  
Posvetite dovoljno pažnje ključnim igračima.
- Pokušajte ljudima dati što im je potrebno!  
Pokažite im što oni time dobivaju.  
Pokažite doprinos cjelokupnom cilju.  
Koristite planiranje kao instrument razvoja.



### SUKOB

#### PITANJE...

Koje nam riječi padaju na pamet kada čujemo riječ „sukob/i“?

Ljudi obično pomisle na srdžbu, neslaganje, napetost, destrukciju, neprijateljstvo, rat, nasilje, prijetnju, bol, beznadježnost, strah. Većina ljudi na sukob gleda kao na potpuno negativnu aktivnost, bez ijednog pozitivnog obilježja. Sukob je najsloženiji od svih interpersonalnih procesa. On podrazumijeva postojanje neslaganja: oko ciljeva koji se trebaju ostvariti, oko odluka koje treba donijeti, ponašanja koja se smatraju neprikladnim u nekoj situaciji, itd. Sukob uključuje, između ostalog, interes ili uvjerenja svih strana koji /a ne mogu biti istovremeno ispunjeni/a.

Sukob je situacija u kojoj dvije ili više osoba žele postići cilj za koji se tvrdi da ga može postići samo jedna, a ne obje ili sve zainteresovane osobe.

## 6.8. VRSTE SUKOBA

### Uzroci sukoba mogu biti vrlo različiti:

- razlike u vrijednostima, ciljevima i interesima,
- razlike u sposobnostima, obrazovanju i kulturi,
- različita očekivanja,
- različito zapažanje situacije,
- nesporazumi u komunikaciji,
- borba za novac, priznanja, prostor, vrijednosti i drugo,
- borba za moć ili autoritet koji nije jasno određen.

### Sukob zbog sadržaja

Sukob je usmjeren na vanjski svijet, na neki objekt, događaj ili osobu koji obično nisu direktno u vezi sa osobom u sukobu. To su sukobi u kojim vrlo često i sami sudjelujemo: vrijednost nekog filma, izbor programa na TV, objektivnost ocjene koju smo dobili na pisanom ispit u slično.

### Sukob zbog odnosa

Sukob je usmjeren na odnose među ljudima: ko je glavni, ko ima pravo postavljati pravila ponašanja, jednakost u braku, i drugo. Takvi sukobi su vrlo česti.

## 6.9. RJEŠAVANJE I UPRAVLJANJE SUKOBOM

**U** U literaturi o sukobu upotrebljavaju se dva pojma: rješavanje sukoba i upravljanje sukobom.

Rješavanje sukoba (conflict resolution) označava vještine i strategije koje se upotrebljavaju u rješavanju sukoba.

Upravljanje sukobom (conflict management) je širi pojam. Neki se sukobi ne mogu rješiti, ali imaju u sebi pozitivan potencijal. Naprimjer, kada se dvije osobe posvađaju i ne mogu naći rješenje tog sukoba, one ipak mogu svoje napore usmjeriti na poboljšanje njihovih odnosa. Sukobima se može upravljati konstruktivno ili destruktivno.

**Konstruktivno upravljanje sukobima** podrazumijeva mirno rješavanje. Posljedice takvog rješavanja obično su pozitivne – povećava se kreativnost, kohezija grupe i smanjuje se napetost među ljudima.

**Destruktivno upravljanje sukobom** smanjuje komunikaciju i povećava nepovjerenje među ljudima, smanjuje saradnju povećanjem kompetitivnosti i smanjuje brigu za zajedničke ciljeve. Zbog toga se smanjuje efikasnost pojedinca, grupe i organizacije. Uobičajeno je mišljenje da su sukobi loši te da ih treba izbjegavati po svaku cijenu. **Međutim, sukob sam po sebi nije ni dobar ni loš, ali posljedice sukoba mogu biti dobre ili loše.** Ne postoji potpuni sklad među ljudima koji žive ili rade skupa. I kada naizgled nema sukoba, vjerovatno je da se radi o izbjegavanju ili potiskivanju problema koji će se jednom

morati rješiti. U suprotnom, postajat će sve intenzivniji i teže će se rješiti. Grupa ljudi, u kojoj nema sukoba, postaje statična i teško se prilagođava promjenama i novim rješenjima. Sukob prisiljava lude na razmišljanje o svim alternativama kad se treba rješiti neki problem; on potiče nove ideje.

### STILOVI RJEŠAVANJA SUKOBA

Pojedinci i grupe rješavaju sukobe na različite načine.

Pojedinci razvijaju uobičajena ponašanja kojim reaguju na sukobe.

Neki ljudi u sukobu uvijek se povlače, bez obzira na situaciju u kojoj se sukob pojavljuje. Neprestano povlačenje u konfliktnoj situaciji oblikuje spektar uobičajnih ponašanja koje ti ljudi stalno primjenjuju.

Ljudi primjenjuju stil rješavanja sukoba jer im se čini razumno. To je posljedica njihovog životnog iskustva. Osoba, koja je odrasla u porodici u kojoj su se sukobi rješavali konfrontacijom, usvojiti će isti stil ako se on pokazao uspješnim. Međutim, ako je njeni iskustvo suprotno, ona će ga izbjegavati po svaku cijenu. Niti jedan stil rješavanja sukoba nije bolji ili lošiji od ostalih. U nekim situacijama bolji je jedan stil, dok u drugim može biti bolji neki drugi.

### IZBJEGAVANJE

Treba izbjegavati nasilni način rješavanja sukoba. Ljudi, koji su usvojili ovaj stil, ignoriraju konfliktnu situaciju. Ponekad se pretvaraju da sukob uopće ne postoji. Kada su svjesni sukoba, obično se ne žele otvoreno uključiti u bilo koju komunikaciju kako bi se sukob riješio. Usvajanje ovog stila ne mora značiti da pojedinac neće dobiti ono što je želio. Izbjegavanje ne mora biti neuspješno ponašanje. Naprimjer, direktor/ica i nastavnik/ca mogu izbjegavati razgovor o nekoj osjetljivoj temi izbjegavajući tako i otvoreni sukob koji bi mogao povrijediti osjećaje jednog od njih ili oboje. Izbjegavanje sukoba ne znači da sukob ne postoji. Međutim, izbjegavanje može imati prednosti, jer **daje vremena da se razmisli o situaciji i tako isključi mogućnost nepromišljenih emocionalnih reakcija koje mogu otežati situaciju.**

Prihvatanje izbjegavanja kao dominantnog stila rješavanja sukoba uzrokuje **neefektivno upravljanje sukobom.**

### PRILAGOĐAVANJE

Ovaj stil primjenjuje se kada se pojedinac ne bori za sebe, već pokušava sarađivati sa drugim ljudima. Pojedinac prihvata činjenicu da su ciljevi i potrebe druge osobe važniji od njegovih ličnih. U nekim situacijama možemo se prilagoditi ciljevima druge osobe, ali ipak nastojimo uzeti u obzir i vlastite ciljeve. Ovaj stil ima prednost u **stvaranju i održavanju skladnih odnosa sa drugim ljudima.** Međutim, neprestano prilagođavanje **smanjuje mogućnost kreativnog rješavanja sukoba.**

## NADMETANJE

Kod ovog stila rješavanja sukoba pojedinci žele dominirati situacijom, a ponašanje je agresivno i nekooperativno. Osoba sklona ovom stilu želi uključiti druge ljude u direktno suprotstavljanje, sa željom "pobjediti" na račun drugih ("Ja pobjeđujem - ti gubiš."). Nadmetanje znači da postoje suprotni ciljevi međusobno zavisnih strana i zbog toga mogućnost da jedna strana ostvari svoj cilj znači da druga strana mora izgubiti. Prednost ovog stila rješavanja sukoba je **brzo rješenje**. U situacijama koje treba hitno riješiti, najuspješnije bi bilo odmah suprotstaviti moguća rješenja. Negativna strana ovog stila je da **može povrijediti ljude jer nameće pobjedu jedne, a poraz druge osobe.**

## KOMPROMIS

Karakteristika ovog stila je stav "daj i uzmi". Svaka strana pobijeđuje, ali se istodobno mora nečeg odreći. Dakle, strane u sukobu odlučuju se na međusobnu zamjenu i međusobno dijeljenje razlika. Najbolji primjer ovog stila je cjenkanje. Kada na tržnici želimo nešto kupiti po nižoj cijeni, onda najprije predlažemo da platimo znatno manje nego što trgovac traži. Nakon nekoliko pokušaja obično se trgovac i kupac dogovore, a postignuta cijena je negdje između one koju je trgovac tražio i one koju je kupac nudio. Razlika između te dvije cijene podijeljena je među njima. Premda je ovakav način rješavanja sukoba racionalan, on ima i negativne strane. Jedna strana može prebrzo odustati i tako smanjiti mogućnost najpovoljnijeg rješenja. Ovaj stil može postići i rješenja u **kojim svi gube, a niko ne dobija.**

## SARADNJA

Ovaj stil rješavanja sukoba znači da pojedinac pokušava dostići suprotne ciljeve tako što to čini u pravcu ciljeva druge strane. Tako, u idealnoj situaciji, obje strane mogu pobjediti. Upravljanje sukobom usmjereni samo na ciljeve druge strane je prilagođavanje, dok je usmjereno na lične ciljeve, a protiv ciljeva druge strane, kompetitivni stil. Saradnički stil je usmjeren na obje strane istodobno, nisu važni ni "JA" ni "TI", nego "MI". Ovaj stil zahtijeva aktivno uključenje obje strane i može trajati jako dugo. Zbog toga je nerealno primjenjivati ovaj stil kada neka strana nije spremna puno uložiti u međusobni odnos. Ovaj stil podjednako **uvažava obje strane i zbog toga znatno smanjuje mogućnost agresivnog ponašanja.**

## 6.10. MOGUĆE POSLJEDICE SUKOBA:

### Pozitivne:

- bolja i kvalitetnija rješenja,
- razvijanje kreativnosti,
- bolje prilagođavanje promjenama,
- veći interes grupe,
- smanjenje napetosti među ljudima.

### Negativne:

- loši međuljudski odnosi,
- loša komunikacija,
- nezadovoljstvo,
- slabiji rezultati rada,
- međuljudski sukobi postaju važniji od rada.



Kritikuj ideje, a ne ljude.

Usmjerite se na najbolju moguću odluku.

Ohrabrite uključenost prisutnih.

Saslušajte sve ideje.

Sukobe je nemoguće konstruktivno riješiti bez pozitivne interakcije.

Za uspješno rješavanje sukoba potrebne su specifične vještine.

Ove vještine mogu se naučiti.

Sukobi se mogu rješavati bez narušavanja ljudskih prava.



7

| PLANIRANJE I UPRAVLJANJE  
| PROJEKTOM U ŠKOLI

## 7. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM U ŠKOLI

Projektno upravljanja je jedan od procesa upravljanja promjenama, i to je jedna od važnijih kompetencija. Kroz pisanje i realizaciju održivih projekata u školi, bez obzira da li se radi o malom ili velikom projektu, osigurava se uvođenje promjena i kvalitet rada direktora/ica, naročito onih u prvom mandatu. Lično unapređenje kompetencije direktora/ica će kroz ovo poglavlje, u kojem će se upoznati s planiranjem, provođenjem i realizacijom projekata, doprinijeti kvalitetu posla koji obavljaju.

Njihovo neformalno učenje u svakodnevnom životu i iskustveno učenje bit će dopunjeno tako da budu još kvalitetniji i osposobljeniji kao direktor/ica odgojno – obrazovnih ustanova, na način da tehnike izrade projekata i njihovo apliciranje dovedu do promjena.

### 7.1. ŠTA JE PROJEKT?

**N**eke od definicija projekta su:

Projekt je privremeni pothvat s početkom i krajem i mora se koristiti za stvaranje jedinstvenog proizvoda, usluge ili rezultata.<sup>22</sup> Ova definicija znači da su projekti one aktivnosti koje ne mogu da traju beskonačno i moraju imati definisani svrhu.

Projekt ima jasno određen cilj, a izvodi se po fazama u zadanom vremenu uz trošenje ili korištenje velikog broja različitih i ograničeno raspoloživih resursa.

Projekt je pokušaj u kojem su ljudski, finansijski i materijalni resursi organizovani na novi način, da bi se preuzeo jedinstven obim rada na temelju dobijene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definisana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.



Sam termin "projekt" vrlo se često koristi i označava:

**Procese:** rutina, pojedinačni zadaci, često više puta, samo mala nesigurnost;

**Projekte:** jednokratne aktivnosti, definisana početna i krajnja tačka, određeni rezultati, mjere koje je neophodno definisati, znatna nesigurnost;

**Programe:** mreža zadataka i pojedinačnih projekata, rezultati definisani kao cilj, definisane neophodne mjere i pojedinačni projekti, velika nesigurnost.

<sup>22</sup> Project Management Body of Knowledge – PMBOK

Riječ projekt je latinska riječ: projectum, što znači „bačen unaprijed“. To je jedinstven proces, sastavljen od niza aktivnosti definisanih početkom i krajem, kao i ljudskim, finansijskim i drugim resursima, koji ispunjavaju određene uslove.

Za projekt se može reći i da je privremeni napor preduzet da se kreira jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.



### VAŽNO

Projekt je složen zadatak, većinom nov, rizičan, jer rezultati su nepoznati, od velike strateške važnosti za organizaciju, fokusiran na ciljeve i pristup je interdisciplinaran. Za projekt se može reći i da je privremena organizacija. Projekt ima i socijalnu komponentu, ograničen na sebe unutar organizacije, ali također ograničen u odnosu na organizaciju.

### PREDNOSTI I NEDOSTATCI PROJEKTA

#### PREDNOSTI

- Usredotočeni na ciljeve
- O rezultatima se raspravlja
- Koristi se znanje
- Kreativan rad
- Rad u timu
- Lako upravljanje
- Veliki potencijal za motivaciju

#### NEDOSTATCI

- Ciljevi nisu sveobuhvatni
- Postoji rizik od neispunjena ciljeva
- Menadžment mora prenijeti odgovornost
- Uspjeh ovisi o prihvaćanju menadžmenta i osoba na koje se on odnosi (prikladnost uloge)
- Veći opseg rada

Direktor/ica škole mora biti motivisan/a da svojim ličnim primjerom motiviše sve učesnike obrazovnog procesa da prihvate realizaciju određenog projekta, bez obzira na njegove prednosti i nedostatke jer njegovo/njeno ponašanje će uticati na ponašanje svih sa kojim ostvaruje komunikaciju.



### VAŽNO

### VRSTE PROJEKATA PREMA SLOŽENOSTI



Vrsta projekta prema sistemskom aspektu se određuje prema djelatnosti za koju je namijenjena. Moderna klasifikacija projekata prepoznaje projekte pogodne za odgojno - obrazovni proces. Izrada vizira koje su obavljali učenici/e srednjih stručnih/tehničkih škola u vrijeme pandemije Covid – 19 primjer je projektnih aktivnosti u školi. Kroz ovaj uspješni školski projekt su mentor učenika (nastavnici) stimulisali aktivno učenje kod svojih učenika/ca. Projektne aktivnosti su postale oblik rada u školama, koje učenici/e zajedno sa svojim nastavnicima-mentorima osmišljavaju, upravljaju njima i na taj način razvijaju i jačaju svoju kreativnost, znanje o predmetu i budućem učenju u skladu sa zahtjevima obrazovnih standarda.

<sup>23</sup> <https://www.wikipedia.org>

## 7.2. UPRAVLJANJE PROJEKTOM

**Š**ta je upravljanje projektom? Projekt u bilo kojoj školi je saradnja između direktora/ica, nastavnika/ca, učenika/ca radi postizanja dobro definisanog cilja. Važna kompetencija uvođenja promjena u školi odnosi se na *upravljanje projektom*. To podrazumijeva proces planiranja, organizovanja, praćenja i upravljanja resursima za postizanje organizacionog cilja i naziva se upravljanje projektom. Svaki projekt zahtijeva menadžera/icu projekta, a u školi su to direktori/ce, koji vode projekt do njegovog logičnog završetka. Menadžer/ica projekta je odgovoran/na za imenovanje članova tima neophodnih za završetak projekta.

Direktor/ica mora biti spremna da u školi pokrene mali ili veći projekt, koji za cilj ima uvođenje promjena u njihovom kolektivu. Te promjene bi se trebale prevashodno odnositi na oblast kvaliteta: programiranje, planiranje i izvještavanje, nastava i učenje, postignuća učenika, etos škole, upravljanje ljudskim resursima, organizaciju rada škole i dr.

Projekt nije uobičajena svakodnevna aktivnost koju preduzima škola, već je to specifična aktivnost različitog vremenskog okvira i utiče na odvijanje odgojno - obrazovnog procesa na duži rok.

Upravljanje projektom: *priprema, planiranje, upravljanje, kontrolisanje i završetak projekta*.

### Projektne faze:



Ako se pogledaju postoci projektnih faza, uočljivo je da po 40% ide na **pripremu**, a na **provedbu i upravljanje** projektom 30%, što je i najznačajniji dio za uvođenje promjena u školi, a po 10% na **planiranje, kontrolu kvaliteta** i završetak projekta.



### Dobro je znati...

Početak projekta: priprema i planiranje

- Prenos znanja iz prethodne faze projekta,
- Ugovaranje projektnih ciljeva,
- Izrada strukturnog plana projekta,
- Jačanje timova,
- Projekt kao socijalni sistem,
- Dokumentacija vezana za upravljanje projektom.

### KORACI

#### Projektni nalog

Projektni nalog je pisani ili usmeni nalog nalogodavca projekta voditelju projekta (menadžer ili tim) za provođenje projekata.

Ideja – Odluka – Nalog

**Što?** – Formalni instrument za početak projekta – kratki opis projekta.

**Zbog čega?** – Nalog/potvrda dogovora o ciljevima/identifikacija/osposobljenost

**Kako?** – Usmeno/pisano.

Na standardan način (oblik) "prozora"

#### Projektna koordinacija: provođenje

- Stalno osiguravanje provođenja projekta,
- Informacije za projektni tim i okruženje projekta,
- Podrška pri ostvarenju osnovnih paketa,<sup>24</sup>
- Dodjela projektnih resursa,
- Kontinuirani projektni marketing.

#### Projektna kontrola: upravljanje

- Identifikacija projektnog statusa,
- Dogovaranje mjera upravljanja,
- Izvještavanje o napretku projekta,
- Rješavanje rizika i projektnih kriza,
- Ponovno ugovaranje ciljeva.

#### Cilj projektnog marketinga

- Složenost i novina projekta dovode do potrebe za objašnjanjima i informacijama.
- Cilj: Svi projektni saradnici trebaju razgovarati o strategijama i projektnim rezultatima sa osobama na koje se on odnosi (kolegij) kako bi ih one prihvatile.

<sup>24</sup> Osnovni (radni) paket je instrument upravljanja projektom a to su: PROJEKTNI NALOG, PROJEKTNI OKVIR, PROJEKTNI PLAN I VREMENSKI OKVIR.

## Završetak projekta: kontrola kvaliteta

- Okončanje preostalih osnovnih paketa projekta,
- Emocionalno okončanje ocjenjivanjem projekta,
- Raspuštanje projektnog tima,
- Izrada dokumentacije o postojećem stanju,
- Dogovor za fazu nakon projekta – evaluacija,
- Prenos znanja na druge projekte,
- Tok projekta postaje definisani proces.

## 7.3. IZRADA PROJEKTA

**P**rojekt je orijentisan na aktivnosti usmjerene na postizanje krajnjeg cilja. Do cilja se dolazi postepeno postizanjem pojedinačnih ciljeva datih kroz projektni nalog. Inicijator projekta može biti pojedinac, javna ustanova, državna institucija, međunarodna organizacija i direktori/ce škola. Direktor/ica kao klijent projekta postavlja ciljeve projekta. Kroz studiju izvodivosti se vrši planiranje izrade projekta. Kao menadžer/ica projekta, oni imaju presudnu ulogu u organizovanju, upravljanju i vođenju projekta. Rukovodstvo projekta mora planirati i dati kratak opis projekta. Odrediti putem projektnog naloga ciljeve i svi projekti moraju biti vremenski ograničeni s planiranim početkom i krajem.

Šta je to što se treba postići kroz projektni nalog, o kojem smo već govorili? Svakako da je to cilj projekta, tj. ono što želimo postići, i cilj mora biti razvojan da od njega imaju koristi svi učesnici odgojno-obrazovnog procesa, društveni partneri i šira društvena zajednica.

### Kontrolna lista – projektni nalog

- Šta se treba postići?
- Kako treba izgledati rezultat?
- Kada treba biti postignut cilj?
- Koliki su troškovi?
- Ko vodi projekt?
- Ko sarađuje?
- Na koga se odnosi?

## PRIMJER IZ PRAKSE : „MOJA ISKUSTVA U RADU S PROJEKTIMA U ŠKOLI“

### PRIMJER I

Srednja stručna škola, u saradnji sa određenom nevladinom organizacijom, koja se bavi promocijom iskorištenja obnovljivih izvora energije, u sklopu međusobne saradnje pokreće projekt, pri čemu se u sklopu jedne projektne aktivnosti učenici škole obučavaju za izradu solarnog kolektora u radionicama škole. Potreban materijal za ovu aktivnost će finansirati nevladina organizacija, a udio u troškovima projekta koje snosi škola su mašine i energetici. Direktor škole formira stručni tim, pri čemu imenuje vođu tima, na osnovu profesionalnih kompetencija, neophodnih za realizaciju ovakve aktivnosti. Zadatak tima je da u ime škole koordinira i realizuje ovu aktivnost, u saradnji sa stručnim osobama nevladine organizacije.

Stručni tim na zajedničkom sastanku formira:

- organizacioni dio tima, zadužen za određivanje učenika koji će biti uključeni u realizaciju, prostorne kapacitete koji će biti raspoloživi za realizaciju ovog projekta, saradnju sa stručnim osobama iz nevladine organizacije i sl.,
- proizvodni dio tima, zadužen za neposrednu proizvodnju solarnog kolektora, kojeg sačinjavaju nastavnici praktične nastave i
- prezentacijski dio tima, zadužen za prezentovanje rezultata projekta, izradu afiša koje se odnose na pozitivne aspekte korištenja obnovljivih izvora energije i sl.

Realizacijom projektnog zadatka postignut je cilj o spoznaji učenika o načinu izrade solarnog kolektora, a izrađeni solarni kolektor se može staviti u funkciju u školi, za zagrijavanje tople vode, s ciljem smanjenja potrošnje električne energije.

### PRIMJER II

#### Uvođenje informatičke platforme

U današnje vrijeme pod pismenošću se ne podrazumijeva samo čitalačka pismenost, nego i ovladavanje određenim znanjima i vještinama iz oblasti savremenih tehnologija. Iz tog razloga, kao i razloga pandemije Covid-19 mnoge škole su potaknute da se aktivno uključe u izradu informatičke platforme, kako bi se mogao odvijati nastavni proces u školama koji je učinjen zanimljivijim, a učenike/ce spremnijim za primjenu stečenih znanja u praksi. I nastavnicima/ama je olakšan rad kroz pristup digitalizaciji i sticanju novih znanja u školi. U tom kontekstu uvođenja malih promjena, kao što je informatička platforma, direktori/ica obrazložili su potrebu za ovom aktivnošću. Prvo je sačinjen Akcioni plan, u kojem je dat akcent na one aktivnosti koje se odnose na obuku nastavnika/ca. Kada je to savladano, počelo se sa konkretnom primjenom informatičke platforme, kroz održavanje časova, sjednica Odjeljenskih vijeća, Učiteljskih/Nastavničkih vijeća. Ovim pristupom onlajn nastavi i sjednicama, nastavnicima/ama, direktorima/cama olakšano je vođenje istih, ali su komunikacija i razmjena iskustava dosta smanjene.

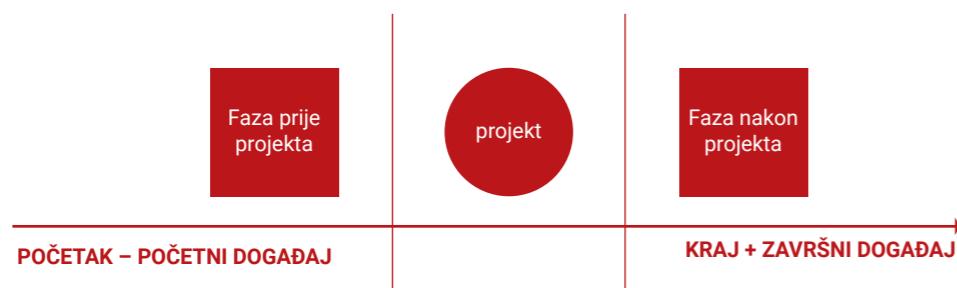
Nastavnici/e su iskazali zadovoljstvo primjenom informatičke platforme u smislu da je izvođenje nastave i održavanje sjednica efikasnije i efektivnije.

Može se izvesti zaključak da se uvođenje informatičke platforme sve više koristi u svakodnevnom životu škole i izvođenju nastavnog procesa, kao i kod sastanaka Učiteljskog/Nastavničkog vijeća.

## 7.4. VREMENSKI OBIM PROJEKTA

**V**remenski obim projekta obuhvata procjenu trajanja planiranih projektnih aktivnosti, određivanje redoslijeda izvršavanja, praćenja i kontrolu odstupanja u odnosu na planirane aktivnosti. Osnovni cilj ove funkcionalne oblasti je realizacija projekta u planiranom vremenskom intervalu. Upravljanje vremenom je važan aspekt upravljanja projektom, jer omogućava praćenje aktivnosti u odnosu na plan i osiguranje završetka projekta na vrijeme.

### VREMENSKI KONTEKST



Projekt ima određeni vremenski okvir sa mjerljivom početnom i krajnjom tačkom. On mora imati unaprijed određeni početak i kraj. Vremenski kontekst projekta određen je željom onog ko ga je naručio, a u ovom slučaju je to direktor/ica. Poštivanje vremenskih rokova pri realizaciji projekta jedna je od ključnih mjera njegove uspješnosti. Nakon što je utvrđen vremenski okvir, do izmjena može doći samo uz saglasnost onog ko ga je naručio i svih koji su uključeni u projekt.



### Vremenski kontekst projekta I

#### Faza prije projekta:

- ▶ Šta treba da se desi prije početka projekta?
- ▶ Koji problemi treba da se riješe?
- ▶ Koja prva odluka je donesena?
- ▶ Kako je nastao projekt?
- ▶ Koji dokumenti su stavljeni na raspolaganje?

#### Vremenski kontekst projekta II

#### Faza nakon završetka projekta:

- ▶ Koje mjere i odluke je neophodno donijeti nakon završetka projekta?
- ▶ Koji naknadni projekti mogu, trebaju i moraju da se dese?
- ▶ Koje naknadne koristi i troškovi postoje?

## 7.5. SOCIJALNI OBIM PROJEKTA

**U**zavisnosti od cilja projekta određuje se i obim socijalne komponente projekta, a u vezi s tim određuju se uloge i struktura školskog tima. Već smo rekli da školske timove formira direktor/ica s ciljem ostvarivanja određenog cilja, zadatka, programa ili projekta. Također smo istakli da u timu svaki pojedinac ima zajednički cilj, koji se ostvaruje tako što su njihove profesionalne vještine usklađene sa osobinama drugih članova tima.

Uspješan tim ima jasne ciljeve, uspješnog vođu tima, pojedinačnu i zajedničku odgovornost, poštovanje razlika, otvorenu komunikaciju, efikasno donošenje odluka, međusobno povjerenje, konstruktivno rješavanje konflikata. Neuspješan tim ima nizak moral, neadekvatne intelektualne sposobnosti, nepovoljne osobine ličnosti, neuravnotežene uloge.

Osobe u timu koje su socijalno usmjerene, blage, osjetljive, otvorene za saradnju, disciplinovane, mogu podržavati i uticati na uspješnost projekta, za razliku od osoba koje nemaju dobre socijalne vještine i koje mogu otežavati realizaciju određenih zadataka definisanih u projektu.

Projekti mogu imati različite modalitete u sadržajnom, organizacionom i vremenskom smislu primjene različitih socijalnih aktivnosti u školama. Mogu biti namijenjeni preventivnom djelovanju na problematična ponašanja učenika putem socijalnih akcija, aktivnosti, uvođenja različitih podsticaja boljeg školskog uspjeha, poboljšavanja materijalnih uslova školske sredine, ali mogu biti i podrška direktoru/ici, nastavniku/ci, stručnoj službi da iskoriste resurse za bolji i kvalitetniji život učenika/ca i njihovih roditelja/staratelja.



### Socijalni obim projekta:

- određivanje uloga i struktura timova,
- uloge sa odgovornošću i kvalifikacijama,
- određivanje zadataka svakog pojedinačnog člana tima,
- na koga se odnosi,
- ko može uticati, podržavati ili otežavati projekt?

U školama socijalni rad treba da podstakne projektne aktivnosti kroz njegov socijalni obim usmjeren na učenike/ce i njihove porodice. Ciljeve projekta u školi treba usmjeravati na uključivanje svih aktivnosti za rješavanje konflikata i neslaganja između učenika/ca, roditelja/staratelja i nastavnika/ca u školi, pomaganje učenicima/ama u postizanju što boljeg uspjeha u učenju i vladanju te savladavanju različitih vrsta ugroženosti i rizika.

## 7.6. ANALIZA PROJEKTNOG OKRUŽENJA

**P**rojektno okruženje je međusobno povezana kombinacija spoljašnjih i unutrašnjih faktora koji utiču na uspjeh ili neuspjeh implementacije projekta. Elementi unutrašnjeg okruženja, npr. učenici/e, nastavnici/e, stručne službe, menadžment škole imaju direktni uticaj na projekt, dok spoljašnje okruženje, npr. roditelji/staratelji, lokakna zajednica, poslodavci, ministarstva obrazovanja, pedagoški zavodi često utiču indirektno.

Unutrašnje okruženje projekta ima značajan uticaj na implementaciju programa projekta. Upravljanje projektom i stilovi rukovođenja stvaraju određenu psihološku klimu u timovima i odnos između članova jednog tima ili članovima više timova. Svaki član tima ima svoje interese, motivaciju, zahtjeve i različite nivo kompetencija. Znači da uspjeh implementacije projekta zavisi od uspješnog ili manje uspješnog timskog rada svih članova tima. Spoljašnje okruženje projekta ostavlja određen pečat na organizacionu strukturu projekta. Što su promjene u spoljašnjem okruženju dinamičnije, upravljanje projektom bi trebalo biti fleksibilnije i efikasnije. Naprimjer, nadležna ministarstva obrazovanja daju slobodu školi u realizaciji određenih strukturiranih elemenata projekta za unapređenje kvaliteta udžbeničke politike i u skladu s tim izrađuju akcioni plan s mjerama, aktivnostima, rokovima i nosiocima aktivnosti. Nakon provedenih postupaka u vezi sa prikupljanjem rukopisa u svom okruženju, pronalaze izdavačku kuću za štampanje malotiražnog udžbenika.

### Analiza projektnog okruženja:

- interesne strane,
- diferencijacija prema važnosti,
- blizina projektu,
- sa aspekta interesnih strana: glavna očekivanja i stavovi, konkretizacija, pozitivna očekivanja, strahovi,
- kriterij za uspjeh i neuspjeh,
- razvoj mjera i strategija sa stajališta projekta za svaku pojedinačnu interesnu stranu.

## 7.7. PLAN PROJEKTNE STRUKTURE

**P**rojektno upravljanje – upravljanje promjenama predstavlja primjenu znanja, vještina i kompetencija radi ostvarivanja projektnih ciljeva, odnosno ophođenja prema strukturonom planiranju, a s ciljem poboljšanja efikasnosti njihove realizacije. Upravljanje projektom se postiže uz pomoć odgovarajućih metoda (organizacije, planiranja, realizacije, kontrole), kojim se usklađuju svi potrebni resursi za obavljanje potrebnih aktivnosti. U skladu s tim, određeni projekt se ostvaruje na najefikasniji način, odnosno u najkraćem vremenskom roku i s najmanjim troškovima. Naravno da se to treba raditi u PDCA ciklusu (planiraj, uradi, provjeri, djeluj), za što je odgovoran menadžment škole. Zato je važno planiranje ciljeva.

### Šta će nam pokazati da...

#### Ciljevi su:

- specifični, opisani na konkretni način,
- mjerljivi, može ih se mijenjati
- realni, u našoj su moći,
- vremenski ograničeni,
- pozitivni, formulirani u sadašnjosti.

#### Pametni (SMART) ciljevi:

- |                        |              |
|------------------------|--------------|
| ► Specifični           | (Specific)   |
| ► Mjerljivi            | (Measurable) |
| ► Ostvarivi            | (Achievable) |
| ► Realistični          | (Realistic)  |
| ► Vremenski ograničeni | (Timed)      |

### Kriteriji uspjeha

Ciljevi su objektivni indikatori kada imaju SMART elemente.

Cilj je specifičan kad je jasan i jednostavan onom ko ga određuje i svim drugim koji ga procjenjuju. Primjenom određenih znanja, vještina i metoda cilj može biti ostvaren, a mjeri se praćenjem promjena. Cilj mora biti realan i unutar određenog vremenskog okvira. Također, cilj je ispunjenje potreba i očekivanja svih zainteresovanih strana u projektu. Zainteresovane strane (stakeholderi) mogu biti unutar i izvan

projekta i mogu uticati na njega. Osnovno u prijedlogu projekta je **SVRSISHODNOST** (relevantnost na problem u odnosu na koga se rješava) i **ODRŽIVOST** (i nakon što se projekt završi – da i dalje “živi”).

### COVERDALEOVA META ZA PRONALAZAK CILJA

Opće je poznato da je postavljanje ciljeva vodič kroz život. Svako od nas sebi postavlja neke ciljeve, od momenta kada ujutro ustanemo (kratkoročni) do onih koji nas vode kroz cijeli život (dugoročni). Postavljanje ciljeva zato i jeste najteži posao. Ono što bi trebalo da bude prioritetno kod postavljanja ciljeva je da ciljevi budu pametni (**SMART**) ciljevi.



Coverdaleov ciljni dijagram se koristi za određivanje cilja. Da bismo ostvarili svoje ciljeve, moramo ih znati postaviti. Coverdaleov dijagram, gdje se u centru interesovanja nalazi cilj, ima više pitanja, šta se želi postići definisanim ciljem?

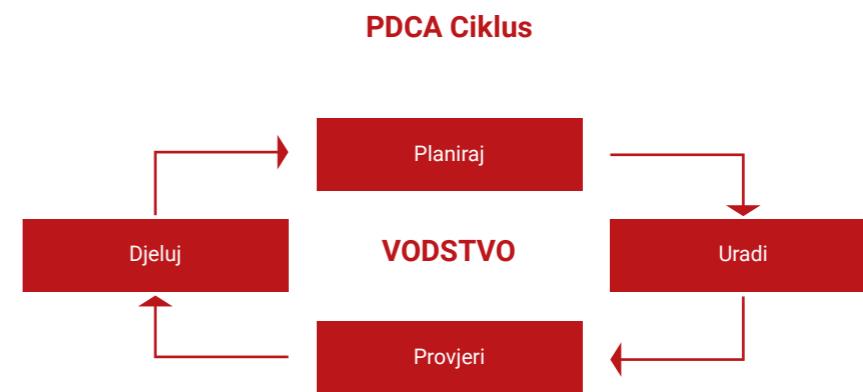
Nakon što vremenski odredimo cilj, može se početi s aktivnostima kako bismo ostvarili zadani cilj. Motivacija i posvećenost će nas dovesti do ostvarenja cilja. Za svaki cilj treba postaviti jasnu mjeru praćenja njegove realizacije. To može biti vrijeme, brzina realizacije, isplativost, npr. neka ušteda - broj zaposlenih, kvalitet - stopa zadovoljstva ostvarenim ciljem.

Pitanje za direktora/icu škole je pod kojim uslovima se može realizovati zadani cilj, a kada kroz refleksiju dobije odgovor na ovo pitanje, mogu se konkretnizovati aktivnosti i dobit će se traženi odgovori. Značaj direktora/ice kao menadžera/ice, lidera/ice u postavljanju ciljeva za realizaciju određene promjene u školi je vrlo važan, a naročito za one direktore/ice koji/e se nalaze u prvom mandatu.

Postavljanje i praćenje ciljeva:

- polazno stanje je poznato,
- indikatori su formulisani,
- provjereni su SMART faktori,
- rok,
- odgovorna lica,
- sredstva za postizanje ciljeva.

Šta kao direktor/ica škole želim postići u svom četverogodišnjem mandatu? Perspektiva i način razmišljanja su kritički elementi u ostvarivanju ciljeva i zato kada se direktor/ica upita zašto, u koju svrhu, trebaju zadržati pažnju na krajnji ishod. Ciljevi im tokom procesa projektnih aktivnosti donose određene prednosti. Pitaju se ko, za koga, ko ima koristi od toga? Pa naravno, lično direktor/ica škole, jer dobro definisan, isplaniran cilj dovodi do njegovog ličnog razvoja, odgovornosti, razvoja vještina, talenata, a ciljevi su dobri i motivirajući za sve navedeno.



### PDCA CIKLUS

**PLANIRAJ** (eng. *Plan*): planiraj, osmisli ili revidiraj komponente procesa radi unapređenja rezultata.

**URADI** (eng. *Do*): primijeni, odnosno implementiraj plan i mjeri njegov učinak.

**PROVJERI** (eng. *Check*): ocijeni mjere i izvještaj donosilaca odluka o rezultatima.

**DJELUJ** (eng. *Act*): odluci o promjenama potrebnim za unapređenje procesa.

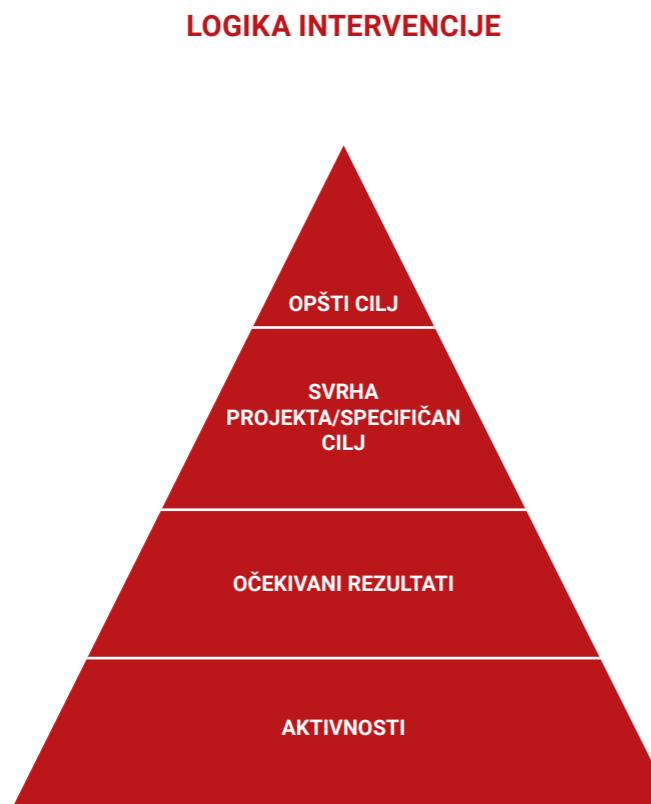
PDCA ciklus je jednostavan i jasan model upravljanja kvalitetom. Prema ovom modelu, kako bi se osigurao odgovarajući nivo kvaliteta, koraci koji su predstavljeni u obliku kruga, moraju se stalno ponavljati. Ciklus PDCA je interaktivna metoda upravljanja koja se koristi za kontinuirano unapređenje i kontrolu nekog procesa. Osiguranje kvaliteta znači da se poboljšanja koja proizlaze iz upravljanja kvalitetom kontinuirano održavaju. Također je poznat kao i Demingov krug.



**ZAPAMTI!**

#### PDCA CIKLUS:

- osnovno znanje o fazama promjena,
- znanje o projektnom planiranju i razvoju kvaliteta,
- znanje o značaju emocija kod promjena,
- kompetencije za djelovanje i razmišljanje kod emocionalnog vodstva,
- shvatanje tima, timskih struktura i razvoja tima,
- shvatanje organizacijskog razvoja i međusobno povjerenje,
- upotreba instrumenata za razvoj osoblja,
- komunikacijske kompetencije i kompetencije za davanje povratnih informacija,
- shvatanje zadatka vodstva tima,
- izdržljivost,
- lična odgovornost.



**Opći cilj** – širi razvojni uticaj kojem projekt daje doprinos na državnom ili sektorskom nivou. Objašnjava ZAŠTO, pokazuje da je projekt VAŽAN za društvo u smislu dugoročnih dobiti za korisnike, kao i za druge grupe. Samim projektom ne postiže se opći cilj, već je neophodan uticaj drugih programa i projekata.

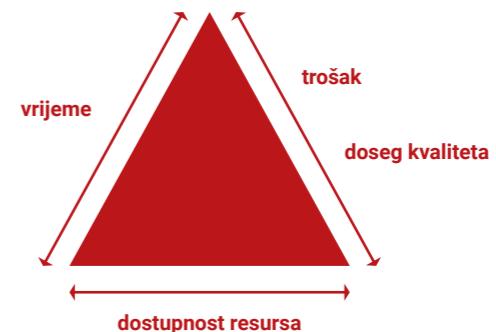
**Svrha projekta/Specifični cilj** – razvojni cilj na kraju projekta, koji se odnosi na dobiti koje ima ciljna grupa od projekta. Svrha je ostvarivanje rezultata.

**Očekivani rezultati** – Neposredni/materijalni rezultati koje projekt daje. To su rezultati koje je menadžment projekta odgovoran postići do kraja projektnog perioda.

**Aktivnosti** – Zadaci koje je potrebno izvršiti da bi se postigli rezultati. Identificuju se i detaljno opisuju. Potrebno je obratiti pažnju na numeraciju aktivnosti i rezultata. Trebaju uputiti na to koja je osoba u timu odgovorna te kako će se projektna dobra i usluge isporučiti.

#### TROKUT DOMETA

(osnovne komponente unutar projekta)



#### RIZICI

Navedeni rizik dosega kvaliteta projekta se odnosi na tri najvažnija ograničenja projekta, a to su: da se projekt neće realizovati na vrijeme; da neće biti u okviru zadanog budžeta i rizik da se neće ostvariti ciljevi projekta. U skladu s navedenim, važno je kvalitetno upravljanje projektom, kako bi se povećala vjerovatnoća pozitivnih uticaja, a smanjile se negativne posljedice za projekt.

Za svaki projekt jasno su definisani ciljevi, a osim vremenske ograničenosti, jasno su definisani i ograničeni resursi projekta, bilo da je riječ npr., o broju angažovanih članova tima, opremi, prostoru, materijalima koji se koriste.

Unaprijed je određen i budžet, jedna od najvažnijih stavki koju treba definisati kada se planira projekt.

## 7.8. ŽIVOTNE FAZE CIKLUSA UPRAVLJANJA PROJEKTOM

Upravljanje projektima predstavlja aktivnost kojoj uprava škole poklanja posebnu pažnju, kao garanciju da će svi projekti koji se izvode u školi biti urađeni na vrijeme i u okviru predviđenog budžeta, zadovoljavajući pri tome najstrožije zahtjeve vezane za kvalitetom. Projektno upravljanje je primjena znanja, vještina, kompetencija, alata i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ispunili projektni zahtjevi, a provodi se primjenom inicijacije, planiranja, izvršenja, nadzora i kontrole te zatvaranjem projekta. Menadžerica je osoba u školi koja je zadužena za postizanje ciljeva projekta.

Projekti se rangiraju prema veličini, djelokrugu, troškovima i vremenu pa tako postoje veliki, dugogodišnji projekti pa sve do malih projekata sa malim budžetom. Škole su uglavnom u dosadašnjoj praksi koristile projekte s manjim budžetima. I ti projekti su ipak donosili male, pozitivne promjene u svakodnevnom radu škole. Za uspješan rad na cijelokupnom projektu treba uzeti, osim užeg područja upravljanja projektom, i organizacijsku strukturu, okruženje projekta, znanje, standarde, kakvi su međuljudski odnosi i sl., što na kraju sve utiče na uspješno provođenje projekta.

Svaki projekt ima određene faze razvoja poznate kao životni ciklus projekta. Dobro razumijevanje tih faza omogućava menadžerima/cama bolje i kvalitetnije provođenje, kontrolu i postizanje ciljeva projekta. Životni ciklus je svojevrstan okvir upravljanja projektom.



Životni ciklus projekta sastoji se od pet faza (procesnih grupa):

1. upravljanje projektom
2. planiranje projekta
3. provođenje projekta
4. praćenje i kontrola projekta
5. zatvaranje projekta

U gore navedenom tekstu je rečeno da faze projekta čine životni ciklus projekta. Za menadžera/icu korisno je da podijeli projekt u faze radi kontrole i praćenja. Osnovne faze projekta zavise od vrste projekta koji se sprovodi. Naprimjer, projekt energetske efikasnosti škole može imati faze zahtjeva, dizajna, izrade, testiranja i na kraju implementacije. Faze projekta su usko povezane s fazama projektnog ciklusa. Svrha svake faze projekta su rezultati koji su dogovoreni prije početka projekta. Životni ciklus projekta sastoji se od: pokretanja, izvršavanja, kontrole i zatvaranja procesa. Svaki od ovih procesa je neophodan kako bi se osiguralo da projekt ostane u granicama planiranog i kako bi bio završen u skladu sa specifikacijama.

TABELARNI PRIKAZ FAZA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROJEKTA

Područje znanja	Iniciranje	Planiranje	Provođenje	Praćenje i kontrola	Zatvaranje
Upravljanje projektom	Izrada projektne inicijative i izjave o obimu projekta	Izrada plana upravljanja projektom	Upravljanje provođenja projekta	Praćenje i kontrola rada	Zatvaranje projekta
Upravljanje obimom projekta		Planiranje obima, definicija obima		Verifikacija i kontrola obima	
Upravljanje vremenom		Definiranje aktivnosti, resursa i procjena trajanja, kalendar		Kontrola kalendara	
Upravljanje troškovima		Procjena i raspodjela troškova		Kontrola troškova	
Upravljanje kvalitetom		Planiranje kvaliteta	Izvođenje kvaliteta	Kontrola kvaliteta	
Upravljanje ljudskim resursima		Planiranje ljudskih resursa	Sastavljanje projektnog tima	Upravljanje projektnim timom	
Upravljanje komunikacijom		Planiranje komunikacija	Distribucija informacija	Izvještavanje	
Upravljanje rizicima		Planiranje upravljanja rizicima		Praćenje i kontrola rizika	
Upravljanje nabavkom		Planiranje nabavke i ugovaranja	Traženje ponuda i odabir izvođača	Administracija ugovora	Zatvaranje ugovora
Upravljanje zainteresovanih strana (stakeholderi)	Izrada plana zainteresovanih strana	Planiranje za upravljanje zainteresovanih strana	Uspostavljanje registra zainteresovanih strana	Praćenje i kontrola	

**VAŽNO!****Područje znanja**

Projekt ima deset područja znanja:

- 1. Upravljanje projektom** je ključna faza. Bitni dijelovi ove oblasti su: izrada projektnog zadatka, definisanje planova projekta, realizacija konkretnih projektnih aktivnosti, praćenje i kontrola projektnih aktivnosti, kontrola promjena gdje se formalno odlučuje koji zahtjevi za promjenu će biti usvojeni, a koji odbijeni.
- 2. Upravljanje obimom projekta** traži detaljan opis zahtjeva. To je izjava o potrebnom radu i njegovoj uspješnoj realizaciji. Upravljanje obimom projekta uključuje i validaciju pojedinih izlaznih faza projekta.
- 3. Upravljanje vremenom** je neophodan proces da se projekt završi na vrijeme. Treba porediti kada je bio planiran početak i završetak svake aktivnosti. U ovoj oblasti su bitni: rokovi, odgovorne osobe za realizaciju, procjena datuma za završetak projekta.
- 4. Upravljanje troškovima** uključuje planiranje, budžetiranje i kontrolisanje troškova tako da projekt može biti realizovan u okviru dozvoljenog budžeta. Bitni su: budžet, vrste troškova, projekcija troškova na kraju projekta, a na osnovu trenutnog stanja.
- 5. Upravljanje kvalitetom** uključuje aktivnosti provjere, mjerjenja, testiranja kako bi se unaprijedio proces i obezbijedio potreban kvalitet u realizaciji projekta. U ovoj oblasti važno je: plan kvaliteta, testiranje i mjerjenje kvaliteta, verifikacija izlaza projekta od tima.
- 6. Upravljanje ljudskim resursima** uključuje procese koje organizuju i kojim upravljaju projektni timovi. Projektni tim se sastoji od ljudi kojim su dodijeljene različite uloge i odgovornosti u timu. Tim je taj koji realizuje projekt. U ovoj oblasti su bitni: plan angažovanja resursa, uloge i odgovornost članova tima, formiranje tima.
- 7. Upravljanje komunikacijom** uključuje procese neophodne za osiguranje povremene i odgovarajuće komunikacije. Menadžer/ica pravi vezu između ljudi i informacija neophodnih za uspješnu komunikaciju. Ova aktivnost sastoji se iz planiranja, upravljanja i komunikacije. Bitni su: plan komunikacije (komunikacijski plan projekta), izvještaj, sastanci.
- 8. Upravljanje rizicima** na projektu ima za cilj da se zna šta treba raditi kada se javi neki rizičan događaj. Važni su: register rizika, vlasnik rizika, tolerancija na rizik, plan rizika.
- 9. Upravljanje nabavkama** uključuje procese kupovine, odnosno nabavke proizvoda, odnosno usluga za realizaciju projekta. Bitan je: plan nabavki, spisak dobavljača, kontrola nabavki i ugovor.
- 10. Upravljanje zainteresovanih strana (stakeholdera)** je vrlo važno da se identifikuju zainteresovane strane. Bitanje: register zainteresovanih strana, plan za upravljanje zainteresovanim stranama, motivacija zainteresovanih strana.



**8**

| **ŠKOLSKO PARTNERSTVO I  
VANJSKI ODNOSI**

## 8. ŠKOLSKO PARTNERSTVO I VANJSKI ODNOSI

**K**valitetno školovanje ne može se zamisliti bez partnerstva učenika/ca, roditelja/staratelja, nastavnika/ca i uprave škole. Za uspješan odgoj i obrazovanje potrebna je međusobna saradnja, partnerstvo, pozitivni međuljudski odnosi, međusobno povjerenje, poštovanje i odgovornost učenika/ca, nastavnika/ca, menadžmenta škole, roditelja/staratelja.

Zajednica učenika/ca, roditelja/staratelja, nastavnika/ca, menadžmenta škole, visokoškolskih ustanova, zasnovana je na motivaciji za postizanje što bolje kulture povratne informacije, što za krajnji cilj ima kvalitetno obrazovanje učenika/ca.

Vrijeme učenika/ca provedeno zajedno, bilo kroz rad na zajedničkim aktivnostima ili kroz zajedničko druženje u slobodno vrijeme, stvara osjećaj pripadnosti, međusobnog povezivanja, razmjene ideja, te stvaranje planova za buduće druženje, saradnju, prijateljstva i znanja za cijeli život.

Treba raditi i podsticati stvaranje takve školske zajednice koja kroz jačanje kulture povratnih informacija, oblikuje identitet kontinuiranog dogovaranja nastavnika/ca, učenika/ca i roditelja/staratelja.

### 8.1. ŠKOLSKO PARTNERSTVO

**D**irektor/ica kao vođa/lider treba da posjeduje viziju, da ima perspektivu, da mobiliše i inspiriše svoje kolege, da motiviše zaposlene, da ih uključi u svoje radne zadatke, da djeluje kao vođa na osiguranju aktivnosti i uspostavljanju partnerstva unutar škole. Dobar vođa dovodi do promjena u školi, on se bavi promjenama, budućnošću škole i vođa pridobija zaposlene. Vođa je motorna snaga kvantitativnog i kvalitativnog napretka i rasta škola.

Cilj je postati kvalitetna škola u kojoj nastavnici/e, učenici/e i roditelji/staratelji, udruženim idejama prijateljstva, odgovornosti i kvaliteta sarađuju na postizanju odgojnih i obrazovnih ciljeva škole.

*Bilo bi poželjno da direktor/ica ispitaju:*

- Kakvi su sadržaji, mogućnosti i razvoj saradnje nastavnika/ca, roditelja/staratelja i učenika/ca u vašoj školi?
- Kakvi oblici komunikacije se koriste u Vašoj školi između nastavnika/ca, roditelja i učenika/ca?
- Da li su to forumi, foto-galerije učeničkih radova, razni panoi, razredna pošta, poštansko sanduče, knjiga oglasa, knjiga utisaka, fejsbuk, instagram, viber grupe...?
- Budite diskretni, pažljivi i s podrškom analizirajte ove vidove komunikacije i povratne informacije!

**VAŽNO ZA UČENIKE/CE!**

Za učenike/ce je najvažnije da ne misle kako „škola ide u širinu“, već ih treba usmjeravati da je važno da se kreću prema dostizanju kvaliteta u nastavnom procesu. Neki od koraka za postizanje kvaliteta se postiže saradnjom, međusobnim pomaganjem, traženjem pomoći od nastavnika/ce, međusobnim učenjem (*pear learning*).

Teorija izbora kaže da ćemo puno raditi za one:

- do kojih nam je stalo (*pripadanje*),
- koje poštujemo i koji poštuju nas (*moć*)
- s kojima se smijemo (*zabava*)
- koji nam dopuštaju misliti i djelovati za sebe (*sloboda*)
- koji nam pomažu održati se u životu (*preživljavanje*)

U skladu s tim spoznajama nastavnici/e u kvalitetnoj školi bi trebali/le da se potrude da ih učenici/e bolje upoznaju

**VAŽNOST SARADNJE RODITELJA/STARATELJA I NASTAVNIKA/ICA**

O važnosti porodice, odnosno roditelja/staratelja za razvoj djeteta pisali su mnogi autori, a svima je zajedničko da roditeljski dom – porodica djetetu daju osnovu za intelektualni, emocionalni, psihofizički, motorički, socijalni razvoj, razvoj govora i dr.

Polaskom djeteta u školu počinje period kada saradnja škole i porodice, odnosno roditelja/staratelja se uspostavlja i traje do kraja školovanja učenika/ce. Odatle proizlazi potreba saradnje škole i roditelja/staratelja, odnosno saradnja nastavnika/ce i roditelja/staratelja, za dobrbit učenika/ce.

Saradnja roditelja i nastavnika/ca treba se zasnivati na partnerskim odnosima, zasnovanim na uzajamnom povjerenju i otvorenosti za saradnju objiju strana. Partnerski odnosi između roditelja/staratelja i nastavnika/ca naglašavaju važnost u obrazovanju i socijalizaciji učenika, poštivanje kulturoloških razlika te važnost i značaj različitih perspektiva za stvaranje pozitivne školske klime za učenje. Komunikacija između nastavnika/ce i roditelja/staratelja u takvim odnosima je svakodnevna, uloge su jasne i podržavajuće, a zajednički odgojno-obrazovni ciljevi i planovi rada su usklađeni, sa dodijeljenim ulogama.

**IVO JE DOBRO ZNATI**

Važnost saradnje i partnerstva između roditelja/staratelja i nastavnika/ce u školi i izvan nje je osnova za izgradnju kvalitetnog odgojnog školskog kurikuluma. Roditelji/staratelji su ti koji mogu sarađivati u različitim aktivnostima škole. Na taj način daju svoj veliki doprinos u slučaju da se radi o školi koja je otvorena za takvu vrstu saradnje, tj. koja gaji kulturu povratne informacije.

**Takva škola radi u skladu sa standardima kvaliteta, od kojih su za odnos roditelja/staratelja i nastavnika/ca važni:**

- da rješavaju probleme,
- da su potpuno otvoreni za saradnju,
- da pripremaju i sprovode programe,
- da daju podršku učenicima/ama u odnosima saradničke saradnje što dovodi do konstruktivne saradnje i partnerskih odnosa roditelja/staratelja i nastavnika/ce.

**Saradnja porodice i škole trebala bi biti:**

- Ravnopravna i jednaka – škola i porodica dijele obaveze i ciljeve za odgoj učenika/ica,
- Aktivna – škola i porodica potiču učenički razvoj,
- Odgovorna – svi imaju i prava, ali i dužnosti.

Od kvalitetne saradnje korist je obostrana, i učenika/ica i roditelja/staratelj (porodica) i nastavnika/ce.

**Aktivnim saradničkim odnosom roditelj/staratelj:**

- povećava kompetencije za pružanje podrške i pomoći djetetu,
- bolje razumije rad u školi,
- dolazi do promjena nepoželjnih ponašanja prema djetetu,
- povećana je opća brigu o djetetu.

**Saradnički odnosi roditelja/staratelja i djeteta:**

- Vjeruje da mu roditelj/staratelj može pomoći,
- Postiže bolji uspjeh u školi,
- Dobija veće samopouzdanje,
- Ima manje problema u ponašanju,
- Vrednuje obrazovanje kao sastavni dio života i porodice.

Saradnja između roditelja/staratelja i škole bi trebala biti stalna i trajna aktivnost. Partnerstvo roditelja/staratelja i nastavnika/ce podrazumijeva komunikaciju i povratnu informaciju kao najbrži put da se saradnički odnosi škole i roditelja/staratelja učine efikasnijim i efektivnijim. Kada se dogovore načela rada u školi i praćenja rada učenika/ca kod kuće, te dosljednost u provođenju dogovorenih aktivnosti, saradnički odnos dobija svoj puni izražaj. Da bi se kod djeteta/učenika poticao razvoj odgoja i obrazovanja, potrebno je dobro poznavati dijete/učenika/cu, odnosno poznavati njegove razvojne posebnosti.

## 8.2. KAKO MOGU SARAĐIVATI RODITELJI/STARATELJI I NASTAVNICI/E?

**T**radicionalna saradnja roditelja/staratelja i nastavnika/ca podrazumijeva povratnu informaciju, kao jedan od ključnih elemenata uspješne komunikacije jer je ona dvosmjerni proces koji se daje iz ličnog ugla. Značaj povratne informacije ima ogroman značaj ne samo za kvalitet procesa učenja, već i za saradnju roditelja/staratelja i nastavnika/ce. Na osnovu povratnih informacija i jedna i druga strana mogu da planiraju dalje postupke i postavljaju nove ciljeve.

S jedne strane roditelj/staratelj ima bolji uvid u svakodnevni rad svog djeteta i može ga kontinuirano pratiti u svim aktivnostima, a s druge strane nastavnik/ca stiče jasniji uvid kako napreduje njegov učenik/ca i na koji način treba da prilagodi tempo procesa podučavanja. Nastavnik/ca mora imati u vidu cilj s kojim se roditelju/staratelju upućuje ta informacija i zato ona mora biti što preciznija, konkretnija, objektivna i tačna, jer time će se postići razvojna perspektiva učenika.

Roditeljima/starateljima je omogućeno da upoznaju i rad drugih učenika/ca te tako dobiju predstavu o postignutim odgojno – obrazovnim uspjesima i rezultatima cijelog odjeljenja jednog razreda.

PISANI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pismo roditeljima, anketa, upitnici, obrazovni materijali</li> <li>Informacije, obavijesti o uspjehu učenika</li> <li>Mrežna stranica – fejzbuk (Facebook) grupa</li> </ul>
INDIVIDUALNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nasamo</li> <li>Telefonom</li> <li>Elektronskom poštom</li> <li>Viberom, Fejzbukom ili Triterom (Twitter)</li> </ul>
GRUPNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roditeljski sastanci, druženja, izleti, vannastavne aktivnosti, otvoreni čas, dani otvorenih vrata, humanitarne akcije, međuškolska takmičenja, razna udruženja i dr.</li> <li>Forum roditelja/staratelja i nastavnika/ca.</li> </ul>



Roditelji/staratelji su partneri u procesima unutar škole.

Zašto roditelje/staratelje treba uključiti u rad škole?

- Sa roditeljima/starateljima treba raditi timski na otklanjanju problema u učenju i ponašanju učenika/ca.
- Roditelji/staratelji mogu biti pomoćnici nastavniku/ci (kao amateri/volonteri).
- Roditelji/staratelji različitih profesija mogu dati informaciju djeci o različitim aspektima svog zanimanja, kako bi stekli širu sliku o svom budućem zanimanju.
- Roditelji/staratelji i nastavnici/e zajedno mogu djelovati kroz različita udruženja te kroz zajednički rad unaprijediti klimu u školi (čas obrazovanja koji drži roditelj može pomoći da nauče o efikasnijim načinima komunikacije i odgoja svoje djece).
- Roditelji/staratelji i zaposleni u školi mogu se baviti različitim školskim potrebama (mogu rješavati najaktuelnije prioritete poput izgradnje školskog dvorišta, čišćenje okoline škole i sl.), a ove aktivnosti doprinose poboljšanju izgleda škole i jačaju zajedništvo.

Cilj saradnje škole sa roditeljima/starateljima je da se postigne subjektivno zadovoljstvo roditelja/staratelja, učenika/ca, nastavnika/ca u pogledu doživljenog školskog partnerstva (informacija, komunikacija, kooperacija), razvijanje zajedničkih vrijednosti, dogovor oko suštinskih ciljeva:

1. komunikacija između roditelja/staratelja i škole: koje su to mogućnosti a koja su ograničenja,
2. prisustvovanje događajima koji se organizuju u školi,
3. pružanje podrške roditeljima/starateljima u pomaganju kod kuće,
4. prepreke u pružanju podrške roditeljima/starateljima,
5. uključenost u upravljanje školom i moguće prepreke na koje nailaze,
6. uticaj roditelja/staratelja na politiku i finansije škole,
7. uticaj roditelja/staratelja na nastavu.

DIREKTOR/ICA (POSEBNO U PRVOM MANDATU) SA SVOJIM SARADNICIMA I SVOJIM TIMOM ZA SARADNJU RODITELJA/STARATELJA I NASTAVNIKA/CA, TREBAJU OMOGUĆITI I POMOĆI DA SVE OVE AKTIVNOSTI PROVJERE I NA TAJ NAČIN SE DOBIJE POVATNA INFORMACIJA.

Formirajte tim koji će imati ulogu praćenja saradnje nastavnika/ca i učenika/ce. Zajedno osmislite alate i standarde. Kreativne pedagoške ideje imaju trajnu vrijednost ako im pristupimo na kreativan način.

"Partnerstvom se smatra odnos u koji dobrovoljno ulaze i roditelji/staratelji i nastavnici/e iz zajedničkog interesa. Treba omogućiti svojom međusobnom i bezuslovnom saradnjom unapređenje okruženja u kojem će se bolje razumljeti potrebe djeteta u moralnom, estetskom i odgojno-obrazovnom smislu te unutar kojeg će pronaći adekvatno rješenje za njegov dalji razvoj. Drugim riječima, moglo bi se zaključiti kako ta povezanost ili partnerstvo između roditelja/staratelja i nastavnika/ca uključuje neke od načina ostvarivanja sljedećeg: redovni sastanci na kojim će roditelji/staratelji raspravljati sa nastavnicima/ama o napretku svog djeteta, međusobna komunikacija roditelja i nastavnika/ca putem telefona, mobitela ili mejla (e-mail), pošte, vezana za dodatno informisanje o djetetu s obje strane ili sugestije i prijedlozi nastavnika/ce koji bi roditeljima/starateljima mogli biti od velike pomoći u njihovom odnosu i radu s djecom kod kuće".<sup>25</sup>

### 8.3. MEĐUSOBNA SARADNJA NASTAVNIKA/ICA

**U** obrascu za izradu nastavnih planova i programa nalazi se dio koji se odnosi na korelaciju tog nastavnog predmeta s drugim nastavnim predmetima. Kod pripreme za čas nastavnici/e, kroz timski rad, rade na aktivnostima usklađivanja nastavnih tema u sadržaju predmeta kojeg predaju sa sadržajima predmeta, koji također u svom programu obrađuju istu temu. Ovdje se radi o interdisciplinarnom pristupu nastavnika/ca i vrlo je važan za podučavanje učenika/ca.

Kada se organizuje ekskurzija, nastavnici/e predmeta važnih za izradu programa ekskurzije, zajednički i timski rade na uspostavljanju i definisanju programa izvođenja ekskurzije, sa tačno definisanim rutom ekskurzije, ciljem, sadržajem. Direktor/ica u ovim aktivnostima ima značajnu ulogu zajedno sa roditeljima/starateljima i učenicima/ama i na taj način ostvaruje međusobnu komunikaciju kroz povratnu informaciju, a sve u cilju uspješnog i kvalitetnog organizovanja ekskurzije.

### 8.4. SARADNJA SREDNJE STRUČNE/TEHNIČKE ŠKOLE S POSLODAVCIMA I TRŽIŠTEM RADA

**S**rednje stručno/tehničko obrazovanje ima ključnu ulogu u razvijanju ljudskih resursa, s ciljem postizanja privrednog rasta i zapošljavanja, kao i daljeg obrazovanja i stoga ono mora osposobiti pojedinca za posjedovanje kvalitetnih znanja, vještina i kompetencija potrebnih savremenom tržištu rada i razvoju ekonomije zasnovane na znanju. Informacije i analize tržišta rada moraju pokazivati stanje u pogledu zapošljavanja i demografskih kretanja. Pored analize tržišta rada, važna je i sektorska analiza: o broju zaposlenih, potrebnim kompetencijama, nazivima posla i drugim elementima važnim za politike zapošljavanja. Potrebno je jačati društvenu svijest o potrebi uspostavljanja saradnje i komunikacije među partnerima koji su uključeni, s jedne strane u tržište rada i zapošljavanja, a s druge strane u

<sup>25</sup> Epstein, J.L., 2001.

srednje stručno obrazovanje, koje školuje buduće radnike za tržište rada i tako uticati na smanjenje nezaposlenosti ili nastavak daljeg školovanja.

S tim u vezi moraju se povezivati poslodavci i srednje stručne/tehničke škole, radi izrade modularnih programskih sadržaja, koji bi učenicima/ama osigurali dovoljno praktične nastave u preduzećima i na taj način ih kvalitetno osposobili za njihovo buduće zanimanje, odnosno njihove stručne kvalifikacije (naročito se to odnosi na dualno obrazovanje).

Naravno da značajno mjesto u povezivanju škole, učenika/ca i roditelja/staratelja zauzima i profesionalna orijentacija budućih srednjoškolaca, kako bi na ispravan način izabrali svoje buduće zanimanje.



#### SAVJETI!

- Uspostaviti kvalitetnu komunikaciju sa poslodavcima u okruženju.
- Kada se komunikacija uspostavi, potrebno je kontinuirano pratiti šta poslodavci/ke poručuju o svojim potrebama i kroz modernizaciju modularnih nastavnih planova i programa zasnovanih na ishodima učenja, kao i unapređenja nastavnih metoda, omogućiti učenicima/ama prilagođavanje potrebama tržišta rada i propisima EU u ovoj oblasti.
- Raditi na edukaciji poslodavaca/ki o tome da je saradnja sa školama i za njih bitna i da od te saradnje imaju određene benefite (svoju kvalitetno obrazovanu radnu snagu, ne trebaju da brinu o potrebnim kadrovima...).
- Pratite koliko se učenika/ca po završetku škole zaposlilo i gdje su našli svoj prvi posao.
- Zadovoljiti zahtjeve tržišta rada u pogledu sticanja znanja, vještina i sposobnosti koje se stiču u srednjem stručnom/tehničkom obrazovanju i u obrazovanju kod poslodavaca.
- Kontinuirano anketiranje poslodavaca o njihovim potrebama i uspostavljanje saradnje sa školom radi uvođenja novih zanimanja.
- Omogućiti prohodnost učenika ka visokom obrazovanju.

## 8.5. SARADNJA IZMEĐU DVITU ILI VIŠE ŠKOLA

**S**kolsko partnerstvo predstavlja i uspostavljanje saradnje između dvije ili više škola u okviru jedne ili više lokalnih zajednica, jedne ili više različitih regija, jedne ili više država, usmjerene na: realizaciju različitih projektnih aktivnosti, razmjenu iskustava i ideja, povezivanje nastavničkog kadra, s jedne strane, ili učenika/ca, s druge strane i razmjenu stečenih iskustava.

Ovakav vid komunikacije i partnerstva omogućava saradnju na nivou obrazovanja i promociju privrednih i kulturnih odlika lokalnih zajednica, regija i država.

### Zašto školsko partnerstvo?

Savremeni način života i veoma brz razvoj komunikacija, nametnuli su potrebu za stalnim usavršavanjem i inovacijama. Uloga današnje škole se ne sastoji samo u kratkoročnom pružanju znanja, vještina i kompetencija potrebnih za život, već i u podsticanju mladih ljudi ka mobilnosti, otvorenosti i želji za neprestanim istraživanjem i sticanjem novih znanja i vještina.

Uspostavljanjem saradnje između škola stvaraju se uslovi za profesionalno i lično usavršavanje, kako nastavnika/ca i direktora/ica škole, tako i učenika/ca.

Veća mobilnost nastavnog kadra omogućava učenje, razmjenu iskustava i ideja sa kolegama/icama iz drugih sredina i povezivanje kako bi zajednički mogli da rade na razvoju novih nastavnih metoda i pristupa učenju radi primjene u svojim sredinama.

Povećanje mobilnosti mladih –učenika/ca, kontakt sa novim sredinama, kulturama i nepoznatim ljudima otvara vidike i razbija predrasude. Dobro osmišljen program pruža mladim ljudima priliku da se upoznaju sa sadržajem i načinom rada u školama, ali i s običajima, navikama, jezikom, načinom života njihovih vršnjaka/inja u inostranstvu.

## 8.6. SARADNJA S MINISTARSTVIMA OBRAZOVANJA, PEDAGOŠKIM ZAVODIMA, JEDINICAMA LOKALNE ZAJEDNICE

**M**inistarstva obrazovanja u BiH zakonima uređuju djelatnost osnovnog i srednjeg odgoja i obrazovanja u smislu osnivanja i prestanka rada škole, statusa učenika, nastavnika, stručnih saradnika i ostalih radnika, rukovođenja i upravljanja školom, vrednovanja kvaliteta odgojno – obrazovnog rada, razvijanja nastavnih planova i programa/modula, finansiranja. Također, ministarstva obrazovanja vrše nadzor nad radom škole, sticanjem kvalifikacija, obrazovanjem odraslih, vanrednim obrazovanjem, priznavanjem svjedočanstava, evidencija, javnih isprava i drugih pitanja vezanih za osnovno i srednje obrazovanje.

Za sve direktore/ice, bez obzira u kojem mandatu se nalaze u toj poziciji u školi, zakonski okvir o osnovnom i srednjem odgoju i obrazovanju je okvir u kojem se kreću. Obavezani i odgovorni su za sprovođenje zakonskih i podzakonskih odredbi obrazovnih vlasti u BiH. Najodgovorniji su za uspješnost kvalitetne saradnje škole, prema ministarstvima, pedagoškim zavodima i lokalnoj zajednici.



### ZAPAMTITE!

Ministarstva obrazovanja u BiH i jedinice lokalne samouprave uspostavljaju saradnju na svim nivoima, gdje su direktno ili indirektno uključene i škole. Ta saradnja se odnosi i na saradnju s međunarodnim organizacijama, školama koje se nalaze u drugim državama te odobravaju različite projekte koji podstiču razumijevanje među kulturama, vrše razmjenu informacija i naučnih publikacija na svim nivoima obrazovanja, stručnog i tehničkog obrazovanja te formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja. Posreduju u razmjeni nastavnika/ca i učenika/ca, nude školama učešće u projektima te podstiču saradnju između univerziteta i škole. Pedagoški zavod je odgovoran za razvoj stručnih potencijala nastavnika/ca, direktora/ica i svih zaposlenih u oblasti odgoja i obrazovanja.

### Škola je:

- ustanova koja daje određena znanja i vještine za učenike/ce, ali i sredina koja živi s okruženjem,
- otvorena ka svojoj lokalnoj zajednici,
- prostor gdje se članovi zajednice okupljaju održavajući sastanke roditelja/staratelja i nastavnika/ca, održavaju se proslave, predstave, priredbe, sajmovi i izložbe,
- mjesto gdje se primjenjuju nove metode učenja.

### Potrebno je:

- Pregledati statut škole i druge školske pravilnike, Poslovnik o radu Školskog odbora, pravilnike o radu: Učiteljskog/Nastavničkog vijeća, Savjeta roditelja, Savjeta učenika/ca te se upoznati na koji način sarađuju škola i lokalna zajednica.
- Ustanoviti da li su u Statutu škole propisane odredbe o načinu komunikacije u školi, među članovima školske zajednice.

### Direktor/ica:

- radi na saradnji škole i lokalne zajednice;
- motiviše osoblje,
- optimističan/na,
- konstruktivno djeluje,
- preuzima odgovornost za postizanje cilja.

**ZAPAMTITE!**

Članovi/ice svih lokalnih ili regionalnih zajednica u kojoj se nalazi vaša škola važni su učesnici/ce u međusobnoj saradnji.

**U prvome mandatu...**

- ▶ Nastavite saradnju s ustanovama, organizacijama i preduzećima jer je svrha toga proširiti i produbiti učenje te omogućiti učenicima/ama postignuća i uspjeh u širem kontekstu.
- ▶ Pažljivo pregledajte dosadašnje kontakte, razgovorajte sa zaposlenicima o rezultatima. Saradnju pažljivo primppremajte timskim radom i akcionim planom.

**UČINITE DA ŠKOLA BUDE PREPOZNATLJIVA!**

- ▶ Povezanost škole s lokalnom zajednicom može ponekad biti glavni pokretač razvoja obrazovanja, a njihovi odnosi stvaraju mostove koji povezuju interes svih onih zainteresovanih za obrazovanje.

**SAVJETI!**

Razgovorajte i anketirajte roditelje/staratelje, kako biste utvrdili stvarne potrebe. Sagledajte stanje ljudskih resursa u školi, što je važno (kadrovske potrebe, tehnološki višak, stanje broja učenika), utvrdite prostorne mogućnosti. Razgovorajte sa zaposlenim, oformite tim za izradu akcionog plana.

**Akcioni plan treba da sadrži:**

- ▶ ciljeve programa rada,
- ▶ specifične ciljeve,
- ▶ ključna područja razvoja,
- ▶ sadržaje programa,
- ▶ načine organizacije i oblike rada,
- ▶ materijalne uslove organizacije rada,
- ▶ učenike/ce,
- ▶ veličinu odjeljenja jednog razreda (pedagoški standardi i normativi),
- ▶ vrijeme organizacije rada,
- ▶ odgojno – obrazovni rad,
- ▶ kadrovske potrebe,
- ▶ strukturu radnog vremena nastavnika/ca,
- ▶ zakonski okvir.

Nevladin sektor vremenom je u nadležnim obrazovnim sistemima u BiH postao ravnopravan partner u školama i donosi nove mogućnosti, sadržaje i metode rada. Iskustva razvijenijih zemalja, u primjeni rada s nevladinim sektorom, ukazuju da oni imaju aktivnu ulogu u kreiranju obrazovnih politika.

Obrazovanje i odgoj u demokratskim društvima je djelatnost od javnog društvenog značaja u kojoj relevantni stručnjaci/kinje ne samo iz upravnih organizacija nego i iz nevladinog sektora imaju svoje mjesto i aktivno učestvuju u radu, čiji uticaj je važan.

**8.7. UMREŽAVANJE I PARTNERSTVO SA ŠKOLOM**

**P**od umrežavanjem se podrazumijeva razvijanje adekvatnih mehanizama saradnje sa svim institucijama, udruženjima i drugim partnerima s ciljem promocije zajedničkih vrijednosti u školi, lokalnoj zajednici, drugoj državi, vezanih za poboljšanje učenja i podučavanja u matičnoj školi.

Umrežavanje zahtijeva saradnju između različitih institucija, važnih za obrazovne sisteme te učestvovanje svih zainteresovanih i pojedinaca. Postoji više načina kako škola, organizacije, lokalne zajednice i drugi mogu raditi zajedno na određenim projektima, organizaciji različitih manifestacija, a sve u cilju što boljeg i kvalitetnijeg promovisanja škole.


**VAŽNA PITANJA**

- ▶ Kako pokrenuti mreže i partnerstva? Kada se pokrene, pitanje je kako zadržati tu saradnju dok se ne ispuni svrha pokretanja mreže?
- ▶ Kako to drugi rade?
- ▶ Kako se razmjenjuju iskustva u praksi u radu sa školom, što vam može poslužiti kao dobra ideja za umrežavanje i stvaranje novih mreža?
- ▶ Pitanje uspostavljanja partnerskih odnosa kroz umrežavanje s drugim školama, s visokoškolskim ustanovama, gdje jedni drugim možete ponuditi različite vrste mreža, npr.: mreža škole bez nasilja, mreža škole i drugih partnera u rješavanju konflikata, programi pregovaračkih vještina, računarska pismenost?
- ▶ Pitanje regulisanja odnosa između zainteresovanih strana, potpisivanjem memoranduma o saradnji?

Na početku svog mandata kao direktor/ica škole trebate razmijeniti informacije s potencijalnim partnerima kako biste stvorili pozitivnu klimu i utvrdili zajednički interes, te postigli dogovor o zajedničkom djelovanju.

Organujte informativne sastanke, seminare, izlete kako biste podijelili iskustva sa drugim.

## 8.8. ODNOSI S JAVNOŠĆU I MEDIJI U PREDSTAVLJANJU ŠKOLE

**U**današnje vrijeme tehnologija je jako napredovala i iz tog razloga ima veliki uticaj u svim dijelovima naših života, od škole i učenja pa do posla i učenja. Savremeno informacijsko društvo ne doprinosi samo napretku učenja, nego dovodi i do pojave problema u odgojno – obrazovnom procesu. Brz pristup informacijama olakšao je i učenje, a samim tim i kvalitet obrazovanja.

Škola ima korist od odnosa s javnošću. Sve aktivnosti koje provodi škola uključuju sredstva za informisanje kako bi javnosti upoznali s aktivnošću i životom škole. Obično se odnosi s javnošću ostvaruju putem medija, npr. novina, televizije, časopisa, radio-programa, web-stranica, putem fejzbuka i sl. Cilj odnosa s javnošću jeste da javnost o školi ima što pozitivnije mišljenje, te da se upozna sa životom škole, odnosno sa svim aktivnostima koje se tokom školske godine odvijaju u školi i da ih kao takve predstave široj javnosti.

Treba biti vrlo obazriv kako i na koji način predstaviti okruženju svoju školu putem medija, a s druge strane nadležna ministarstva obrazovanja, lokalne zajednice, udruženja, nevladine organizacije trebaju biti informisane o svim aktivnostima koje škola provodi, kao i o ukupnom etosu škole.

Monogobrojni su uticaji medija na odgoj i obrazovanje učenika, i tu direktori/ce moraju biti vrlo oprezni i obazrivi u davanju bilo kakvih informacija, bez prethodne konsultacije sa svojim stručnim timom.

Ako vi kao direktor/ica uspostavite dobre odnose sa novinarima/kama, imat ćete pozitivni fidbek na ono što će se afirmativno napisati o vašoj školi, uz napomenu da će prije objavljinjanja teksta ili u elektronskom ili u printanom obliku vama biti dostavljen na provjeru. U suprotnom, ako taj odnos nije dobar sa novinarima/kama, onda vas sigurno neće kontaktirati i može se desiti da objavljene informacije o vašoj školi budu netačne.

### Kako direktor/ica škole treba da se odnosi prema novinarima/kama?

Da biste imali dobre i korektne odnose s novinarima/kama:

- Trebate ih pozvati u obilazak škole, npr., ako se otvara novi kabinet, ako ste dobili novu multimedijalnu učionicu, ako imate novu postavku učeničkih radova, nabavili ste nove knjige za biblioteku, ili ako je škola ostvarila saradnju s drugom školom, ako su učenici na nekom međunarodnom takmičenju zauzeli visoka mjesta, ili je nastavnik na nekom takmičenju i u predstavljanju škole osvojio važnu nagradu i slično. Možda će pisati o tome, ali ako i ne napišu, ostavili ste na njih utisak da vam je stalo i vrijedi pokušati ponovno, tj. biti uporan.
- Ako objavite školske novine, pošaljite primjerak novinarima/kama i pitajte ih za njihovo mišljenje. Možda ćete tako navesti novinara/ku da napiše pozitivnu priču koju inače ne bi napisao.
- Slušajte novinare/ke i odgovorite na svako pitanje, čak i ako mislite da je pitanje nebitno. Oni imaju pravo na odgovore (a ako ne dobiju odgovore od vas, onda mogu napisati netačne činjenice u novinama).

- Pazite se potencijalno loših informacija, npr. ako ste upravo morali praviti reorganizaciju u školi i mislite da bi se zbog toga mogla pojavit negativna priča, pokušajte je preduhititi tako što ćete vi prići novinaru/ki. Ovo je lakše ako već imate izgrađen odnos sa novinarima.
- Za izgradnju odnosa sa novinarima/kama će vam možda trebati puno vremena, ali se na kraju uvijek isplati. Nemojte biti nestrpljivi! Nemojte odustajati!
- Kada odete u novinsku ili televizijsku kuću po prvi put, probajte se upoznati sa glavnim urednikom/com. On/a će vas upoznati sa reporterom/kom iz odjeljenja koje je zaduženo za praćenje obrazovanja. Važno je da s njim/s njom uspostavite dobar kontakt. Pokušajte se upoznati i sa drugim novinarima iz istog odjeljenja, u slučaju da vaša kontakt-osoba nije dostupna.



### DOBRO JE ZNATI!

Odnosi s javnošću uključuju:

- razvijanje trajne i jake veze sa medijskim predstavnicima/ama,
- čitanje i analiziranje objavljenih članaka i publikacija o školi,
- osmišljavanje rasporeda za pisanje i mjesto objavljinjanja članaka,
- planiranje aktivnosti koje će pomoći da medijski predstavnici/e napišu članak ili osmisle program,
- davanje odgovora novinarima/kama i drugim medijskim predstavnicima/ama,
- učiniti novinarima dostupan Ljetopis škole, kako bi imali uvid u historijat škole,
- sačiniti album objavljenih fotografija o nečem ili nekom događaju prije i poslije dešavanja (ovo je naročito poželjno kod sanacija objekta škole),
- imajte pri ruci adresar medijskih kuća, reportera,
- sačiniti komunikacijski plan škole,
- kako razgovarati u kriznim situacijama – Pandemija Covid 19,
- proučiti zakone, pravila, procedure odlučivanja u vezi sa informisanjem u medijima.

## 8.9. UTICAJ NA JAVNO MNĲENJE

**D**a biste postigli svoje ciljeve, morate se snalaziti u svom okruženju, znati kakva vam je pozicija i čemu težite. Uticaj na javno mnijenje često je neophodan uslov postizanja određenih ciljeva.

Kada se pravi komunikacijski plan u školi, neophodno je odrediti čiji uticaj je bitan za postizanje određenih rezultata. Da biste postigli svoje ciljeve, morate se snalaziti u svom okruženju, znati kakva vam je pozicija i čemu težite.

Postoje mnogi načini zagovaranja, ali da bi se postigao pravi učinak, neophodno je imati u vidu osnovne principe zagovaranja, kao i činjenice koje treba znati prije nego što se upustimo u takav poduhvat, a tek nakon toga mogu se primijeniti različite tehnike i metode zagovaranja.

Prvo treba jasno definisati koje je to pitanje u vezi s kojim želite zagovarati, te dobro razmotriti da li je to pitanje bitno i drugim, kao i šta se njegovom aktualizacijom rješava.

Analiza, koju treba provesti, a koja je prethodnica bilo koje akcije zagovaranja, može se podijeliti na tri ključna elementa:

1. utvrđivanje činjeničnoga stanja,
2. utvrđivanje pravnih procedura,
3. analizu uticaja.

Da biste dobro utvrdili činjenice, odnosno poziciju u kojoj se nalazite, kao i samo pitanje koje želite zagovarati, morate imati u vidu neka od sljedećih pitanja:

1. Koja je vaša trenutna pozicija kada je u pitanju predmet oko kojeg treba donijeti odluku?
2. Koja je trenutna zakonska pozicija predmeta zagovaranja?
3. Gdje se, u takvom činjeničnom stanju nalaze oni koji treba da čine vašu grupu zagovaranja, kao i oni koji odluku treba da donesu?

Treba imati u vidu da će se oko pitanja koje je za vas bitno okupiti samo one organizacije, udruženja, pojedinci, ukoliko se to tiče i njihovog interesa ili je od značaja za postizanje zajedničkih ciljeva. U procesu efikasnog zagovaranja, onaj ko zagovara određuje na koji način će neko prenosi zajedničke stavove. Svako će prenosi samo ono stavove koji se uklapaju u sistem vrijednosti koji je u skladu s njegovim interesima. Veoma je važno utvrditi činjenice koje podržavaju ono oko čega se zagovara i oko čega namjeravate okupiti grupu za zagovaranje. Činjenice obuhvataju i argumentaciju za svakog člana grupe zagovaranja, kao i za donosioce odluka.

**Ključno pitanje je zbog čega bi neko uopće pronalazio rješenje i zastupao vaše interese, ukoliko nema dobre razloge za to.**

- Zakone, pravila, procedure i ključne faktore odlučivanja treba dobro proučiti.
- Ko donosi odluku?
- Kakav je proces donošenja odluke?
- Na koji način možete formalno uticati da bi se usvojio vaš prijedlog?

Treba dobro proučiti ljudi koji donose odluku koja se tiče predmeta vašeg zagovaranja, kao i pojedince i organizacije koji utiču na donosioce odluka. Treba napraviti plan, na koji se način mogu pridobiti donosioči odluka i kako pojedinci/ke ili organizacije mogu postati dio grupe za davanje podrške koja može uticati na donosioce odluka. Uvijek treba imati u vidu da sami najčešće ne možete zagovarati određeni predmet, a pogotovo ne ako se on ne uklapa u pozicije drugih pojedinaca/ki ili organizacija radi ostvarivanja njihovih pojedinačnih interesa. Treba analizirati ko je za, a ko protiv odluke koja bi bila donesena, ukoliko bi se prihvatio takav prijedlog. Dobro proanalizirajte svaki argument protivničke strane jer ta grupa ima svoje interese i možda pokušava uticati na pojedince/ke ili organizacije da donešu odluku suprotnu ili drugačiju od vaše.

Uvijek treba razmisljati koje će pogodnosti dobiti osoba ili organizacija koja donosi odluke ukoliko prihvati vaš prijedlog te kako ona takvu poziciju može pozitivno iskoristiti za svoj napredak. Nikada ne treba izgubiti iz vida da se zagovaranjem djelotvorno mogu baviti samo osobe čiji zagovor je od najvećeg značaja. Da biste zagovarali i uticaj na druge, najvažnije je da vam oni mogu vjerovati, i tu je lični integritet osobe koja zagovara od najvećeg značaja.

### PRIMJERI IZ PRAKSE

#### I.primjer

#### Angažman u zajednici

Šta mislite o tome da u prvom mjesecu svog mandata pješke dolazite do škole iz pravaca iz kojih dolaze učenici/e ili autobuskom linijom kojom se voze vaši učenici/e?

Pišite zapažanja te ih prezentirajte lokalnoj zajednici (kakvi su putevi, kakvi prilazi, na kakve prepreke nailaze djeca, kako je organizovan prevoz, kakvi su higijenski uslovi u autobusima i sl.).

Razgovarajte sa predstavnicima/ama lokalne zajednice, pišite im, ali nemojte nikoga optuživati jer tako nećete dobiti pomoć.

**II.primjer****Članovi/ice zajednice mogu imati aktivnu ulogu u kulturi sjećanja**

Aktivnosti u zajednici članovi/ice mogu organizovati na različite teme iz prošlosti, kroz posjetu značajnim historijskim mjestima u okruženju ili kroz razgovor sa sudionicima nekih važnih događaja. Na taj način, kroz kulturu sjećanja oblikuju se različiti sadržaji iz prošlosti o poznatim događajima, ličnostima, školi, modi, svakodnevnom životu i drugim važnim događajima za lokalnu zajednicu u kojoj se nalazi škola.

**III.primjer****Saradnja škole sa školom**

Stariji/e učenici/ice mogu raditi s djecom iz njihovih lokalnih zajednica. Naprimjer, učenici/e srednjih škola planiraju i osmišljavaju implementaciju određenih aktivnosti s mlađom djecom, kao što su pomoći u socijalizaciji, uređenje igrališta i druge školske aktivnosti. Učenici/e srednjih škola mogu kroz predmete učestvovati u projektima istraživanja razvoja djeteta te im to može biti istraživački projekt za maturski rad.

Također, učenici/e srednjih škola mogu upoznati učenike/ce devetih razreda o zanimanjima za koje osnovci iskazuju interes.

**IV.primjer****Kako reagovati u kriznim situacijama**

U kriznim situacijama vrlo je važno strateški razmišljati. Lokalna zajednica i škola, koja je u krizi, mora se bazirati na kontrolisanju onog što prijeti njenom ugledu. Važno je i iskoristiti priliku za privlačenje medijske pažnje, kako biste javnosti objasnili svoju viziju, namjeru i poslovanje.

Kod komuniciranja u krizi važno je priznati postojanje krize i preuzeti kontrolu, a ne negirati situaciju jer će se ona okrenuti protiv vas. Morate djelovati na vrijeme i osnovati krizni komunikacijski tim te pripremiti krizni komunikacijski centar u kojem će novinarima/kama na usluzi biti sve informacije i komunikacijska tehnologija. Ovo je naročito značajno u vrijeme kriznih situacija, kao što su poplave, pandemije (Covid – 19). Kada kriza počne, često nema dovoljno informacija o novonastaloj situaciji i dolazi do informacijske praznine.

Treba odrediti osobu koja će komunicirati s medijima.

- U današnjem društvu informacija važan je odziv u što kraćem vremenu. Krizna je komunikacija najvažnija djelatnost u krizi i oko nje. Ono što neko izjavи i učini u krizi dugoročno utiče na ugled škole.
- Da biste se odazvali na najbolji mogući način, strategija mora sadržavati tri akcije:
  1. trenutni komunikacijski odziv,
  2. odgovor na glavna pitanja medija: ko, šta, kada, gdje, zašto i kako,
  3. prikaz žaljenja ili pokušaja uklanjanja posljedica, ukoliko ih ima.

## LITERATURA

- ▶ Z. Bogunović, E. Dervišević, S. Ivošević, N. Raič, M. Stojkić (2013), *Priručnik za direktore/ice*, Franex Trade, Sarajevo
- ▶ Epstein, J.L. (2001.), *Saradnja roditelja i škole, Poboljšanje kvaliteta i relevantnosti stručnog obrazovanja i obuke u BiH*, podržano od KKA/OeAD Austrija
- ▶ Anton Strittmatter (1987), Odlike efektivnih škola, Strasbourg
- ▶ Belbin, M. (2010), *Menadžment timova*, Routledge, Pages
- ▶ Dieter Wlcek i Olivia de Fontana (2018), *Osiguranje kvaliteta u stručnom obrazovanju i obuci*, KulturKontakt Austrija
- ▶ Glasl, F. (1994), *Kompanija budućnosti, Moralna intuicija projektovanja organizacije (Dinamičan razvoj preduzeća/organizacije)*, Njemačka
- ▶ Herman, D. (1982), *Upravljanje samim sobom*, Publishing Group, SAD
- ▶ Lewin K. (1977), *Proces promjene organizacijske kulture*, Frontiers in Group Dynamics, Human Relations Vol 1, SAD
- ▶ Olivia de Fontana (2019), „Vodstvo: razvoj kvaliteta i inovacije u sistemu obrazovanja“, Regionalni projekt „Efikasno osiguranje kvaliteta kroz uspješno upravljanje promjenama – izgradnja kapaciteta za direktore/ice srednjih stručnih/tehničkih škola“, Srbija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina
- ▶ Projekt EU: Razvoj kvalifikacijskog okvira za cjeloživotno učenje – Standardi osiguranja kvaliteta u stručnom obrazovanju i obuci s dokumentima za podršku internoj evaluaciji EU Review, 25, 3 – 16.
- ▶ Scharmer, O. (2016), *Teorija slova U – proces razvoja organizacije*, Berrett – Koehler Publishers, Massachusetts,SAD
- ▶ Slatina, M. (2002.): „Akceleracijom do „Škole po mjeri učenika“ – Prilog razmišljanju novom modelu škole“, Didaktički putokazi broj 31, str. 2 i 3.
- ▶ Schulz F. von Thun (1998), *Kako međusobno razgovaramo (Model četiri uha)*, GmbH Reinbek bei, Hamburg

**USAVRŠAVANJE DIREKTORA/ICA IZUZETNO JE VAŽAN ČINILAC ZA NJEGOV/NJEN RAZVOJ KOMPETENCIJA I PROFESIONALNI RAZVOJ, KAO LIDERA/ICE KOJI/A UPRAVLJA PROMJENAMA U ŠKOLI.**

**Online izvori:**

- ▶ Braun, Erhard, Lehner – Stift,Wlcek 1, *Menadžment kvaliteta u austrijskim školama za opšte obrazovanje i stručno obrazovanje i obuku* (Kultura razmišljanja),

<HTTPS://slideplayer.com/slide/4900522/#>

- ▶ Ender B./A.Strittmatter, *Instrument razvoja osoblja*
- ▶ Manfred Becker, (2005), *Sistemska razvoj osoblja*,  
<http://outreach.msu.edu/bpbriebs/issues/brief31.pdf>
- ▶ Tucman Bruce,(2001), *Razvojne faze timova učenja*

**Korištena zakonska regulativa u BiH**

- ▶ Okvirni Zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju u BiH  
(„Službeni glasnik BiH“ broj 18/03)
- ▶ Okvirni zakon o srednjem strukovnom obrazovanju i obuci u BiH  
(„Službeni glasnik BiH“, broj 63/08)
- ▶ Zakon o osnovnom vaspitanju i obrazovanju  
(„Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 44/17)
- ▶ Zakon o izmjenama i dopunama zakona o osnovnom vaspitanju i obrazovanju  
(„Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 31/18)
- ▶ Zakon o srednjem obrazovanju i vaspitanju  
(„Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 38/18)
- ▶ Zakon o osnovnom i srednjem općem odgoju i obrazovanju  
(„Službeni glasnik Unsko-sanskog kantona“, broj 5/04),
- ▶ Zakon o srednjem obrazovanju  
( „Službeni glasnik Unsko-sanskog kantona“ , broj 17/12, 12/19, 15/20)
- ▶ Zakon o osnovnom školstvu  
(„Narodne novine Županije Posavske“broj 3/04, 4/04, 8/08, 7/12,10/13,10/16)
- ▶ Zakon o srednjem školstvu  
(„Narodne novine Županije Posavske“ broj 3/04, 4/04, 3/08, 4/11, 7/12, 10/13, 10/16)
- ▶ Zakon o osnovnom odgoju i obrazovanju – prečišćeni tekst  
("Službene novine TK", broj: 10/20, 8/21, 11/21 i 22/21)
- ▶ Zakon o srednjem obrazovanju i odgoju – prečišćeni tekst  
("Službene novine TK", broj: 10/20, 11/20, 8/21, 11/21 i 22/21)
- ▶ Zakon o osnovnoj školi  
(„Službene novine Zeničko-dobojskog kantona“, broj 3/18 )
- ▶ Zakon o srednjoj školi  
( „ Službene novine Zeničko-dobojskog kantona, broj, 9/17)

- ▶ Zakon o osnovnom odgoju i obrazovanju  
(„Službeni glasnik Bosansko-podrinjskog kantona Goražde, broj 5/16)
- ▶ Zakon o srednjem obrazovanju i odgoju  
( „Službeni glasnik Bosansko-podrinjskog kantona Goražde“, broj 10/11i 5/16)
- ▶ Zakon o osnovnom školstvu  
(„Službeni glasnik Srednjobosanskog kantona/ Kantona Središnja Bosna“, broj 11/01 i 17/04)
- ▶ Zakon o srednjem školstvu  
(„Službeni glasnik Srednjobosanskog kantona/ Kantona Središnja Bosna, broj 11/01, 17/04 i 5/12)
- ▶ Zakon o srednjoj školi  
(„Službene novine Srednjobosanskog kantona/ Kantona Središnja Bosna, broj 11/01,11/04, 17/04, 5/12, 5/17)
- ▶ Zakon o osnovnom odgoju i obrazovanju  
(„Narodne novine Hercegovačko-neretvanske županije/ kantona“, broj5/00, ; 4/04; 5/04, ¼ i 7/16)
- ▶ Zakon o srednjoškolskom obrazovanju i odgoju  
(„Narodne novine Herecegovačko-neretvanske županije/ kantona“, broj 5/00, 4/04, 5/04 i 8/6)
- ▶ Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj školi  
(„Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke“, broj 20/17)
- ▶ Zakon o odgoju i obrazovanju u srednjoj školi  
(„Narodne novine Županije Zapadnohercegovačke“, broj 20/17)
- ▶ Zakon o osnovnom odgoju i obrazovanju  
( „Službene novine Kantona Sarajevo“ broj 23/17, 33/17, 30/19)
- ▶ Zakon o srednjem obrazovanju  
( „Službene novine Kantona Sarajevo“, broj: 3/17, 30/19 )
- ▶ Zakon o osnovnom školstvu  
(„Narodne novine Hercegbosanske županije „ broj 12/04)
- ▶ Zakon o srednjem školstvu  
( „Narodne novine Hercegbosanske županije“, broj 12/04)
- ▶ Zakon o obrazovanju u osnovnim i srednjim školama Brčko Distrikta BiH  
( „Službeni glasnik Brčko distrikta BiH“, broj 10/08)
- ▶ Zakoni o izmjenama i dopunama Zakona o obrazovanju u osnovnim i srednjim školama Brčko distrikt BiH  
( „Službeni glasnik Brčko distrikta BiH, broj 4/13, 48/16/, 22/17)



Priručnik za direktore/ice u prvom mandatu pripremljen je s namjerom da podrži sve one koji su prvi put na toj poziciji. U današnjem obrazovnom sistemu dobro rukovođenje školom temeljna je komponenta. Iako se i teorija i praksa već sedamdesetak godina bave objašnjenjem poslovnim vodstvom, jedina definicija, s kojom se slažu svi eksperti, govori da je poslovno vodstvo kompleksni fenomen koji uključuje primjenu neke vrste utjecaja i moći u organizaciji spleta različitih ljudi, procesa i situacija.

Niko se dosad nije rodio s karakteristikama dobrog direktora/dobre direktorice, ali određene su osobine itekako urođene. Sve ostale karakteristike se stvaraju iskustvom i radom na sebi kroz edukaciju, treninge i usavršavanje.

Naravno da priručnik mogu koristiti i dugogodišnji direktori/ice koji/koje su još uvijek u potrazi za novim saznanjima i idejama za rad u školi.