

# 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 ravnatelje/ice je izrađen u okviru projekta koji je financiran od strane Saveznog ministarstva za obrazovanje, znanost 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

Odjeljenje za obrazovanje Vlade Brčko distrikta Bosne i Hercegovine

Lipanj, 2022. godine

## PREDGOVOR



**A**ustrijsko ministarstvo obrazovanja, znanosti i istraživanja (BMBWF) i ministarstva obrazovanja u Bosni i Hercegovini uspješno surađuju 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, ravnatelji se susreću s novim odgovornostima i zadaćama. Zato je ravnateljima koji su tek započeli ovu funkciju potrebna podrška kako bi uspješno vodili svoje škole.

Novouređeni i ažurirani priručnik za sve ravnatelje 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 suradnji 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

PREDGOVOR .....	5
UVOD .....	13
<b>1. KOMUNIKACIJA I KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE .....</b>	<b>17</b>
1.1. UČINKOVITA 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 SVOME PRVOM RADNOM DANU U ŠKOLI U FUNKCIJI RAVNATELJA/ICE .....	37
2.2. VODSTVO U UPRAVLJANJU PROMJENAMA .....	41
<b>3. OSIGURANJE KVALITETE KROZ RAZVOJ ORGANIZACIJE (ŠKOLE) I OSOBLJA (UPRAVE) .....</b>	<b>51</b>
3.1. RAZVOJ ŠKOLE .....	52
3.2. POJAM KVALITETE U ŠKOLI .....	52
3.3. EVALUACIJA .....	54
3.4. STANDARDI OSIGURANJA KVALITETE U STRUČNOM OBRAZOVANJU I OBUCI .....	57
3.4. KAKO TEČE RAZVOJ KVALITETE 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 SURADNIKA .....	68
3.12. TEORIJA SLOVA U - PROCES RAZVOJA ORGANIZACIJE .....	71

<b>4. PROFESIONALNI RAZVOJ UPOSLENIH 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. ŠTO 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 KVALITETE UPRAVE KROZ UPRAVLJANJE PROMJENAMA .....	89	7.4. VREMENSKI OPSEG PROJEKTA .....	158
4.5. OBLICI UPRAVE ŠKOLE PREMA STRITTMATTERU .....	91	7.5. SOCIJALNI OPSEG 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. PODRUČJE DJELOVANJA UPRAVE ŠKOLE U KONTEKSTU RAZVOJA OSOBLJA.....	98	7.8. ŽIVOTNE FAZE CIKLUSA UPRAVLJANJA PROJEKTOM .....	166
4.9. INOVATIVNOST ŠKOLE .....	106		
4.10. NASTAVNIK/ICA I VRJEDNOVANJE NJEGOVOG/NJEZINOGA RADA OD STRANE 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 RAVNATELJICA TREBA UPOZNATI NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE? .....	117	8.2. KAKO MOGU SURAĐIVATI RODITELJI/SKRBNICI I NASTAVNICI/CE? .....	176
5.3. PRVI SASTANAK RAVNATELJA /ICE SA SAVJETOM UČENIKA/ICA I RODITELJA .....	118	8.3. MEĐUSOBNA SURADNJA NASTAVNIKA/ICA .....	178
5.4. ŠKOLSKA KLIMA .....	120	8.4. SURADNJA SREDNJE STRUČNE/TEHNIČKE ŠKOLE S POSLODAVCIMA I TRŽIŠTEM RADA .....	178
5.5. PROCES PROMJENE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	124	8.5. SURADNJA IZMEĐU DVJU ILI VIŠE ŠKOLA .....	180
5.6. IDENTITET – IDENTIFIKACIJA SA ŠKOLOM .....	124	8.6. SURADNJA 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. UTJECAJ NA JAVNO MNIJENJE .....	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. TIJEK 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		



## UVOD

**S** obzirom na stalne promjene u društvu, za obrazovanje u 21. stoljeću od izuzetne je važnosti provođenje aktivnosti u smjeru jačanja kapaciteta ravnatelja/ica škola za učink ovito osiguranje kvalitete i upravljanje promjenama.

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

### Za što možete koristiti ovaj Priručnik?

- Daje upute kako biti pozitivan i što pomoći njega možete riješiti.
- Uči vas da ne obećavate više od onoga što možete ispuniti.
- Može vam pomoći u stjecanju 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 je važnosti za ravnatelje/ice u prvome mandatu da razviju kompetencije i osobine potrebne za preuzimanje svakodnevnih aktivnosti u školi jer biti ravnatelj/ica škole nije funkcija već profesija i kvalifikacija. Kontinuirana i trajna obuka ravnatelja/ica u prvome mandatu početni je korak za ulazak u ravnateljsku profesiju, a za ravnatelje/ice kojima 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 reguliraju uvjete za izbor i rad ravnatelja/ica skoro su identični<sup>2</sup>. Međutim, u zakonima o osnovnom i srednjem odgoju i obrazovanju da nakon izbora za ravnatelja/icu škole u prvome mandatu izabrana osoba mora proći program obuka uglavnom nisu zastupljeni (izuzeci su zakoni o srednjem obrazovanju i vaspitanju/odgoju u Republici Srpskoj, Tuzlanskom kantonu i Kantonu Sarajevo).

<sup>2</sup> Zakoni na području i osnovnog i srednjeg obrazovanja i odgoja obrazovnih vlasti u BiH (Zakoni dostupni na mrežnim stranicama nadležnih ministarstava obrazovanja).

1

KOMUNIKACIJA I  
KULTURNA DAVANJA  
POVRATNE  
INFORMACIJE

# 1. KOMUNIKACIJA I KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE

Harold Lasswell, američki politolog i komunikolog, opisao je osobine komunikacije poznatom, tzv. Lasswellovom formulom: „**TKO, kaže ŠTO, kojim KANALOM, KOME i s kojim UČINKOM?**”, 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 povijest: Weaver, npr. kaže da komunikacija „uključuje sve procedure kojima ljudi utječu jedni na druge”, a Hawes komunikaciju naziva „strukturiranim ponašanjem u prostoru i vremenu sa simboličkom osobinom”.

U svima njima komunikacija se promatra ili kao proces ili kao stvaranje značenja ili kao prijenos 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 učinkovita komunikacija je nužan dio kako ljudskih odnosa tako i uspješnoga posla.

## 1.1. UČINKOVITA KOMUNIKACIJA

Obrazovno-odgojni proces u školi odvija se kroz učinkovitu komunikaciju i ona predstavlja ključnu komponentu između ravnatelja/ice i uposlenih i utječe na kvalitetnu realizaciju toga procesa. Iako se komunikacija razvija pod različitim utjecajima obitelji i društva, ipak se najorganiziraniji i najsloženiji utjecaj na razvoj komunikacijskih sposobnosti ostvaruje u školi. Za ravnatelja/icu škole najvažnije je znati dobro komunicirati sa uposlenima u školi. Većina problema u rukovodstvu škole dolazi zbog neučinkovite komunikacije. Ravnatelj/ica škole učinkovitom komunikacijom može vrlo kvalitetno obavljati svoje svakodnevne aktivnosti u obrazovno-odgojnem radu, uspješno surađivati s nadležnim institucijama i drugim organizacijama, kao i s kolegama i osobama izvan škole. Kao menadžer/ica ravnatelj/ica učinkovitom komunikacijom može doći do određenih informacija koje mogu poslužiti za donošenje kvalitetnih odluka vezanih za djelatnost škole. Uspješan rad ravnatelja/ica nezamisliv je bez komunikacije koja mora biti efektivna, demokratska i otvorena. Neodgovarajuća komunikacija među uposlenicima ili između njih i ravnatelja/ice može dovesti do sukoba i otpora. Komunikacija je prisutna u svim aspektima našega društva i naših života (socijalni, obitelji i radni odnosi ostvaruju se kroz komunikaciju).

Postoji snažna potreba za učinkovitom komunikacijom na različitim razinama i različitim akterima u školi, kao što su:

#### Za odnose rukovodstvo – uposlenik/ca:

Učinkovita komunikacija, informacija i odluka ključna je komponenta za odnose među rukovodstvom i uposlenicima. Škola ne može dobro funkcionirati ako ravnatelj/ica najprije ne objasni što traži od njih. Za ravnatelja/icu najvažnije je znati dobro komunicirati i sporazumijevati se s uposlenicima. Zapravo, većina problema u rukovodstvu dolazi zbog nedostatka pravilne komunikacije. S pravim sustavom komunikacije netočno sporazumijevanje i netočno predstavljanje stvari mogu se svesti na minimum.

#### Za motivaciju i jačanje morala uposlenih:

Komunikacija je osnovno sredstvo za motivaciju, koja može poboljšati moral uposlenih. Neodgovarajuća ili kriva komunikacija među uposlenicima ili između njih i ravnatelja/ice glavni je uzrok sukoba. Ravnatelj/ica bi trebao/la uposlenima objasniti što trebaju raditi, koliko dobro to rade i što bi se još trebalo učiniti kako bi radili još bolje i s više motivacije.

#### Za povećanje kvalitete:

Učinkovitom komunikacijom održavaju se dobri odnosi u školi i lakše se potiču uposlenici/ce u davanju ideja kako poboljšati stanje i kvalitetu.

#### Za uposlenike/ce:

Kroz komunikaciju s poslodavcem uposlenici daju svoje izvještaje o radu, komentare, primjedbe i prijedloge. U školi bi trebale postojati unaprijed osmišljene procedure brze, učinkovite i izravne komunikacije uposlenika/ca i ravnatelja/ice, kako bi se izbjeglo nezadovoljstvo zbog čekanja, nesporazumi i prenošenje netočnih 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 netko s vama, ljuti li se i sl. U neverbalnoj/pisanoj komunikaciji toga nema pa je vrlo važno da ona bude jasna, koncizna i pravilna, kako bi se izbjeglo netočno tumačenje poruke. Pisana informacija je trajna i može ostati za buduće korištenje. Isto tako, uposlenicima/cama daje priliku komentiranja, pisano ili izravnim govornim putem.

#### VJEŽBAJTE!

#### Koraci koje možete koristiti u razgovoru tijekom kojega se izražava kritika:

- Uvod – Zahvalnost za spremnost na razgovor. Održavajte atmosferu prijateljskom, ali budite odlučni i prijeđite brzo na stvar.
- Predmet – Govorite o kritici kratko i objektivno. Navedite činjenice i konkretne primjere.
- Ciljevi – Navedite svoj cilj i željeno stanje.
- Uvjerenost – Izrazite uvjerenost u inače dobru suradnju.
- Perspektiva uposlenog/ice – Pitajte uposlenog/icu za njihovo viđenje. Formulirajte njegovu/njezinu odgovornost. Izbjegavajte okrivljavanje i opravdanje.
- Rješenje – Pažljivo slušajte, hvatajte odgovarajuće ideje i bilježite ih u vidu dogovora. Izrazite svoje zadovoljstvo, ukoliko to smatrate prikladnim. Definirajte razdoblje provjere.
- Eventualno davanje vremena na raspolaganje – Ukoliko prijedlog nije odgovarajući, dogovorite termin (npr. za dva dana) za dodatne ideje.
- Posvećenost – Neka Vam uposlenik/ica ponovi daljnje djelovanje i eventualno ga ispravite, ukoliko je nešto pogrešno naveo/la. Zabilježite dogovor u pisanim oblicima.
- Završetak – Podijelite ono što Vam se svidjelo u vezi s razgovorom i što je još potrebno učiniti. Zahvalite se za razgovor.

Kao ravnatelj/ica pripremite razgovor tijekom kojega izražavate kritiku, s nastavnikom/icom koja je tijekom faze rada aktivno radio/la protiv zajedničkog plana, u smislu da je govorio/la loše o nekome ili nečemu, nije se pridržavao/la dogovorenog, nije poštovao/la rokove, namjerno je vršio/la opstrukcije.

Iskoristite dokument i pravite zabilješke. Povedite razgovor o onomu što je tijekom vaše komunikacije dobro prošlo i šti bi se još moglo poboljšati ili eventualno promijeniti.

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

## SASTANCI

Prve dane dužnosti ravnatelj/ica trebaju početi s formalnom komunikacijom. Ravnatelju/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 kojima informirate ili donosite odluke. Možete održati pedagoške ili organizacijske sastanke, sastanke na kojima se razmatraju materijalni i finansijski uvjeti 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 unaprjeđenju sastanaka ([vrjednovanje](#))
- Kada se imenuje novi ravnatelj/ica ili kada dođe novi vlasnik/ica koji na svim razinama odlučivanja zahtijeva promjenu ponašanja na sastancima ([naredba](#))
- Kada organizacija dobije prijedlog programa unaprjeđenja sastanaka ([poticaj](#))
- Učinkovit sastanak je vještina ravnatelja/ice i osnovni uvjet uspješnoga funkcioniranja organizacije
- Učinkovit sastanak je osnovna prepostavka razvoja organizacije
- Aktivnosti na unaprjeđenju sastanka trebaju biti stalne, a ne povremene
- Sastanak je prvo slovo u abecedi upravljanja
- Učinkoviti sastanci = brži razvoj

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

## PRIMJERI IZ PRAKSE



### I. Primjer: Smjernice za održavanje sastanaka

INFORMATIVNI SASTANAK	SASTANCI 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, sredjivanje 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 surađivati na sastancima.
Usmjeravanje izlaganja sadržaja.	Poticanje suradnje, raspravljanje, osiguravanje odvijanja sastanka za postizanje ciljeva.
Osiguravanje zapisivanja značajnih konstatacija.	Osiguravanje zapisivanja značajnih konstatacija. Uvezivanje mišljenja, zamisli, pomaganje oblikovanja zaključaka.

### II. Primjer: Pedagoški sastanak

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

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

Prvi sastanak Učiteljskog/Nastavničkog vijeća izuzetno je važan za ravnatelja/icu. Tada predstavljate sebe, svoj program rada, postavljene ciljeve i očekivanja uposlenika škole. Potrebno je pažljivo osmislit i pripremiti prvi sastanak. Nastavnici/ce dugo zadržavaju osobni dojam i sliku ravnatelja/ice, nakon tog prvog službenog "nastupa", bez obzira koliko ga poznaju otprije.

### IV. Primjer: Organizacija konferencije

1. Formulirajte ciljeve koji se trebaju postići konferencijom (primjerice, pojedinačne stavke tehničke organizacije, koje Vam mogućnosti po pitanju vremena, opreme, ljudskih resursa stope na raspolaganju?)
2. Već prije početka konferencije informirajte one osobe koje kod pojedinačnih točaka dnevnog reda igraju (trebaju igrati) ključnu ulogu, kako bi se na odgovarajući način mogle pripremiti ("odgovornost").
3. Vrijeme pripreme za konferenciju svedite na minimum! Što se može prenijeti na drugačiji način svima – npr. pisanim putem? Što se može obaviti već ranije (izvan konferencije ili od strane 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- chart, elektronska sredstva itd.).
6. Delegirajte moderiranje pojedinačnih točaka dnevnog reda kako biste podijelili odgovornost i pojačali identifikaciju.
7. Pridržavajte se dogovorenog vremenskog plana, ali nemojte nefleksibilno na njemu inzistirati ukoliko dođe do "smetnji": vodite računa o komunikaciji na razini odnosa! (Što osoba "govori" osim samog sadržaja?)
8. Koristite – kao i u nastavi – fleksibilne metode (razgovor s partnerima, rad u malim grupama, kratkinformacije (na karticama za moderiranje).
9. Tijekom formiranja mišljenja koristite točke za lijepljenje na zajedničkoj podlozi. Na taj način osiguravate aktivnije sudjelovanje i veću obveznost. (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 zanimljivoga istraživanja:

"Žene su brbljivije od muškaraca." Iako to nije nužno tako, znanstvene 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 dobivenih 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 kojega 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 neprimjerenog ponašanja, ali ohrabruje da se otvoreno komunicira.

### Primjer nenasilne komunikacije

„JA-poruka“ dopušta da se nekome kaže kako je potrebno da ta osoba promijeni svoje ponašanje, na način da tu osobu ne okrivljujemo ili ne ponižavamo. „JA-poruka“ kreira pozitivnu atmosferu i ujedno rješava probleme.

„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 se model nadovezuje koncept AKTIVNOGA SLUŠANJA koji naglašava da je ovakvo slušanje od velike važnosti za kvalitetnu komunikaciju.

To slušanje obuhvaća sljedeće elemente:

1. iskazivanje zanimanja za osobu, njezine teme i probleme s kojima se susreće
2. slušanje onoga ŠTO osoba govori (sadržajni dio) uz potvrđivanje da je se sluša
3. slušanje onoga KAKO osoba govori (formalni dio) uz pratnju na neverbalnoj razini
4. izbjegavanje kritiziranja osobe i njezinih stavova za vrijeme slušanja
5. kontroliranje uključivanja osobnih 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 postavljaju se pravila koja nam ukazuju što trebamo raditi, pravila pristojnosti u odnosu prema drugim.

Kvalitetna verbalna komunikacija je osnovna dimenzija odgoja i obrazovanja usmjerenih na razvoj učinkovitih 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 obuhvaća: spontani ili namješteni osmjeh, mrštenje, pogled (npr. fiksiranje očima, smjer gledanja...), gestikulaciju, položaj tijela itd.

Neverbalna komunikacija je snažnija, neposrednija, manje kontrolirana, 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 osobne misli, osjećaje i uvjerenja na izravan, 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 s ministarstvom, pedagoškim zavodom, jedinicom lokalne samouprave, gospodarskim subjektima i drugim institucijama važno je naučiti vještine komuniciranja.

Bitno je znati poštovati pravila kojima se iskazuje profesionalnost. Izučavanje pravila poslovne korespondencije proces je 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 inicijalnoga i ponovnog uspostavljanja kontakta je poslovna prepiska.

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

- školi
- primatelju i predmetu kojem je dokument posvećen (primjerice, ponuda za suradnju, ugovor, službena obavijest, molba, žalba i slično).

Svaka prepiska treba biti:

- sažeta i jasna,
- ispravna i pristojna,
- organizirana 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 duljinu jedne, najviše dvije stranice formata papira A 4. Govorni jezik lako može sakriti nepoznavanje pravopisa, ali u pisanoj komunikaciji to je nemoguće. Ukoliko niste sigurni kako se nešto piše, nabavite pravopis koji može pružiti pomoć.

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

Ukoliko prepisku koristimo za saopćavanje negativnih vijesti, negativnog odgovora na molbe i/ili žalbe, treba biti izravan, ali se u svakom slučaju treba "rasteretiti" od velikoga 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 utječe na formiranje povoljne slike o Vama i Vašoj školi. Preporučljivo je za svu vanjsku pisanoj komunikaciji koristiti memorandum škole.

Izvori pogrešaka pisane komunikacije:

- nedovoljno poznavanje pravopisa i gramatike te nedovoljna posvećenost pravilnom jezičnom izražavanju,
- slučajne i nenamjerne pogreške u pisanju ("tipfeleri", "zatipci"), koje su rezultat nedovoljne vještine uporabe tipkovnice i nedovoljne provjere napisanog teksta,
- brzina, nemar, nezainteresiranost i impulzivnost prilikom pisanja vode nepromišljenom i nepreciznom izražavanju, nevođenju računa o situaciji u kojoj se komunikacija odvija.

Elektronska prepiska danas je preuzeala najveći dio poslovne komunikacije. Komunikacija internetom/e-poštom postaje jedan od obveznih načina poslovne korespondencije te zahtijeva poštovanje određenih pravila.

Poslovna korespondencija zahtijeva službene elektronske adrese. Kako biste povećali sigurnost da Vaša poruka bude pročitana u masi nekontrolirano poslanih poruka (tzv. *spam*), obvezno 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. Formulirajte poruku tako da bude jasna i lako čitljiva, provjerite pravopis, potpišite se i tek onda pritisnite "Send". Potrudite se na primljenu elektronsku poštu odgovoriti u roku od 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 onome koga 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 ponovo nazvati sugovornika/cu, bez obzira na uzrok problema. Završite razgovor ugodnim i srdačnim tonom te porukom poput: „Nadam se da ćemo ostvariti uspješnu suradnju.“
- 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 slušatelja, stoga budite jasni.
- Izbjegavajte ljaljanje na stolici, pijenje kave, pušenje, jedenje, ili bilo koje druge radnje koje sugovornik može čuti i pri tomu stvoriti negativan dojam o vama.

Istraživanja iz područja 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 nužno 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 onome što je neodložno. Nemojte dopustiti ni prekomjerno razmjenjivanje poruka jer je to onda razgovor koji je bolje obaviti tek kada završite sastanak.

Uporaba mobilnog telefona puno govori o Vašem stilu, stoga, nemojte zanemariti i naizgled nevažne detalje, poput izbora glazbe za dolazeće pozive i poruke: neka bude diskretna!



VAŽNO!

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

## 1.5. INFORMACIJA

Informacija je pružanje obrazovanju su višestruke, u ovisnosti o tomu na koju razinu obrazovanja se odnose. Često se pišu različite informacije o stanju o osnovnome i srednjemu obrazovanju, o upisnoj politici, o uvođenju novog nastavnog predmeta, o uvođenju novog zanimanja... Informacija je u svakodnevnom životu vrlo važna.

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

Informacija je pružena ili kao sadržaj poruke ili usmenim komuniciranjem, kojim zadovoljavamo svoju osobnu potrebu da upotpunimo svoja znanja. Jedan od najznačajnijih ciljeva suvremene škole je učenje učenja. Da bi se ovaj cilj postigao, vrlo je važno da u svakodnevnom radu škole informacija kroz komunikaciju bude dostupna na ispravan način svim sudionicima obrazovno-odgojnog rada.

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

- Važno je informaciju arhivirati po važnosti i dostupnosti.
- Neke informacije namijenjene su široj javnosti, uposlenima u školi, učenicima/ama, roditeljima/skrbnicima, jedinicama lokalne samouprave i drugim društvenim partnerima, te trebaju biti spremljene tako da zainteresiranima omoguće jednostavan i brz pristup.
- Informacije koje nisu dostupne svima i koje sadrže povjerljive podatke trebaju biti osigurane.

- Važno je dobro proučiti Zakon o slobodi pristupa informacijama, kako bi točno znali koje su informacije dostupne za dijeljenje, a koje spadaju pod zaštitu osobnih podataka ili državnoga interesa.

## 1.6. KULTURA DAVANJA POV RATNE INFORMACIJE

**U**tjeku obavljanja funkcije ravnatelja/ice, jedan od segmenata Vaših obveza je i posjet nastavnom satu. Nakon završetka nastavnoga sata ravnatelj/ica obavlja razgovor s nastavnikom o ostvarenome satu.

Dobro bi bilo da na početku toga razgovora prvo pitate nastavnika je li on zadovoljan ostvarenim satom i što bi se, po njegovome mišljenju, moglo uraditi drugačije, kako bi nastavni sat bio učinkovitiji.

Poželjno bi bilo da Vaša povratna informacija nastavniku započne iznošenjem pohvala i naglaskom što je to, po Vašem mišljenju, bilo pozitivno na promatranome satu. Zatim treba prijeći na iznošenje prijedloga koji bi, po Vašem mišljenju, poboljšale postizanje ishoda promatranoga sata (nastavnik/ica – ravnatelj/ica). Ovakav vid komunikacije predstavlja jedan oblik formalne komunikacije između ravnatelja i nastavnika, s tim da u ovakvome davanju povratne informacije morate voditi računa da budete argumentirano objektivni.

### Poruka treba biti:

- Positivna, prije "za" nešto, nego "protiv" nečega,
- Usmjerena na pronalaženje konkretnog rješenja, a ne na problem kao takav,
- Usmjerena k poticajnim aktivnostima.

Poznata je činjenica da unaprjeđenje komunikacije u obrazovno-odgojnome radu u školi nije važno samo za uspješno odvijanje nastavnoga procesa nego je jedan od prioritetnih ciljeva i zadataka škole 21. stoljeća.

## 1.7. Povratna informacija kao instrument vodstva

**S**lična je situacija kada se radi o kulturi davanja povratne informacije od strane ravnatelja/ice i uposlenih u školi. Povratna je informacija najneposredniji instrument vodstva. Ona predstavlja vrlo važan čimbenik 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 drugoga kuta. Uposlene povratna informacija vodi k uspjehu i u velikoj mjeri određuje uspjeh ravnatelja/ice jer nam daje informaciju o reakcijama i ponašanju drugih. Na ovaj način djeluje se ciljano i sprječava se ponavljanje pogrešaka u svakodnevnim aktivnostima. Ona dovodi do veće povezanosti s realizacijom određenoga zadataka i na taj način djeluje ohrabrujuće.

*Kojim se pitanjima trebam baviti kao ravnatelj/ica prije nego započnem razgovor*

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

11. **ČINJENIČNO STANJE** – Kakve su činjenice? O čemu se točno radi?
12. **OKRUŽENJE** – Kako drugi vide situaciju? Tko je još uključen?
13. **POZADINA** – Što smo do sada poduzeli?
14. **JA KAO MENADŽER/ICA** – Što je moj cilj? Što je moja želja? Što je moj doprinos?
15. **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 s drugom osobom ona prenosi četiri različite poruke, po čemu je ovaj komunikacijski model i nazvan. Osnova ovoga modela je slušanje kao proces koji podrazumijeva mnogo više od toga da slušatelj "čuje riječ".

Svaka se poruka čuje s četiri uha. Slušanje obuhvaća i razumijevanje primljene poruke, situacije u kojoj se poruka prenosi, pošiljatelja poruke, odnosno sugovornika i odnos između nas kao slušatelja i sugovornika. Prema modelu, svaka informacija ima 4 razine, a svaka reakcija ovisi o „uhu“ kojim slušatelj informacije sluša određenu izjavu. Znači, ista informacija može biti shvaćena različito ako se sluša različitim „uhom“ ili kombinacijom „uh“.

Prema modelu svaka informacija ima 4 razine ili aspekta, a svaka reakcija ovisi o „uhu“ kojim slušatelj informacije sluša informaciju:



### KORACI

STRUČNA RAZINA	<ul style="list-style-type: none"> <li>O kojim će temama 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>Što 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 će stvoriti povoljnu atmosferu?</li> <li>Kako će izraditi kritiku, bez da nekoga povrijedim?</li> <li>Kako bi moj sugovornik/ica mogao/la vidjeti situaciju?</li> </ul>
SAMOOSTKRIĆE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kako ja doživljavam situaciju?</li> <li>Kakvi su moji osjećaji/potrebe u vezi s ovim?</li> <li>Što od toga želim podijeliti?</li> </ul>

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

Model 4 uha je dobar za vježbanje aktivnoga slušanja, pri čemu je cilj na prvome mjestu shvatiti sugovornika, a tek onda biti shvaćen.

#### Osobine povratnih informacija

Sposobnosti komunikacije koje se mogu proširiti

Povratna informacija kao najvažniji instrument razvoja osoblja

Ne postoje fiksni standardi

Ne postoje znanstveni kriteriji kvalitete

Ne radi se o procesu

Na dosta nesistematiziran način

Osobne poruke

Daju se izravno i bez odlaganja.

(Lehner-Stift/Sburny/Wlcek)

#### Pravila vezana za davanje povratne informacije

Osobe koje daju povratne informacije daju ih iz osobnoga kuta.

Osobe koje primaju povratnu informaciju ne trebaju biti opterećene prevelikom količinom informacija.

Prvo treba iznijeti pozitivne stvari, a onda ono što 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 uvjeti.

2

UPRAVLJANJE  
PROMJENAMA  
(CHANGE MANAGEMENT)  
I RUKOVOĐENJE  
(LEADERSHIP)

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

Dosadašnja istraživanja na području obrazovanja pokazala su da je nužno uvođenje struktura, principa, pravila i instrumenata koji će osigurati praćenje, refleksiju i poboljšanje procesa i rezultata promjena rada ravnatelja/ica, kroz osiguranje kvalitete u obrazovanju.

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

Kako se lider mijenja? Trebamo li savjet stručnjaka? Kako izbjegići ove prepreke? Koje se prepreke i barijere mogu predvidjeti? Koje su faze upravljanja promjenama? Jesmo li svjesni brojnih različitih aspekata procesa promjena? Kako škola radi, surađuje?

Učenje pojedinca vodi njegovome dalnjem razvoju. Učenje predstavlja i kolektivno učenje. Učenje škole je postizanje sposobnosti organizacije da se na svjestan i strukturiran način odnosi prema promjenama. **Upravljanje promjenama** odnosno **change management** te **rukovođenje** odnosno **leadership** dva su ključna područja današnjega suvremenog menadžmenta.

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

Natječaj je prošao, uzbudjenje oko izbora je iza Vas, sutra ujutro trebate biti na poslu ravnatelj/ice. Prvi dan na poslu treba biti najljepši i ne treba se puno razlikovati od prvoga dana u školi, na fakultetu.

Prvi dan nigdje i nikome 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/ica 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 ugodni, pozitivno razmišljajte, dočekujte kolege/ice čvrstim stiskom ruke, ukoliko to uvjeti dopuštaju. Ostavite pozitivan dojam na ljude. U redu je ako ste nervozni i ako imate čvrst stav. U sljedećim 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 ravnatelj/ica iz škole u kojoj ste prethodno radili/la, svjesni/na ste da su očekivanja osoblja u školi velika, prije svega u smjeru promjena i upravljanju promjenama. Zato je Vaša odgovornost kako velika jer ćete biti izloženi/a njihovome praćenju vaših svakodnevnih aktivnosti u školi. Ovo se odnosi i na ravnatelje/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 naručinkovitije smjernice kako se i što treba poboljšati i učiniti učinkovitijim i efektivnijim** u upravljanju školom.
- Ravnatelj/ica škole je osoba koja ne daje samo naredbe, već je on/ona i UZOR.
- Motivacija za ravnatelja/icu je od ključnoga značaja za uspješno upravljanje školom.
- Važno je usklađivanje ljudskih, materijalnih i resursa unutar škole da bi se ostvarili obrazovni i odgojni ciljevi, odnosno procesi osiguranja kvalitete.

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 onoga što moje kolege/ice žele podijeliti sa mnom?
- Kakva bolja rješenja/mogućnosti možemo zajedno osmislitи?
- Kako mogu sudjelovati u razgovoru umjesto da pružam otpor?
- Kako mogu promijeniti način na koji se osjećam tijekom razgovora ili doživljavam sugovornika/icu, u smislu da se ne osjećam ugroženo, uznenireno ili stresno?
- Koji je moj doprinos razgovoru? (Na kraju se, ipak, sve svodi na Vas!)

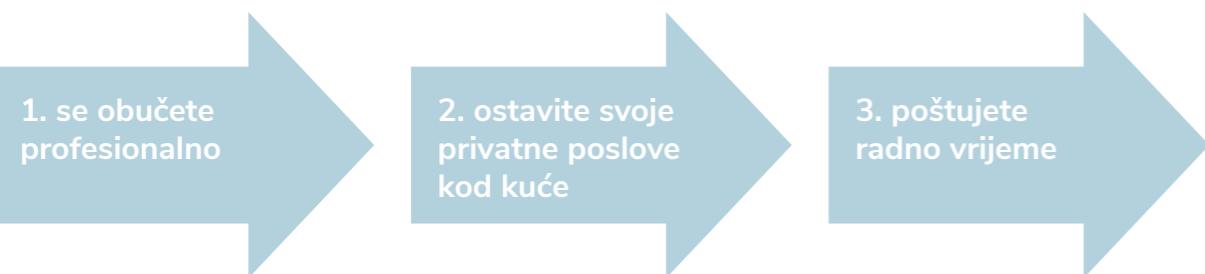
## Odmah po stupanju na dužnost riješite zaostale poslove.

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

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

**NIKADA NE VODITE RAZGOVOR O NEKOME TKO NIJE PRISUTAN!**

## Zato je potrebno da:

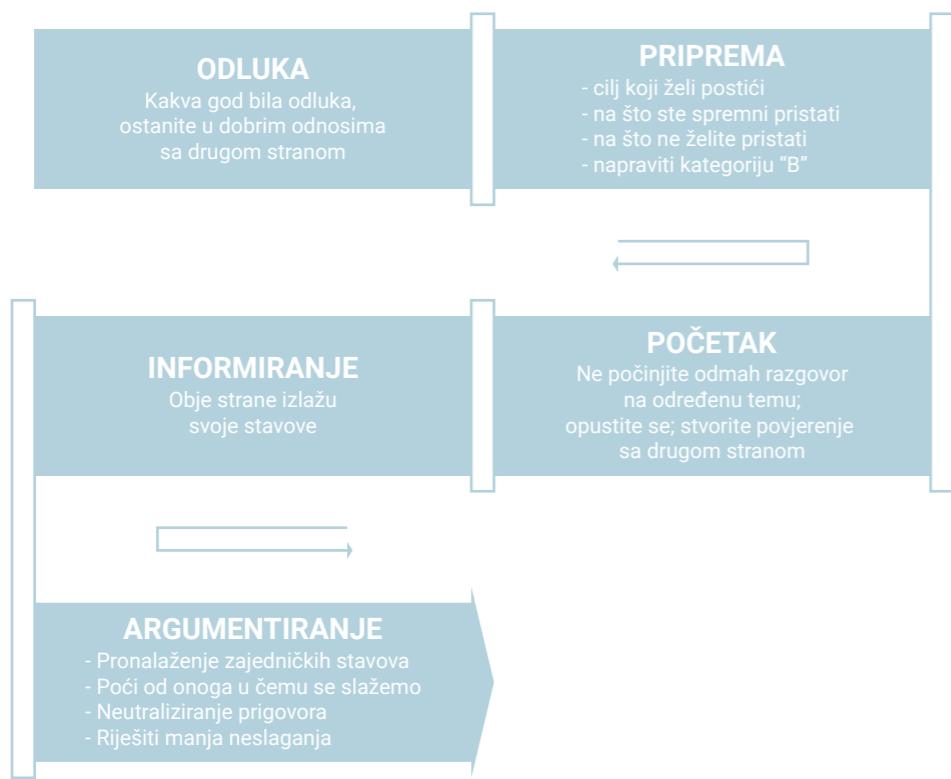


Pristupite samopromišljanju, jer je vrlo važno poznavati sebe, svoje osobine i sposobnosti. Svaki dan kratko trebate odvojite vrijeme za susret sa samim sobom. To vrijeme iskoristite da postavite sami sebi pitanja i da na njih odgovorite. Na primjer, dok razmišljate na kraju radnoga dana o poslu kao ravnatelj/ica, postavite sebi pitanja: što sam toga dana uradio/la dobro, a što loše? I vrlo je važno da iz pogrešaka učite, a dobro je i da nastavite s 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 kvalitetu razgovora.
- Razmislite i o svome stavu: budite prisutni, koncentrirajte se na tijek 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. Ravnatelj/ica treba biti sposoban za planiranje, provođenje i upravljanje promjenama u svojoj školi. Da biste kao ravnatelj/ica bili bolje pripremljeni suočiti se s promjenama i izazovima u svakodnevnom radu u školi, između ostalog, važno je Vaše zdravstveno stanje, prehrana, boravak u prirodi, tjelesne aktivnosti, dovoljno sna itd.

Ravnatelji/ce moraju međusobno razmjenjivati ideje, iskustva, međusobno učiti jedan od drugog i zajednički surađivati na koncipiranju i provođenju promjena. Važno je za upravljanje promjenama i povezivanje ravnatelja/ica škola s okruženjem u kojem se nalaze. Na taj će način škola imati bolji položaj kao ustanova otvorena za suradnju, čime će promjene biti vidljivije.

Upravljanje promjenama odnosno *change management* i *rukovođenje* odnosno *leadership* dva su ključna područja današnjeg suvremenog menadžmenta. Odnos između rukovođenja i upravljanja promjenama vrlo je bitan. Važna je potreba primjene različitih stilova rukovođenja kod različitih faza u procesu upravljanja promjenama. Proces promjene zahtijeva snažnu podršku rukovođenja. Ponašanje ravnatelja/ica izravno utječe na aktivnosti i suradnju u njegovome radnom okruženju, zbog čega se ravnatelj/ica škole nameće kao jedna od najvažnijih odrednica uspješnoga upravljanja promjenama. Rad škole u suradničkom okruženju poticajno djeluje i na kognitivni, socijalni i tjelesni razvoj učenika/ca.

### SADRŽAJI UPRAVLJANJA PROMJENAMA



Na grafičkome prikazu „Sadržaji upravljanja promjenama“ dani su u sedmim fazama. Ravnatelji/ce se u svome svakodnevnom radu susreću s nekim od navedenih faza i to:

**1. Faze upravljanja promjenama** – Postavlja se pitanje kako se osjećaju ravnatelji/ce u prvom mandatu, koji su po opisu poslova zaduženi za procese promjena u svojim školama? S obzirom da nemaju dovoljno radnoga iskustva kao ravnatelji/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. Ravnatelji/ce su za tri odnosno četiri godine izveli jednu generaciju učenika/ca i proveli sve aktivnosti (npr. upis u prvi razred; izvođenje ekskurzije, razna natjecanja učenika/ca, organizacija maturalne večeri i dr.) vezane za radno mjesto ravnatelja/ice škole i došli su do zadnje faze, a to je faza zrelosti. Svaki sljedeći mandat trebao bi biti usmjeren za stručno usavršavanje ravnatelja/ica kroz cjeloživotno učenje.

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

**3. Suočavanje s preprekama i otpor** – U otklanjanju prepreka i otpora pri uvođenju "malih" ili "velikih" promjena u školi, ravnatelj/ica imaju ključnu ulogu kada je u pitanju odgojno-obrazovni proces. Zato se oni moraju suočiti s preprekama i pružanjem otpora od strane uposlenih prilikom implementacije određene promjene u školi. Ravnatelji/ice moraju brzo reagirati jer škola, ako se želi razvijati, mora ići u korak s promjenama. Da bi se to postiglo, ravnatelji/ce se moraju konzultirati s timovima koji trebaju provesti promjenu. Motivacija je jako važna kod suočavanja s preprekama, kao i za njihovo prevladavanje. Uspješno suočavanje s preprekama u upravljanju promjenama u školi jedan je od pokazatelja kvalitete rada ravnatelja/ica.

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

**5. Osobni razvoj** – Faza osobnoga razvoja upravljanja promjenama podrazumijeva da se sagledaju i analiziraju sve promjene u školi. Prema tomu, ravnatelj/ica treba izvršiti promjene u načinu organizacije nastavnoga 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 prihvaćanju promjena i kulturi promjena, što potiče 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. Ravnatelj/ica prilikom upravljanja intervencijskim procesima treba pristupiti na sistematiziran način, kroz timski rad. Prihvatanje novih ideja u školi povezano je s rizikom. U tom kontekstu, ravnatelj/ica škole treba učinkovito upravljati komunikacijama i promovirati važnost informiranja svih sudionika koji pružaju otpor prema promjenama. Uposleni će pružati manji otpor ako ravnatelj/ica upravlja intervencijskim procesima na način da ih uključi u proces njihovog provođenja. U prevladavanju otpora ključno je vrijeme. Uposlenima je potrebno vrijeme za prilagođavanje na promjene, što je važno kod upravljanja intervencijskim procesima od strane ravnatelja/ice.

**7. Složenost procesa promjena** – Proces promjena utječe 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 da se u skladu s tim načini Akcijski plan, kako bi se škola na najbolji način prilagodila nastupajućim promjenama. U ovoj složenoj fazi ravnatelj/ice škole trebaju stići potrebna znanja i vještine kako bi utvrdili, nakon provođenja Akcijskog plana, je li 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 suvremenom društvu predstavlja usklađivanje i racionalno korištenje ljudskih, tjelesnih, materijalnih resursa, odnosno upravljanje promjenama. Za to umijeće općeprihvaćen je naziv menadžment, a on se ubraja u najčešće aktivnosti našega 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 ravnatelja/icu moraju biti prioritet. Uloga ravnatelja/ice škole kao menadžera/ice je od izuzetnog značaja za postizanje kvalitete u odgojno-obrazovnom procesu

Dobar menadžer/ica je u stanju smanjiti složenost i ovladati njome. On/ona planira i upravlja učinkovitošću i efektivnošću škole. Na prvom mjestu stoji ispunjenje svakodnevnih zadataka.

Menadžer/ica radi poslove:

- Planiranja i budžetiranja,
- Organizacije i upravljanje sobom,
- Kontrole i vrjednovanja,
- Rješavanja problema,
- Osiguravanja kvalitete i procesa.

**LIDER/VOĐA**

Što je liderstvo/vodstvo? Odgovor bi bio „da je to osoba koja radi u skladu s ciljevima“. Znači, ravnatelj/ica škole radi u skladu s definiranim ciljevima Razvojnoga plana škole. Za ravnatelja/ice, kao lidera/ice, važno je da zna upravljati samim sobom. Ravnatelj/ica mora biti lider/ica, a to znači da na svaki način mora osigurati uspješnu realizaciju obrazovnoga rada u školi.

Lider/ica:

- Posjeduje viziju i dugoročnu perspektivu,
- Mobilizira i inspirira kolegice i kolege,
- Motivira uposlene, uključuje ih u svoja razmišljanja i potiče energiju,
- Osigurava aktivnosti unutar škole.

**Dobar vođa vodi do promjena, bavi se budućnošću i sa sobom vodi uposlene, vidi se kao motor kvalitativnoga i kvantitativnoga razvoja škole.**

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

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

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

Često se ravnatelj/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 na području obrazovanja. S druge strane, menadžer/ica održava ono što je već uspostavljeno. To je osoba koja održava kontrolu jer bi u suprotnome nastao nered u školi. Menadžer/ica planira ciljeve i analizira, ocjenjuje i tumači rezultate realizacije ciljeva. Razumije svoje uposlene i zna koja je osoba najbolja za pojedini zadatak.
  2. Lider/ica ima povjerenje, a menadžer/ica se oslanja na kontrolu Lider/ica mobilizira kolege i daje sve od sebe da motivira uposlene, 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 pomažući im razviti njihove sposobnosti i izvući iz njih najbolje osobine. Kako bi to što bolje postigao, menadžer/ica mora poznavati uposlene i razumjeti njihove interese. Menadžer/ica stvara i uspostavlja komunikaciju s njima.
  3. Lider/ica pita "što" i "zašto", a menadžer "kako" i "kada". Lider/ica dovodi do promjena jer se bavi budućnošću i sa sobom vodi uposlene. Nosilac je promjena u školi postavljajući pitanja: što i kako? Lider/ica ponekad mora izazvati svoje nadređene jer smatra da nešto drugo treba poduzeti kako bi se škola razvijala. Menadžer/ica pita: *kako i kada?* Zna da su naredbe i planovi ključni i orientiran/a je na realizaciju trenutačnih ciljeva. Ali ove dvije uloge imaju i sličnosti jer najbolji menadžeri/ice su također najbolji lideri/ice. Ravnatelj/ica može biti i jedno i drugo, ali potrebno je vrijeme da bi se došlo do toga. Za ravnatelje/ice u prvome 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 bi problemi mogli nastati i za moju instituciju – školu iz ovoga vida vodstva?
  - ▶ Koje (prve) korake mogu poduzeti kako bih proširio/la svoj program vodstva?

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



Ravnatelj/ica škole:

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

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



Na grafičkom prikazu dane su faze zadatka rukovoditelja. Kada definiramo pametne (SMART) ciljeve onda formiramo tim za njihovu realizaciju. Ravnatelj/ica (ili vođa tima) odlučuje o timovima, a tim za kontrolu nadgleda jesu li zadani ciljevi postignuti. Na kraju, kroz sve ove aktivnosti potiču se i razvijaju ljudski resursi škole.

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

- ▶ Uvjeti rada i nezainteresiranost sredine za školu,
- ▶ Problemi vezani za nastavu,
- ▶ Problemi vezani za učenike.

Stručno usavršavanje ravnatelja/ica vrlo je važno za razvoj njihovih kompetencija, kao i za njihov profesionalni razvoj. U tome su smislu identificirane tri ključne kompetencije ravnatelja/ica za učinkovito osiguranje i unaprjeđenje kvalitete, s fokusom na upravljanje promjenama i liderstvo:

- ▶ Upravljanje i rukovođenje školom,
- ▶ Ljudski, materijalni i resursi unutar škole,
- ▶ Sustavi i procesi osiguranja kvalitete.

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

Zadatak ove vježbe sastoji se od toga da prilikom informiranja učenika devetoga razreda osnovne škole za upis u prvi razred srednje škole, pri organizaciji „Dana otvorenih vrata“, odgovarate na njihova pitanja u vezi nastavka školovanja.

Pitanje za ravnatelje/ice:

1. Jesam li ja kao ravnatelj/ica u danoj situaciji menadžer/ica – lider/ica?
2. Koji problemi mogu nastupiti za moju školu iz ovoga vida liderstva?

Veza između menadžmenta i liderstva ogleda se u tome što liderstvo sjedinjuje u sebi četiri menadžerske funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrolu u jednom jedinstvenom pristupu stvaranja preduvjeta za njeno ostvarenje, komuniciranje i aktivnosti koje se neprestano preispisuju i usavršavaju. Ravnatelj/ica mora biti i lider/ica, a to znači da se na svaki način mora boriti i usmjeravati i tako osigurati uspješnu realizaciju obrazovnoga rada u školi, a u ovome konkretnom slučaju mora razraditi kulturu povratne informacije kako bi učenike uvjerio da je najbolje da se upišu u školu u kojoj je on ravnatelj/ica.

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

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

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

3

OSIGURANJE KVALITETE KROZ  
RAZVOJ ORGANIZACIJE (ŠKOLE) I  
OSOBLJA (UPRAVE)

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

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

U školi se radi vrjednovanja kvalitete obrazovno-odgojnog rada provodi samovrjednovanje i vanjsko vrjednovanje rada škole. Na osnovi rezultata vrjednovanja kvalitete rada škola izrađuje plan za unaprjeđivanje kvalitete rada na područjima definiranim standardima osiguranja kvalitete rada ustanove.

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

Za jačanje uloge ravnatelja/ice u razvoju kvalitete škole važno je i ocjenjivanje nastavnika/ica, kako od strane ravnatelja tako i od strane učenika/ica. Ravnatelji/ice na ovaj način prepoznaju važnost elementa ocjenjivanja nastavnika od strane učenika/ca, jer učenici/e su ti koji daju povratnu informaciju nastavnicima, nastavnik/ica ravnateljima/icama, a ravnatelj/ica povratnu informaciju daje roditeljima/skrbnicima. Na ovaj način do izražaja dolazi važnost vodstva.

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

William A. Foster

### 3.1. RAZVOJ ŠKOLE

Razvoj škole kao organizacije je pojam za postupke koji omogućavaju sustavno unaprjeđenje i osiguranje kvalitete. Za razvoj škole definirana su tri područja:

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

Djelomično sveobuhvatne reforme i zahtjevi koji se postavljaju pred škole u smislu djelovanja orijentiranog na budućnost (cjelodnevni boravak učenika u školi, nastava usredotočena na kompetencije, razvoj samostalnih područja škole na kojima je težište, izvannastavne aktivnosti itd.), zahtijevaju nove vidove upravljanja. Pri tome se radi o razvoju nastavne organizacije u kreativno polje, uz uključenje pedagoga/ice, psihologa/inja, socijalnih radnika/ica, učenika/ica, roditelja/skrbnika 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 kvalitete. Trebala bi jasno definirati ulogu učenika/ica i drugih zainteresiranih strana u procesima osiguranja kvalitete i njihovom stalnom unaprjeđivanju.

### 3.2. POJAM KVALITETE U ŠKOLI

KVALitetu u školama je gotovo nemoguće definirati,  
ali kada je prisutna svi je prepoznaju.

**Vizija** osnovnoškolske i srednjoškolske razine odgoja i obrazovanja za 21. stoljeće je pružanje učeniku/ici potrebnih znanja, vještina i kompetencija za nastavak dalnjeg školovanja ili stjecanje kvalifikacija koje će mu omogućiti uključivanje na tržište rada.

**Misija** osnovnoškolske i srednjoškolske razine odgoja i obrazovanja za 21. stoljeće je razvijanje ključnih kompetencija, znanja i pozitivan odnos prema radu i učenju te osposobljavanje za samostalan rad, poduzetništvo i cjeloživotno učenje.

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

Treba razlikovati kvalitetu strukture škole i kvalitetu procesa u školi.

**Kvaliteta strukture** (operacionalne komponente okruženja – broj učenika/ica, broj odraslih, obrazovanje nastavnika/ica, struktura odjela...):

- može se regulirati,
- pruža osnovu za kvalitetu, ali ne jamči da se kvalitetno podučavanje zbilja i događa,
- ne može predvidjeti postignuća učenika/ica.

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

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

Kvaliteta u školi je stupanj podudarnosti između zahtjeva odnosno očekivanja (*željeno stanje*) u vezi s određenim proizvodom i njegovim odlukama (*trenutno stanje*).

Razvoj kvalitete znači oblikovanje odnosa između ljudi u svrhu koordinacije, sposobnosti i vještine između određene grupe – tima, s namjerom postizanja dogovorenih ciljeva na optimalan način. Kvalitetu škole trebalo bi procjenjivati iz perspektive učenika/ice, nastavnika/ice, roditelja/skrbnika. Proces vanjskog vrjednovanja i samovrjednovanja škole provodi se radi unaprjeđenja kvalitete obrazovanja.

- ▶ Isprepletenost uloga uključenih u obrazovanje usložnjavaju ovu temu.
- ▶ Kvaliteta ne nastaje sama po sebi.
- ▶ U „mjerenu“ kvalitetu moraju se uključiti svi sudionici obrazovanja (ministarstva obrazovanja, pedagoški zavodi, nastavnici, učenici, roditelji, predstavnici lokalne zajednice, predstavnici gospodarstva...), svatko s vlastitoga aspekta i svatko sa svojim „metrom“.
- ▶ Mjerenje ne smije biti samo sebi svrha.
- ▶ Kada se jednom dostigne kvaliteta ona

### 3.3. EVALUACIJA

**U**spostavljanje, razvijanje i unaprjeđenje kvalitete na području obrazovanja utječe na razvoj društva u cjelini. Ključni način uspostavljanja i osiguranja kvalitete obrazovanja predstavlja vrjednovanje obrazovnoga sustava, a koje se dalje vrši kroz vrjednovanje kvalitete rada obrazovnih ustanova – škola. Više smo puta spomenuli da se vrjednovanje kvalitete rada škole provodi kroz: samovrjednovanje (samoevaluaciju) i vanjsko vrjednovanje (eksterna evaluacija) kvalitete rada ustanove. Postupak samovrjednovanja predstavlja vrlo važan dio sustava kvalitete obrazovanja. Samovrjednovanje rada vrši škola prema metodologiji koju propisuju pedagoški zavodi obrazovnih vlasti u BiH. Vanjsko vrjednovanje rada škole vrši pedagoški zavod prema svom godišnjem programu rada. Ono ocjenjuje kvalitetu svih područja definiranih standardima kvalitete rada ustanove i pruža informaciju o kvaliteti rada škole po istim ciljevima i pokazateljima kvalitete. Ovaj način vrjednovanja potiče na bolji rad i na jake i slabe strane prikupljanja dokaza. Na osnovi rezultata samovrjednovanja, vanjskog vrjednovanja i provjere postignuća učenika/ca škola utvrđuje prioritete razvoja i pravi plan unaprjeđivanja osiguranja kvalitete obrazovno-odgojnog rada.

Tri su ključne kompetencije ravnatelja/ica škola koje se koriste za samovrjednovanje i vanjsko vrjednovanje rada škole za učinkovito osiguranje i unaprjeđenje kvalitete s fokusom na upravljanje promjenama i liderstvom, a to su:

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

#### ŠTO SE MJERI ?

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

Značajnu ulogu u funkcioniranju i razvoju obrazovanja ima sustav kvalitete koji se treba temeljiti na procjenjivanju, praćenju i vrjednovanju uvjeta, procesa i ishoda u obrazovanju u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima. Samovrjednovanje škola je noviji pristup koji se, uz vanjsko vrjednovanje ishoda obrazovanja, smatra najučinkovitijim mehanizmom za unaprjeđenje kvalitete rada škole, kako u EU tako i kod nas. Ako uzmemos kao primjer vrjednovanje rada nastavnika/ca od strane učenik/ica, instrumenti mjere različite segmente rada: klimu u odjelu, komunikaciju učenik – nastavnik i učenik – učenik, položaj učenika u nastavnom procesu, način na koji nastavnik upravlja procesom učenja, postupak vrjednovanja učeničkih postignuća.

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



#### Što je evaluacija škole?

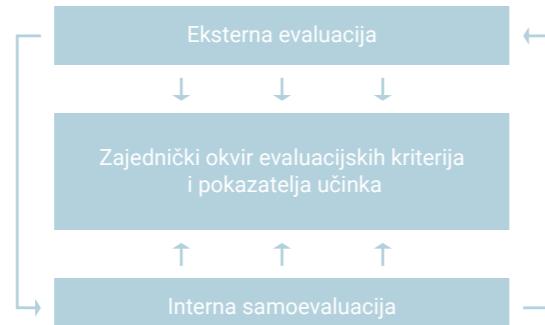
- Evaluacija ili vrjednovanje škole je aktivnost koja se provodi kako bi se vrjednovala, procjenjivala, utvrđivala i ocjenjivala kvaliteta rada škole.
- Realizira se po unaprijed određenim fazama, prema utvrđenim standardima.
- To je postupak koji je objektivan i mora biti planiran.
- Moraju se definirati: ciljevi, standardi, pokazatelji.
- Evaluacija je i mjerenje (definira se predmet mjerena i mjerne jedinice).

Postoje tri metode evaluacije:

1. Neposredno promatranje
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 sustav procjenjivanja koristi se i za internu i eksternu evaluaciju:

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

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

Srednje stručne škole uspostavile su sustave internog osiguranja kvalitete kojim vrše pregled dogovorenih ključnih pokazatelja kvalitete i njihovih ishoda te ocjenjuju svoja postignuća razvijanjem akcijskog plana unaprjeđenja kojeg dovode do dogovorenog razdoblja. Srednje stručne škole povremeno provode unutrašnju evaluaciju u skladu s njihovim internim evaluacijskim izvještajima, ocjenjivanjem i akcijskim planovima i neovisnim ocjenama kako bi se osiguralo da se dogovoreni standardi kvalitete održavaju i kontinuirano unaprjeđuju.

#### Standardi osiguranja kvalitete 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
- ▶ Sustavi i procesi osiguranja kvalitete
- Za svaki od sedam standarda trebaju se uspostaviti pokazatelji kvalitete.
- Osiguranje analize i dokaza za svaki je pokazatelj pojedinačan.
- Na osnovi rezultata vrednovanja kvalitete rada škola izrađuje akcijski plan za osiguranje i unaprjeđivanje kvalitete rada na područjima definiranim standardima osiguranja kvalitete rada škole.

#### Standard 1: Upravljanje i rukovođenje školom

- ▶ Registracija
- ▶ Vizija – misija
- ▶ Uspostavljanje procedure za rad škole
- ▶ Razvojni plan
- ▶ Organizaciona struktura i uposleni
- ▶ Uključenost svih zainteresiranih 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 poticajno, proširuje znanja, vještine i kompetencije
- ▶ Nastavnici/ice koriste različite nastavne metode
- ▶ Ključne kompetencije su integrirane u nastavu i učenje
- ▶ Postoje planovi rada i pripreme za sat nastavnika/ce
- ▶ Pedagoška dokumentacija
- ▶ Praktična nastava u skladu s NPP, učinkovita i sigurna
- ▶ Ocenjivanje je propisano i pravovremeno

## Standard 3: Učenička postignuća

- ▶ Ocenjivanje učenika/ca obuhvaća ishode učenja
- ▶ Vođenje evidencije i zaštita podataka
- ▶ Škola definirala ostvarive ciljeve učenja
- ▶ Postignuća učenika su na odgovarajućoj razini
- ▶ Svjedočanstva i diplome se kontroliraju
- ▶ Učenici ne napuštaju školovanje
- ▶ Očekivanja učenika se prate i provjeravaju
- ▶ Učenike se motivira da sudjeluju na natjecanjima i izvannastavnim aktivnostima

## Standard 4: Podrška učenicima

- ▶ Usmjeravanje učenika/ca u izbor zanimanja
- ▶ Efektivno vođenje i usmjeravanje novih učenika
- ▶ Uspostavljen sustav za podršku učenicima
- ▶ Uspostavljen sustav za podršku učenicima s posebnim obrazovnim potrebama

## Standard 5: Organizacija i sadržaj NPP-a

- ▶ Modularni NPP usvojen i odobren od ministra/ce
- ▶ Modularni NPP se modernizira
- ▶ Škola savjetuje i usmjerava maturante/ice četvrтog stupnja i učenike/ce završnih razreda trećeg stupnja o mogućnostima nakon završetka školovanja
- ▶ Uspostavljen učinkovit sustav žalbi
- ▶ Učenicima je omogućeno sudjelovanje u izvannastavnim aktivnostima

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

- ▶ Nastavnici/ce su kvalificirani i obučeni
- ▶ Definiran plan stručnoga osposobljavanja nastavnika/ica
- ▶ Jasno definirani opisi poslova i odgovornosti osoblja škole
- ▶ Uvođenje novog osoblja na odgovarajući način u obavljanje radnih zadataka
- ▶ Oprema i materijal za svaku struku i zanimanje osigurano
- ▶ Oprema se koristi i održava
- ▶ IT je odgovarajuća i koristi se u punom kapacitetu
- ▶ Izrađen plan za obnavljanje i zamjenu opreme,
- ▶ Knjižnica je dobro opremljena
- ▶ Prostorije se redovito čiste uz sustav nadgledanja
- ▶ Laboratoriji i radionice se održavaju i imaju odgovarajuće zdravstvene i sigurnosne procedure

## Standard 7: Sustav i proces osiguranja kvalitete

- ▶ Odgovornost za upravljanje kvalitetom izričito je određen
- ▶ Uspostavljeni su politike i sustavi upravljanja kvalitetom
- ▶ Sustav kvalitete svi razumiju
- ▶ Svi su uključeni u stalno poboljšanje kvalitete
- ▶ Izvršavaju se zahtjevi ministarstava u pogledu osiguranja kvalitete
- ▶ Svaki aspekt rada škole je pokriven procedurama osiguranja kvalitete koje se revidiraju
- ▶ Uspostavljen je sustav izvještavanja i samoevaluacije unutar škole
- ▶ Ocenjivanje nastavnika/ice i stručnih suradnika/ce je redovito
- ▶ Prikupljanje povratnih informacija
- ▶ Radi se godišnji izvještaj o samoevaluaciji koji sadrži akcijski plan za oticanje uočenih nedostataka

Osiguranje kvalitete je dio upravljanja i rukovođenja školama. Škole mogu slobodno prikupljati dokaze kako bi obrazložile svoja dostignuća za svaki od pokazatelja. Na ovaj će način srednje stručne škole, do određene mjere, biti slobodne uspostaviti vlastite sustave osiguranja kvalitete i skupljati dokaze naspram pokazatelja kako god one to žele, dajući priliku za individualnu kreativnost, razlike u kulturi i osobne preferencije.

## “VIDLJIVA” I “NEVIDLJIVA ŠKOLA”

Škola je složen sustav koji izvana ima jedan, a iznutra drugi sadržaj.

Ono što je “vidljiva škola” jednak je važno kao i ono što je “nevidljiva”, jer zajedno čine taj sustav djelotvornim.

“VIDLJIVA ŠKOLA”	“NEVIDLJIVA ŠKOLA”
školska zgrada	odnosi nastavnika/ice 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 – odjeli	svakodnevni konflikti
zapisnici i izvještaji	svakodnevne odluke
školske svečanosti	ponašanje u odjelu
stručne ekskurzije	ponašanje na izletu
školski raspored	raspoloženje u zbornici
razredne knjige/dnevnički	razredna klima
zbor	stupanj razočaranosti
sportska natjecanja	stvarni autoritet nastavnika/ice, ravnatelja/ice
.....	.....

### Ravnatelj/ica razvoj svoje škole ostvaruje:

- zgradnjom školske vizije
- utvrđivanjem ciljeva škole
- podržavanjem traganja za boljim rješenjima
- pružanjem podrške kreativnim suradnicima/icama
- oblikovanjem i afirmiranjem dobre pedagoške prakse
- stvaranjem klime visokih očekivanja
- oblikovanjem produktivne školske kulture
- poticanjem uposlenih da sudjeluju u odlučivanju o radu i razvoju škole

Postoje tri neodvojiva dijela škole koja u uzročno-posljedičnoj vezi djeluju na razvoj kvalitete, a to su

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

## 3.4. KAKO TEČE RAZVOJ KVALITETE U ŠKOLAMA?

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

Postoje tri osnovne faze razvoja kvalitete:

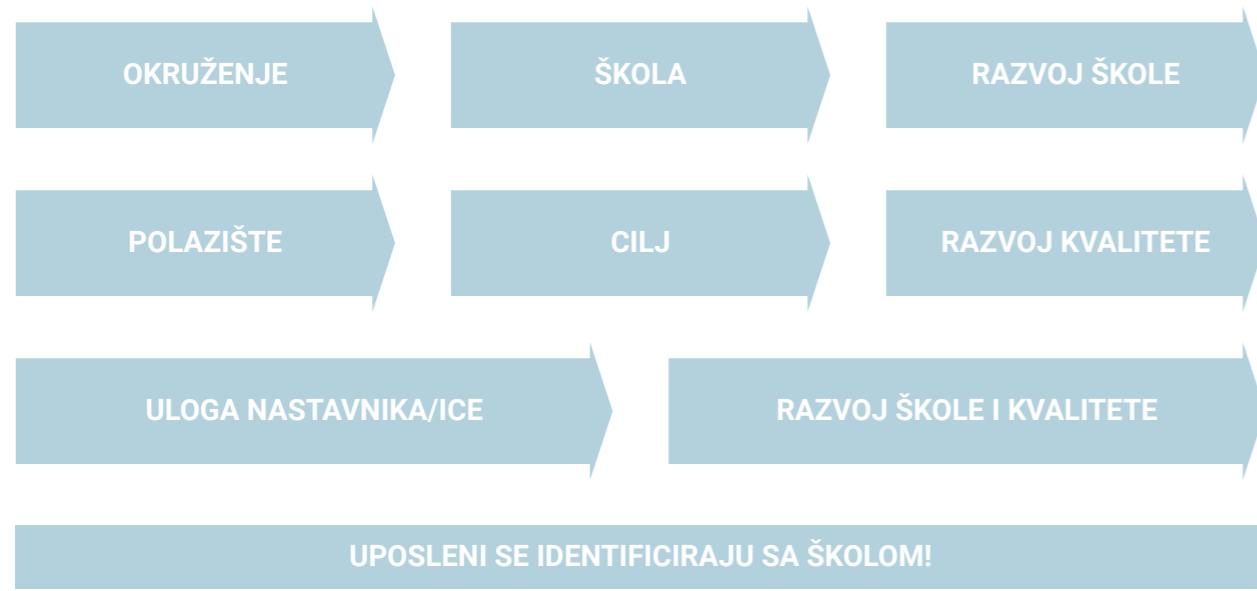
1. planiranje
2. kontrola
3. unaprjeđenje – evaluacija

„ IZMJERI ILI ZABORAVI“

Područje kvalitete u obrazovanju:

1. programiranje, planiranje i izještavanje
  - planiranje obrazovno-odgojnog rada s učenicima, zasnovano na analitičko-istraživačkim podacima, specifičnim potrebama učenika i uvjetima 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 kvalitete. Trebala bi jasno definirati ulogu učenika/ice i drugih zainteresiranih strana u procesima osiguranja kvalitete i njihovim stalnim unaprjeđenjem.



- **ŠKOLA KOJA RJEŠAVA PROBLEME/ŠKOLA KOJA UČI:**

- potpuno razvijena – škola koja samostalno evaluira
- dobri radni odnosi
- timska suradnja na svim razinama
- stalno objašnjavanje ciljev
- priprema i provođenje program
- stručno usavršavanje osoblja

**Kriteriji organizacije mogu biti:**

- maksimalni rezultati na pojedinim područjima rada škol
- najmanji troškovi vremena pri postizanju rezultata
- manji trošak sredstava

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

- kontinuirane reforme u obrazovanju
- novi zahtjevi na planu stručnoga usavršavanja, planu nastave i učenja, uporaba nastavnih sredstava
- povezivanje s okruženjem
- učenje pojedinca – daljnji razvoj pojedinca (stručno usavršavanje)
- učenje tima – kolektivno učenje (značaj timskog rada)
- učenje škole (okruženje) – sposobnost organizacije da se na svjestan i strukturiran način suoči s promjenama

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

Riječ organizacija potječe od latinske riječi „organisatio“, a znači „spajanje dijelova u cjelinu“. Škola se može organizirati na tradicionalan način, ali se može organizirati i na nov način, spajanjem svih relevantnih čimbenika.

**Ljestvica razvoja škole. Odaberite!**

- **FRAGMENTIRANA ŠKOLA:**

- nedovoljno povezani sat
- nema timske suradnje u tijesnoj podjeli rada
- ne biraju se ciljevi koji se slijede
- nesistematisirani vanjski poslovi

- **PROJEKTNO ORIJENTIRANA ŠKOLA:**

- škola s inovativnim zadacima u vidu pojedinačnih projekata
- dobri radni odnosi
- grupni rad samo u vidu projekta
- nema koordiniranog sustava ciljev
- povremenii vanjski odnos



## VAŽNO !

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

Razvoj škole, kroz razvoj osoblja, nastavnika/ica i organizacijski razvoj, osigurava kvalitetu obrazovanja za veliki broj učenika/ica, ali to je prevelik zadatak za jednu osobu – jednog nastavnika/icu.

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



## KORACI ZA RAVNATELJE/ICE

- Prilagodite radne zadatke uposlenih njihovim mogućnostima
- Pravite programe koji se sastoje od posebnih dijelova manjih planova i programa
- Surađujte 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 osnovnome odgoju i obrazovanju, odnosno zakonom o srednjem odgoju i obrazovanju, odnosno zakonom o osnovnom i srednjem odgoju 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 provođenje politike škole, odnosno upravljanje radom škole i učinkovito korištenje ljudskih i materijalnih resursa. Struktura školskih odbora je definirana zakonskom regulativom na razini pojedinih kantona/županija, Republike Srpske, odnosno Brčko Distrikta BiH, gdje je definiran broj članova školskog odbora. Članovi Školskog odbora ne mogu biti lica koja u školi obavljaju poslove: ravnatelja/ice, pomoćnika ravnatelja/ice, tajnika/ice, računovođe.

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

## 3.8. GODIŠNJI PROGRAM RADA ŠKOLE

**P**rilikom dolaska na funkciju ravnatelja/ice škole, bez obzira u kojem vremenskom razdoblju rada škole, novi/a ravnatelj/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 definirani su zakonima o osnovnom i srednjem obrazovanju i odgoju koje su donijele obrazovne vlasti u BiH gdje je, između ostalog, propisano da se GPRŠ mora donijeti do 30. rujna tekuće godine za novu školsku godinu, kao i kome se sve dostavlja (ministarstvima obrazovanja, pedagoškim zavodima, lokalnoj zajednici).

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

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

## 3.9. RAZVOJNI PLAN ŠKOLE

**R**azvojni plan škole predstavlja strateški plan razvoja koji se donosi u razdoblju za četiri godine (u ovisnosti o tomu kako je zakonima o osnovnom i srednjem obrazovanju i odgoju obrazovnih vlasti u BiH propisano), s prioritetima i principima o ostvarivanju odgojno-obrazovnog rada i planovima iz različitih obrazovnih i odgojnih područja. Razvojni plan se donosi na osnovi rezultata vanjskoga vrjednovanja škole, izvještaja o samovrijednovanju škola, izvještaja o radu škole na razini stručnih timova i aktiva na razini škole. Veze svih aktera u planiranju i izradi razvojnog plana škole značajne su za zajednički rad za identificiranje potreba, osmišljavanja mjera i aktivnosti, prioriteta, ciljeva i zadataka. Plan za unaprjeđivanje kvalitete rada sastavni je dio razvojnoga plana škole.

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

Razvojni plan škole treba imati misiju i viziju razvoja škole. Misija škole je kreiranje moderne, učinkovite i zanimljive škole po mjeri učenika/ca, koja potiče i motivira učenike/ice da unaprjeđuju znanja, vještine i sposobnosti za cjeloživotno učenje. Vizija škole teži tomu da bude suvremeno opremljena, škola s ravnateljem/icom treba biti lider u obrazovanju, te kreativnim i inovativnim programima podržavati aktivno učenje, razvojne potrebe učenika/ca i svih sudionika/ca u nastavnom procesu. Zajedno s roditeljima i jedinicom lokalne zajednice treba se stvoriti sigurno okruženje.

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

**- MISIJA:** Škola po mjeri učenika/ce, koja ih potiče i motivira da unaprjeđuju 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 osnovi toga planirati aktivnosti za četverogodišnje razdoblje.

**- POTREBE, PRIORITETI I OPĆI CILJ:** Na osnovi 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 je cilj povećanje otvorenosti škole prema roditeljima i lokalnoj zajednici i preuzimanje aktivne uloge u kreiranju uređene i opremljenje škole koja potiče i unaprjeđuje razvoj učenika/ca, nastavnika/ica, motivaciju, kreativnost, timski rad i kritičko mišljenje svih sudionika odgojno-obrazovnoga procesa.

**- SAMOVRJEDNOVANJE I EKSTERNO VRJEDNOVANJE ŠKOLE:** Vrši se u skladu sa zakonskim odredbama obrazovnih vlasti u BiH. Škole radi unaprjeđivanja kvalitete obrazovno-odgojnog rada provode samovrijednovanje (samoevaluaciju) i vanjsko vrjednovanje (eksternu evaluaciju) rada škole. Samovrijednovanje rada vrši škola prema metodologijama pedagoških zavoda u BiH. U skladu sa svojim programima rada pedagoški zavodi i obrazovne vlasti u BiH vrše vanjsko vrjednovanje škola. Na osnovi rezultata vrjednovanja škole pripremaju planove za unaprjeđenje kvalitete rada.

**- IZRADA AKCIJSKOGA PLANA ŠKOLE:** Izrada akcijskoga plana u skladu s definiranim općim ciljevima škole za razdoblje 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 biti smjernica poboljšanja kvalitete rada škole na zadovoljstvo učenika/ca, roditelja, nastavnika/ca, ravnatelja/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 standarde
- 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-obrazovnoga procesa u školi ostvaruju se kroz niz raznovrsnih aktivnosti Uposlenih, učenika/ica, roditelja i drugih društvenih partnera. Sve ove aktivnosti mogu se razvrstati na: nastavu, izvannastavne (slobodne) aktivnosti učenika/ica, sudjelovanje u lokalnim i međunarodnim projektima, rad s odjeljom zajednicom, rad s roditeljima, Savjet/Vijeće učenika/ica i Savjet/Vijeće roditelja, javnu i kulturnu djelatnost škole i dr.



KORACI!

dogovor → realizacija → evaluacija

U etapi dogovora utvrdite interese i potrebe koje ćete integrirati s programskim zadacima. Planirajte. U etapi realizacije organizirajte/reorganizirajte proces na godišnjoj, mjesечноj, tjednoj i dnevnoj razini. Tjedna i dnevna organizacija nastavnoga procesa određuje se rasporedom sati. Etapa evaluacije odnosi se na praćenje i ocjenjivanje. Praćenje je kontinuirana briga ravnatelja/ica o razvoju i napredovanju nastavnika/ica, ali i uspješnosti odgojno-obrazovnoga procesa.

### NASTAVA I IZVANNASTAVNE AKTIVNOSTI

Kao jedan od najvažnijih, ali i najtežih radnih zadataka ravnatelja/ice je organizacija nastavnoga procesa.

Na organizaciji nastavnoga procesa ravnatelja/ica i tim rade u vrijeme ljetnoga raspusta za učenike/ice, a izmjene i dopune mogu se raditi po potrebi i u tijeku školske godine. O dobroj pripremi i organizaciji nastave na početku školske godine u velikoj mjeri ovisi i sam rad škole.

Organizacija redovite nastave kroz raspored nastavnih sati ovisi o vrsti škole, broju učenika/ica, odjela, nastavnika/ica, o čemu ovisi i broj smjena. Istovremeno, moraju se poštivati i zahtjevi važećih nastavnih planova i programa te pedagoških standarda i normativa čija primjena je obvezna.

Organizacija dodatne i fakultativne nastave ovisi o broju talentiranih, nadarenih i zainteresiranih učenika/ica, a dopunske nastave o broju učenika/ica koji imaju poteškoća u svladavanju nastavnih sadržaja. Uobičajeno je da o organizaciji tih vidova nastave odluku na prijedlog ravnatelja/ice ili predmetnoga nastavnika/ice donosi Učiteljsko/ Nastavničko vijeće škole.

Izvannastavne aktivnosti su sastavni dio odgojno-obrazovnoga rada u školama i u funkciji su ostvarivanja općeg cilja odgoja i obrazovanja. One se organiziraju u skladu sa zanimanjima, mogućnostima i dobrotoljnim opredjeljenjem učenika/ica. Za rad u izvannastavnim aktivnostima nastavnicima/icama je pedagoškim standardima i normativima određen broj sati koji ulazi u 40-satni radni tjedan.

Prije određivanja nastavnika/ica za rad u izvannastavnim sekcijama ravnatelj/ica mora u GPPRŠ-u pogledati tko je bio zadužen za te aktivnosti u prethodnome razdoblju i analizirati postignute rezultate, a preporučljivo je obaviti i savjetodavno-instruktivno djelovanje.

Ravnatelj/ica bi trebao/la poštivati zainteresiranost i prijedloge nastavnika/ica te sudjelovati u pripremi planova rada izvannastavnih aktivnosti. Treba podržavati učenike/ice i nastavnika/icu na izradi i sudjelovanju u projektima drugih organizacija i sudjelovanju na natjecanjima.

Kroz rad u izvannastavnim sekcijama, u natjecanjima, prezentacijama i javnim nastupima podiže se i motivacija učenika/ica, a istovremeno je to i prilika da se škola predstavi u najboljem svjetlu. Poželjno je da ravnatelj/ica posjećuje učenike/ice i prati ih u radu. To učenicima/icama mnogo znači.

### 3.11. RAD STRUČNIH SURADNIKA

**P**o dolasku na radno mjesto ravnatelja/ice škole, bez obzira dolazite li iz iste ili druge škole, nužno je održati pojedinačne i zajedničke neslužbene sastanke i razgovore sa svim stručnim suradnicima/icama. Ovo može podrazumijevati: pomoćnika/icu ravnatelja/ice, pedagoga/icu, tajnika/icu, socijalnog radnika/icu, blagajnika/icu i druge, a svi su oni stručnjaci na svojim područjima i mogu pomoći ravnatelju/ici u prvome 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/ice, planirane aktivnosti i slično možete dobiti od pomoćnika/ice ravnatelja/ice ukoliko ga škola ima, kao i od pedagoga/ice škole.

U radu ravnatelja/ice nužno je poznavati zakone i podzakonske akte po kojima škola radi, a posebnu pažnju treba obratiti na rokove i nastavni kalendar. Tajnik/ica je najupućenija osoba koja treba pružati pomoći ravnatelju/ici po pitanju rada kako nalažu propisi.

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

U radu sa svojim suradnicima/icama, i inače, ne ponašajte se arognantno 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 suradnika/ica nezamislivo je bez efektivne komunikacije sa svim sudionicima/icama nastavnoga procesa: učenicima/icama i nastavnicima/icama, roditeljima i drugima.

#### PRIMJER

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

(ocjene su na ljestvici od 1 do 5)

- Nastavnik/ica u podučavanje uključuje široku povezanost tema kroz različite predmete
- Nastavnik/ica je pretežno savjetnik/ica
- Učenici/ce dosta rade sami i na vlastitu inicijativu

- Učenici/ice razmatraju i diskutiraju o izboru predmeta rada
- Učenici/ce pokušavaju sami riješiti probleme
- Učenici/ce često rade u grupama
- Uvažavaju se učeničke ideje
- Kreativnost se visoko vrjednuje
- Nastavnik/ica priprema lekcije sam/a ili se oslanja na kurikul ili knjige
- Lekcije slijede ritam "prvo nauči, onda primjeni"
- Učenici/ce se nagrađuju i kažnjavaju
- Nastavnik/ica daje veliku pažnju dobrim rezultatima u testovima i radu u razredu
- Nastavnik/ica često daje testove.
- Učenici/ce se često natječu jedan/na protiv drugog/e

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

da oni koji obučavaju učenike/ice koriste različite metode rada, ovisno o zadatku/aktivnosti, raspoloživome vremenu i potrebama učenika/ica. Različiti načini omogućavaju da se određeno gradivo prenese na najučinkovitiji način, a da nastavnik/ica treba prilagoditi svoj način rada potrebama učenika/ica.

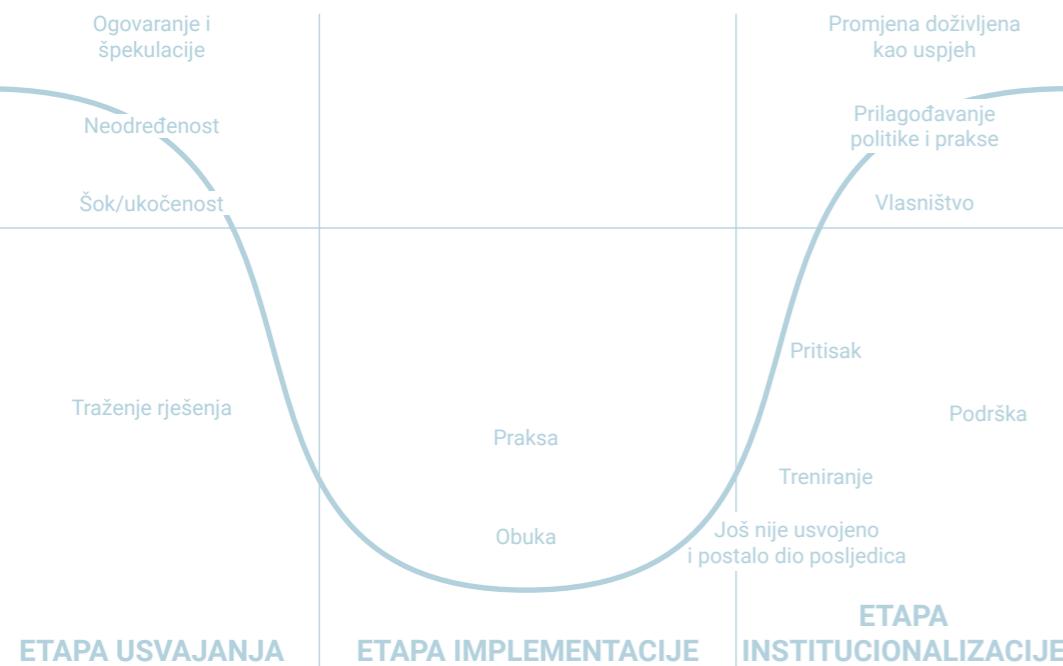
#### Pristup osobe koja ocjenjuje nastavnika/icu može biti:

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

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

- Koji su najučinkovitiji načini rada u razredu?
- Kako Vi pomažete nastavniku/ici u primjeni novih nastavnih metoda?
- Kako Vi utječete na motivaciju nastavnika/ica?
- Kakvu korist ima nastavnik/ica od Vašega praćenja i ocjenjivanja njegovog/njezinog rada?

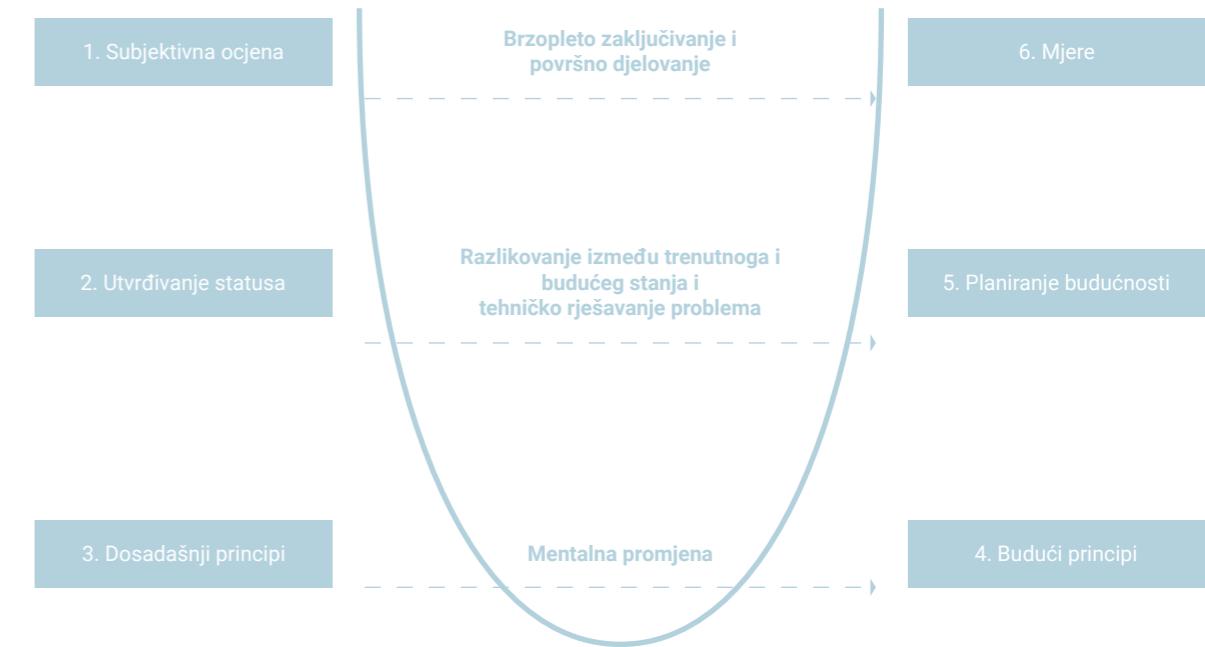
## PREGLED PROCESA PROMJENA



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

Prema Lewinu proces mijenjanja organizacije kulture prolazi kroz tri faze:

- 1. Odmrzavanje** – nakon utvrđivanja potrebe za promjenom, simuliranjem poželjnog ili nepoželjnog ponašanja, savlada se otpor promjenama i uposlenici shvaćaju neizbjegnost promjena i odbacuju neke do tada usvojene vrijednosti.
- 2. 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.
- 3. Ponovno zamrzavanje** – iznimno je važno, kako se škola ne bi vratila u prijašnje stanje, a postiže se strogom kontrolom i nadzorom funkcioniranja novih odnosa dok se ne uhvati čvrst korijen.

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

Faze k usješnom upravljanju procesima promjenama dane su kroz Teoriju slova U. Kada ravnatelj/ica uoči problem u školi, treba proći svih šest faza (danih na grafičkome prikazu) da bi riješio nastali problem.

Dakle, ponajprije ravnatelj/ica mora uočiti problem s kojim se susreće u školi. To može biti njegova/njezina "subjektivna ocjena". Kako je glavni cilj pronaći odgovarajuću mjeru za rješavanje problema, ravnatelj/ica ne smije brzoploto zaključivati i površno djelovati. Stoga je nužno da "hladne" glave utvrdi postojeće stanje/status problema i koliko on opterećuje odvijanje svakodnevnih aktivnosti u školi. Ravnatelj/ica treba razgovarati i utvrditi dosadašnje principe u poduzimanju mjera, s obzirom na činjenicu da se nalazi na

"dnu" slova U. Ako se ne pridržava navedenih principa, može se naći u "kaosu". Kako bi izšao/izašla iz problema u kojemu se našao/la, treba primijeniti samorefleksiju, odnosno upitati se „kako on/ona samog/samu sebe vidi u toj situaciji“ i izvršiti procjenu.

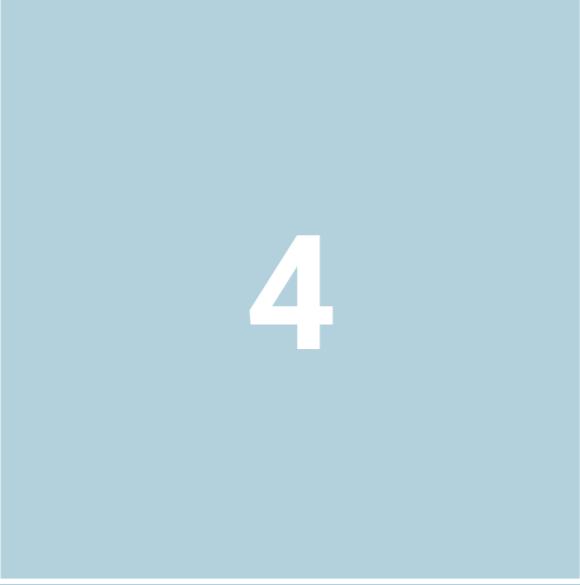
Sljedeća faza, koja bi trebala polako voditi boljštu, je definiranje budućih principa i u tome smjeru treba voditi razgovore. Bitno je znati da je nužno postaviti prava pitanja, odrediti situaciju, ponuditi podršku u cilju osiguranja promjene. Ravnatelj/ica mora biti podrška, dati određene smjernice, razgovarati i aktivno slušati. On/ona mora ponuditi određene opcije da bi došlo do realizacije zadanog, uz poštovanje drugoga.

Moramo biti podrška, kao ravnatelji/ice i dati pozitivan komentar, kako bi i mentalno svi ojačali i rješavali probleme okrenuti k budućnosti. Kada nastanu nove promjene mora se voditi računa o atmosferi u kojoj se promjene događaju, 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:** Što želimo postići? – postojeće stanje je poznato; pokazatelji su formulirani; SMART ciljevi su provjereni; zadan je rok; imenovane su odgovorne osobe – timovi; osigurana su sredstva za postizanje ciljeva.
- **Pokazatelji:** Na osnovi čega prepoznajemo da smo postigli cilj? – Pokazatelji odlučuju o kvaliteti određenog cilja, oni pokazuju kada i u kojoj mjeri je postignut cilj.
- **Mjere:** Definiranje opsega uspjeha ili neuspjeha. Uspostavlja se radna grupa – tim za intervenciju, koji pravovremeno izrađuje upitnik kao dokument vezan za davanje povratnih informacija o kvaliteti.



4

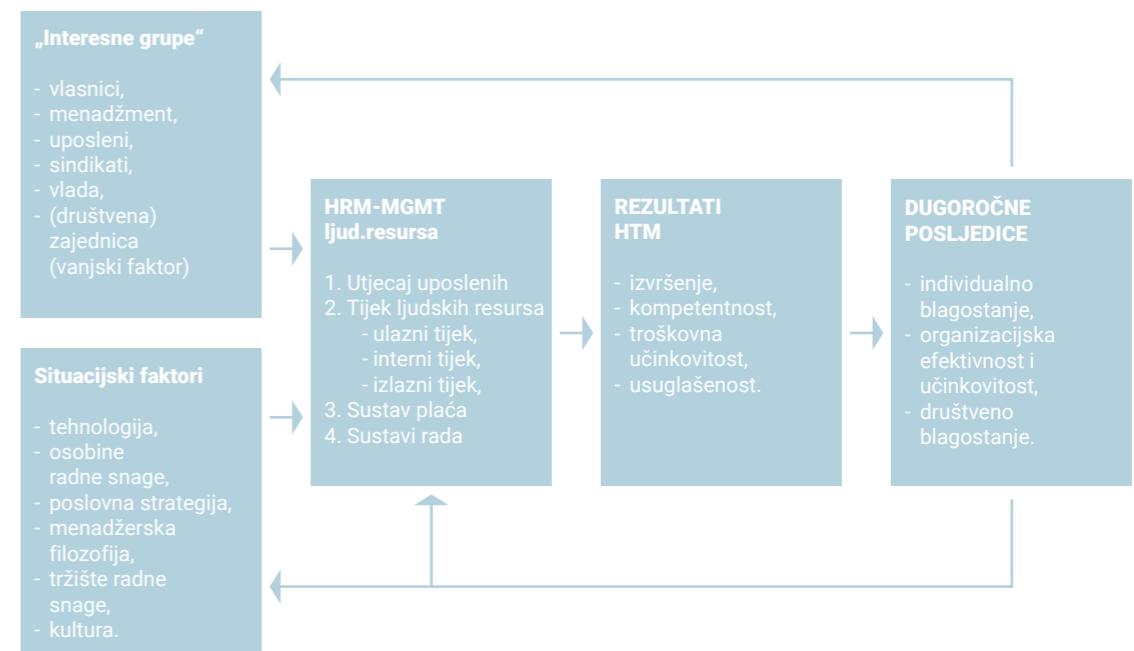
PROFESSIONALNI RAZVOJ  
UPOSLENIH I UPRAVLJANJE  
LJUDSKIM RESURSIMA

## 4. PROFESIONALNI RAZVOJ UPOSLENIH I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

**U**pravljanje ljudskim resursima povezuje poslove i zadatke vezane uz ljude, njihovo zapošljavanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja uposlenih. Ova poslovna funkcija prošla je mnoge faze razvoja, od one kada je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor prijavljenih, razmještaj na poslove i čuvanje osobnih podataka, preko stručnoga osposobljavanja pa sve do formuliranja politika koje povećavaju integraciju svih uposlenih u školi, razvijaju zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes škole i njezinih uposlenika.

U 21. stoljeću razvija se potpuno nova filozofija menadžmenta koja označava povratak čovjeku kao kompleksnom, jedinstvenom, emocionalnom, a ne isključivo racionalnom biću. Profesionalni razvoj uposlenih i njegova uspješna primjena zahtjeva od menadžera/ice poštovanje bitnih osobina: povjerenja, decentralizaciju i distribuciju informacija i znanja, obrazovanje i vještine, jasne uloge i odgovornosti, slobodu djelovanja, povratne informacije, motiviranje i resurse potrebne za djelovanje. Okvir djelovanja čine prioriteti i ciljevi koje moraju znati svi/e uposleni/e, na osnovi uspostavljenih standarda osiguranja kvalitete.

### 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. Bit menadžerskog posla je kvalitetno upravljanje ljudskim resursima.

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

Za menadžment ljudskih resursa najteže je utjecati i analizirati ljudsko ponašanje, odnosno najsloženije je rješavati ljudske probleme. To su najteži problemi s kojima se menadžeri/ice suočavaju. Menadžeri ljudskih resursa treba nastojati da negativne osobine pojedinca neutraliziraju ili svedu na najmanju moguću mjeru, a pozitivne prepoznaju, aktiviraju i na pravi način usmjere.



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

Imenovanjem za ravnatelj/icu škole od strane ministarstva ili školskog odbora ulazite u sasvim novu ulogu u školi, koju do sada niste imali priliku "igrati". Zato je važno da steknete vještine i kompetencije upravljanja samim sobom, bilo kao vođa, menadžer/ica ili ravnatelj/ica. Prvi korak u postizanju vještina je da svoje osobne sposobnosti iskoristite za saznanje, „kako ja sebe vidim u ovim ulogama“. Sljedeća je faza da uspostavite uspješnu suradnju s vanjskim i unutrašnjim partnerima.

Da bi ste to postigli, prvo morate upoznati sebe u novoj ulozi ravnatelja/ice škole.

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

Vođenje samoga 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. Važno je kako se "ja" vidim kao ravnateljica/ica, da bih mogao/la odgovoriti na sve zahtjeve suradničkih odnosa s ministarstvima, pedagoškim zavodima, lokalnim zajednicama, kao i partnerima unutar škole. Moram steći vještina upravnog ocjenjivanja "što su moji zadaci, a što nisu moji zadaci".

Moram imati vrijeme i resurse:

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

Zdravlje je tjelesno, psihičko i socijalno dobro stanje, o kojemu svi moraju voditi računa.

### Četiri životna segmenta su u ravnoteži:

#### ▶ Tijelo:

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

#### ▶ Posao i učenici/ce:

- Zanimanje, uspjeh, karijera, dobro stanje.

#### ▶ Kontakt:

- Obitelj, 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 bi "sagorjeli" od obveza prema socijalnim partnerima. Faze sagorijevanja mogu biti:

#### ▶ Faza entuzijazma

#### ▶ Faza stagnacije

#### ▶ Faza frustracije

#### ▶ Faza upozorenja

#### ■ Psihička razina

#### ■ Psihosomatski problemi

#### ■ Ponašanje

#### ■ Socijalni aspekt

## Radne tehnike i metode uštede vremena

Rad u dnevnom ritmu podrazumijeva:

1. Važni radovi u fazama velike učinkovitosti
2. Rutinski zadaci tijekom preostalog vremena

Tjedno 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. suradnja sa drugima: delegiranje i podjela vodstva i ponovno vraćanje
8. upravljanje sastancima: priprema, protokol sastanka, vremenska struktura, moderiranje
9. znanje o radu na računalu: Word, Excel, Power Point
10. proširiti znanja u vezi IT tehnologija – realizacija online nastave

## UPRAVLJANJE SAMIM SOBOM

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

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

Hardvardski model upravljanja ljudskim resursima obuhvaća četiri aspekta:

1. Utjecaj uposlenika/ica – aspekt upravljanja ljudskim resursima koji obuhvaća sve načine na koji uposlenici/ce utječu na proces odlučivanja.
2. Tijek ljudskih resursa – ulazni tijek, interni tijek, izlazni tijek.
3. Sustav plaća i nagrada – aspekt menadžmenta ljudskim resursima koji obuhvaća izgradnju sustava plaćanja i nagrađivanja uposlenika/ica.
4. Sustav rada – aspekt menadžmenta ljudskim resursima koji se odnosi na načine rada na razini radnoga mjesta, uvjete rada i kvalitetu okruženja u širem smislu te riječi.

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

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



### KORACI RAVNATELJA/ICA U OBAVLJANJU POSLA:

- osigurajte učinkovito rukovođenje
- imajte jasnu viziju, "čujte" druge
- motivirajte
- pomozite
- preuzmite odgovornost
- podržavajte
- dobro se organizirajte
- idite usporedno s inicijativama
- ohrabrujte osoblje da razmišlja o svome kontinuiranom profesionalnom razvoju

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

## POLOŽAJ RAVNATELJA/ICA U PROFESIONALNOM VOĐENJU ŠKOLE:

- postoji jasna organizacijska struktura
- sustavno je postavljeno praćenje i revidiranje prakse
- osigurana je učinkovita koordinacija i pregled naslijeđene prakse
- nastavnici/ice imaju nesmetan pristup dokumentima u vezi s politikom škole
- postoji izražen timski duh
- uposleni/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, vrlo je zahtjevan i dinamičan proces koji organizaciji/školi osigurava ostvarenje željenih ciljeva i kvalitetu. Menadžment ljudskih resursa je ključni faktor koji pravi razliku između uspješnih i neuspješnih te su bitni svi aspekti upravljanja ljudskim resursima.

## 4.2. ZADACI U RUKOVOĐENJU

### Što znači rukovođenje u školi?

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

### „RUKOVOĐENJE ZNAČI POVEZIVANJE.“

„S druge strane, unutarnja i vanjska kompleksnost organizacije mora se stalno obrađivati da bi mogla samostalno sobom upravljati i reagirati na impulse koji dolaze iznutra ili izvana. 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 socijalnoga utjecaja, u kojem jedna osoba (ona koja vodi) pokušava potaknuti drugu osobu (onu 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 stručnoga usavršavanja, plana nastave i učenja, uporabe nastavnih sredstava;
- Povezivanje s okruženjem;
- Učenje pojedinaca – daljnji razvoj pojedinaca (stručno usavršavanje);
- Učenje tima – kolektivno učenje (značaj timskoga rada);
- Učenje škole (okruženje) – sposobnost organizacije da se na svjestan i strukturiran način suoči s promjenama.

### KLJUČNE KOMPETENCIJE RAVNATELJA/ICA ZA OSIGURANJE KVALITETE ŠKOLE

- Ravnatelj/ica škole, u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima obrazovnih vlasti u BiH:
  - rukovodi radom škole,
  - participira u svim poslovima škole,
  - odgovoran/odgovorna je za sve procese i rezultate rada škole i
  - podložan/podložna 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 ravnatelj/ica uspješno radio/la na osiguranju i unaprjeđivanju kvalitete rada škole, pored određenih znanja i vještina, mora imati i određene kompetencije, kao što su:

- komunikacijske vještine i znanja,
- sposobnost međusobnoga razumijevanja,
- prihvaćanje različitosti,
- kooperacija na svim razinama,
- sposobnost empatije,
- upravljanje i rukovođenje školom,
- podučavanje i učenje,
- podrška učenicima,
- organizacija i sadržaj NPP-a,
- 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 kritičkoga mišljenja, kao jedne od ključnih kompetencija za život i rad u 21. stoljeću

S ovim smo sadržajem upoznati u prethodnim poglavljima, ali i ovdje je vrlo važno ponovno naglasiti značaj potrebnih kompetencija za ravnatelje/ice koji su u prvome mandatu.

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

- profesionalni razvoj nastavnika i mentorstva
- mrežno učenje
- feedback – učinkovito primanje i davanje povratnih informacija – motivacija uposlenih
- planiranje i realizacija stručnoga usavršavanja u skladu s potrebama nastavnika i gospodarskih subjekata

- izrada opisa poslova na osnovi standarda za dane poslove
- ocjenjivanje ciljeva i uspješnosti uposlenih na osnovi realizacije danih poslova
- nagrađivanje uposlenih
- pisanje i realizacija održivih projekata
- stjecanje i usmjeravanje prihoda škole prodajom intelektualnih, materijalnih usluga i roba

### 4.3 RAZVOJ OSOBLJA

**U**pravljanju promjenama vrlo su važne ljudske emocije i ponašanje, kao i integracija. Npr. izrada rasporeda sati za sljedeću školsku godinu nešto je što se u školi radi svake godine. Kakve su emocije, odnosno ponašanja nastavnika/ice u odnosu na ravnatelja/icu u slučaju da mu/joj ne odgovara novi raspored? Važan je i odnos ravnatelja/ice s vlastitim emocijama u odnosu na nezadovoljnog nastavnika/icu. Davanje povratne informacije ravnatelja/ice nastavniku/ici od izuzetnog je značaja.

Sastavni i obvezni dio profesionalnog razvoja nastavnika/ice jestručno usavršavanje koje podrazumijeva stjecanje novih i usavršavanje postojećih kompetencija važnih za unaprjeđenje obrazovno-odgojnog rada. Važno je i napredovanje nastavnika/ce u određena zanimanja: mentor, savjetnik i viši savjetnik.

Ključne osobine sustavnoga razvoja osoblja, odnosno kompetencije nastavnika/ice mogu se definirati kao:

- Profesionalni razvoj nastavnika/ice je složen, dugoročan, doživotni proces usmjeren na unaprjeđenje kvalitete nastave i položaja nastavničke profesije u društvu.
- Profesionalni razvoj nastavnika/ice odnosi se na kontinuirano usavršavanje postojećih i stjecanje novih znanja, vještina i stavova koji doprinose kvalitetnijem obavljanju posla, unaprjeđenju kvalitete učenja i postignuća učenika, ali i razvoju profesionalne uloge nastavnika/ice.
- Profesionalni razvoj nastavnika/ica usmjeren je na razvoj osobe unutar njezine profesionalne uloge i uključuje kako formalno iskustvo (seminari, radionice, profesionalni skupovi, rad s mentorom itd.) tako i neformalno iskustvo (čitanje stručnih časopisa, profesionalnih publikacija, gledanje televizijskih emisija koje se odnose na pojedino znanstveno područje i sl.), ali i samoevaluaciju, samorefleksiju nastavničkoga iskustva.

Za profesionalno i stručno napredovanje osoblja važnu ulogu imaju:

#### ► Podrška okruženja

Kontekst profesionalnoga razvoja može uspjeti samo u okruženju koje ga podržava. Najvažniji dio te podrške mora doći od uprave. Posebno se važnom smatra **uloga lidera obrazovne institucije**. Prema nekim autorima najznačajnija uloga u profesionalnom razvoju nastavnika/ice pripada upravo liderima/icama, menadžerima/icama škola, koji bi trebali biti svjesni prednosti profesionalnoga usavršavanja i koristiti dostupna znanja kako bi podržali i kreirali kulturu profesionalnoga učenja na razini obrazovne ustanove.

#### ► Svijest o nužnosti promjene i razvoja

Svijest o nužnosti promjene i razvoja predstavlja još jedan važan čimbenik uspješnoga profesionalnog razvoja. Prije nego što se promjena dogodi, mora postojati osjećaj potrebe za promjenom, kako na razini pojedinca tako i na razini uže i šire zajednice. Što je potreba za promjenom jača, to je vjerojatnije da će do nje doći. Nastavnici/e kao inicijatori i kreatori promjena u obrazovnoj praksi i sami moraju biti primjer promjene koju žele vidjeti u svojim učenicima/cama i u cijelome obrazovnom sustavu. Dakle, tek kada uvide nužnost unaprjeđenja i kada sami počnu živjeti i raditi u skladu s principima modernoga obrazovnog pristupa, bit će u stanju **razvijati, mijenjati i unaprjeđivati procese učenja kojim rukovode**.

#### ► Aktivnosti profesionalnoga razvoja

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

- temelji se na nastavnicima/cama kao aktivnim sudionicima, koji su uključeni u konkretnе zadatke promatranja i refleksije,
- nastavnik/ica se doživljava kao netko tko u profesiju ulazi s određenim iskustvom i netko tko će steći novo znanje i iskustvo koje se temelji na već postojećem,
- profesionalni se razvoj shvaća kao proces suradnje – sve se više razvija shvaćanje o školama kao organizacijama koje uče, u kojima je razmijena znanja i iskustva na višoj, sustavnijoj razini.

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

Povratne informacije o radu, postignuću i napretku predstavljaju vrlo važan čimbenik razvoja svakog pojedinca. Svima su nam potrebne opservacije drugih na naše ponašanje jer je to jedan od ključnih načina da napredujemo i promotrimo svoje postupke iz drugoga kuta.

#### Ciljevi razvoja osoblja

##### Organizacija

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

##### Osoblje

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

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

##### Povratne informacije ravnatelja/ice – nastavnika/ice

##### Razgovor o radnoj uspješnosti:

- Zašto ću uvesti redovite razgovore u svrhu dobivanja povratnih informacija i što je njihova svrha?
- Kako teče razgovor o radnoj uspješnosti?
- Što se tijekom događaja ne smije događati, što se ne treba događati, što razgovor o radnoj uspješnosti nije?
- Što se događa s rezultatima?
- Moja poruka!
- Razgovor o radnoj uspješnosti iz perspektive kolega/kolegica!
- Sljedeći korak...!

## Optimalna uporaba ljudskih resursa

Vodite brigu o optimalnoj uporabi ljudskih resursa, o radu se brinite rasporedom zadataka, imajte uvid i rezultate koji škola postiže, u ulogu svakog pojedinca i njegovo/njezino zadovoljstvo. Dokumentirajte vrijednosti rada i uspješnosti svakog uposlenika/ice jer na taj način kontrolirate ostvarivanje ciljeva, a, u slučaju potrebe, poduzmite korektivne akcije u planovima, taktikama i strategiji.



### VAŽNO!

Vlastita profesionalizacija:

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

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

**K**ljučna je stvar obrazložiti kompetencije (i opće i specifične) uposlenima 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 integrirati u tim, da su pouzdani/e, odgovorni/e), metodičke kompetencije (da poznaju metode učenja, tehnike učenja, da su IT opismenjeni/e, da imaju sposobnosti planiranja i rješavanja problema) i osobne kompetencije (da imaju inicijativu, da su kreativni/ne, da imaju sposobnost kritičkoga 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 tijeku</li> <li>• Interdisciplinarni način razmišljanja</li> </ul>
<b>Socijalne kompetencije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost rada u timu i suradnja</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>Osobne 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: *Sistemska razvoj osoblja*

## INSTRUMENTI OSOBNOGA RAZVOJA

Vodenje razgovora s uposlenima: 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/ica	Promatranje rada
Navika objašnjavanja zadataka: definiranje funkcije i kompetencija, dodata resursa	Partnerstvo za učenje – intervizija Profesionalne zajednice za učenje	Dugoročno planiranje usavršavanja s nastavnicima/ama i glasovanje unutar tima
Poticanje na kulturu razmišljanja i davanja povratnih informacija	Sustav mentorstva	Posjet tijekom nastave
Portfelj tima i lokacijski portfelj	Nadzor i coaching	Zajedničko stručno usavršavanje i razvoj: ispiti
Koncept stručnoga usavršavanja		

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

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

## 4.5. OBLICI UPRAVE ŠKOLE PREMA STRITTMATTERU

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

Prvo se trebamo prisjetiti izraza „školska kultura“. To je obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti uposlenih u školi kao obrazovno-odgojnoj ustanovi.

## KULTURA SLUGA

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

## PATRIJARHALNA/MATRIJARHALNA KULTURA

U ovom načinu rukovođenja, ravnatelj/ica nastupaju s pozicije moći. Odnosi se na formalni autoritet kojeg vođa zauzima u organizaciji/školi. Imaju moć nagraditi ili kazniti podređene ili preporučiti 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 k „buđenju iz sna“. Ravnatelj/ica ovoga tipa dobiva 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 prijedloge od njih, a tek nakon toga sam donosi odluke o načinu upravljanja.

## OSNOVNA DEMOKRATSKA KULTURA

Za ovaj bi se prikaz moglo reći da je tijek komunikacije dvosmjeren i da podrazumijeva „mnogo rada – mnogo zabave“. Strane su u okolini koju karakteriziraju nizak rizik kroz feedback. Zasniva se na timskome radu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji. Osnovno je pravilo 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 birokraciju: uloge ili opis posla, pravila i procedure važnije su od ljudi. Od uposlenih se očekuje izvršenje radnih zadataka u propisanome opsegu i zasniva se na poziciji moći koju netko zauzima.

## KULTURA POSLUŠNIH UPOSLENIH

Središnja točka su pojedinci, a struktura i organizacija samo su instrument lakšega ostvarivanja ciljeva pojedinaca unutarnje. Ciljevi organizacije postoje samo zbog individualnih ciljeva.

## KULTURA FUNKCIONALNOGA DIJELJENJA MOĆI

### VODSTVO NASTAVNIKA

Menadžer/ica ima potpuno povjerenje u svoje uposlene. Proces donošenja odluka široko je raširen na svim razinama. Komunikacija je dvosmjerna, i to ne samo odozgo prema dolje već i odozdo prema gore, u svim smjerovima – horizontalna komunikacija i među nastavnicima/cama. Uposleni su motivirani za sudjelovanje u ostvarenju postavljenoga cilja.

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

Poslužite se vlastitim iskustvima s tipovima liderstva i na taj način izvršite procjenu kojem profilu lidera pripadate. Svrha je da kroz samorefleksiju, kao proces promatranja sebe i svoje okoline, otkrijete svoje skrivene potencijale i bolje razumijete sebe i svoj stav prema okruženju. Da biste izvršili samorefleksiju možete sebi postaviti određena pitanja, primjerice: Jesam li u pravome poslu? Učim li na svojim pogreškama? Radim li svaki dan ono što je u mojoj moći? Kakav je moj plan rada za dan, tjedan ili mjesec? Vjerujem li zaista da ja to mogu učiniti? Ovakvim pristupom, osobito ravnatelji/ice u prvoj mandatu, ojačat će sebe kao lidera/ica.

Stil rukovođenja vrlo je značajan za motivaciju uposlenih jer izravno utječe na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja, a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i osobnoga zadovoljstva. Tako se kod autokratskoga stila rukovođenja sve koncentriра na moć ravnatelja/ice i on/a upravlja uz pomoć nagrade i kazne, kod demokratskoga se naglašava uloga uposlenih u organizaciji i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod slobodnoga stila uposlenima omogućena maksimalna samostalnost.

## Upravljanje samim sobom

Mogu si dopustiti slobodu za donošenje odluka o tomu kada se efektivno i učinkovito 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 uposlenih,
- 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/sistematizirani razvoj osoblja prolazi kroz šest faza:

1. Prvo se u organizaciji od strane ravnatelja/ice i njegovog/njezinog tima izvrši analiza potreba ljudskih resursa za danu školsku godinu;
2. Postavljaju se pametni (SMART) ciljevi, koji se provjeravaju i potom se formuliraju dodatni ciljevi;
3. Slijedi kreativno djelovanje, kojim se daje odgovor jesu li sredstva za postizanje ciljeva realna;
4. Realizacija, uz činjenicu da su ciljevi opisani na konkretan način i da su mjerljivi, provodi se u sadašnjosti;
5. Kontrola uspjeha se vrši uz dobro planirane ciljeve i osigurana sredstva za postizanje ciljeva, uz osmišljene pokazatelje (ako je u nekom dijelu uočena pogreška, osmišljava se akcijski plan za poboljšanje uočenog);
6. Osiguravanje prijenosa, kao završna faza u funkcionalnom ciklusu razvoja osoblja je konačna faza i to je ključna točka strateškoga značaja.

## 4.6. MOTIVACIJSKE TEHNIKE U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

**U**poslenici često povezuju razvoj ljudskih resursa sa unaprjeđenjem. Škola je organizacija u kojoj se često ne može osigurati unaprjeđenje Uposlenika/ica. Stoga, strategije nagrađivanja moraju se temeljiti na poticanju pojedinaca da unaprjeđenje vide u profesionalnom i osobnom razvoju.

Kao menadžer/ica i lider/ica glavni je zadatak definiranje ciljeva politike i sustava nagrađivanja, a uvjet je bolje poznavanje i razumijevanje ljudske motivacije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o stavu menadžera/ice ili lidera/ice, već je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi koje iz nje proizlaze.

Motivacijski sustav škole mora osigurati tri tipa ponašanja važna za funkcioniranje škole i njezin razvoj:

- Ljudi je potrebno privući u sustav i oni u njemu trebaju ostati,
- uposleni/e moraju izvršavati preuzete zadatke i obveze 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 nužan, ali ne i dovoljan uvjet za razvijanje motivacije nastavnika/ica i njihovog ponašanja unutar škole. Postoje određena pravila kojih bi se ravnatelji/ice trebli pridržavati pri koncipiranju motivacijskoga sustava:

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

Za svaki dio, koji se dodaje na plaću u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja pojedinaca/inki, mora biti jasna osnova i kriteriji da bi se motiviralo željeno ponašanje. Kako bi sustav stimulacija postizao željeni učinak, on mora biti jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan.

U obrazovnim sustavima u BiH, sustav stimulacija propisan je zakonskim i podzakonskim propisima o normativima i standardima za financiranje škola.

### SAVJET!

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

### Smjernice za održavanje kvalitetnoga sustava motivacije:

- ▶ prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, osobinama, potrebama uposlenih,
- ▶ povezati ljudi s poslovima,
- ▶ koristiti ciljeve kao određenje zadataka za uposlene, ali i za povratnu informaciju o kvaliteti njihovog rada,
- ▶ nastojati da ciljevi budu realni,
- ▶ individualizirati nagrade,
- ▶ povezati nagrade s radom,
- ▶ osigurati pravednost sustava,
- ▶ ne zanemariti važnost plaća za motivaciju uposlenih.

Škole, u kojima se razumije da su ljudski resursi jedan od osnovnih faktora uspjeha, uspješnije su od škola u kojima rukovodstvo ne shvaća značaj ljudskih resursa i motivacijske tehnike. Usavršavanje i trening uposlenika/ica, čak međusobno učenje jednih od drugih, stvaranje ugodnoga okruženja u školi, kao i pravedan platni sustav, zadatci su koji se uspješno provode kako bi stvorili povoljne motivacijske osnove za svakog uposlenika/icu.

Razvoj ljudskih resursa osigurava uspješnost u radu. On je usmjeren na povećanje razine znanja i sposobnosti uposlenih, ukupne resurse, konkurentnost, stupanj profesionalne fleksibilnosti, cjelokupnu sposobnost škole da se mijenja i prilagođava.

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



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

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

Tijekom poslovne karijere ljudi budu na obje strane – daju otkaze i dobivaju otkaze.

Škola postupa po zakonskim propisima:

- Opis posla i odgovornosti uposlenih,
- Kriteriji za rad i rezultate,
- Ocjenjivanje uposlenika/ica.

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

Povredu radne obveze radnik čini neizvršavanjem ili nemarnim, neblagovremenim i nesavjesnim izvršavanjem radne obveze ili kršenja etičkoga kodeksa škole. Za povredu radne obveze radnik odgovara u postupku za utvrđivanje odgovornosti, koja uključuje krivičnu, prekršajnu i materijalnu odgovornost, u skladu sa zakonima koji reguliraju ovo područje obrazovnih vlasti u BiH.

Disciplinski postupak protiv radnika koji je učinio povredu radne obveze pokreće neposredni rukovoditelj.



### KORACI

Procedure:

- Usmjerite se na rezultate i aktivnosti koje je nastavnik/ica imao/la. Dobro analizirajte njegov/njezin prethodni rad. Izvucite ključne točke.
- Dokumentirajte postupke i korake (prije i poslije otkaza).
- Obavijestite sindikat obrazovanja.
- Obavijestite nastavnika/icu i pošaljite mu/joj poziv na sastanak.
- Pregovarajte, ako je Zakonom o osnovnom odnosno srednjem obrazovanju i odgoju i Zakonom o radu propisano.
- Prije bilo kojeg otkaza dobro proučite pravilnike, zakone o radnim odnosima i dio oko davanja otkaza. Uposleni/e često imaju određene pogodnosti kojih nismo ni svjesni dok se ne pojavi otkaz: Što ćemo s neiskorištenim godišnjim odmorom? Kako dati otkaz uposlenici koja je trudna? Što kada je uposlenik invalid? Što ako je uposlenik na lažnom bolovanju? Ukratko, dobro je proučiti sve zakonske pojedinosti da ne biste bili iznenađeni tužbom uposlenika/ice.
- Škola mora postupati po zakonskim okvirima obrazovnih vlasti u BiH, Kolektivnom ugovoru obrazovnih vlasti u BiH, Zakona o radu kantonalnih i entitetskih vlasti.

### Kriteriji za otkaz

Dobro je imati dokumentirane argumente (godišnje ocjenjivanje uposlenog/e, zapisnik sa sastanaka stručnih organa škole, pisana i usmena upozorenja i dr.). Uposlenik/ica može napraviti probleme s inspekcijom rada ako nemate pisane i argumentirane razloge.

Kada se dobro pripremite, nastavnika/icu pozovite na razgovor "jedan na jedan". Razgovor nije ugodan, ali kao ravnatelj/ica morate ga obaviti. Razgovor obavite što prije. Nastavnik/ica obično naslućuje da se nešto događa. Nemojte odgovlačiti s odlukom. Osigurajte da je prostor intiman, da vas nitko ne ometa.

Dobro je obaviti razgovor pred kraj radnog vremena jer poslije razgovora nastavnik/ica se neće osjećati baš ugodno. Osigurajte nastavniku/ici dostojanstvo. S druge strane, budite vrlo izravni, brzi, otvoreni, iskreni. Ovo nije razgovor između prijatelja/ica. Ovo je teška odluka koju morate donijeti.

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

### IVO TREBATE ZNATI

Zakoni o osnovnom i srednjem obrazovanju i odgoju obrazovnih vlasti u BiH reguliraju povredu radne obveze radnika kroz propisivanje koraka za poduzimanje donošenja odluke o otkazu na osnovi pravilnika o disciplinskoj odgovornosti i disciplinskom postupku u skladu s kolektivnim ugovorom uposlenih u obrazovanju.

- ▶ Zakon o radu traži da imate pisaniu odluku o otkazu.
- ▶ Dajte uposleniku/ici odluku.
- ▶ Provjerite detaljno pravne propise.
- ▶ Pripremite se za vođenje razgovora.
- ▶ Otkaz se uvijek daje u neposrednome kontaktu ravnatelja/ice i lica na koga se odnosi.

Ravnatelj/ica u prвome mandatu posebno mora proučiti sve pravne akte, zajedno s tajnikom/tajnicom škole, koja se odnose na ovu problematiku.

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



**D**anas se škola suočava s velikim problemima (očuvanje tradicije, promjene plana i programa koja zahtijeva uvođenje novih sadržaja, često bez izbacivanja starih), čime se položaj nastavnika/ica, ravnatelja/ica i stručnih suradnika/ca mijenja.

Od njih se očekuje da pokažu spremnost da na prikidan način odgovore na izazove promijenjenih uloga, da kompetentnije vode obrazovno-odgojni proces i osobni profesionalni razvoj za školu koja je okrenuta budućnosti. Preopterećenost ravnatelja/ica, nastavnika /ica kao i svih uposlenih u školi vodi konfliktima na svim razinama, osjećaju se nesposobnosti da se odgovori na postavljene zahteve, pojavljuje se manjak samopouzdanja, zatvorenost za suradnju s drugima.

Od ravnatelja/ice škole očekuje se da stvori toplu, ugodnu, poticajnu atmosferu za učenje, suradnju, da potiče kvalitetne socijalne odnose, timski rad, da njeguje međusobnu podršku svih uposlenih u školi, spremnost da se uključe u profesionalno usavršavanje. Tako je njihova uloga na području djelovanja uprave škole i razvoja osoblja ključna jer ravnatelj/ica je taj/ta koji/a mora odgovarati na:

- potrebe uposlenih i da je glavna podrška nastavnicima/cama,
- potrebe proistekle iz razvoja škole,
- da osigura potrebnu kvalitetu rada kroz kvalitetno vodstvo prema učenicima/ama, roditeljima/skrbnicima, ostalim uposlenim u školi,
- da djeluje iz sustava kad god je to potrebno npr. posredovanje pri konfliktima na relaciji učenik/ica-roditelj/skrbnik – nastavnik/ica.

Osim toga, ravnatelj/ica kao rukovoditelj/ica treba omogućiti nastavnicima da se aktivnije uključe u funkcioniranje škole, kao zajednice u kojoj svi pojedinci trebaju prihvati filozofiju cjeloživotnoga učenja i da sudjeluju u stvaranju obrazovne politike na svim razinama. U tom pogledu, podrška razvoju osoblja postaje potrebni, a uloga ravnatelja/ice i uprave škole može se promatrati kroz:

- pohvale i davanje povratne informacije o učincima, postignutim rezultatima, različite vidove posjeta, kako na radnome mjestu tako i u nastavi,
- kroz individualne i grupne razgovore, daje podršku za kvalitetan rad, za usavršavanje,
- pobrinuti se za prostor podrške i suradnje,
- slabosti u radu nastavnika/ice i kako ih nadići, koje su eventualne poteškoće,
- kreiranje povoljne socio-emocionalne klime u školi, uporaba svih raspoloživih resursa, spremnost na grupni i timski rad u kreiranju vizije, misije.

Ako ravnatelj/ica želi da nastavnici/ce uče i on sam mora učiti,<sup>16</sup> mora ih na to motivirati vlastitim primjerom. Kroz uspješno pedagoško djelovanje koje uključuje stručna znanja i vještine, zatim niz ljudskih osobina kao što su fleksibilnost, empatija, motiviranost i interakcija s drugima, ravnatelj/ica je zapravo pozitivan primjer ne samo svojim kolegama/icama, nego i roditeljima/skrbnicima i učenicima/ama, a njegovo će ponašanje utjecati na ponašanje svih s kojima on ostvaruje interakciju i komunikaciju. Ravnatelj/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 odjelu:

- uporaba odgovarajućih pristupa s obzirom na socijalnu, kulturnu i etničku pripadnost učenika/ica,
- organiziranje optimalnoga i motivirajućeg okruženja, čiji je cilj olakšati i poticati proces učenja,
- timski rad (podučavanje) s drugim nastavnicima/ama, stručnim suradnicima/ama koji sudjeluju u obrazovno-odgojnog procesu.

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

- razvijanje školskog kurikula,
- organizacija i evaluacija obrazovno-odgojnog rada,
- suradnja s roditeljima/skrbnicima 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 k rješavanju problema,
- odgovorno usmjeravanje vlastitoga profesionalnog razvoja u procesu cjeloživotnog učenja.

### Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT):

Uporaba informacijsko-komunikacijske tehnologije u formalnim situacijama učenja.



**VAŽNO!**

Većina nastavnika/ica je u okviru svoga obrazovanja i usavršavanja uvidjela značaj holističkog pristupa u podučavanju, koji podrazumijeva cjeloviti razvojni pristup učeniku/ci i uzimanje u obzir svih aspekata razvoja učenika/ce.

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



**SAVJETI:**

### Planiranje i programiranje:

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

- Planiranje je skup radnji kojim raspoređujemo planirane aktivnosti u tijeku zadatoga vremenskog razdoblja. Distribucija podrazumijeva naziv aktivnosti, red aktivnosti i vrijeme potrebno za realizaciju tijekom planskoga razdoblja. Plansko razdoblje može biti duži (godišnje planiranje) i kraći (tromjesečno, mjesечно, tjedno ili dnevno planiranje).

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

### Plan i program

- Ovo će vam pomoći u praćenju rada nastavnika/ica!
- Osnovni preduvjet za kvalitetno programiranje je poznavanje inicijalnoga stanja i definiranje cilja. Cilj je često definiran okvirnim planovima (nastavni plan i program) pa je u segmentu obrazovanja česta pojava trke za postizanjem cilja zbog čega se često preskaču ponavljanja i uvježbavanja. Ostali, nimalo važniji uvjeti kvalitetnoga programiranja, podrazumijevaju poznavanje predmeta, metoda i potencijala koji stoje na raspolaganju (metodski instrumenti). Potrebno je isplanirati i korelacije između predmetnih područja.
- Vrijednost kvalitete programiranja teško je utvrditi na bilo koji drugi način osim dužeg praćenja realizacije programiranih sadržaja. Najvrjednija je subjektivna procjena izvođača programiranoga sadržaja (svladavaju li se sadržaji i koje poteškoće postoje). Važno je napomenuti kako je svaki program podložan promjeni (intervenciji) i bolje je da se provede nego da se slijepo prati prethodno postavljeni program. Ovdje se javlja i određeni paradoks – potrebno je postići cilj definiran okvirnim planom. Važnost izvođača programa i jest u izdvajajući bitnog od nebitnog kako bi suvremenim metodama i metodskim postupcima došli do cilja.
- U obrazovno-odgojnog procesu planiraju se i programiraju svi segmenti rada, a posebno neposredni rad s učenicima/icama.

### PROCES SAMOVRJEDNOVANJA

Utvrđivanje i unaprjeđenje kvalitete u školama ostvaruje se, između ostalog, kroz proces vrjednovanja (eksterne) i samovrjednovanja (interne) evaluacije, što predstavlja proces osiguranja i unaprjeđenja kvalitete zasnovanog na zakonskim i podzakonskim propisima o osnovnom i srednjem obrazovanju i odgoju u obrazovnim sustavima u BiH.

Samovrjednovanje je postupak kojim se vrjednuje rad škole, odnosno vrjednovanje procesa i postignuća i predstavlja najučinkovitiji način unaprjeđenja kvalitete rada škole. Provođenjem samovrjednovanja škola može prepoznati svoje prednosti, dakle, ono što se dobro radilo, ali i slabosti, kako bi mogla poduzeti mјere poboljšanja i načiniti akcijski plan s ciljevima i mjerama poboljšanja rada.

### Procesi samovrjednovanja

- Procesi samovrjednovanja škole i razvojnoga planiranja dva su međusobno povezana procesa koji proizlaze jedan iz drugog. Provođenje procesa samovrjednovanja pokazuje:
- ▶ kakva je škola,
  - ▶ što predstavlja njezine dobre strane,
  - ▶ koje područje rada treba unaprijediti.

Samovrjednovanje i razvojno planiranje objektivno je teško ostvariti ako ne postoji kvalitetan timski rad svih uposlenih u školi koji prenose odgovornost uposlenima u timu za samovrjednovanje i stručne aktive za razvojno planiranje.

*Sustavno prikupljanje relevantnih podataka kojima se može razumjeti i opisati postojeće stanje te prepoznati potrebe razvoja škole zapravo je samovrjednovanje. To je proces učenja o sebi kao ustanovi.*

## KAKO ORGANIZIRATI PROCES SAMOVRJEDNOVANJA U ŠKOLI?



### KORACI

**Prvi korak:** Izbor tima za samovrjednovanje koji će u suradnji s nastavnicima/icama izabrati ključno područje/a vrjednovanja. Vrlo je važno da škola izradi svoje procedure i plan za samovrjednovanje.

**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/ice, učenici/ice, roditelji/skrbnici, predstavnici/ice lokalne zajednice); čime se mogu dokumentirati/dokazati tvrdnje za određeni parametar koji se vrjednuje.

**Četvrti korak:** Obrada i analiza dobivenih rezultata do kojih se došlo različitim tehnikama i instrumentima. Važno je da se u školi osigura anonimnost podataka, način čuvanja, a posebno da se onemogući i zlouporaba te otvoreno rangiranje pojedinaca/ke. Važno je da se sudionici/ice upoznaju s dobivenim podacima kroz izvještavanje. Izvještaji bi trebali sadržavati predložene mjere za unaprjeđenje na onim područjima u kojima je to nužno, a pokazalo se kao prioritet. Te su mjere polazna točka akcijskoga plana kojim se unaprjeđuje rad škole na konkretnome području.

*Akcijski plan treba definirati aktivnosti koje će se poduzeti, imenovati nositelje/iteljice aktivnosti, odrediti vremensku dinamiku realizacije i na koji će se način pratiti njihova realizacija. Akcijski plan može biti sastavni dio školskoga razvojnog plana.*

Samoevaluacija je osnovni dio internoga osiguranja kvalitete rada stručnih/tehničkih škola. Interno osiguranja kvalitete snažno je povezano s poboljšanjem kvalitete rada škole. Ne može se ne postaviti pitanje tko je najodgovorniji za kvalitetu pruženoga stručnog obrazovanja? U prvom je planu svakako ravnatelj/ica škole, koji/a mora strateški planirati i djelovati, zajedno sa svojim timom, i biti dio toga 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 sustav i proces osiguranja kvalitete su:**

- Timski rad,
- Mjerenje kvalitete – samoevaluacija,
- Izvještavanje i revidiranje akcijskih planova.



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

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

*Inače, uloga ravnatelja/ice u samovrjednovanju je ključna, jer je on/ona taj/ta koji treba stvarati uvjete u kojima će se razvojni ciljevi ostvariti.*

### Vrijednute:

- ▶ **Godišnji program rada škole:** procjenjivanje strukture, kvaliteta nastavne ponude, usklađenosti sa specifičnostima i potrebama učenika/ica, veze razvojnoga plana s rezultatima samovrjednovanja škole.
- ▶ **Nastava i učenje:** planiranje i pripremanje nastave i drugih oblika rada, realizacija nastave, aktivnost učenika/ica, način učenja, ocjenjivanje, praćenje i izvještavanje.
- ▶ **Uspjesi učenika/ica:** uspjeh u učenju (na razini razreda, odjela i škole), kvaliteta znanja, uspjesi učenika/ica na kvalifikacijskim i prijemnim ispitima i natjecanjima, motivacija učenika/ica i vrijednosti kod učenika/ica.
- ▶ **Podrška učenicima/icama:** kvaliteta brige o učenicima/icama, podrška njihovom učenju i za talentirane i učenike/ce koji se upućuju na dopunska nastavu, društvenom i osobnom razvoju, profesionalna orientacija.
- ▶ **Klima:** kvaliteta klime i odnosa u školi i okruženju, zajedništvo, suradnja, osjećaj pripadnosti školi i okruženju, jednakost, pravičnost, partnerstvo.
- ▶ **Potencijali:** kadar, prostor, oprema, raspolaganje financijskim sredstvima.
- ▶ **Rukovodstvo, organizacija i osiguranje kvalitete:** profesionalna kompetencija, vještine i sposobnosti ravnatelja/ice, timski rad, školski menadžment, ostvarivanje školskog razvojnog plana, izvještavanje o kvaliteti rada, osiguranje kvalitete.

## Nastava i učenje obuhvaćaju četiri područja za vrjednovanje 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 vrjednovati.

Kako se u evaluaciji nameću pitanja vrjednovanja ishoda i procesa, može se govoriti o zbrojnoj i formativnoj evaluaciji. Zbrojna predstavlja vrjednovanje zasnovano na rezultatima, a formativno vrjednovanje zasnovano je na temelju postignutih promjena.

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

Ona se treba vršiti tijekom procesa nastave i učenja, a ne nakon završetka, jer će tako učenici/ice imati jasniju sliku o rezultatima koje su postigli i onome na čemu bi više trebali poraditi. Na taj način učenika/icu se potiče da teži boljim rezultatima. Ovaj proces omogućava i nastavniku/ici važnu povratnu informaciju o podučavanju kako bi se mogao mijenjati i prilagođavati proces podučavanja i ciljevi vezani za predznanje učenika/ica.



## Težite...

- Ocjenjivanje učenika/ica obavlja se redovito i kontinuirano, kao rezultat sistematiziranoga praćenja učenika/ica;
- Ocjenjivanje se obavlja u skladu sa zakonskim propisima;
- O kriterijima ocjenjivanja nastavnici/ce se dogovaraju na razini stručnih aktiva i odjelne zajednice;
- Razlike u kriterijima ocjenjivanja istoga predmeta kod različitih nastavnika/ica su neznatne;
- Nastavnici/ce primjenjuju formativno i sumarno ocjenjivanje i uviđaju vezu između kvalitete svoga rada i ocjena učenika/ica;

- Procjena uspješnosti nastave u izravnoj je vezi s ocjenama učenika/ica i važan je faktor u dalnjem planiranju rada.

## Izbjegavajte ove stvari...

- Praćenje i ocjenjivanje je neredovito 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 prevladava ocjenjivanje isključivo na osnovi pisane provjere znanja;
- Učenici/ce dobivaju povratnu informaciju o ocjeni, ali se zanemaruje njezina motivacijska funkcija.

## Dokumentacija postupka evaluacije:

- Pitati ljudе što misle (individualni razgovori, grupne rasprave, radni sastanci, roditeljski sastanci, ankete, upitnici);
- Pregledati dokumentaciju i druge izvore (dnevnički rada, različite vrste izvještaja i zapisnika, učenički radovi i bilježnice, planovi rada, akcijski i razvojni plan, pravilnici);
- Neposredno promatranje (praćenje pojedinih učenika/ica, promatranje pojedinih odjela i sati, video zapis, razmjena odjela, posjeti na satu),
- analiza podataka (interna i eksterna testiranja, ispiti, natjecanja i dr.).

## Škola:

- može samostalno izrađivati različite instrumente i dopunjavati postojeće;
- procjenjuje kvalitetu na osnovi danih okvira (ključna područja, područja vrjednovanja, pokazatelja i razina ostvarenosti);
- utvrđuje razinu ostvarenosti određenih pokazatelja, utvrđujući svoje jake i slabe strane.

## STALNO ISPITUJTE...

U procesu samovrjednovanja i strateškoga planiranja postavite sljedeća pitanja i pokušajte dati odgovore:

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

**ZAPAMTITE!**

- ▶ Svaka je škola 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:** Što želimo postići
- **POKAZATELJI:** Na osnovi čega prepoznajemo da smo postigli cilj?
- **STANDARDI:** Definiranje opsega uspjeha ili neuspjeha.

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

**4.9. INOVATIVNOST ŠKOLE**

**Š**to je zadatak ravnatelja/ice koji/a radi u školi koja nije sklona inovacijama, a živi u vremenu u kojem su inovacije stvarnost i zahtjev? Što podrazumijeva inovaciju u nadležnim obrazovnim sustavima u BiH?

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

- definiranje ciljeva
- rukovođenje
- planiranje i pripremu za nastavu
- organizaciju nastave
- nastavnu metodologiju
- nastavna sredstva i izvore znanja
- evaluaciju i praćenje

**Treba li nam kreativnost i što 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 korisnoga znanja. Neki ljudi imaju kreativnost, neki nemaju. Od onih koji je nemaju ne možemo je niti očekivati, a ne možemo je niti izazvati bilo kakvom ustrajnošću, prisilom ili poticajima. Sve što se može učiniti je pažljivo izabrati nove uposlene i stvarati dobre uvjete za kreativni rad. Najvažniji od tih uvjeta su:

- ▶ kultura tolerancije prema pogreškama
- ▶ osviješten odnos prema neznanju
- ▶ određeni stupanj slobode za kreativne uposlene

Priča o kreativnosti uvijek je priča o zadanom, naslijedenom ili zatečenom stanju. Svaka promjena ili kombinacija novoga i zatečenoga nije kreativan čin. Određene kombinacije, čak i kada su vrlo dopadljive, mogu biti samo prividno stvaralačke. Ako se kombinacijom promaši bít nekog stanja, bez obzira koliki stupanj zadovoljstva bio, ne možemo govoriti o kreativnosti.

**SAVJET ZA INOVATIVNOST ŠKOLE:**

- ▶ Inovativnost škole ne ovisi samo o financijskim resursima.
- ▶ Cjeloživotno učenje osigurava inovativnost škole i potiče školu da ostane organizacija koja stalno uči.
- ▶ Korištenje informacijske tehnologije nije jedina inovativnost.

**CJELOŽIVOTNO UČENJE**

U vezi osiguranja kvalitete rada škole jedna od značajnih aktivnosti u rukovođenju školom na koje ravnatelji/ce trebaju posebno обратити pažnju je podrška učenicima/ama, kao i praćenje suradnje roditelja/skrbnika i nastavnika/ica.

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

Cjeloživotno učenje je koncept učenja tijekom cijelog života, čiji je cilj stjecanje i unaprjeđenje znanja, kompetencija i kvalifikacija za osobne, društvene i profesionalne potrebe, a koji je nastao zato što se količine novoga znanja svakim danom uvećavaju, dok postojeća znanja sve više i brže zastarijevaju. Takav koncept obuhvaća učenje u svim oblicima: formalno, neformalno i informalno učenje, odnosno njihovu integraciju, kako bi se stekle mogućnosti za stalno unaprjeđenje osobnoga

Važniji ciljevi cjeloživotnoga učenja su: podizanje opće razine obrazovanosti pojedinca, prepoznavanje njegovih osobnih potencijala i sposobnosti i njegovo osposobljavanje za snalaženje u promjenjivim uvjetima rada te povećanje mogućnosti za zapošljavanje. Ti su ciljevi su artikulirani u ključnim kompetencijama, čijim se usvajanjem pojedinac osposobljava za život u društvu znanja.

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

Na osnovi 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 obrazovnoga sustava, identificirano je deset ključnih kompetencija relevantnih za Bosnu i Hercegovinu, a to su:

Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje u BiH su:

- Jezično-komunikacijske kompetencije na materinskome jeziku
- Jezično-komunikacijske kompetencije na stranome jeziku
- Matematička pismenost i kompetencije u znanosti i tehnologiji
- Informatičke kompetencije
- Učiti kako učiti
- Socijalne i građanske kompetencije,
- Samoinicijativa i poduzetnička kompetencija,
- Kulturna svijest i kulturno izražavanje,
- Kreativno-prodiktivne kompetencije,
- Tjelesno-zdravstvene kompetencije
- Kulturno izražavanje i
- Poduzetničke kompetencije

## 4.10. NASTAVNIK/ICA I VRJEDNOVANJE NJEGOVOG/NJEZINOGA RADA OD STRANE UČENIKA/CA

**V**rijednovanje procesa učenja (formativno): Svrha ovoga procesa vrjednovanja je da unaprijedi, upravlja i kontrolira učenikov/icin proces učenja, kao i aktivnosti učenika/ca i nastavnika/ca u postizanju određenog cilja.

**Vrijednovanje postignuća učenja (sumarno):** Nakon određenoga vremena završno vrijednovanje sumira stečeno znanje i vještine učenika/ica. Osnovna funkcija je informiranje, npr. učenika/icu ili roditelja/skrbnika o razini postignuća učenika/ice.

Vrijednovanje postignuća učenja ukratko je procjenjivanje učeničkih postignuća, kroz sumiranje stečenih znanja i sposobnosti. Funkcionira kao mehanizam povratnih informacija roditeljima/skrbnicima, učenicima/cama i nastavnicima/cama. Može biti osnova podrške usmjerene na definirane ciljeve. Ocjene se koriste kao sredstvo povratne informacije, koja nekada izaziva određenu vrstu problema vezanih uz ocjenjivanje (npr. različiti nastavnici/ce različito vrjednuju rezultat rada jednog učenika/ice, jer nije jasno definirano što se ocjenom izražava: vještine, sposobnosti, znanje, stavovi...). Pri mjerenu stečenih sposobnosti i vještina učenika/ce, nastavnik/ica treba primijeniti i metode formativnoga procjenjivanja.

Nastavnička procjena vlastitoga nastavnog procesa razlikuje se u velikoj mjeri od mišljenja svih ostalih grupa koje sudjeluju u procjeni njihovoga rada (učenici, roditelji, ravnatelj/ica...). Za svakodnevnu školsku praksu, samovrijednovanje predavanja je najjednostavnija metoda procjenjivanja. Preispitivanje vlastitoga načina predavanja uz uporabu dnevnika, zapisnika ili portfelja radova može biti idealna metoda samovrijednovanja.

Rad škola moguće je vrjednovati korištenjem određenih kriterija za utvrđivanje kvalitete predavanja. Za to su kroz samovrijednovanje potrebni pokazatelji 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 pokazatelji prikazuju obrazovanje kao načelo školske politike i organizacije te kao pedagoški proces. Samovrijednovanje u ovome kontekstu znači promatranje vrjednovanja kao polazišta procesa unaprjeđenja kvalitete nastave i potrebni su pokazatelji koji upućuju na različite aspekte školovanja. Ti pokazatelji, nadalje, prikazuju obrazovanje za demokraciju i ljudska prava kao načelo školske politike i organizacije te kao pedagoški proces. U ovome priručniku predstavljamo instrumente i nastavna sredstva za samovrijednovanje škola, koji uključuju sve njezine sudionike, a ne samo vanjske procjenitelje. Samovrijednovanje u ovome kontekstu znači i promatranje vrjednovanja kao polazišta procesa unaprjeđenja, a ne kao završetka nekog procesa.

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

## VRJEDNOVANJE RADA NASTAVNIKA OD STRANE UČENIKA



**Preduvjeti za provođenje vrjednovanja** sastoje se od odluka: Učiteljskog/Nastavničkog vijeća, ravnatelja/ice, Školskoga odbora, roditelja/skrbnika. Također, treba imati u vidu i dokumentaciju učenikovog/cinog vrjednovanja pedagoškog rada nastavnika/ice, ravnatelja/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 vrjednovanja koriste se i za redovito praćenje i kontrolu kvalitete nastavnoga procesa i kvalitete rada škole.

Instrumenti mjere različite dijelove rada: klimu u odjelu, komunikaciju na relaciji učenik/ica-nastavnik/ica i učenik/ica – učenik/ica, ocjenjivanje, položaj učenika/ica u nastavnom procesu, postupak vrjednovanja učenikovog/cinog znanja, kao i nastavnikovo/čino upravljanje procesom učenja tijekom sata.

Rezultati su dostupni: Učiteljskom/Nastavničkom vijeću, Savjetu roditelja, Školskom odboru, Stručnoj službi (pedagog – psiholog – socijalni radnik), školskoj upravi. Ravnatelj/ica i pedagog/ica, nakon svih ovih koraka trebaju obaviti individualni razgovor s nastavnikom/icom i dogovarati se o dalnjim aktivnostima (izrada akcijskoga plana za nastavnika/icu).

Ovo se može, ukoliko nije drugačije regulirano, ugraditi i u Razvojni plan škole. Na ovaj bi se način svakako podigla kvaliteta nastavnoga procesa jer nastavnici su u školi radi učenik/ca. Oni su ti koji daju određenu vrstu usluga, koje moraju biti na vrlo visokoj razini. S druge strane, putem samovrjednovanja škole ovo se radi kroz različite pokazatelje, opisnike, odnosno postoje instrumenti za mjerjenje.

### IVO IMAJTE NA UMU

Nastavnik/ica nije ni znanstvenik/ica ni pronalazač/ica da bi, pod svaku cijenu, morao/la izmisliti nešto novo, a nije ni umjetnik/ica da bi morao/la biti originalan/a. Najveći broj njegovih/njezinih učenika/ica prosječnih je sposobnosti; njegov/njezin cilj nije niti smije biti stvaranje nove ili posebne slike svijeta, nego mu/joj je cilj prenošenje modaliteta i osnovnih znanja kojima se može razumjeti postojeći svijet. To, naravno, ne isključuje dodatni rad s učenicima/icama koji/e pokazuju zanimanje za pojedina područja i njegovanje ili podrška, često i otkrivanje, njihovoga talenta.

Umijeće nastavnika/ica, pored nužnoga stručnog znanja, sastoji se u izboru metoda i sredstava kojima će to znanje što bolje prenijeti mladima, načina na koje će procijeniti učinkovitost svoga posla i biti spremna prilagoditi se novim uvjetima. Prilagođavanje se ne bi trebalo shvatiti kao podilaženje učenicima/icama, nego kao usklađivanje svojih znanja s potrebama vremena, sposobnostima svojih učenika, mogućnostima svoje škole, potrebama okruženja. To umijeće nazivamo kreativnošću.

### Nastavnik/ica

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



Razgovarajte s nastavnicima/icama o motivaciji učenika/ica:

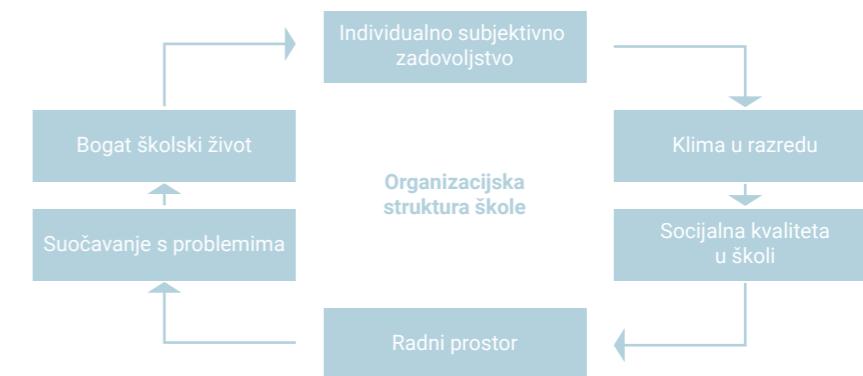
- Stvarajte zdravo okruženje koje potiče na učenje,
- Razvijajte kod učenika/ice osjećaj sigurnosti u školi,
- Potičite razvoj ključnih kompetencija i životnih vještina,
- Nastava usmjerena na učenika,
- Izvršeno integriranje nastavnoga plana i programa unutar predmeta i na međupredmetnim područjima,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

Ključna stvar za uspješan rad škole i kvalitetnu nastavu je dobra profesionalna suradnja, a ravnatelj/ica je za to odgovoran/na, osobito ravnatelji/ice u prvome mandatu, koji se s ovom vrstom posla u svom radnom vijeku nisu susretali. Uspostavljanjem atmosfere suradnje, međusobne pomoći i podrške postižu se bolji rezultati, kao i osjetljivost za reagiranje lokalne zajednice i osjetljivost za demokratsko odlučivanje.



## 5. ŠKOLSKA KULTURA

**Š**kolska kultura je jedan od mogućih pristupa analize i uspostavljanja kvalitete škole, pored već uspostavljenih procesa vrjednovanja i samovrjednovanja, koji se provode radi unaprjeđenja kvalitete obrazovanja.



- ▶ Individualno subjektivno zadovoljstvo – zadovoljstvo učenika i nastavnika, stres, tjelesna 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 pomoći, suparništvo, poštovanje različitosti, odnos prema manjinama).
- ▶ Socijalna kvaliteta u školi – toplina, strogost, raznolikost, uvažavanje znanja i kompetencija, privatnost, nedolično ponašanje među osobljem: kooperativna uprava škole, zadovoljstvo pruženim radnim uvjetima, odnosi s nenastavnim osobljem.
- ▶ Radni prostor – uređenje prostorija, kvaliteta i prilagođenost namještaja, osvjetljenje, funkcionalna pozicija sjedenja, udobnost radnog mesta ravnatelja/ice, profesora/ica i nenastavnoga osoblja, tehnička opremljenost.
- ▶ Suočavanje s problemima – „teški“ učenici, „teški“ nastavnici/profesori i „teški“ roditelji, teški uvjeti u socijalnom okruženju, mjere vezane za rješavanje konflikata, podrška i savjetovanje, psihološko savjetovanje, profesionalna orientacija, odnos prema manjinama, kontrola stresa vezanog za uspjeh – mjere poticaja, odnos prema slabijima, situacija vezana za instrukcije, stupanj ponavljanja, „drop out“/zakazivanje u školi.
- ▶ Bogat školski život – mogućnost izbora škole – nastave, izbornih predmeta, izvannastavnih aktivnosti, ceremonije u školi, svečanosti, sudjelovanje na natjecanjima, poticanje 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 obuhvaća dijelove rada škole od uređenja prostora, školske klime, komunikacije unutar škole i škole prema vani, do vrijednosti koje vrjednujemo i dijelimo, normi na osnovi kojih funkcioniramo, školske svečanosti, ceremonije, što se cijeni, poštuje, itd. Organizacijska kultura izravno je povezana s kvalitetom škole jer ljudi su posvećeni onome što rade i načinu na koji rade.

Važno je istaknuti da smo dio svoga života proveli u školi, koja nas je oblikovala kao ljudi i, u ovisnosti o školskoj kulturi, ostavila je trag na nas kojeg se netko rado sjeća, a netko ne. Školska kultura nije samo nastavni plan i program, nastavnik, ocjene, već je školska kultura i sve ono što se događa i radi u njoj i oko nje i ima utjecaj na sve nas, na naše osjećaje, ponašanje, emocije, sposobnosti, raspoloženje. Zato se može čuti da neki učenici kažu "ne volim učiti, ali volim ići u školu". A zašto voli ići u školu? Zbog dobre školske kulture! U procesu uspostavljanja školske kulture cjeloživotno je učenje važno jer svi moraju biti sposobni prenosići i primati nova znanja, sposobnosti i vještine.

Škola u kojoj su uspostavljeni zajednički ciljevi, stručno usavršavanje nastavnika/ca, dobra suradnja s roditeljima/skrbnicima i lokalnom zajednicom, demokratičnost u odnosima učenik/ca – nastavnik/ca, međusobno poštovanje i uvažavanje uposlenih škola je za koju se kaže da ima dobru, pozitivnu školsku kulturu kakva treba biti primjer svima. Stvaranje pozitivne školske kulture izazov je za ravnatelja/icu i školsko osoblje, u današnje vrijeme u kojem vladaju nove tehničke i znanstvene vještine. Nasuprot tomu, narušeni međuljudski odnosi, nezainteresiranost roditelja/skrbnika i lokalne zajednice, neuključivanje učenika/ca u nastavni proces, otuđenost nastavnika/ce i ravnatelja/ice čine školu za koju se kaže da ima negativnu školsku kulturu. Dakle, najčešća podjela je na pozitivnu i negativnu školsku kulturu i svaka škola teži dostići cilj pozitivne školske kulture jer se onda i u okruženju, odnosno u lokalnoj zajednici, ta škola prepoznaje kao kvalitetna škola, s kvalitetnim ravnateljem/icom, nastavnicima, učenicima, dobrom opremom, multimedijalnim kabinetima, urednim i dobro opremljenim školskim prostorom, s dobrom dvoranom za tjelesnu kulturu, opremljenom knjižnicom. Škola s pozitivnom školskom kulturom je mjesto gdje su učenici/ce motivirani i imaju bolji uspjeh, radna klima nastavnika/ce je motivirajuća za postizanje većeg uspjeha i kvaliteta, roditelji/skrbnici su zadovoljniji sa školom, a ravnatelji/ice zadovoljni što su izradili dobar razvojni plan školske kulture i izradili cjelovit sustav za njegovu implementaciju.

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

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

Važno je istaknuti 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 vanjskoga okruženja i ono ima izravan ili neizravan utjecaj 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 najprimjerenije 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 RAVNATELJ/ICA TREBA UPOZNATI NASTAVNO I NENASTAVNO OSOBLJE?

**K**ako upoznati sve nastavnike/ice, ako ste potpuno novi u školi? Naravno, na prvoj sjednici Nastavničkog vijeća. Iako ste na ovo mjesto 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 školskoga života prije funkcionirao i nemojte na prvoj sjednici mnogo odstupati.

Dobro se pripremite: proučite poslovnik o radu Učiteljskoga/Nastavničkog vijeća, kreirajte dnevni red, za svaku točku dnevnoga reda dobro se pripremite. Ukoliko ste novi, trebate se predstaviti Učiteljskom/Nastavničkom vijeću (dijelovi biografije koji su važni 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/ica, odjelnih vijeća, te s njihovim radom u razredu i profesionalnim usavršavanjem.

Nakon prvoga 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, tko su im od sadašnjih ili bivših kolega/ica uzori u obavljanju posla, dijele li iste pedagoške vrijednosti.

Za dobru suradnju ravnatelja/ice s učenicima/cama, dolaskom iz nastave iz iste škole na funkciju ravnatelja/ice može se primjetiti iz dosadašnje prakse da se odnos, kako učenika/ica tako nastavnika/ica i ostalih, mijenja te je vrlo bitno uspostaviti odgovarajuću komunikaciju sa svima, ali sada s pozicije ravnatelja/ice škole.

**PRIMJER:**

Američki autor Todd Whitaker rekao je: „Kad ravnatelj kihne, cijela se škola prehladi.“ „Ja sam ravnatelj/ica i znam da je kultura naše škole jedna od mojih najvažnijih odgovornosti.“<sup>18</sup>

Uživam u toj ulozi i shvaćam je ozbiljno. Ponosan sam na kulturu naše škole, ali znam da nijedan ravnatelj ne stvara školsku kulturu u vakumu. Školska kultura skup je vrijednosti, stavova i ponašanja svih školskih uposlenika. Iako je najvažnija uloga koju učitelji imaju podučavanje učenika, nikada ne bi trebali podcijeniti svoj potencijal da utječu na kulturu svoje škole. Učitelji nikada nisu neutralni s obzirom na školsku kulturu. Oni svakoga dana rade stvari koje mogu potkopati ili pojačati misiju škole.

Nenastavno osoblje ili “osoblje podrške” vrlo je važan dio ljudskih resursa u školi. Pomoću dokumenata prvo saznajte tko obavlja koju vrstu poslova pa organizirajte sastanke prema skupinama poslova (poslovi čišćenja, održavanja, uređenja zgrade, školskog dvorišta, osiguranja zgrade i školskog dvorišta). Upitajte ih koje su dobre strane njihovih posla, a koje ne, što ih raduje u poslu, a što ih ometa, što bi promjenili kako bi škola bila kvalitetnija u njihovome aspektu školskog života.

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

**K**ao novoizabrani/a ravnatelj/ica svoju snagu i resurse upravljate u smjeru informiranja o radu Savjeta učenika koji zastupaju prava i interesu učenika/ca škole. Nakon prikupljenih informacija od različitih izvora, organizirajte sastanak sa Savjetom učenika/ca, na kojem se međusobno informirajte: ponajprije se predstavite, a potom predstavnici Savjeta učenika/ca to isto trebaju učiniti. Nakon danih 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 definirati uloge i dati im podršku u njihovom radu, a prije svega na one dijelove koje su u svom programu rada istaknuli kao veoma važne: promoviranje 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 sudjelovanje u projektima, kako bi se izgradila nova generacija komunikativnih, odgovornih, solidarnih, samopouzdanih lidera za bolje sutra.

Lider u školi – lider u budućnosti!

Savjet roditelja je savjetodavno tijelo koje pomaže pri uspostavljanju suradnje roditelja/skrbnika i škole, ima vrlo važnu ulogu u svakodnevnom radu škole i zato je nezaobilazan faktor u radu ravnatelja/ice. Prvi sastanak sa Savjetom roditelja, čiji je dnevni red unaprijed osmišljen zajedno s pedagogom

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

škole, trebao bi ići u smjeru izgrađivanja međusobnih odnosa uvažavanja i povjerenja. Dobra suradnja ravnatelja/ice sa Savjetom roditelja pomoći će i nastavnicima i roditeljima/skrbnicima 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, pomoći da se pitanja rješavaju zajednički te pomoći u realizaciji pronalaženja podrške za određene školske razvojne projekte. Ove bi sastanke trebali održavati povremeno.

Uz podršku ravnatelja/ice škole i osposobljene i motivirane nastavnicike/ce, stvara se dobra školska klima za sve učenike/ice i njihove roditelje/skrbnike.

**ŠKOLSKI PROSTOR**

Arhitektonski prostor škole nosi mnoštvo poruka o organizacijskoj kulturi škole. Je li škola funkcionalna za broj učenika/ica, nastavnika/ica? Ima li škola knjižnicu, dvoranu za tjelesnu kulturu, multimedijalne kabinete, dvoranu za sastanke nastavnoga 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 kurikula, onog što ne postoji u dokumentima, a što se ustvari procjenjuje.

Sagledajte i 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 funkcionalnome korištenju računala, multimedije i pametnih ploča u nastavi, odnosno u istraživačkim projektima učenika/ica i nastavnika/ica. Mora se znati tko je zadužen za održavanje opreme te postoje li procedure za njezino korištenje.



- Pogledajte koje boje prevladavaju u hodnicima, učionicama, dvoranama, zbornici. Posebno obratite pažnju postoji li boja ili boje koje su specifične za školu, koje označavaju njezinu prepoznatljivost.
- Obratite pažnju na to ima li učeničkih radova na zidovima hodnika i učionica (jedan od pokazatelja da su učenici u središtu aktivnosti).
- Provjerite postavljene fotografije, a koje su važne u svijetu znanosti, kulture, umjetnosti, humanosti. To će vam pokazati koji uzori i koje se vrijednosti njeguju.
- Pogledajte jesu li u učionicama ili hodnicima istaknute povelje o ljudskim pravima, pravila ponašanja za učenike/ice, nastavnike/ice i roditelje/skrbnike.

## 5.4. ŠKOLSKA KLIMA

**Š**kolska klima jedno je od područja školskoga života, koje je vrlo značajno za ponašanje i život učenika/ca, nastavnika/ca, roditelja/skrbnika i školskog osoblja, a od izuzetnog značaja je za obrazovno-odgojni rad. U školsku je klimu uključeno: okruženje, ličnosti sudionika školskog života, akademska postignuća pa sve do metoda i materijala koje se koriste u nastavnom procesu. Proces unaprjeđenja školske klime zahtijeva kontinuirane napore svih aktera školskog života – ravnatelja/ice, nastavnika/ice, nenastavnoga osoblja, učenika/ice i roditelja/skrbnika. Kakvu će škola imati klimu ovisi o svim sudionicima nastavnoga procesa. Unaprjeđenje školske klime nije kratkoročni projekt koji se može uraditi u određenome razdoblju i čiji se rezultati mogu uočiti "preko noći". Unaprjeđenje školske klime treba započeti utvrđivanjem postojećega stanja. Ravnatelj/ica koji zna uspostaviti kvalitetnu interakciju s nastavnicima i drugim osobljem predstavlja središnju figuru koja će rukovoditi procesom unaprjeđenja školske klime.

Školska klima je izraz koji opisuje zajedničke percepcije ljudi jedne organizacije, dok kultura obuhvaća 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. Kada se govori o klimi, fokus je na dojmovima članova/ica školske organizacije, njihovim očekivanjima i osjećajima. Ove percepcije nastaju na temelju organizacijske strukture i pravila, kao i na osnovi društvene interakcije između onih koji rade i uče. Kultura uključuje klimu, ali klima ne obuhvaća sve aspekte kulture. To je jedan od razloga zašto je tako važno razumjeti kulturu za onog tko je prakticira.

Povoljna školska klima smatra se jednim od elemenata koji utječe na razvoj pedagoških osobina nastavnika/ica, kao i na kvalitetu njihovoga odgojno-obrazovnog rada. Jedan od faktora o kojem u velikoj mjeri ovisi učinkovitost škole je i organizacijska klima i kultura. Posebnu ulogu u stvaranju povoljne školske klime uz nastavnika/icu i stručne suradnike ima i ravnatelj/ica škole. Stilom rukovođenja i svakodnevnom komunikacijom s 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 podučavanje te organizacijske strukture. Održiva, pozitivna školska klima potiče razvoj mladih i učenje potrebno za produktivan i uspješan život u demokratskom društvu. Takva klima uključuje norme, vrijednosti te očekivanja koja podržavaju osjećaj društvene, emocionalne i fizičke sigurnosti ljudi. Ljudi su angažirani i međusobno se poštaju. Učenici, roditelji/skrbnici i nastavnici/e rade zajedno kako bi razvili, živjeli i doprinijeli viziji škole. Školska klima se odnosi na područja školskog života (npr. sigurnost, odnosi, podučavanje i učenje, okruženje) te na veće organizacijske obrasce (npr. od fragmentirane do zajedničke vizije). Kultura (pa i školska) predstavlja informacije koje se šalju i primaju o tomu kakvo se ponašanje očekuje od svih osoba u školi koje zajedno provode mnogo vremena učeci 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, obiteljima, sportskim klubovima. Formiranje tima za unaprjeđenje školske klime u okviru škole predstavlja početni korak za daljnji proces unaprjeđenja školske klime. Tim treba sastaviti ravnatelj/ica, kao osoba koja treba imati 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 motivira nastavnike/ice, učenike/ice i njihove roditelje/skrbnike, a o kojima se mnogo i ne razmišlja, zadaća je ravnatelja/ice da snimi spektar vrijednosti u školi, izradi **plan razvoja školske kulture** i izgradi koherentan sustav za njegovu provedbu.
- ▶ Zapamtite da se vrijednosti razlikuju od vizije. Prihvaćenu viziju ostvaruju nastavnici/ce, pojedinačno i u grupi, dok se vrijednosti manifestiraju kao zajednička slična ponašanja, simboli i sustavi grupe, a ne kao skup pojedinaca.
- ▶ **Vrijednosti** daju osjećaj **identiteta**; **vizija** daje osjećaj **svrhe**. Da bi nastavnici/ce i ravnatelji/ce transformirali školu prema svojoj viziji, paralelno moraju mijenjati sebe.

### ŠKOLSKA KULTURA

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

Školska se kultura mijenja iz više razloga: zbog školskih reformi, promjene ravnatelja/ice te kad prosvjetne vlasti utvrde da je škola nedjelotvorna.

Kada škola stremi ka kontinuiranoj transformaciji i organizacijskome učenju, ona postavlja posebne zahtjeve za menadžment, što podrazumijeva zamišljanje budućnosti i prenošenje vizije drugima. Kako kažu Smith i Piele: „Umjesto da kontrolira viziju, ravnatelj/ica omogućava proces u kojemu svi sudionici/ce, učenici/ce, nastavnici/ice, roditelji/skrbniци mogu odlučiti o zajedničkoj viziji i na taj način postići konsenzus. Uloga voditelja/ica je da osigura sigurno okruženje u kojemu osoblje osjeća da može i želi sudjelovati. Mnogo puta učenici/ce i osoblje ostanu izvan kreativnoga procesa.“

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

<sup>20</sup> Stančić, 1999.

Zato ravnatelj/ica treba stvoriti sigurno okruženje u kojem svi žele i hoće sudjelovati. 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 davanje mogućnosti bivšim ravnateljima/icama ili nastavnicima/cama da pričaju o prošlosti škole čiji su bili sudionici i na taj način sa svojim pozitivnim iskustvom šalju poruke novim uposlenima 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/skrbniku 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?“

#### Što bi bila nagrada za pothvat unaprjeđenja školske kulture?

- Uposleni/e koji/e zastupaju vaše ideje – zadobivena njihova dodatna pažnja, pri čemu iskazuju neovisnost u mišljenju i djelovanju.
- Zadovoljstvo učenika/ica, roditelja/skrbnika, jedinice lokalne samouprave.

#### Vjerovanja i vrijednosti za inovativnu školsku kulturu:

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

- **Postoji uvijek bolji način:**

Udaljimo se jedan korak od sebe i promatrajmo sami sebe, što radimo, kako se ponašamo, kako vidimo sami/e sebe kao ravnatelja/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 znak je snage, a ne slabosti:**

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

- **Pogreške su prilike za učenje:**

Prilika da definiram što su moji osobni zadaci, a što nisu moji zadaci kao ravnatelja/ice.

- **Upoznaj sebe kroz druge:**

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

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

Uravnoteženost životnih aspekata važan je segment upravljanja samim sobom.



#### VAŽNO

- Odnos prema svima odaje školski kôd reagiranja na eventualni neuspjeh, koji se može promatrati 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 uposlenika/ica; hladnoća u pristupu, koju učenik/ca može osjetiti od samo jedne osobe, može promijeniti njegov/njezin stav o školi, a najčešće i o obrazovanju općenito.
- Prostornoj uređenosti treba pridavati veliku pažnju. Učenici/ce trebaju poticajem i uređen prostor koji odiše čistoćom i svježinom jer se njime svakom učeniku/ici, ali i svakome drugom tko ulazi, izražava poštovanje. Na taj način potvrđujemo da nam je važno da se svi naši učenici/ce u školi ugodno osjećaju. Oni su ogledala naših učionica i pokazatelja općeg životnog stava naših nastavnika/ica, pa samim time i učenika/ica, a trebaju odisati optimizmom što ćemo postići odabirom boja, tematike i učestalošću njihovoga uređivanja, pri čemu obvezno trebamo uključiti učenike/ice kao aktivne sudionike/ice.
- Školska kultura treba poticati i razvijati individualne interese učenika/ica i posvetiti pažnju onome što učenike/ce veseli. Primjereno, način i prilika izricanja pohvala također mogu biti važno sredstvo njezina pozitivnoga građenja.
- Rituali, kao jednoobrazni postupci, koji su ponavljanjem dobili određeno značenje, mogu olakšati međusobnu komunikaciju, olakšavajući izgradnju nužne socijalne distance, ali istovremeno i jačanja socijalne integracije.
- Pedagoški odnos, kao temeljni koncept, i usmjerenost na njegovo potpuno uspostavljanje, kao preduvjet za ostvarivanje odgojne nastave, treba predstavljati temeljnju 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 promjena organizacijske kulture prolazi kroz tri faze:

- **Odmrzavanje** – nakon utvrđivanja potrebe za promjenama simuliranjem poželjnoga ili nepoželjnog ponašanja, svela se otpor promjenama i posleni shvaćaju neizbjegnost promjena 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** – kako je važno kako se škola ne bi vratila u prijašnje stanje, postiže se strogom kontrolom i nadzorom funkcioniranja 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 kvalitetu i na vrijeme danu informaciju uposlenima o promjenama.
- **Efektivna komunikacija** – važna je komunikacija između svih na koje se promjena odnosi, i to na sastancima, putem otvorene rasprave.
- **Oslobađanje potencijala uposlenih** – provodi se iskazivanjem povjerenja u uposlene, nagrađivanjem njihovih dobrih ideja.
- **Menadžer/ica kao dobar primjer** – menadžer/ica svojim ponašanjem treba ohrabrivati, motivirati i poticati uposlene 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 uposlenih 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 karakteriziraju osobu ili organizaciju pred drugima. 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 uposleni i učenici/ce rade na izgradnji identiteta škole. Različite školske aktivnosti doprinose izgradnji specifičnoga identiteta svake škole kroz školovanje prepoznatljivih zanimanja, strategiji razvoja škole, misiji, viziji. Škola osigurava stvaranje i kontinuirano građenje poticajnog i sigurnog 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 suradnju 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 suglasnost o identitetu škole jer će to osigurati identifikaciju nastavnika/ica 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 promoviranju identiteta škole, kao i na poticanju osjećaja poistovjećivanja sa školom kod nastavnika/ica i učenika/ica, trajni je aspekt rada ravnatelja/ice.

### Primjer iz prakse

#### I. Primjer:

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

- Koristite sjednice, proslave i druge povode kako biste istaknuli i afirmirali uspjehe škole na raznim područjima
- Organizirajte uređivanje web-stranice ili školskih novina sa sadržajima koji afirmiraju školu
- Omogućite nastavnicima/icama sudjelovanje u radu izvanškolskih projekata i promoviranju škole osobnim uspjesima
- Potičite nastavnike/ice da pišu, prave izložbe ili predstave o povijesti škole, dostignućima, planiranom razvoju i sl.
- Organizirajte druženja, zajednička putovanja, proslave
- Raspišite interni natječaj za slogan škole ili neke školske manifestacije

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

- promocija političkih stranaka u bilo kojem smislu
- izjavljivanje uvredljivih etničkih i rasnih izraza, izravno ili neizravno
- izjavljivanje uvredljivih izraza protiv individualnih seksualnih opredjeljenja, izravno ili neizravno
- napadno prijeteće ili uvrjedljivo ponašanje ili stvaranje neprijateljskog ambijenta bilo koje vrste



## 6. TIMOVI I OTPOR

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

Ravnatelj/ica škole, kada načini svoj četverogodišnji program rada, usredotočen/a je na rezultate koje treba postići u svom mandatu. Ako očekuje punu podršku kolektiva, važno je da koristi kulturu davanja povratne informacije. Time će dobiti podršku kolektiva, što mu/joj je vrlo bitno za uspješan rad i vođenje škole. Ravnatelj/ica, kao lider/ica usmjerena je na budućnost razvoja škole, na čijem se čelu nalazi i u toj fazi mora poštovati ravnotežu timova u školi. Ravnatelju/ici će za postizanje ravnoteže u kolektivu podršku pružiti timovi, putem kojih će, ukoliko se razviju, postići svoj cilj. Ovakav pristup ravnatelja/ice spada u zadatke rukovođenja, u cilju unaprjeđenja kvalitete škole.

Timovi su grupe u kojoj pojedinci imaju zajednički cilj, kroz ostvarivanje svojih profesionalnih vještina, koje se usklađuju s vještinama drugih članova tima. Školske timove formira ravnatelj/ica, u cilju realizacije određenoga zadatka, programa ili projekta i po svojoj strukturi su heterogeni. Svaki tim ima određeni zadatak. Npr. tim za unaprjeđenje kvalitete rada škole, tim za samoevaluaciju, tim za karijerno vođenje, tim za razvoj poduzetništva, tim za zaštitu od vršnjačkog nasilja i dr. Stručni timovi u školi su: Odjelno vijeće, Učiteljsko/Nastavničko vijeće, Stručni aktivni nastavnika. Zadatak ravnatelja/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 obuhvaćeni su istim općim ciljevima rada škole.

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

### Uspješan tim ima:

- ▶ jasne ciljeve
- ▶ uspješnoga 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
- ▶ neodgovarajuće intelektualne sposobnosti
- ▶ nepovoljne osobine ličnosti
- ▶ neuravnotežene uloge

Zadatak menadžmenta je da u školi uspostavi timski rad.

Obrazovno-odgojni proces u školi se ne bi mogao zamisliti da počiva na radu samo pojedinaca ili krutog rukovođenja od strane ravnatelja/ice škole. Tim mogu činiti predstavnici uposlenih, lokalne samouprave, roditelji, stručnjaci za pojedina pitanja.

Ravnatelj/ica škole mora biti izuzetno zainteresiran/na za maksimalnu iskorištenost znanja uposlenih što se postiže radom u okvirima timskog rada, gdje se ujedinjuju ljudski resursi i potencijali za ostvarenje postavljenih ciljeva. Kod formiranja timova ravnatelj/ica škole mora imati u vidu da za timski rad zahtjeva individualnu i zajedničku 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 organizirana 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

<b>FORMIRANJE</b> (orientacijska faza)	<b>BORBA</b> (faza borbe za moć, konflikta)
<b>EFEKTIVNOST</b> (faza rasta, učinka)	<b>NORMIRANJE</b> (mi – faza)

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

Na primjer, ako se promatra 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 manifestira se kroz izradu protokola u borbi protiv nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja djece i tu je jasno predstavljena misija tima. Na kraju komponente učinak se ostvaruje kroz primjenu protokola u borbi protiv nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja djece, čime se postiže faza rasta i u ovoj razvojnoj fazi svakom je članu tima jasno što se od njega očekuje.

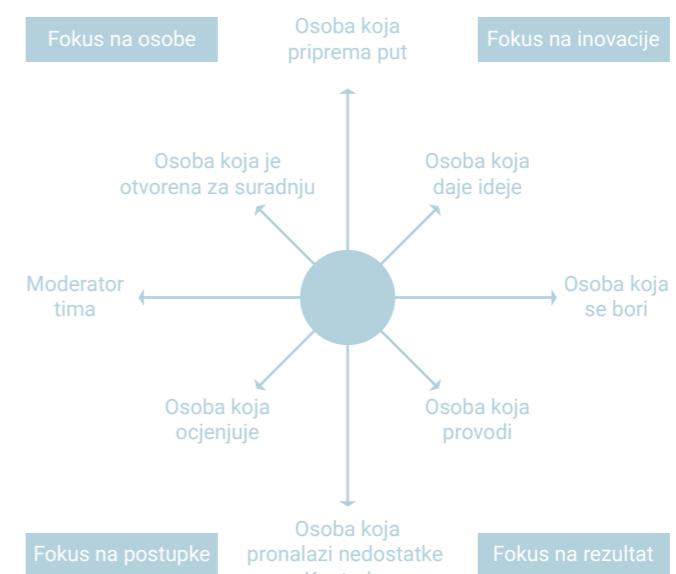
## 6.2. PROCESI U GRAĐENJU TIMA

1. Početno stanje: grupa izabranih ljudi "prvi put" zajedno (*forming*/oblikovanje) – faza upoznavanja, odmjeravanje snaga u grupi.
2. Unutrašnje napetosti, kad se članovi bore za uloge – traženje prostora (*storming*/opiranje) – u ovoj fazi mišljenje se dijeli, ali u obliku kritike, bez konstruktivnih prijedloga.
3. Tim se počne držati zajedno – samoorganiziranje (*norming*/pristajanje) – u ovoj fazi mišljenje se dijeli, daju se konstruktivni prijedlozi za rad, ali se zadatak ne obavlja do kraja.
4. Učinkovit posao: veliki stupanj 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 *feedback*.

Na početku pripreme svakog timskog rada treba odlučiti koliko će članova/ica biti u timu i kako sastaviti timove. Ako se dogodi da neki tim izrazito loše funkcionira u tijeku rada se mogu zamijeniti članove/ice timova (što baš nije preporučljivo) ili treba zapamtiti, pa na to pazite kad idući put budete sastavljali timove.

**PRIMARNA OBVEZA RAVNATELJA/ICE JE POZNAVANJE ZAKONA I RAD PO ZAKONSKIM PROPISIMA ZA PODRUČJE ODGOJA I OBRAZOVANJA, KAO I RAD PO PEDAGOŠKIM STANDARDIMA I NORMATIVIMA!**

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



Timske uloge po Belbinu 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 korelaciji s drugim članovima tima na točno određeni način.“ Belbin je definirao osam uloga koje utječu na uspjeh tima. Cilj je prvi okidač za pokretanje tima. Bez dobro definiranoga cilja nema ni dobrog tima. Ravnatelj/ica škole mora se kod formiranja tima potruditi da sve uloge unutar jednog tima budu zastupljene. Ključna pitanja za ravnatelja/icu koja sastavlja tim su:

- Što 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 ovisnosti?

TKO NAM JE POTREBAN U TIMU ULOGA	TIPIČNE OSOBINE	POZITIVNE OSOBINE	MOGUĆE SLABOST
<b>Osoba koja priprema put</b> (snalažljivi organizator)	Dobar organizator, odgovoran, praktičan	Organizacijske 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 slušati, odgovora na potrebe drugih, smiren, pouzdan, discipliniran	Sposoban procijeniti potencijal drugih, orientiran k cilju, izglađuje	Prosječan na polju intelektualnih i kreativnih sposobnosti
<b>Osoba koja provodi</b> (osoba od akcije)	Radoznao, voli izazove, dinamičan, ima dobre društvene vještine	Zna slušati, odgovara na potrebe drugih, prilagodljiv, nadvladava nesporazume	Provokativan, iritant, neprijatan, samozadovoljan
<b>Osoba koja pronalazi Nedostatke – kontrolor</b> (perfekcionist)	Trezveno razmišlja, precizan, pridržava se dogovora, savjestan	Sposoban voditi k cilju, perfekcionist	Obraća previše pažnje na manje važne detalje, napet, razmišlja bez emocija
<b>Osoba koja ocjenjuje</b> (sudac)	Staložen, pouzdan, pravičan, razuman	Sposoban sagledati situaciju, diskretan, izvršava svoje zadatke	Nema sposobnost inspirirati i motivirati druge oko sebe, nije emotivan
<b>Moderator tima</b> (čovjek tima)	Dobar u odmjeravanju dokaza i donošenju odluka, sagledava stvari iz različitih kutova	Sposoban sebe staviti u položaj drugoga, stvara duh tima, kritički razmišlja	Neodlučan u odlučujućem trenutku
<b>OSOBA KOJA JE OTVORENA ZA SURADNJU</b> (osoba za kontakte)	Socijalno usmjereni, empatična, komunikativna osoba. Zna slušati, odgovara na potrebe drugih, smirena, pouzdana, disciplinirana osoba, sve je zanima	Sposoban za komunikaciju i primjenu novina, prihvata izazove, kritički blag	Lako se oduševljava, ali brzo gubi zanimanje, 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 cjelini neće biti izvršen. Uspjeh tima ovisi o uspjehu svake osobe koja čini taj tim. Zato su sve osobe koje rade u timovima bolje motivirane nego kada rade u grupama, gdje nije nužna suradnja 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 zadatka kolektivu*

### ▶ Vrijednost timskog rada u odnosu na rad pojedinca

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

### ▶ Profesionalni odnos prema povratnim informacijama

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

## HIJERARHIJA UČINKOVITOSTI TIMA

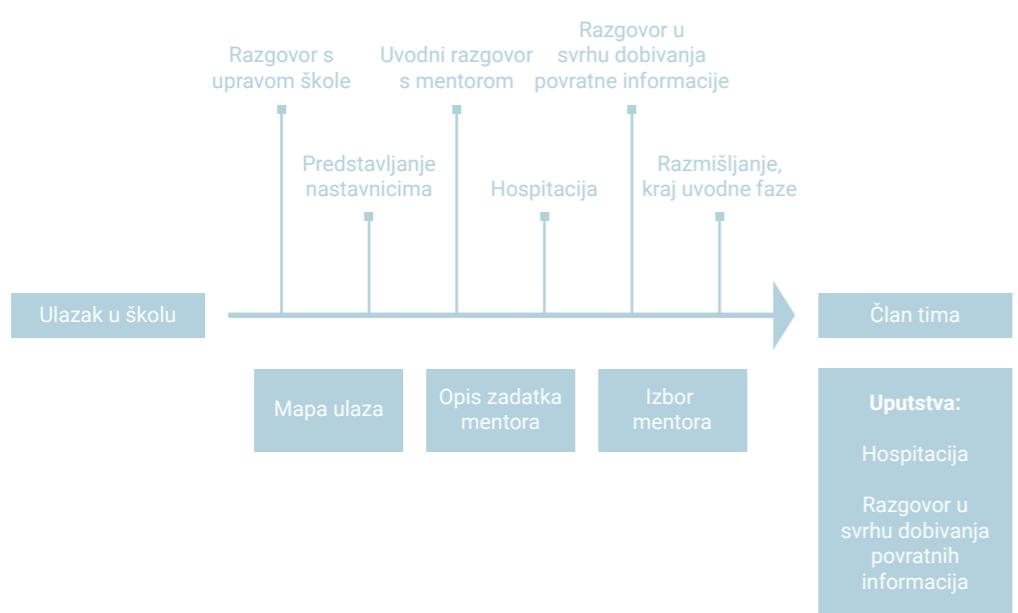
- Ciljevi (Što tim nastoji postići?)
- Uloge (Što i tko radi?)
- Procesi (Kako se posao završava?)
- Odnosi (Kako članovi tima vrše interakciju?)

Ravnatelj/ica imaju zadatak, kada formiraju školski tim, da su u obvezi da kolektivu obrazlože zašto su ga formirali baš u tom sastavu, odnosno zašto su izabrali i imenovali te osobe. To se zove dijagnoza vlastitoga tima i vrlo je važno da ravnatelj/ica postavi dva pitanja:

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

Kada samostalno razmisli o ova dva pitanja, ravnatelj/ica će biti osposobljen poduzeti određene intervencije koje mogu doprinijeti dalnjem razvoju tima kojega su imenovali.

## 6.5. RAZVOJ OSOBLJA I TIMA



Nastavnike/ice 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 osobnih 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, učinkovite usmene i pisane komunikacije, vještina postavljanja zadatka, vještina praćenja, socijalne vještine...
- ▶ **Odgovornost:** zajednička odgovornost, odgovornost manje grupe ljudi, pojedinačna odgovornost, poštovanje dogovorenog unutar jednog tima...
- ▶ **Pripadnost:** definiranim ciljevima, zajedničkim pristupom, zajedničkom zadatku, pripadnost timu, školi, lokalnoj zajednici...
- ▶ **Osposobljavanje** pojedinca za cjeloživotno učenje.

## 6.6. TIJEK I SMISAO: USPJEŠNI TIMOVI

Pouzdanost

Psihološka sigurnost

Faktor uspjeha  
Društvene norme

Struktura i jasnoća

Smislenost

Značaj

**U**spješan tim je dinamična sila koja nastaje zajedničkim radom svih osoba/pojedinaca. Članovi usklađuju ciljeve, provjeravaju ideje, zajedno odlučuju i teže k 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 nužna suradnja i nema raspodjele posla. No, grupa će zadatku puno kvalitetnije izvršiti ako se organizira kao tim. U timu svaki/a član/ica tima ima svoj zadatku, različit od ostalih. Ako svaki/a član/ica tima ne napravi svoj dio posla, zadatku 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 motivirani nego kada rade u grupama.



**Red vožnje za rad u timu:**

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

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

**Vrijednovanje** – kritički vrjednovati rezultate rada, razmisliti o mogućim poboljšanjima, kritički razmisliti o suradnji.

#### TIMSKE ULOGE PREMA ZNANJU I SPOSOBNOSTIMA:

U timovima će članovi/ice prirodno prihvati određene uloge. Neki/e će se nametnuti kao organizatori/ice, neki/e samo prihvati posla, a neki/e preispitivati rad i poticati ostale. Koju ulogu će koji/a član/ica tima preuzeti, ovisi o njihovim osobinama. 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 sastavljati timove. No, nije loše da članove/ice potičemo da što bolje organiziraju rad tima, tako da međusobno raspodijele uloge prema Vašim uputama.

**Voda tima** – uglavnom razumije zadatke i dobro organizira rad;

**Pomoćnik/ica vode** – uglavnom razumije zadatke, pomaže ostalim članovima/icama tima;

**Članovi/ce tima** – dobro će iskoristiti pomoć i truditi se obaviti svoj dio posla što točnije.

#### 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/teljica 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 raspoloživome 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 najučinkovitiji napor da se provede reforma obrazovanja obično nailazi na otpor. Otpor promjenama odnosi se na ponašanje koje doprinosi održavanju trenutnog statusa, suočeni s pritiscima da se otpor promijeni. Otpor je ključni element reakcije na promjenu koja je nužna za rast organizacije (škole).

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

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 se izboriti s otporom kako bi napredovao u procesu promjena.

Škola bi se mogla suočiti s pozitivnim i negativnim otporom. Ravnatelj/ica i tim za rješavanje otpora moraju ustanoviti što je izazvalo otpor na razini škole, a što na razini menadžmenta. Škola se može suočiti s otporom koji dolazi izvana i koji može doprinijeti pružanju otpora ravnatelja/ice zbog: novih ovlaštenja, evaluacije, odgovornosti, financiranja, odnosa s ministarstvom obrazovanja i pedagoškog zavoda, poslodavcima i dr.

Vanjski i unutarnji faktori otpora mogu se pojaviti na različite načine: nedostatak povjerenja, uvjerenje da promjena nije potrebna, da nije izvodljiva, strah od osobnog neuspjeha. Postoje različiti razlozi za otpor promjenama. Prvi je strah od nepoznatog i neizvjesnosti ciljeva promjene. Drugi je nedostatak informacija: ravnateljima/icama potrebne su informacije o prednostima promjena i načina na koje će one biti uvedene.

Ravnateljima/icama potrebne su nove vještine da bi se nosili s promjenama, a ako nema obuka i podrške, promijenit će se i otpor. Pored toga, postoji i prijetnja vlasti: neke promjene mogu smanjiti utjecaj koji netko ima u školi, pa će im se oduprijeti ravnatelj/ica na kojega/koju se to odnosi. Postoji i strah od neuspjeha: ravnatelji/ice se mogu plašiti isprobati inovacije jer nisu sigurni u rezultate.

Može se konstatirati 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. Ravnatelj/ica škole treba razumjeti proces otpora kako bi učinkovito vodio/la i upravlja/la promjenama i naporima za poboljšanje kvalitete škole.

Moraju naučiti svladati barijere koje se javljaju tijekom složenoga procesa promjena izazvanim otporom.



Savjeti školama koji im mogu pomoći da upravljaju otporom:

1. Ravnatelji/ice trebaju komunicirati i konzultirati se sa svojim nastavnicima/cama.
2. Nastavnicima/cama se mora dati prilika da budu uključeni u sve aspekte procesa promjena uzrokovanim otporom i mora im se dati mogućnost davanja povratne informacije.
3. Ravnatelji/ice trebaju olakšati timski rad, osnažiti osoblje škole, koje treba biti uključeno, i osigurati pravo okruženje i resurse za sudjelovanje osoblja.
4. Nakon što ravnatelj/ica s timom svlada otpor i uvede promjene, treba osigurati nagrade i priznanja.

U obrazovno-odgojnome 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 što ga očekuje. U situaciji kada je dijete uplašeno zbog polaska u školu, ono se osjeća bespomoćno i ugroženo, želi pobjeći iz škole i ima osjećaj da nije u stanju svladati nastavno gradivo. Iznenada izjavljuje da se osjeća loše, javljaju se povišena tjelesna temperatura i drugi zdravstveni problemi i to je znak da ono pruža otpor novonastaloj situaciji.

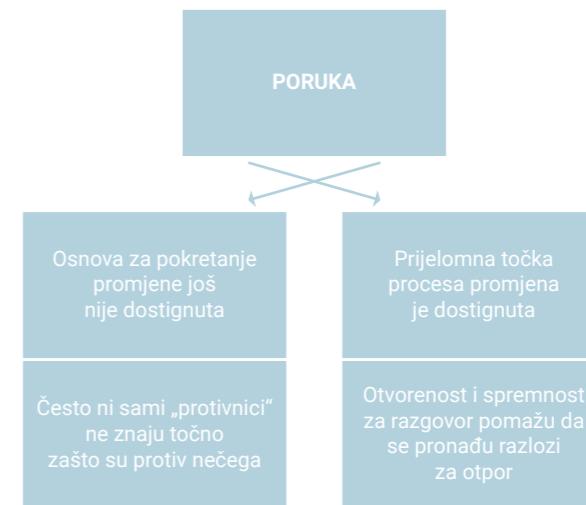
Skepsa (grčki) znači "promatram, razmišljam", ali pravo značenje riječi skepsa može se definirati riječju sumnja. Dakle, skepsa je sumnja, sumnjati ili zauzeti kritičan stav prema nekomu ili nečemu.

Kod otpora se može raditi i o odnosu na osobnoj 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

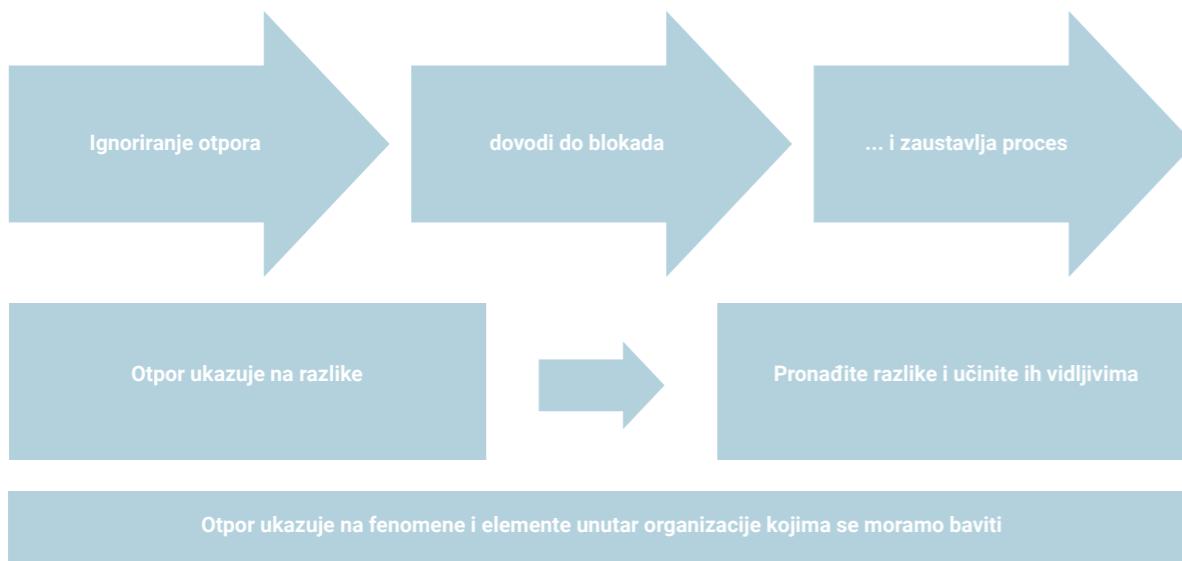


	OSOBNI NEDOSTATCI (GUBITCI)	OSOBNE PREDNOSTI (kod uvođenja promjena)
NEDOSTATCI (GUBITCI) ZA ORGANIZACIJU	5% PROTIVNICI (cilj je od protivnika napraviti skeptike)	40% SKEPTICI (ova grupa smatra da je korisno dobiti povratnu informaciju)
PREDNOSTI ZA ORGANIZACIJU	40% KOČNIČARA (ova grupa vidi osobni nedostatak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

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

Otvorenost i spremnost za razgovor pomaže da se pronađu razlozi otpora. Postavlja se pitanje koja je to prijelomna točka u povratnoj informaciji, kao i odluka tko će je komu dati. Ne smiju biti prekršena pravila povjerljivosti.

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



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

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

U tom slučaju treba imenovati timove. Npr. tim A – kao instrument za dobivanje povratne informacije u odjelu nekog razreda; tim B – za koordinaciju teme povratne informacije od kolega; tim C – za zajedničko djelovanje prema svim odjelima jednog razreda ili svim odjelima svih razreda; tim D – za razvoj škole. S ravnateljem/icom treba razgovarati oko imenovanja timova nakon što 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 se trebaju pronaći i učiniti vidljivima.

## ODNOS PREMA OTPORU

O čemu ravnatelj/ica treba voditi računa



### VAŽNO:

1. Što je važno za osobe na koje se to odnosi?
2. Što su njihovi interesi, potrebe i želje?
3. Što će se dogoditi kada se odrede mjere?
4. Što se, prema mišljenju osoba na koje se odnosi, treba izbjegić?
5. Koje alternative vide same osobe na koje se to odnosi?
6. Što bi trebalo uraditi da se problem riješi na zadovoljstvo svih, odnosno što 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, beznađe, strah. Većina ljudi na sukob gleda kao na potpuno negativnu aktivnost, bez i jednog 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 koje se smatra neprikladnim u nekoj situaciji, itd. Sukob uključuje, između ostalog, interes ili uvjerenja svih strana koji ne mogu biti istovremeno ispunjeni.

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 zainteresirane 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 izravno u vezi s osobom u sukobu. To su sukobi u kojima vrlo često i sami sudjelujemo: vrijednost nekog filma, izbor programa na TV-u, objektivnost ocjene koju smo dobili na pisanome ispit u slično.

### Sukob zbog odnosa

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

## 6.9. RJEŠAVANJE I UPRAVLJANJE SUKOBOM

**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. Na primjer, 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 suradnju povećanjem kompetitivnosti i smanjuje brigu za zajedničke ciljeve. Zbog toga se smanjuje učinkovitost 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, vjerojatno 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 kojima reagiraju na sukobe.

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

Ljudi primjenjuju stil rješavanja sukoba jer im se čini razumnim. To je posljedica njihovog životnog iskustva. Osoba koja je odrasla u obitelji u kojoj su se sukobi rješavali konfrontacijom usvojiti će isti stil ako se on pokazao uspješnim. Međutim, ako je njezino iskustvo suprotno, ona će ga izbjegavati po svaku cijenu. Ni jedan stil rješavanja sukoba nije bolji ili lošiji od ostalih. U nekim je situacijama bolji jedan stil, dok u drugima 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. Na primjer, ravnatelj/ica i nastavnik/ica 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 neučinkovito upravljanje sukobom.

### PRILAGOĐAVANJE

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

## NADMETANJE

Kod ovog stila rješavanja sukoba pojedinci žele dominirati situacijom, a ponašanje je agresivno i nekooperativno. Osoba sklona ovome stilu želi uključiti druge ljude u izravno suprotstavljanje, sa željom da "pobjedi" na račun drugih ("Ja pobjeđujem - ti gubiš."). Nadmetanje znači da postoje suprotni ciljevi međusobno ovisnih strana i zbog toga mogućnost da jedna strana ostvari svoj cilj znači da druga strana mora izgubiti. Prednost ovoga stila rješavanja sukoba je **brzo rješenje**. U situacijama koje treba žurno 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

Osobina je ovoga stila stav "daj i uzmi". Svaka strana pobjeđuje, ali se istodobno mora nečega odreći. Dakle, strane u sukobu odlučuju se na međusobnu zamjenu i međusobno dijeljenje razlika. Najbolji primjer ovoga 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 dovesti i do rješenja **u kojemu svi gube, a nitko ne dobiva.**

## SURADNJA

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 osobne ciljeve, a protiv ciljeva druge strane, kompetitivni stil. Suradnički je stil 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



Kritizirajte 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 se vještine mogu naučiti.

Sukobi se mogu rješavati bez narušavanja ljudskih prava.



## 7. PLANIRANJE I UPRAVLJANJE PROJEKTOM U ŠKOLI

Projektno upravljanje jedan je od procesa upravljanja promjenama i to je jedna od važnijih kompetencija. Kroz pisanje i realizaciju održivih projekata u školi, bez obzira radi li se o malom ili velikom projektu, osigurava se uvođenje promjena i kvaliteta rada ravnatelja/ica, osobito onih u prvom mandatu. Osobno unaprjeđenje kompetencije ravnatelja/ica ići će kroz ovo poglavlje u kojemu će se upoznati s planiranjem, provođenjem i realizacijom projekata, doprinijeti kvaliteti posla koji obavljaju.

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

### 7.1. ŠTO JE PROJEKT?

Neke 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 trajati beskonačno i moraju imati definiranu 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 kojemu su ljudski, finansijski i materijalni resursi organizirani na nov način, da bi se poduzeo jedinstven opseg rada na temelju dobivene specifikacije, unutar ograničenih troškova i vremena, tako da se isporuči korisna promjena definirana pomoću kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva.



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

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

**Projekte:** jednokratne aktivnosti, definirana početna i krajnja točka, određeni rezultati, mjere koje je neophodno definirati, znatna nesigurnost;

**Programe:** mreža zadataka i pojedinačnih projekata, rezultati definirani kao cilj, definirane nužne mjere i pojedinačni projekti, velika nesigurnost.

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

Riječ "projekt" dolazi od latinske riječi *projectum*, što znači "bačen unaprijed". To je jedinstven proces, sastavljen od niza aktivnosti definiranih početkom i krajem, kao i ljudskim, finansijskim i drugim resursima, koji ispunjavaju određene uvjete.<sup>23</sup>

Za projekt se može reći i da je privremeni napor poduzet kako bi se stvorio jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.

### VAŽNO

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

### PREDNOSTI I NEDOSTATCI PROJEKTA

PREDNOSTI	NEDOSTATCI
Usredotočeni na ciljeve	→ Ciljevi nisu sveobuhvatni
O rezultatima se raspravlja	→ Postoji rizik od neispunjerenja ciljeva
Koristi se znanje	→ Menadžment mora prenijeti odgovornost
Kreativan rad	→ Uspjeh ovisi o prihvaćanju menadžmenta i osoba na koje se on odnosi (prikladnost uloge)
Rad u timu Lako upravljanje Veliki potencijal za motivaciju	→ Veći opseg rada

Ravnatelj/ica škole mora biti motiviran/a da svojim osobnim primjerom motivira sve sudionike obrazovnog procesa da prihvate realizaciju određenog projekta, bez obzira na njegove prednosti i nedostatke jer njegovo/njezino će ponašanje utjecati na ponašanje svih s kojima ostvaruje komunikaciju.

### VAŽNO

#### VRSTE PROJEKATA PREMA SLOŽENOSTI



Vrsta projekta prema sustavnom aspektu određuje se prema djelatnosti za koju je namijenjena. Moderna klasifikacija projekata prepoznaje projekte pogodne za obrazovno-odgojni proces. Izrada vizira koje su obavljali učenici/ce srednjih stručnih/tehničkih škola u vrijeme pandemije Covid – 19 primjer je projektnih aktivnosti u školi. Kroz ovaj uspješni školski projekt su mentor učenika (nastavnici) stimulirali aktivno učenje kod svojih učenika/ca. Projektne aktivnosti postale su oblik rada u školama, koje učenici/ce 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**to je upravljanje projektom? Projekt u bilo kojoj školi je suradnja između ravnatelja/ica, nastavnika/ca, učenika/ca radi postizanja dobro definiranog cilja. Važna kompetencija uvođenja promjena u školi odnosi se na *upravljanje projektom*. To podrazumijeva proces planiranja, organiziranja, praćenja i upravljanja resursima za postizanje organizacijskoga cilja i naziva se upravljanje projektom. Svaki projekt zahtijeva menadžera/icu projekta, a u školi su to ravnatelji/ice koji/e vode projekt do njegovog logičnog završetka. Menadžer/ica projekta je odgovoran/odgovorna za imenovanje članova tima nužnih za završetak projekta.

Ravnatelj/ica mora biti spremna u školi pokrenuti mali ili veći projekt koji za cilj ima uvođenje promjena u njihovom kolektivu. Te promjene bi se trebale ponajprije odnositi na područje kvalitete: programiranje, planiranje i izvještavanje, nastavu i učenje, postignuća učenika, etos škole, upravljanje ljudskim resursima, organizaciju rada škole i dr.

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

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

### Projektne faze:



Ako se pogledaju postotci 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 kvalitete** i završetak projekta.



### Dobro je znati...

Početak projekta: priprema i planiranje

- Prijenos znanja iz prethodne faze projekta
- Ugovaranje projektnih ciljeva
- Izrada struktturnog plana projekta
- Jačanje timova
- Projekt kao društveni sustav
- 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 ugavarjanje ciljeva

#### Cilj projektnog marketinga

- Složenost i novina projekta dovode do potrebe za objašnjenjima i informacijama
- Cilj: Svi projektni suradnici trebaju razgovarati o strategijama i projektnim rezultatima s 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 kvalitete

- Okončanje preostalih osnovnih paketa projekta
- Emocionalno okončanje ocjenjivanjem projekta
- Raspuštanje projektnog tima
- Izrada dokumentacije o postojećem stanju
- Dogovor za fazu nakon projekta – evaluacija
- Prijenos znanja na druge projekte
- Tijek projekta postaje definirani proces

## 7.3. IZRADA PROJEKTA

**P**rojekt je orijentiran na aktivnosti usmjerenе na postizanje krajnjeg cilja. Do cilja se dolazi postupno postizanjem pojedinačnih ciljeva danih kroz projektni nalog. Inicijator projekta može biti pojedinac, javna ustanova, državna institucija, međunarodna organizacija i ravnatelji/ice škola. Ravnatelj/ica kao klijent projekta postavlja ciljeve projekta. Kroz studiju izvodljivosti vrši se planiranje izrade projekta. Kao menadžer/ica projekta, oni imaju presudnu ulogu u organiziranju, 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.

Što se treba postići kroz projektni nalog, o kojemu smo već govorili? Svakako da je to cilj projekta, tj. ono što želimo postići i cilj mora bit razvojan da od njega imaju koristi svi sudionici obrazovno-odgojnoga procesa, društveni partneri i šira društvena zajednica.

### Kontrolni popis – projektni nalog

- Što se treba postići?
- Kako treba izgledati rezultat?
- Kada treba biti postignut cilj?
- Koliki su troškovi?
- Tko vodi projekt?
- Tko surađuje?
- Na koga se odnosi?

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

### PRIMJER I

Srednja stručna škola, u suradnji s određenom nevladinom organizacijom, koja se bavi promocijom iskorištavanja obnovljivih izvora energije, u sklopu međusobne suradnje pokreće projekt, pri čemu se u sklopu jedne projektne aktivnosti učenici škole obučavaju za izradu solarnoga kolektora u radionicama škole. Potreban materijal za ovu aktivnost financirat će nevladina organizacija, a udio u troškovima projekta koje snosi škola su strojevi i energenti. Ravnatelj/ica škole formira stručni tim, pri čemu imenuje vođu tima, na osnovi profesionalnih kompetencija, nužnih za realizaciju ovakve aktivnosti. Zadatak tima je da u ime škole koordinira i realizira ovu aktivnost, u suradnji sa stručnim osobama nevladine organizacije.

Stručni tim na zajedničkom sastanku formira:

- organizacijski dio tima, zadužen za određivanje učenika koji će biti uključeni u realizaciju, prostorne kapacitete koji će biti raspoloživi za realizaciju ovoga projekta, suradnju sa stručnim osobama iz nevladine organizacije i sl.
- proizvodni dio tima, zadužen za neposrednu proizvodnju solarnog kolektora, koji čine nastavnici praktične nastave i
- prezentacijski dio tima, zadužen za predstavljanje 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 može se staviti u funkciju u školi, za zagrijavanje tople vode, u cilju 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 s područja suvremenih tehnologija. Iz tog razloga, kao i zbog pandemije Covid-19 mnoge su škole 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/cama je olakšan rad kroz pristup digitalizaciji i stjecanju novih znanja u školi. U tom kontekstu uvođenja malih promjena, kao što je informatička platforma, od strane ravnatelja/ice obrazložena je potreba za ovom aktivnošću. Prvo je načinjen Akcijski plan, u kojemu je naglasak stavljen na one aktivnosti koje se odnose na obuku nastavnika/ica. Kada je to svedano, počelo se s konkretnom primjenom informatičke platforme, kroz održavanje časova, sjednica Odjeljnih vijeća, Učiteljskih/Nastavničkih vijeća. Ovim pristupom online nastave i sjednica nastavnicima/ama i ravnateljima/icama olakšano je vođenje istih, ali su komunikacija

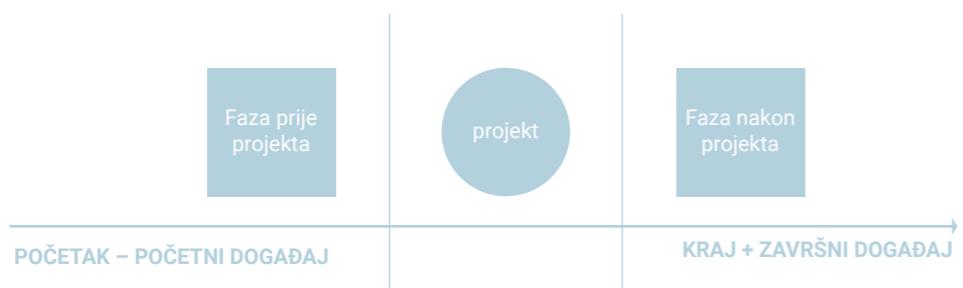
i razmjena iskustava dosta smanjene. Nastavnici/ce su iskazali/e zadovoljstvo primjenom informatičke platforme u smislu da je izvođenje nastave i održavanje sjednica učinkovitije i efektivnije.

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

## 7.4. VREMENSKI OPSEG PROJEKTA

**V**remenski opseg projekta obuhvaća procjenu trajanja planiranih projektnih aktivnosti, određivanje redoslijeda izvršavanja, praćenja i kontrolu odstupanja u odnosu na planirane aktivnosti. Osnovni cilj ovog funkcionalnog područja 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 s mjerljivom početnom i krajnjom točkom. On mora imati unaprijed određen početak i kraj. Vremenski kontekst projekta određen je željom onoga tko ga je naručio, a u ovom slučaju to je ravnatelj/ica. Poštovanje vremenskih rokova pri realizaciji projekta jedna je od ključnih mjera njegove uspješnosti. Nakon što je utvrđen vremenski okvir, do izmjena može doći samo uz suglasnost onoga tko ga je naručio i svih koji su uključeni u projekt.



### Vremenski kontekst projekta I

#### Faza prije projekta:

- ▶ Što se treba dogoditi prije početka projekta?
- ▶ Koji se problemi trebaju rješiti?
- ▶ Koja je prva odluka donesena?
- ▶ Kako je nastao projekt?
- ▶ Koji su dokumenti stavljeni na raspolaganje?

### Vremenski kontekst projekta II

#### Faza nakon završetka projekta:

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

## 7.5. SOCIJALNI OPSEG PROJEKTA

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

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

Osobe u timu koje su socijalno usmjerene, blage, osjetljive, otvorene za suradnju, disciplinirane mogu podržavati i utjecati na uspješnost projekta, za razliku od osoba koje nemaju dobre socijalne vještine i koje mogu otežavati realizaciju određenih zadataka definiranih u projektu.

Projekti mogu imati različite modalitete u sadržajnom, organizacijskom i vremenskom smislu primjene različitih socijalnih aktivnosti u školama. Mogu biti namijenjeni preventivnom djelovanju na problematična ponašanja učenika putem socijalnih akcija, aktivnosti, uvođenja različitih poticaja boljega školskog uspjeha, poboljšavanje materijalnih uvjeta školske sredine, ali mogu biti i podrška ravnatelju/ici, nastavniku/ici, stručnoj službi da iskoriste resurse za bolji i kvalitetniji život učenika/ca i njihovih roditelja/skrbnika.



### Socijalni opseg projekta:

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

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

## 7.6. ANALIZA PROJEKTNOG OKRUŽENJA

**P**rojektno okruženje je međusobno povezana kombinacija vanjskih i unutarnjih faktora koji utječu na uspjeh ili neuspjeh implementacije projekta. Elementi unutarnjeg okruženja npr. učenici/ce, nastavnici/ce, stručne službe, menadžment škole imaju izravan utjecaj na projekt, dok vanjsko okruženje, primjerice roditelji/skrbnici, lokalna zajednica, poslodavci, ministarstva obrazovanja, pedagoški zavodi često utječu neizravno.

Unutarnje okruženje projekta ima značajan utjecaj 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 razine kompetencija. Dakle, uspjeh implementacije projekta zavisi od uspješnog ili manje uspješnog timskog rada svih članova tima. Vanjsko okruženje projekta ostavlja određeni pečat na organizacijsku strukturu projekta. Što su promjene u vanjskom okruženju dinamičnije, upravljanje projektom trebalo bi biti fleksibilnije i učinkovitije. Primjerice, nadležna ministarstva obrazovanja daju slobodu školi u realizaciji određenih strukturiranih elemenata projekta za unaprjeđenje kvaliteta udžbeničke politike i u skladu s tim izrađuju akcijski plan s mjerama, aktivnostima, rokovima i nositeljima aktivnosti. Nakon provedenih postupaka u vezi prikupljanja rukopisa u svom okruženju, pronaže izdavačku kuću za tiskanje malotiražnog udžbenika.

### Analiza projektnog okruženja:

- interesne strane,
- diferencijacija prema važnosti,
- blizina projektu,
- s 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 u cilju poboljšanja učinkovitosti njihove realizacije. Upravljanje projektom postiže se uz pomoć odgovarajućih metoda (organizacije, planiranje, realizacije, kontrole), kojima se usklađuju svi potrebni resursi za obavljanje potrebnih aktivnosti. U skladu s tim, određeni projekt se ostvaruje na najučinkovitiji način, odnosno u najkraćem vremenskom roku i s najmanjim troškovima. Naravno, to se treba raditi u PDCA ciklusu (planiraj, uradi, provjeri, djeluj), za što je odgovoran menadžment škole. Zato je važno planiranje ciljeva.

### Što 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           | (S)pecific)   |
| ▶ Mjerljivi            | (M)easurable) |
| ▶ Ostvarivi            | (A)chievable) |
| ▶ Realistični          | (R)ealistic)  |
| ▶ Vremenski ograničeni | (T)imed)      |

### Kriteriji uspjeha

Ciljevi su objektivni pokazatelji kada imaju SMART elemente.

Cilj je specifičan kad je jasan i jednostavan onome tko ga određuje i svima drugima 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 zainteresiranih strana u projektu. Zainteresirane strane (stakeholderi) mogu biti unutar i izvan

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

### COVERDALEOVA META ZA PRONALAZAK CILJA

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



Coverdaleov ciljni dijagram koristi se za određivanje cilja. Da bismo ostvarili svoje ciljeve moramo ih znati postaviti. Coverdaleov dijagram, gdje se u središtu zanimanja nalazi cilj, ima više pitanja, što se želi postići definiranim ciljem?

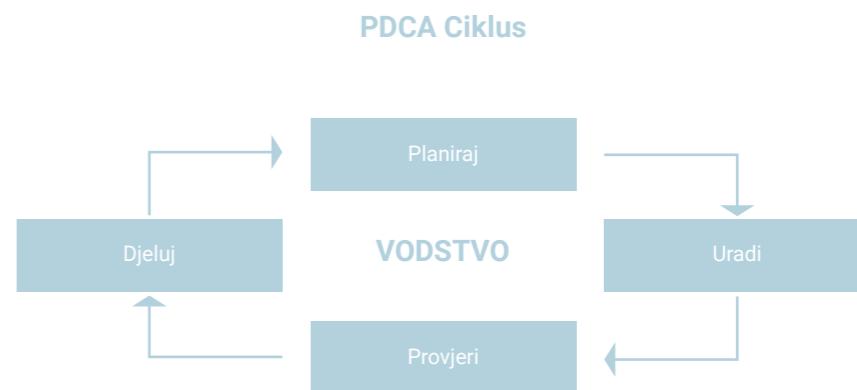
Nakon što vremenski odredimo cilj, može se početi s aktivnostima kako bismo ostvarili zadani cilj. Motivacija i posvećenost dovest će nas do ostvarenja cilja. Za svaki cilj treba postaviti jasnou mjeru praćenja njegove realizacije. To može biti vrijeme, brzina realizacije, isplativost, npr. neka ušteda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

Pitanje za ravnatelja/icu škole je pod kojim se uvjetima može realizirati zadani cilj, a kada kroz refleksiju dobije odgovor na ovo pitanje mogu se konkretizirati aktivnosti i dobit će se traženi odgovori. Značaj ravnatelja/ice kao menadžera/lidera u postavljanju ciljeva za realizaciju određene promjene u školi vrlo je važan, a osobito kod onih ravnatelja/ica koji se nalaze u prvome mandatu.

Postavljanje i praćenje ciljeva:

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

Što kao ravnatelj/ica škole želim postići u svome četverogodišnjem mandatu? Perspektiva i način razmišljanja su kritički elementi u ostvarivanju ciljeva i zato kada se ravnatelj/ica upita zašto, u koju svrhu, trebaju zadržati pažnju na krajnji ishod. Ciljevi im, tijekom procesa projektnih aktivnosti, donose određene prednosti. Pitaju se tko, za koga, tko ima koristi od toga? Naravno, ravnatelj/ica škole osobno, jer dobro definiran, isplaniran cilj dovodi do njegovog/njezinoga osobnog 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 unaprjeđenja rezultata.

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

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

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

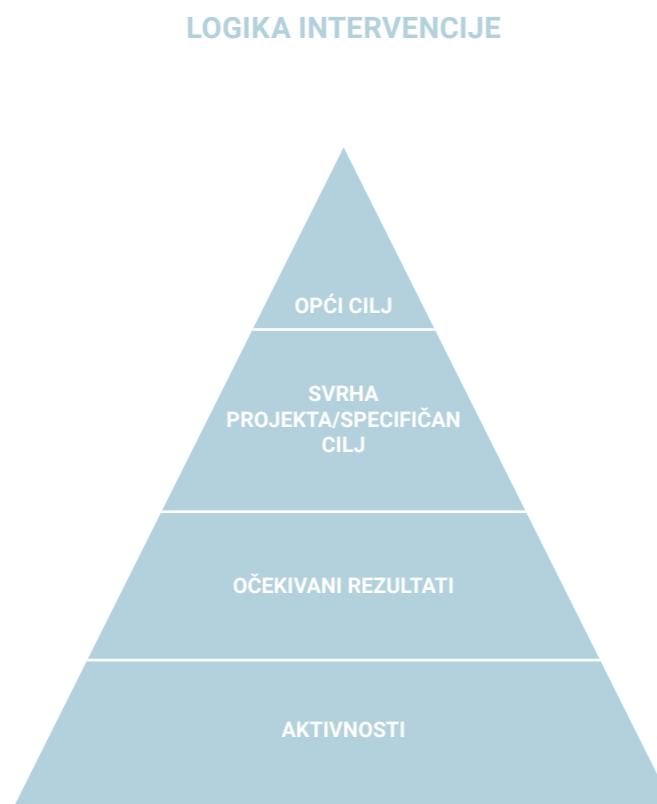
PDCA ciklus je jednostavan i jasan model upravljanja kvalitetom. Prema ovome modelu, kako bi se osigurala odgovarajuća razina kvalitete, koraci koji su predstavljeni u obliku kruga moraju se stalno ponavljati. Ciklus PDCA je interaktivna metoda upravljanja koja se koristi za kontinuirano unaprjeđenje i kontrolu nekog procesa. Osiguranje kvalitete 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 projektnome planiranju i razvoju kvaliteta,
- znanje o značaju emocija kod promjena,
- kompetencije za djelovanje i razmišljanje kod emocionalnoga vodstva,
- shvaćanje tima, timskih struktura i razvoja tima,
- shvaćanje organizacijskog razvoja i međusobno povjerenje,
- uporaba instrumenata za razvoj osoblja,
- komunikacijske kompetencije i kompetencije za davanje povratnih informacija,
- shvaćanje zadataka vodstva tima,
- izdržljivost,
- osobna odgovornost.



**Opći cilj** – širi razvojni utjecaj kojemu projekt daje doprinos na državnoj ili sektorskoj razini. 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 nužan utjecaj 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 projektnoga razdoblja.

**Aktivnosti** – Zadaci koje je potrebno izvršiti da bi se postigli rezultati. Identificiraju 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 kvalitete projekta odnosi se na tri najvažnija ograničenja projekta a to su: da se projekt neće realizirati na vrijeme, da neće biti u okviru zadano budžeta i rizik da se neće ostvariti ciljevi projekta. U skladu s navedenim, važno je kvalitetno upravljanje projektom kako bi se povećala vjerojatnoća pozitivnih utjecaja, a smanjile se negativne posljedice za projekt.

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

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

## 7.8. ŽIVOTNE FAZE CIKLUSA UPRAVLJANJA PROJEKTOM

Upravljanje projektima predstavlja aktivnost kojoj uprava škole poklanja posebnu pažnju, kao jamstvo da će svi projekti koji se izvode u školi biti urađeni na vrijeme i u okviru predviđenoga budžeta, zadovoljavajući pri tome najstrože zahtjeve vezane za kvalitetu. 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. Menadžer/menadžerica je osoba koja je u školi zadužena za postizanje ciljeva projekta.

Projekti se rangiraju prema veličini, djelokrugu, troškovima i vremenu pa tako postoje veliki, dugogodišnji projekti te mali projekti s malim budžetom. Škole su uglavnom u dosadašnjoj praksi koristile projekte sa manjim budžetima. I takvi su projekti ipak donosili male, pozitivne promjene u svakodnevnome radu škole. Za uspješan rad na cijelokupnom projektu treba uzeti, osim užega područja upravljanja projektom, i organizacijsku strukturu, okruženje projekta, znanje, standarde, kakvi su međuljudski odnosi i sl., što na kraju sve utječe 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 je ciklus svojevrstan okvir upravljanja projektom.



**ZAPAMTITE!**

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 rečeno je da faze projekta čine životni ciklus projekta. Za menadžera/icu korisno je da podijeli projekt u faze radi kontrole i praćenja. Osnovne faze projekta ovise o vrsti projekta koji se provodi. Npr. projekt energetske učinkovitosti škole može imati faze zahtjeva, dizajna, izrade, testiranja i na kraju implementacije. Faze projekta usko su povezane s fazama projektnog ciklusa. Svrha svake faze projekta su rezultati koji su dogovoren prije početka projekta. Životni ciklus projekta sastoji se od: pokretanja, izvršavanja, kontrole i zatvaranja procesa. Svaki od ovih procesa je nužan kako bi se osiguralo da projekt ostane u granicama planiranog i kako bi bio završen u skladu sa specifikacijama.

TABLICHNI PRIKAZ FAZA ŽIVOTNOGA CIKLUSA PROJEKTA

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

**VAŽNO!****Područje znanja**

Projekt ima deset područja znanja:

1. **Upravljanje projektom** je ključna faza. Bitni dijelovi ovoga područja su: izrada projektnog zadatka, definiranje planova projekta, realizacija konkretnih projektnih aktivnosti, praćenje i kontrola projektnih aktivnosti, kontrola promjena gdje se formalno odlučuje koji će zahtjevi za promjenu biti usvojeni, a koji odbijeni.
2. **Upravljanje opsegom projekta** traži detaljan opis zahtjeva. To je izjava o potrebnome radu i njegovoj uspješnoj realizaciji. Upravljanje opsegom projekta uključuje i utvrđivanje valjanosti pojedinih izlaznih faza projekta.
3. **Upravljanje vremenom** nužan je proces kako bi se projekt završi na vrijeme. Treba uspoređivati kada je bio planiran početak i završetak svake aktivnosti. Bitne stvari na ovome području su: rokovi, odgovorne osobe za realizaciju, procjena datuma za završetak projekta.
4. **Upravljanje troškovima** uključuje planiranje, budžetiranje i kontroliranje troškova tako da projekt može biti realiziran u okviru dozvoljenog budžeta. Bitne stvari su: budžet, vrste troškova, projekcija troškova na kraju projekta, a na osnovi trenutnog stanja.
5. **Upravljanje kvalitetom** uključuje aktivnosti provjere, mjerjenja, testiranja kako bi se unaprijedio proces i osigurala potrebna kvaliteta u realizaciji projekta. Na ovome je području važno: plan kvalitete, testiranje i mjerjenje kvalitete, verifikacija izlaza projekta od strane tima.
6. **Upravljanje ljudskim resursima** uključuje procese koje organiziraju i upravljaju projektni timovi. Projektni tim se sastoji od ljudi kojima su dodijeljene različite uloge i odgovornosti u timu. Tim je taj koji realizira projekt. Bitne stvari na ovome području: plan angažiranja resursa, uloge i odgovornost članova tima, formiranje tima.
7. **Upravljanje komunikacijom** uključuje procese nužne za osiguranje povremene i odgovarajuće komunikacije. Menadžer/ica pravi vezu između ljudi i informacija nužnih za uspješnu komunikaciju. Ova se aktivnost sastoji od planiranja, upravljanja i komunikacije. Bitne stvari su: plan komunikacije (komunikacijski plan projekta), izvještaj, sastanci.
8. **Upravljanje rizicima** na projektu ima za cilj da se zna što 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, popis dobavljača, kontrola nabavki i ugovor.
10. **Upravljanje zainteresiranih strana (stakeholdera)** – vrlo je važno da se identificiraju zainteresirane strane. Bitan je: register stakeholdera, plan za upravljanje zainteresiranim stranama, motivacija stakeholdera.



## 8. ŠKOLSKO PARTNERSTVO I VANJSKI ODNOŠI

Kvalitetno školovanje ne može se zamisliti bez partnerstva učenika/ca, roditelja/skrbnika, nastavnika/ca i uprave škole. Za uspješan odgoj i obrazovanje potrebna je međusobna suradnja, partnerstvo, pozitivni međuljudski odnosi, međusobno povjerenje, poštovanje i odgovornost učenika/ica, nastavnika/ca, menadžmenta škole, roditelja/skrbnika.

Zajednica učenika/ica, roditelja/skrbnika 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, međusobnoga povezivanja, razmijene ideja, te stvaranje planova za buduće druženje, suradnju, prijateljstva i znanja za cijeli život.

Treba raditi i poticati stvaranje takve školske zajednice koja kroz jačanje kulture povratnih informacija, oblikuje identitet kontinuiranoga dogovaranja nastavnika/ica, učenika/ca i roditelja/skrbnika.

### 8.1. ŠKOLSKO PARTNERSTVO

Ravnatelj/ica kao vođa/lider treba posjedovati viziju, imati perspektivu, mobilizirati i inspirirati svoje kolege, motivirati uposlene, uključiti ih u svoje radne zadatke, djelovati 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 pridobiva uposlene. Vođa je motorna snaga kvantitativnoga i kvalitativnoga napretka i rasta škola.

Cilj je postati kvalitetna škola u kojoj nastavnici/ce, učenici/ce i roditelji/skrbnici udruženim idejama prijateljstva, odgovornosti i kvalitete surađuju na postizanju obrazovnih i odgojnih ciljeva škole.

*Bilo bi poželjno da ravnatelj/ica ispita:*

- Kakvi su sadržaji, mogućnosti i razvoj suradnje nastavnika/ica, roditelja/skrbnika i učenika/ca u Vašoj školi?
- Kakvi se oblici komunikacije koriste u Vašoj školi između nastavnika/ica, roditelja i učenika/ca?
- Jesu li to forumi, foto-galerije učeničkih radova, razni panoi, razredna pošta, poštanski sandučić, knjiga oglasa, knjiga dojmova, Facebook, Instagram, Viber grupe...?
- Budite diskretni, pažljivi i s podrškom analizirajte ove oblike komunikacije i povratne informacije!

## VAŽNO ZA UČENIKE/CE!

Za učenike/ice je najvažnije da ne misle kako "škola ide u širinu", već ih treba usmjeravati da je važno da se kreću prema dostizanju kvalitete u nastavnom procesu. Neki se od koraka za postizanje kvalitete postižu suradnjom, međusobnim pomaganjem, traženjem pomoći od nastavnika/ice, međusobnim učenjem (*peer 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/ice u kvalitetnoj bi se školi trebali/le potruditi da ih učenici/ice bolje upoznaju.

## VAŽNOST SURADNJE RODITELJA/SKRBNIKA I NASTAVNIKA/ICA

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

Polaskom djeteta u školu počinje razdoblje kada se uspostavlja suradnja škole i obitelji odnosno roditelja/skrbnika i traje do kraja školovanja učenika/ce. Otuda proizlazi potreba suradnje škole i roditelja/skrbnika, odnosno suradnja nastavnika/ice i roditelja/skrbnika, za dobrobit učenika/ce.

Suradnja roditelja i nastavnika/ca treba se zasnivati na partnerskim odnosima, temeljenim na uzajamnom povjerenju i otvorenosti za suradnju obaju strana. Partnerski odnosi između roditelja/skrbnika i nastavnika/ica 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/skrbnika u takvim je odnosima svakodnevna, uloge su jasne i podržavajuće, a zajednički obrazovno-odgojni ciljevi i planovi rada su usklađeni s dodijeljenim ulogama.



## IVO JE DOBRO ZNATI

Važnost suradnje i partnerstva između roditelja/skrbnika i nastavnika/ice u školi i izvan nje je osnova za izgradnju kvalitetnoga odgojnog školskog kurikula. Roditelji/skrbnici su ti koji mogu surađivati u različitim aktivnostima škole. Na taj način daju svoj veliki doprinos u slučaju da se radi o školi koja je otvorena za takvu vrstu suradnje tj. koja gaji kulturu povratne informacije.

**Takva škola radi u skladu sa standardima kvalitete, od kojih su za odnos roditelja/skrbnika i nastavnika/ica važni:**

- da rješavaju probleme,
- da su potpuno otvoreni za suradnju,
- da pripremaju i provode programe,
- da daju podršku učenicima/ama u suradničkim odnosima, što suradnju i partnerske odnose roditelja/skrbnika i nastavnika/ice čini konstruktivnima.

**Suradnja obitelji i škole trebala bi biti:**

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

Od kvalitetne suradnje korist je obostrana, i učenika/ica i roditelja/skrbnika (obitelji) i nastavnika/ce.

**Aktivnim suradničkim odnosom roditelj/skrbnik:**

- 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.

**Suradnički odnosi roditelja/skrbnika i djeteta:**

- Vjeruje da mu roditelj/skrbnik može pomoći
- Postiže bolji uspjeh u školi
- Dobiva veće samopouzdanje
- Ima manje problema u ponašanju
- Vrijednuje obrazovanje kao sastavni dio života i obitelji

Suradnja između roditelja/skrbnika i škole trebala bi biti stalna i trajna aktivnost. Partnerstvo roditelja/skrbnika i nastavnika/ce podrazumijeva komunikaciju i povratnu informaciju kao najbrži put da se suradnički odnosi škole i roditelja/skrbnika učine učinkovitijima i efektivnijima. Kada se dogovore načela rada u školi i praćenja rada učenika/ca kod kuće te dosljednost u provođenju dogovorenih aktivnosti, suradnički odnos dobiva 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 SURAĐIVATI RODITELJI/SKRBNICI | NASTAVNICI/CE?

**T**radicionalna suradnja roditelja/skrbnika i nastavnika/ica podrazumijeva povratnu informaciju, kao jedan od ključnih elemenata uspješne komunikacije jer je ona dvosmjerni proces koji se daje iz osobnoga kuta. Značaj povratne informacije ima ogroman značaj ne samo za kvalitetu procesa učenja, već i za suradnju roditelja/skrbnika i nastavnika/ce. Na osnovi povratnih informacija i jedna i druga strana mogu planirati daljnje postupke i postavljaju nove ciljeve.

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

Roditeljima/skrbnicima omogućeno je da upoznaju i rad drugih učenika/ca te tako dobiju sliku o postignutim odgojno-obrazovnim uspjesima i rezultatima cijelog odjela jednoga 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 – Facebook grupa</li> </ul>
INDIVIDUALNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nasamo</li> <li>Telefonom</li> <li>Elektronskom poštom</li> <li>Viberom, Facebookom ili Twitterom</li> </ul>
GRUPNI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roditeljski sastanci, druženja, izleti, izvannastavne aktivnosti, otvoreni sat, dani otvorenih vrata, humanitarne akcije, međuškolska natjecanja, razna udruženja i dr.</li> <li>Forum roditelja/skrbnika i nastavnika/ica.</li> </ul>



Roditelj/skrbnici su partneri u procesima unutar škole.

Zašto roditelje/skrbnike treba uključiti u rad škole?

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

Cilj suradnje škole s roditeljima/skrbnicima je da se postigne subjektivno zadovoljstvo roditelja/skrbnika, učenika/ica, nastavnika/ca u pogledu doživljenog školskog partnerstva (informacija, komunikacija, kooperacija), razvijanje zajedničkih vrijednosti, dogovor oko temeljnih ciljeva:

1. komunikacija između roditelja/skrbnika i škole: koje su mogućnosti, a koja su ograničenja;
2. prisustvovanje događajima koji se organiziraju u školi;
3. pružanje podrške roditeljima/skrbnicima u pomaganju kod kuće;
4. prepreke u pružanju podrške roditeljima/skrbnicima;
5. uključenost u upravljanje školom i moguće prepreke na koje nailaze,
6. utjecaj roditelja/skrbnika na politiku i financije škole,
7. utjecaj roditelja/skrbnika na nastavu.

RAVNATELJ/ICA (OSOBITO U PRVOME MANDATU) SA SVOJIM SURADNICIMA I SVOJIM TIMOM ZA SURADNJU RODITELJA/SKRBNIKA I NASTAVNIKA/CA TREBA OMOGUĆITI I POMOĆI DA SE SVE OVE AKTIVNOSTI PROVJERE I NA TAJ SE NAČIN DOBIJE POVATNA INFORMACIJA.

Formirajte tim koji će imati ulogu praćenja suradnje nastavnika/ica 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/skrbnici i nastavnici/ce iz zajedničkog interesa. Treba omogućiti svojom međusobnom i bezuvjetnom suradnjom unaprjeđenje okruženja u kojemu će se bolje razumjeti potrebe djeteta u moralnom, estetskom i odgojno-obrazovnom smislu te unutar kojega će pronaći odgovarajuće rješenje za njegov daljnji razvoj. Drugim riječima, moglo bi se zaključiti kako ta povezanost ili partnerstvo između roditelja/skrbnika i nastavnika/ica uključuje neke od načina ostvarivanja sljedećeg: redoviti sastanci na kojima će roditelji/skrbnici raspravljati s nastavnicima/icama o napretku svoga djeteta, međusobna komunikacija roditelja i nastavnika/ica putem telefona, mobitela ili e-pošte, vezana za dodatno informiranje o djetetu s obje strane ili sugestije i prijedlozi nastavnika/ce koji bi roditeljima/skrbnicima mogli biti od velike pomoći u njihovome odnosu i radu s djecom kod kuće“<sup>25</sup>

### 8.3. MEĐUSOBNA SURADNJA NASTAVNIKA/ICA

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

Kada se organizira ekskurzija, nastavnici/ce predmeta važnih za izradu programa ekskurzije zajednički i timski rade na uspostavljanju i definiranju programa izvođenja ekskurzije, s točno definiranom rutom ekskurzije, ciljem, sadržajem. Ravnatelj/ica u ovim aktivnostima ima značajnu ulogu zajedno s roditeljima/skrbnicima i učenicima/cama i na taj način ostvara međusobnu komunikaciju kroz povratnu informaciju, a sve u cilju uspješnog i kvalitetnog organiziranja ekskurzije.

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

**S**rednje stručno/tehničko obrazovanje ima ključnu ulogu u razvijanju ljudskih resursa, u cilju postizanja gospodarskoga rasta i zapošljavanja kao i dalnjeg obrazovanja te stoga ono mora osposobiti pojedinca za posjedovanje kvalitetnih znanja, vještina i kompetencija potrebnih suvremenom 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 uposlenih, potrebnim kompetencijama, nazivima posla i drugim elementima važnim za politike upošljavanja. Potrebno je jačati društvenu svijest o potrebi uspostavljanja suradnje i komunikacije među partnerima koji su uključeni, s jedne strane, u tržište rada i upošljavanja,

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

a s druge strane, u srednje stručno obrazovanje koje školuje buduće radnike za tržište rada i smanjenje nezaposlenosti ili nastavak dalnjega 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 poduzećima i na taj način ih kvalitetno osposobili za njihovo buduće zanimanje, odnosno njihove stručne kvalifikacije (osobito se to odnosi na dvojno obrazovanje).

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



#### SAVJETI!

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

## 8.5. SURADNJA IZMEĐU DVIJU ILI VIŠE ŠKOLA

**S**kolsko partnerstvo predstavlja i uspostavljanje suradnje između dviju 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 nastavničkoga kadra, s jedne strane, ili učeni-ka/ica, s druge strane, te razmjenu stečenih iskustava.

Ovakav oblik komunikacije i partnerstva omogućuje suradnju na razini obrazovanja i promociju gospodarskih i kulturnih odlika lokalnih zajednica, regija i država.

### Zašto školsko partnerstvo?

Suvremeni način života i vrlo brz razvoj komunikacija nametnuli su potrebu za stalnim usavršavanjem i inovacijama. Uloga današnje škole ne sastoji se samo u kratkoročnom pružanju znanja, vještina i kompetencija potrebnih za život, već i u poticanju mladih ljudi k mobilnosti, otvorenosti i želje za neprestanim istraživanjem i stjecanjem novih znanja i vještina.

Uspostavljanjem suradnje između škola stvaraju se uvjeti za profesionalno i osobno usavršavanje, kako nastavnika/ica i ravnatelja/ica škole tako i učenika/ca.

Veća mobilnost nastavnoga kadra omogućuje učenje, razmjenu iskustava i ideja s kolegama/icama iz drugih sredina i povezivanje kako bi zajednički mogli raditi na razvoju novih nastavnih metoda i pristupa učenju radi primjene u svojim sredinama.

Povećanje mobilnosti mladih – učenika/ca, kontakt s 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 inozemstvu.

## 8.6. SURADNJA S MINISTARSTVIMA OBRAZOVANJA, PEDAGOŠKIM ZAVODIMA, JEDINICAMA LOKALNE ZAJEDNICE

**M**inistarstva obrazovanja u BiH zakonima uređuju djelatnost osnovnoga i srednjeg obrazovanja i odgoja u smislu osnivanja i prestanka rada škole, statusa učenika, nastavnika, stručnih suradnika i ostalih radnika, rukovođenja i upravljanja školom, vrednovanja kvalitete obrazovno-odgojnoga rada, razvijanja nastavnih planova i programa/modula, financiranja. Također, ministarstva obrazovanja vrše nadzor nad radom škole, stjecanjem kvalifikacija, obrazovanjem odraslih, izvanrednim obrazovanjem, priznavanjem svjedodžbi, evidencija, javnih isprava i drugih pitanja vezanih za osnovno i srednje obrazovanje.

Za sve ravnatelje/ice, bez obzira u kojemu se mandatu nalaze na toj poziciji u školi, zakonski okvir o osnovnom i srednjem obrazovanju i odgoju je okvir u kojemu se kreću. Obvezni su i odgovorni za provođenje zakonskih i podzakonskih odredbi obrazovnih vlasti u BiH. Najodgovorniji su za uspješnost kvalitetne suradnje škole, prema ministarstvima, pedagoškim zavodima i lokalnoj zajednici.



### ZAPAMTITE!

Ministarstva obrazovanja u BiH i jedinice lokalne samouprave uspostavljaju suradnju na svim razinama, gdje su izravno ili neizravno uključene i škole. Ta se suradnja odnosi i na suradnju s međunarodnim organizacijama, školama koje se nalaze u drugim državama te odobravaju različite projekte koji potiču razumijevanje među kulturama, vrše razmjenu informacija i znanstvenih publikacija na svim razinama obrazovanja, stručnog i tehničkog obrazovanja te formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja. Posreduju u razmjeni nastavnika/ica i učenika/ica, nude školama sudjelovanje u projektima te potiču suradnju između sivečilišta i škole. Pedagoški je zavod odgovoran za razvoj stručnih potencijala nastavnika/ica, ravnatelja/ica i svih uposlenih na području obrazovanja i odgoja.

### Škola je:

- ustanova koja daje određena znanja i vještine za učenike/ce, ali i sredina koja živi s okruženjem;
- otvorena k svojoj lokalnoj zajednici;
- prostor gdje se članovi zajednice okupljaju održavajući sastanke roditelja/skrbnika i nastavnika/ica, 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 Školskoga odbora, pravilnike o radu: Učiteljskog/Nastavničkog vijeća, Savjeta roditelja, Savjeta učenika/ca te se upoznati na koji način surađuju škola i lokalna zajednica.
- Utvrditi jesu li u Statutu škole propisane odredbe o načinu komunikacije u školi, među članovima školske zajednice.

### Ravnatelj/ica:

- radi na suradnji škole i lokalne zajednice;
- motivira 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 sudionici/ce u međusobnoj suradnji.

**U prvome mandatu...**

- ▶ Nastavite suradnju s ustanovama, organizacijama i poduzećima jer je svrha toga proširiti i produbiti učenje te omogućiti učenicima/ama postignuća i uspjeh u širem kontekstu.
- ▶ Pažljivo pregledajte dosadašnje kontakte, razgovorajte s uposlenicima o rezultatima. Suradnju pažljivo pripremajte timskim radom i akcijskim 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 interese svih onih zainteresiranih za obrazovanje.

**SAVJETI!!**

Razgovarajte i anketirajte roditelje/skrbnike kako biste utvrdili stvarne potrebe. Promotrire stanje ljudskih resursa u školi, što je važno (kadrovske potrebe, tehnološki višak, stanje broja učenika), utvrdite prostorne mogućnosti. Razgovarajte s uposlenima, okupite tim za izradu akcijskoga plana.

**Akcijski plan treba sadržavati:**

- ▶ ciljeve programa rada,
- ▶ specifične ciljeve,
- ▶ ključna područja razvoja,
- ▶ sadržaje programa,
- ▶ načine organizacije i oblike rada,
- ▶ materijalne uvjete organizacije rada,
- ▶ učenike/ce
- ▶ veličinu odjela jednog razreda (pedagoški standardi i normativi),
- ▶ vrijeme organizacije rada,
- ▶ odgojno-obrazovni rad,
- ▶ kadrovske potrebe,
- ▶ strukturu radnog vremena nastavnika/ica,
- ▶ zakonski okvir.

Nevladin sektor s vremenom je u nadležnim obrazovnim sustavima 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 društвima je djelatnost od javnoga društvenog značaja u kojoj relevantni stručnjaci/kinje, ne samo iz upravnih organizacija, nego i iz nevladinog sektora, imaju svoje mjesto i aktivno sudjeluju u radu, čiji je utjecaj važan.

**8.7. UMREŽAVANJE I PARTNERSTVO SA ŠKOLOM**

**P**od umrežavanjem se podrazumijeva razvijanje odgovarajućih mehanizama suradnje sa svim institucijama, udruženjima i drugim partnerima u cilju promocije zajedničkih vrijednosti u školi, lokalnoj zajednici, drugoj državi, vezanih za poboljšanje učenja i podučavanja u matičnoj školi.

Umrežavanje zahtijeva suradnju između različitih institucija, važnih za obrazovne sustave te sudjelovanje svih zainteresiranih (stakeholdera) 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 promoviranja škole.

**VAŽNA PITANJA**

- ▶ Kako pokrenuti mreže i partnerstva? Kada se pokrene, pitanje je kako zadržati tu suradnju 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 drugima možete ponuditi različite vrste mreža, primjerice: mreža škole bez nasilja, mreža škole i drugih partnera za rješavanje konflikata, programi pregovaračkih vještina, računalna pismenost?
- ▶ Pitanje reguliranja odnosa između zainteresiranih strana, potpisivanje memoranduma o suradnji?

Na početku svoga mandata kao ravnatelj/ica škole trebate razmijeniti informacije s potencijalnim partnerima kako bi ste stvorili pozitivnu klimu i utvrdili zajednički interes te postigli dogovor o zajedničkom djelovanju.

Organizirajte informativne sastanke, seminare, izlete kako biste podijelili iskustva s drugima.

## 8.8. ODNOŠI S JAVNOŠĆU I MEDIJI U PREDSTAVLJANJU ŠKOLE

**U**današnje vrijeme tehnologija je jako napredovala i iz tog razloga ima veliki utjecaj u svim dijelovima naših života, od škole i učenja pa do posla i učenja. Suvremeno 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 time i kvalitetu obrazovanja.

Škola ima korist od odnosa s javnošću. Sve aktivnosti koje provodi škola uključuju sredstva za informiranje 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 Facebooka i sl. Cilj odnosa s javnošću je da javnost o školi ima što pozitivnije mišljenje te da se upozna sa životom škole, odnosno sa svim aktivnostima koje se tijekom školske godine odvijaju u školi i da ih kao takve predstave široj javnosti.

Treba biti vrlo obziran 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 informirane o svim aktivnostima koje škola provodi, kao i o ukupnome etosu škole.

Mnogobrojni su utjecaji medija na odgoj i obrazovanje učenika te tu ravnatelji/ice moraju biti vrlo oprezni i obzirni u davanju bilo kakvih informacija, bez prethodne konzultacije sa svojim stručnim timom.

Ako vi kao ravnatelj/ica uspostavite dobre odnose s novinarima/kama, imat ćete pozitivan feedback na ono što će se afirmativno napisati o vašoj školi, uz napomenu da će prije objavljivanja teksta, ili u elektronskom ili u tiskanome obliku, Vama biti dostavljen na provjeru. U suprotnome, ako taj odnos s novinarima/kama nije dobar, onda vas sigurno neće kontaktirati i može se dogoditi da objavljene informacije o Vašoj školi budu netočne.

### Kako se ravnatelj/ica škole treba odnositi 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 knjižnicu ili ako je škola ostvarila suradnju s drugom školom, ako su učenici na nekom međunarodnom natjecanju zauzeli visoka mjesta ili je nastavnik na nekom natjecanju i u predstavljanju škole osvojio važnu nagradu i slično. Možda će pisati o tomu, ali ako i ne napišu, ostavili ste na njih dojam da vam je stalo i vrijedi pokušati ponovo, 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 nevažno. Oni imaju pravo na odgovore (a ako ne dobiju odgovore od vas, onda mogu napisati netočne činjenice u novinama).

- Pazite se potencijalnih loših informacija, npr. ako ste upravo morali praviti reorganizaciju u školi i mislite da bi se zbog toga mogla pojaviti negativna priča, pokušajte je preduhititi tako što ćete vi prići novinaru/ki. Ovo je lakše ako već imate izgrađen odnos sa novinarama.
- Za izgradnju odnosa s novinarama/kama trebat će vam možda 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 s glavnim urednikom/icom. On/a će vas upoznati s reporterom/kom iz odjela koje je zaduženo za praćenje obrazovanja. Važno je da s njim/om uspostavite dobar kontakt. Pokušajte se upoznati i s drugim novinarama iz istog odjela, u slučaju da vaša kontakt osoba nije dostupna.



### DOBRO JE ZNATI!

Odnosi s javnošću uključuju:

- razvijanje trajne i jake veze s medijskim predstavnicima/ama
- čitanje i analiziranje objavljenih članaka i publikacija o školi
- osmišljavanje rasporeda za pisanje i mjesto objavljivanja 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 povijest škole
- napraviti album objavljenih fotografija o nečemu ili nekom događaju prije i poslije događanja (ovo je osobito poželjno kod sanacija objekta škole)
- imajte pri ruci adresar medijskih kuća, reportera
- načinjiti komunikacijski plan škole
- kako razgovarati u kriznim situacijama – pandemija Covid-19
- proučiti zakone, pravila, procedure odlučivanja u vezi informiranja u medijima

## 8.9. UTJECAJ NA JAVNO MNĲENJE

Da biste postigli svoje ciljeve, morate se snalaziti u svome okruženju, znati kakva vam je pozicija i čemu težite. Utjecaj na javno mnijenje često je nužan uvjet postizanja određenih ciljeva.

Kada se pravi komunikacijski plan u školi, nužno je odrediti čiji je utjecaj 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 nužno je imati u vidu osnovne principe zagovaranja, kao i činjenice koje treba znati prije nego što se upustimo u takav pothvat, a tek nakon toga mogu se primijeniti različite tehnike i metode zagovaranja.

Prvo treba jasno definirati koje je pitanje o kojemu želite razgovarati te dobro razmotriti je li to pitanje važno i drugima, kao i što 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 utjecaja.

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 stvar oko koje treba donijeti odluku?
2. Koja je trenutna zakonska pozicija predmeta zagovaranja?
3. Gdje se, u takvome činjeničnom stanju, nalaze oni koji trebaju činiti vašu grupu zagovaranja, kao i oni koji odluku trebaju donijeti?

Treba imati u vidu da će se oko pitanja koje je za vas važno okupiti samo one organizacije, udruženja, pojedinci u čijem je to interesu ili je od značaja za postizanje zajedničkih ciljeva. U procesu učinkovitoga zagovaranja onaj tko zagovara određuje na koji će način netko prenosići zajedničke stavove. Svatko će prenosići samo one stavove koji se uklapaju u sustav vrijednosti koji je u skladu s njegovim interesima. Vrlo je važno utvrditi činjenice koje podržavaju ono oko čega se zagovara i oko čega namjeravate okupiti grupu za zagovaranje. Činjenice obuhvaćaju i argumentaciju za svakog člana grupe zagovaranja, kao i za donositelje odluka.

**Ključno je pitanje zbog čega bi netko uopće pronašao rješenje i zastupao Vaše interese, ukoliko nema dobre razloge za to.**

- Zakone, pravila, procedure i ključne faktore odlučivanja treba dobro proučiti.
- Tko donosi odluku?
- Kakav je proces donošenja odluke?
- Na koji način možete formalno utjecati 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 utječu na donositelje odluka. Treba napraviti plan na koji se način mogu pridobiti donositelji odluka i kako pojedinci/ke ili organizacije mogu postati dio grupe za davanje podrške koja može utjecati na donositelje odluka. Uvijek treba imati u vidu da sami najčešće ne možete zagovarati određenu stvar, a poglavito ne ako se ona ne uklapa u pozicije drugih pojedinaca/ki ili organizacija radi ostvarivanja njihovih pojedinačnih interesa. Treba analizirati tko je za, a tko 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 utjecati na pojedince/ke ili organizacije da donesu 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 je zagovor od najvećeg značaja. Da biste zagovarali i utjecaj na druge najvažnije je da Vam oni mogu vjerovati i tu je osobni integritet osobe koja zagovara od najvećega značaja.

### PRIMJERI IZ PRAKSE

#### I.primjer

#### Angažman u zajednici

Što mislite o tomu da u prvome mjesecu svoga mandata pješice dolazite do škole iz smjerova iz kojih dolaze učenici/ce ili autobusnom linijom kojom se voze vaši učenici/ce?

Pišite zapažanja te ih predstavite lokalnoj zajednici (kakvi su putevi, kakvi prilazi, na kakve prepreke nailaze djeca, kako je organiziran prijevoz, kakvi su higijenski uvjeti u autobusima i sl.).

Razgovarajte s predstavnicima/icama lokalne zajednice, pišite im, ali nemojte nikoga optuživati jer tako nećete dobiti pomoć.

## II.primjer

### Članovi/ce zajednice mogu imati aktivnu ulogu u kulturi sjećanja

Aktivnosti u zajednici članovi/ce mogu organizirati na različite teme iz prošlosti, kroz posjetu značajnim povijesnim 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, svakodnevnome životu i drugim važnim događajima za lokalnu zajednicu u kojoj se nalazi škola.

## III.primjer

### Suradnja škole sa školom

Stariji/e učenici/ice mogu raditi s djecom iz njihovih lokalnih zajednica. Na primjer, učenici/ice srednjih škola planiraju i osmišljavaju implementaciju određenih aktivnosti s mlađom djecom, kao što su pomoći u socijalizaciji, uređenje igrališta i druge školske aktivnosti. Učenici/ice srednjih škola mogu kroz predmete sudjelovati u projektima istraživanja razvoja djeteta te im to može biti istraživački projekt za maturalni rad.

Također, učenici/ce srednjih škola mogu upoznati učenike/ce devetih razreda o zanimanjima za koje osnovnoškolci iskazuju zanimanje.

## IV.primjer

### Kako reagirati u kriznim situacijama

U kriznim je situacijama vrlo važno strateški razmišljati. Lokalna zajednica i škola koja je u krizi mora se temeljiti na kontroliranju onoga što prijeti njezinome 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 osobito 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 kraćemu vremenu. Krizna je komunikacija najvažnija djelatnost u krizi i oko nje. Ono što netko izjavi i učini u krizi dugoročno utječe na ugled škole.
- Da bi se odazvali na najbolji mogući način, strategija mora sadržavati tri akcije:
  1. trenutni komunikacijski odziv
  2. odgovor na glavna pitanja medija: tko, što, 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 RAVNATELJA/ICA IZUZETNO JE VAŽAN ČIMBENIK RAZVOJA NJEGOVIH/NJEZINIH KOMPETENCIJA I PROFESIONALNOGA RAZVOJA, KAO LIDERA/LIDERICE KOJI/KOJA 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/bpbriefs/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 ravnatelje/ice u prvom mandatu pripremljen je s namjerom da podrži sve one koji su prvi put na toj funkciji. U današnjem obrazovnom sustavu 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 stručnjaci, govori da je poslovno vodstvo kompleksni fenomen koji uključuje primjenu neke vrste utjecaja i moći u organizaciji spleta različitih ljudi, procesa i situacija.

Nitko se dosad nije rodio s karakteristikama dobrog ravnatelja/dobre ravnateljice, 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 ravnatelji/ice koji/koje su još uvijek u potrazi za novim saznanjima i idejama za rad u školi.