NSO
Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

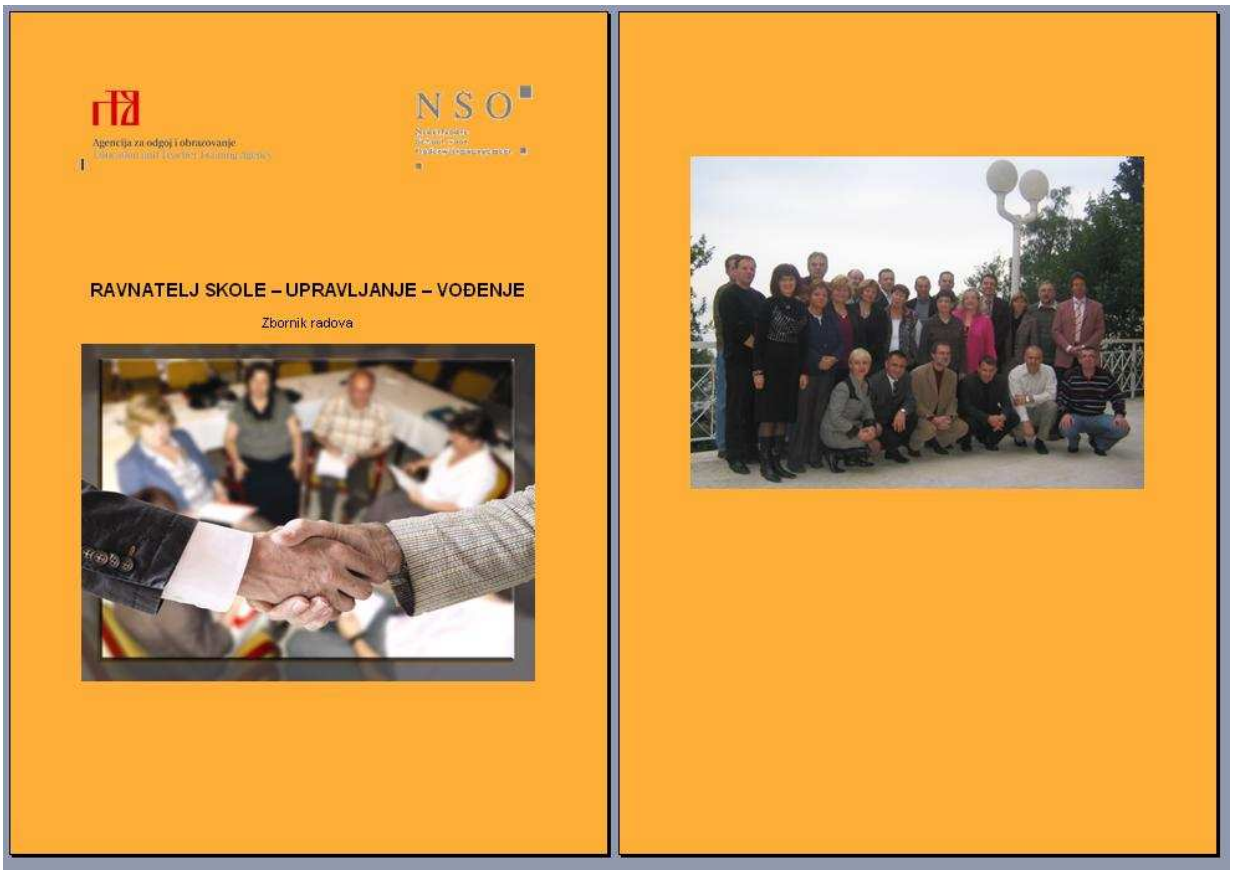
RAVNATELJ ŠKOLE – UPRAVLJANJE – VOĐENJE

Zbornik radova

(radna verzija)

SADRŽAJ

1. STRATEŠKI MENADŽMENT U ŠKOLSTVU 3
2. VOĐENJE ODGOJNO–OBRAZOVNIH USTANOVA (EDUCATIONAL LEADERSHIP) 31
3. ORGANIZACIJA ŠKOLE (SCHOOL ORGANISATION) 57
4. KULTURA USTANOVE 72
5. FINANCIJSKO UPRAVLJANJE 91
6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA (HUMAN RESOURCE MANAGEMENT) 107
7. UPRAVLJANJE PROMJENAMA 127
8. POBOLJŠANJE KVALITETE 154
9. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE 182



(korice zbornika)

1. STRATEŠKI MENADŽMENT U ŠKOLSTVU

Boris Vidović, Vlade Matas i Marijan Puljiz

Jedno je jasno. Ako si i na pravom putu,

pregazit ćete ako samo sjediš! **Sir Allen Sheppard**

SADRŽAJ

1. STRATEŠKI MENADŽMENT I LIDERŠIP 5

1.1. Objašnjenje pojma strategija 5
1.2. Ključni strateški pojmovi 5
1.3. Strateški menadžment 6
1.4. Svrha strateškog menadžmenta 7
1.5. Menadžment i lideršip 7
1.6. Obrazovni menadžment 9
1.7. Tri kruga i tri razine 10
1.8. Klasične i suvremene strategije 12

2. MISIJA I VIZIJA 13

2.1. Misija 13
2.2. Vizija 14
2.3. Gradnja vizije 16
2.4. Kako ostvariti zajedničku viziju? 17
2.5. Školski znak (school logo) 18
2.6. Školska kultura 18
2.7. Organizacijska kultura i strateški menadžment 20

3. MODEL STRATEŠKOGA MENDŽMENTA (MORRISON & WILSON) 20

3.1. Vanjska analiza 21
3.2. SWOT analiza 21
3.3. Ciljevi strateškoga menadžmenta i lideršipa 22
3.4. Razvojno planiranje 22
3.5. Izvedbeni planovi 23
3.7. Strateški planovi 24
3.8. Implementacija 24
3.9. Evaluacija provedbe 24

4. ANALIZA OKRUŽENJA U KONTEKSTU STRATEŠKOGA MENADŽMENTA 25

4.1. Skeniranje okruženja i monitoring 25
4.2. Predviđanja 26
4.3 Scenariji kao alati za predviđanje 26
4.4. Planiranje temeljeno na scenariju 26
4.5 Model SRI International 26
4.6. Kako možemo koristiti scenarije? 28
4.7. Umjesto zaključka 29

LITERATURA 30

1. STRATEŠKI MENADŽMENT I LIDERŠIP

1.1. Objašnjenje pojma strategija

Objašnjenje etimologije riječi strategija/strateški može bolje osvijetliti područje koje razmatramo. Strategija dolazi od starogrčke riječi strategos koja obuhvaća pojam stratos (vojska) i ago (koji vodi), a u vrijeme atenske demokracije značila je ***vojni zapovjednik.***

Strategija *uvijek obuhvaća cjelinu, a ne njezine dijelove. Ona ima tri oznake:*

1. **Dugoročno** *gledanje i planiranje je njezina glavna oznaka. Ukoliko gledamo i planiramo kratkoročno, to radije nazivamo* **taktikom***, a ne strategijom.*
2. **Važnost** *joj je druga oznaka. Ako žurnost prevlada, onda opada važnost. Važnost strategije je gledanje i mišljenje unaprijed da bismo odredili kamo vodimo školu. Figurativno govoreći, moramo biti na kapetanskom mostu, a ne u strojarnici.*
3. **Višekomponentnost** *je treća oznaka. U strategiji uvijek postoji više od jednog elementa. To je cjelina koja se sastoji od različitih komplementarnih elemenata. Princip supsidijarnosti je od presudne važnosti. Elementi se moraju uklapati u cjelinu (slušati je).*

1.2. Ključni strateški pojmovi

Radi boljeg razumijevanja filozofije strateškog menadžmenta nužno je dati pojašnjenje ključnih strateških pojmova.

Ciljevi *(goals, objectives) su željena stanja ili ishodi, često s vremenskom lentom ostvarenja istih. Definiramo ih uz prioritetna područja te trebaju biti:*

- *koncizni, jasno iskazani, razumljivi, mjerljivi, specifični,*
- *usmjereni ka kvaliteti učenja, poboljšanju uspjeha,*
- *definirani uključivanjem svih dionika (učitelja, učenika, roditelja),*
- *točka za vrjednovanje i mjerenje napretka.*

Strategije *(strategies) (****Strategies are means to ends****) su sredstva i načini postizanja svrhe, vizije i ciljeva, jasan pravac prema kojemu se stremi, određivanje putova i donošenje odluka kako bi se stiglo na određeno mjesto ili postigla određena vrjednota (added value) i zabilježio stupanj uspjeha. Strategije su više konkretne akcije i aktivnosti od samih papirnatih, apstraktnih planova.*

Taktika *(tactics) su kraći, često mijenjani planovi za postojanje misije, vizije i ciljeva.*

Strateško *mišljenje (strategic thinking) je sposobnost razumijevanja sadašnjeg trenutka u odnosu na prošle i buduće događaje; sintetička sposobnost pronalaženja putova prema zamišljenoj budućnosti; to je mišljenje unaprijed, predviđanje.*

Strateška svijest *(strategic awareness) je spoznaja da strategije nisu fiksni i jednoznačni planovi nego privremene ceste, mostovi ili skele koje gradimo, rušimo i ponovo izgrađujemo*

anticipirajući buduće relevantne čimbenike. Manevriranje za bolju poziciju prema trenutnim događanjima je presudno. Mnogi je uspoređuju kao partiju šaha ili igru karata.

Strateški menadžment *(strategic management) je umijeće i znanost u formuliranju, implementiranju i vrjednovanju međufunkcionalnih odluka koje omogućuju školi da odredi svoj kurs u postizanju zadanih ciljeva. To je tehnika pomoću koje predviđamo budućnost kako bismo usmjerili i planirali ekonomičniji, djelotvorniji i učinkovitiji rad škole.* **Engleski termin je 3 Es (tri slova e): *economic* (ekonomično), *efficient* (djelotvorno) i *effective* (učinkovito),** *odredila je EU kao normu svojim članicama!*

Strateška promjena *(strategic change) može biti postupna - evolucijska ili dramatično nagla - revolucionarna.*

Sinergija *(synergy) se koristi za postizanje dodatne edukativne vrijednosti.*

1.3. Strateški menadžment

Kako živimo u kulturi i civilizaciji koja poima vrijeme kao spiralno kretanje prema napretku, koji se sve više ubrzava brzim razvojem znanosti i tehnologije, jedina nam je mogućnost opstanka u svijetu, koji se brzo mijenja, da se oboružamo strateškim planovima razvoja škole kako ne bismo ostali na istom mjestu, što znači nazadovanje. Da nema turbulentnih promjena u svijetu, ne bismo ni trebali izrađivati strateške planove razvoja.

Strateški menadžment *je tehnika kojom omogućujemo napredak škole radi ostvarenja zamišljene buduće škole visoke kakvoće učenja u kojoj će učenici postizati visoko postavljene obrazovne ishode. Pri tome je bitno uključiti što veći broj učitelja, učenika, roditelja i relevantnih čimbenika iz lokalne zajednice i mjerodavne uprave da što više sudjeluju u raspravi kod donošenja strateškoga plana razvoja.* **Rasprava i planiranje su važniji od samoga plana***, koji često zna ostati mrtvo slovo na papiru, ako ne pobudi živo zanimanje svih zainteresiranih školskih čimbenika. Ključna je* **uloga ravnatelja da kao lider zainteresira sve sudionike, ispuni ih pozitivnom energijom i odlučno iskorijeni samozadovoljstvo i ortodoksiju** *kada se pojave. Bitno je da zna potpaliti interes, ambiciju i sigurnost učitelja i učenika u vlastite potencijale da mogu dostići novopostavljene ciljeve i zadaće. Timski rad i suradničko učenje su preduvjeti kod strateškoga menadžmenta.*

To je niz procesa koje treba pravilno razumjeti, uvijek u novom kontekstu koji se stalno mijenja. Zato se teško da naučiti prema starijim teorijama spoznavanja i učenja: biheviorizam, kognitivizam i konstruktivizam. Tek konektivistička teorija spoznavanja tvrdi da učenje i znanje proizlaze iz različitih disparatnih mišljenja; da je povezivanje različitih polja, ideja i koncepata posebna spoznajna sposobnost iz koje proizlazi praktična sposobnost donošenja odluka kao dio spoznaje. I samo donošenje odluka je proces učenja. **Tko ne donosi odluke, neke procese može teže shvatiti, spoznati, naučiti. Od najveće je važnosti odlučiti što učiti u svijetu u kojemu se dan onoćno generiraju ogromne informacije i znanja. Ono što je u ovom trenutku točan odgovor, sutra može biti pogrješan***. Danas znanje nije smješteno samo u glavama pojedinaca nego i u ogromnim bazama podataka koje su međusobno interaktivne i proizvode nova znanja. Personal knowledge menagement ustupa mjesto organizational knowledge management. Cijev koja prenosi znanje je važnija od samog znanja. (Marshall McLuhan: "**The Medium is the Massage**").*

Naša **sposobnost da naučimo što će nama sutra trebati je važnija nego ono što danas znamo***. Pošto znanje stalno raste i mijenja se,* **pristup, konekcija onome što nam je potrebno važniji nam je od onoga što sada znamo***. Konektivističko učenje implicira dizajniranje uvijek novog okruženja za učenje.*

Ključ uspjeha strateškoga menadžmenta leži u zajedničkoj komunikaciji i zajedničkom radu kojim ćemo ostvariti zamišljenu budućnost, pa onda strateški planovi neće ostati samo zapisana riječ na papiru.

1.4. Svrha strateškog menadžmenta

Strateški promatrati budućnost neke škole u prvom redu zahtijeva razmatranje ciljeva i zadaća iste. Cilj svakog strateškog razmišljanja je unaprjeđenje, povećanje učinkovitosti i osiguranje kakvoće rada radi dobrobiti učenika.

Harber & Davies *(1997.) ističu činjenicu da se u nerazvijenim zemljama upotrebljava ista retorika, ali da u realnosti pojedinci ili vlade punim srcem priječe prihvaćanje ideala o poboljšanju. „Jedan od fatalnih nedostataka školske učinkovitosti i unaprjeđenja programa leži u pretpostavci da bi svi– učitelji, ravnatelji, vlade –žarko željeli školsku učinkovitost, ali da su gotovo spriječeni u postizanju iste zbog nedostatka resursa i know-how. Zbilja je u potpunosti druga.“*

Ista priča ima i ovakav scenarij. Učitelji više vremena provode dajući privatne satove i tako zarađujući dodatni novac nego da unaprjeđuju školu. Vlade radije prihvaćaju nalaze o diferencijalnoj učinkovitosti škola implicirajući da su za sve krive pojedine škole, a ne sam sustav.

Da novac nije jedini i ključni čimbenik u unaprjeđenju rada škola, vidi se u primjeru Ujedinjenih Arapskih Emirata. U toj državi čitav obrazovni sustav je neučinkovit: bježanje iz škole je veliko, ponavljanje razreda i nezavršavanje škola uobičajena je praksa. **Shaw et al.** *(1995.).*

Dvije su se struje strateškog razmišljanja iskristalizirale i postale dominantne tako da snažno utječu na mnoge zemlje:

- *Porast autonomije škola što u krajnjoj crti znači da su takve škole preuzele obvezu ozbiljnog planiranja.*
- *Povećanje odgovornosti škola u skladu s međunarodnim pokretom inspekcije (CERI, 1995.) s naglaskom na primjereni rad i redanje škola po uspjehu na tablicama, kao što se to radi u Engleskoj i Škotskoj.*

*Unatoč međunarodnim trendovima da se škole ohrabruju za preuzimanje planiranja (***Caldwell & Spikes** *(1992.),* **Reynolds** *(1992.) vidi vrlo mali učinak u obrazovnim ishodima kod učenika, bez obzira na stvorenu klimu profesionalnog usavršavanja učitelja.*

Ipak, danas svaka škola koja drži do svoga ugleda želi učenicima svake godine dati dodatnu vrijednost kako bi ih bolje pripremila za život.

1.5. Menadžment i liderŠip

Engleska riječ ***management*** *(rukovođenje) je nastala od latinskoga korijena* ***manus*** *(ruka). Riječ se stoljećima koristila za upravljanje, rukovođenje, prvenstveno stvarima: brodom,*

mačem, skladištem itd. U novije vrijeme označava rukovođenje institucijama i poslovima: npr. novcem (money managing) jer je novac stvar. U vojsci Ujedinjenoga Kraljevstva se bila počela koristiti sintagma rukovođenje mazgama (mule management). Ubrzo je nastala i sintagma rukovođenje ljudima (men management). Izvorni smisao se počeo gubiti jer ljudi nisu stvari. Dok se menadžment uglavnom više bavi neživom materijom: materijalnim i financijskim resursima, strojevima, proizvodima, marketingom, dotle se liderŝip više bavi duhovnom povezanošću ljudi. Ljudima je prirodnije da budu vođeni i motivirani nego rukovođeni. Za vođenje ljudi prikladnija je engleska riječ ***leadership*** *(vodstvo), koja je u staronorveškomu jeziku značila* ***voditi*** *(lead) brod na moru ucrtavanjem staze ili kursa kojima brod plovi. Danas bi rekli da je to navigator, za razliku od kormilara ili pilota. U vikinško doba kormilar i navigator su bili u jednoj osobi: kapetanu. Danas se ove dvije funkcije sve više diferenciraju jer svaka ima svoje posebnosti. Ipak, one se u mnogim područjima preklapaju i poistovjećuju kod mnogih autora. Možemo pak reći da je u prenesenom značenju* ***kormilar*** *(hands-on manager) osoba koja vodi svakodnevne aktivnosti, dok je* ***navigator*** *(leader) osoba koja ima sposobnost predviđanja i planiranja kursa za kretanje broda u željenom smjeru.*

Liderŝip je vještina koja zahtijeva osmišljavanje budućnosti i često se formulira u viziji prema kojoj svi u školi usmjeravaju svoj rad. Da bi škola postala učinkovitija, mora imati vješt liderŝip i kompetentan menadžment. Liderŝip je očigledno povezan s menadžmentom, ali postoje i menadžeri koji nisu lideri. Općenito govoreći, **dobar je onaj školski ravnatelj koji više vodi, a manje upravlja.**

Poučno je pročitati i iskrice s bloga Brucea Lynna:

- *Lideri optimiziraju uzlet; menadžeri minimiziraju pad. Zajedno postižu više.*
- *Lideri predočavaju mogućnosti; menadžeri su zadnji koji ga napuštaju. Zajedno trijumfiraju više.*
- *Lideri su prvi na bojnom polju; menadžeri su zadnji koji ga napuštaju. Zajedno trijumfiraju više.*
- *Lideri povećavaju snage; menadžeri*

menadžeri kalkuliraju s izgledima. Zajedno stiču više.

- *Lideru su fokusirani na ciljeve; menadžeri na kako. Zajedno rade više.*
- *Lideri pripremaju izvan granica; menadžeri fokusiraju izvedbu unutar granica. Zajedno izvode bolje.*
- *Lideri generiraju energiju; menadžeri održavaju energiju. Zajedno energično djeluju više.*
- *Lideri hvataju prigode; menadžeri otklanjaju prijetnje. Zajedno napreduju više.*

smanjuju slabosti. Zajedno razvijaju više.

- *Lideri daju viziju; menadžeri daju izvršenje. Zajedno postižu više.*
- *Lideri rade prave stvari; menadžeri stvari na pravi način. Zajedno rade pravu stvar.*
- *Lideri uvode promjene: menadžeri održavaju konzistentnost. Zajedno stalno naprjeđuju.*
- *Razlika lidera/menadžera: Lideri sade; menadžeri plijeve. Zajedno postižu veliku žetvu.*

Školski ravnatelj je istodobno manager i leader. Uspješan je samo onaj školski ravnatelj koji je ujedno dobar leader i manager, dok samo dobar manager, a da ujedno nije i dobar leader, ne može biti uspješan ravnatelj.

1.6. Obrazovni menadžment

Školski menadžment se odvija u specifičnom društvenom, gospodarskom i obrazovnom kontekstu. Zbog gospodarskoga natjecanja zahtjevi prema školama postaju iz dana u dan sve veći. Vlade stežu ili popuštaju kontrolu nad kurikulumom i njegovim vrjednovanjem i inspekcijskim nadzorom, centraliziraju i decentraliziraju obrazovni sustav, dajući školi veću kontrolu nad resursima, uključujući budžet, rukovođenje učiteljima, sve unutar okvira natjecanja između institucija koje opisujemo kao „kvazi-tržište“ **Levačić** *(1995.).*

Često spominjani školski menadžment u Hrvatskoj se poistovjećuje s ulogom školskoga ravnatelja koji po zakonu ima dvojnu funkciju: **školskoga upravitelja i pedagoškoga rukovoditelja***. U zapadnim državama upravljanje i rukovođenje školama izražavaju se trima izrazima:* ***leadership****,* ***management*** *i* ***administration****. Kako se sadržaji i značenja ovih pojmova različito definiraju kod određenih stručnjaka ili škola menadžmenta-liderśipa, dolazi do prelijevanja i prožimanja, a katkada i poistovjećenja sadržaja ovih pojmova. Stoga ćemo pokušati bolje rasvijetliti značenje ovih riječi i koncepata u različitim kontekstima.*

Ukratko, ***hrvatski školski ravnatelj*** *bi odgovarao značenju anglosaksonske riječi* ***menadžer*** *(manager) i* ***administrator****, a* ***pedagoški rukovoditelj*** *značenju riječi* ***lider*** *(leader: voditelj, vođa). Ovo nije najtočnije tumačenje jer se sadržaji starih pojmova ne mogu prenijeti u nove. Hrvatska mora prihvatiti terminologiju koja je uobičajena u zapadnim zemljama, te istu ugraditi u svoje zakonodavstvo. Jedna napomena o pojmu školske administracije na Zapadu. Ravnatelj ima* **funkciju administratora** *koja ne odgovara našem razumijevanju ovoga pojma. U zapadnim školama ona označava onu domenu ravnateljskih poslova o kojima ravnatelj odlučuje pisanim odlukama (o primanju i otpuštanju zaposlenika, o godišnjem zaduženju nastavnika, o planiranju i trošenju financijski sredstava itd.). Mnoge države daju ravnatelju različite ovlasti i odgovornosti u ovom području. Za uspješno obavljanje ove*

funkcije školski ravnatelj mora imati posebna znanja iz prava i financija, jer zapadne škole imaju veću autonomiju u planiranju kurikuluma i trošenja financijskih sredstava. Zato na mnogim zapadnim sveučilištima nailazimo na studije za ravnatelje iz liderŠipa, menadžmenta i administracije kao jednu cjelinu znanja, vještina i kompetencija koje su potrebne modernomu ravnatelju.

Ključna je **uloga ravnatelja da kao lider zainteresira sve sudionike i ispuni ih pozitivnom energijom***. Bitno je da zna potpaliti interes, ambiciju i sigurnost učitelja i učenika u vlastite potencijale da mogu dostignuti novopostavljene ciljeve i zadaće.*

Pri tome je bitno uključiti što veći broj učitelja, učenika, roditelja i relevantnih čimbenika iz lokalne zajednice i mjerodavne uprave da što više sudjeluju u raspravi kod donošenja strateškoga plana razvoja. **Rasprava i planiranje su važniji od samoga plana***, koji često zna ostati mrtvo slovo na papiru, ako ne pobudi živi zanimanje svih zainteresiranih školskih čimbenika.*

Caldwell & Spinks *(1992.) tvrde da je* **samorukovođenje** *(self-management), a* **Harris** *(2008.)* **distribuirano vodstvo** *nazivaju globalnim mega-trendovima. Autonomne škole su učinkovitije i djelotvornije, ukoliko obrazovni menadžment zna iskoristi pružene prigode. U nekim državama obrazovne vlasti financiraju škole proporcionalno uspjehu upisa u iste. Iako postoji vanjsko vrjednovanje kakvoće rada škole putem inspekcije, kao npr. u Engleskoj i Welsu, najveći test uspjeha je regrutiranje učenika – više nego obrazovni ishodi.*

Strateški menadžment zahtijeva pregled čitave škole, uključujući sve aktivnosti i proširenu satnicu. Definiranje svrhe je središnji aspekt menadžmenta, a u obrazovanju se očekuje da bude fokusirano na učenje. Stvaranjem samorukovodećih škola otvara se veći prostor za vođe da prihvate strateški pristup menadžmentu.

Proaktivni *pristup u menadžmentu zahtijeva gledanje u budućnost na dulji vremenski period s jasnom vizijom budućnosti. Ako je menadžment* **reaktivan***, teško je prihvatiti dugoročnu perspektivu.*

Razlika **strateškog promišljanja** *od* **operativnog menadžmenta** *vidi se u:*

1. *Fokusu na dugoročno razdoblje.*
2. *Kreativnosti, inovativnosti i ukidanju zastarjele prakse.*
3. *Skeniranju vanjskog okruženja.*
4. *Preglednom prihvaćanju iz helikopterske perspektive.*

1.7. Tri kruga i tri razine

John Adair *je uočio strukturu u svom skupno-funkcionalnom pristupu menadžmentu/liderŠipu koju je predočio pomoću tri kruga koji se dodiruju, a koje možemo uočiti u svakoj ustanovi, instituciji, organizaciji, tvrtki, udruzi ili skupini. On je prvi uveo frazu* ***strateški liderŠip*** *ranih 70. godina prošloga stoljeća. Njegova tri kruga možemo promatrati kao santu leda: gornji krug:* **Zadatak** *je iznad vode i njega svaki posjetitelj neke ustanove odmah uoči. Dva donja kruga:* **Pojedinac** *i* **Tim** *su ispod površine vode i manje su uočljiva, jer predstavljaju složena ljudska bića koja imaju individualne i socijalne (skupne) karakteristike i* **potrebe** *i koji su stalno pod utjecajem različitih pritisaka. Kako* **Pojedinac***, lider s određenom osobnošću i karakternim crtama, može poticati ili gušiti timski rad učitelja,*

krucijalno je održavanje kohezije tima/ skupine za uspjeh lidera i svih učitelja. Delegiranjem ovlasti određenim članovima tima daju se krila motivacije tako da svi mogu harmonizirati svoj individualni rad kao jedno veliko biće. Kohezija i uravnoteženost triju krugova stvara ekstra sinergiju, dodatnu vrijednost koja rezultira visoko kvalitetnim obrazovnim ishodima.

SEDAM FUNKCIJA STRATEŠKOGA LIDERŠIPA

- **davanje smjera školi kao cjelini**
- **izrada prave strategije**
- **ostvarenje strategije**
- **organiziranje i reorginiziranje (balansiranje dijelovima cjeline)**
- **davanje korporativnoga duha**
- **suradnja s drugim institucijam i društvom kao cjelinom**
- **biranje današnjih lidera i razvijanje budućih lidera**

U svijetu brzih promjena u znanosti, tehnologiji, proizvodnji i državnim zajednicama, koje naše tromo oko i um ne mogu uvijek adekvatno pratiti kao kretanje prema napretku u budućnosti, prisiljeni smo stalno donositi nove i nove strateške planove.

John Adair *također nalazi u svim institucijama piramidalnu strukturu liderŠipa i menadžmenta koji ima tri razine. Lider tima fundamentalna je karika uspješnog liderŠipa/menadžmenta. Decanus je u grčko i rimsko doba bio vođa deset vojnika. Danas se riječ dekan koristi u visokom školstvu i u nekim crkvenim zajednicama kao voditelj. John Adair voli citirati stih iz Euripida: „**Ten soldiers wisely led will beat one hundred without a head**“. (Deset* **vojnika mudro vođeni pobijedit će stotinu vojnika bez glave/vođe**). *Engleska riječ glava (head) figurativno znači voditelj, pa i školski ravnatelj. Očito je u ovom hijerarhijskom modelu da je glava na vrhu piramide i da - kao i kod životinja - uvijek ide prva, prije tijela.*

John Adair *posebno cijeni kakvoću dobroga lidera/menadžera koji ima* **praktičnu mudrost** *i to onu koju je* **Aristotel** *rabio u riječi* ***phronesis*** *(**prudentia** na latinskomu) za razliku od **sophia** (mudrost) za kojom su težili stari filozofi. Usput rečeno, od riječi **filia** (ljubav) i sophia (mudrost) nastala je riječ mudroslovlje (filozofija).*

John Adair *otkriva ili sam pridodaje sadržaje riječi* ***phronesis*** *kao što su:* **inteligencija**, **iskustvo** *i* **dobrota**. *Za sebična i zla lidera (npr. Hitler) ne možemo reći da je bio uspješan i dobar lider.*

Zbog značaja ključnoga atributa koje ima djelotvorni lider, pogledajmo kako suvremena psihologija tumači starogrčko značenje riječi ***phronesis***. *To je* **kristalizirana kognitivna sposobnost** *koja je* **urođena** *i razvija se u mladosti i smanjuje s godinama, za razliku od* **fluidne inteligencije** *koja se uči i stječe godinama, a to je grčki pojam* ***phronesisa***. *To je* **stečena** *inteligencija koja raste procesuiranjem kompleksnih informacija i učenjem novih*

vještina, kao i sposobnosti usmenog i pisanog, komuniciranja s ljudima do poznih godina **Connelly et al**. *(2007.).*

1.8. Klasične i suvremene strategije

Izrada klasičnih strategija prvo je nastala u hijerarhijskim zajednicama: Crkvi, vojsci, kasnije u poduzetništvu, bankarstvu, znanosti i društvenim institucijama. Gotovo istovjetne strukture i razine djelovanja strategija vrijedile su više od dva milenija, dok se nije uočilo da je svijet novim tehnologijama i globalizacijom ponovno postao ravan pa da stari model izrade strategije u mnogim sferama života više ne daje optimalne rezultate. Stoga, u posljednje vrijeme, nastaju novi, **dinamički modeli izrade strategija**. *Važnost* **strateškoga razmišljanja** *i donošenja* **strateških planova** *u školama je odavno prepoznata vrijednost, usprkos tvrdnjama nekih stručnjaka da školski menadžment i liderŝip nemaju dovoljno slobodnoga prostora za djelovanje u školama zbog jakih centrifugalnih sila mjerodavnih ministarstava. Ipak, nedvojbeno je utvrđeno da su sve školske reforme u svijetu, koje su donošene strategijama temeljenim na pristupu* **odozgo-dolje** *(top-down) iz ministarstava, propale. Deregulacija, decentralizacija, veća autonomija škola, škola u funkciji razvoja lokalne zajednice - na koju snažno djeluju civilni i privatni sektor - zahtijevaju izradu strategije* **odozdo prema gore (strategija *down – top*)**. *Isto očigledno i mjerljivo doprinosi razvoju škola što se tiče obrazovnih ishoda.*

Strateško planiranje *u školama ne može biti nametnuto izvana. Ono nastaje samo ako pojedinci u školi (naročito ravnatelj) žele – zbog različitih motiva – strateški i kritički razmišljati kako bi unaprijedili svoj rad, uvođenjem inovacija radi osobnoga profesionalnog*

razvoja svih učitelja, koji je preduvjet da **škola postane opće mjesto učenja (učitelja, učenika, roditelja i drugih građana)**, *u kojemu će učenici pokazati bolje obrazovne ishode. Ako samo učenici uče, a ne njihovi učitelji i roditelji, takva situacija ne inspirira učenike na cjeloživotno učenje.*

Stari model izrade strategije

Novi model izrade strategije

Novi model strateškoga razmišljanja i planiranja *koji miri oba suprotna pristupa u* **strateškomu odlučivanju** *ima najveće izglede za realan uspjeh. Mnogim je istraživanjima utvrđeno da škole koje su potpuno centralizirane ili potpuno decentralizirane ne daju najbolje obrazovne ishode. Zlatna sredina pristupa nosi najveći uspjeh.*

Strateški menadžment *i planiranje pomažu u fokusiranju promijenjenih načina spoznavanja i učenja koje postaje više autonomno, konstruktivističko, kontekstualno, socijalno, višefunkcionalno, učenje u zajednici i nadasve globalno.*

Osim što **strateški menadžment** *kreira planove za oblikovanje budućnosti, koji također služe kao nacrti za dnevne aktivnosti, on mora moći prigušiti i neočekivane udarce neprevidljivih događaja i iste iskoristiti za postizanje svojih prednosti.*

2. MISIJA I VIZIJA

2.1. Misija

Misija (mission) poslanstvo, svrha rada i funkcija postojanja škole; povjereni zadatak školi od društva; njezine vrjednote, kultura, etos, karakter; smjer u kojem se škola razvija. Dobra misija je krakta i koncizna; dovoljno uska da bolje omeđi polje interesa. Preširoke misije nisu praktične kod donošenja i izvršenja temeljne strategije. Dobra misija izražava što se treba i što se ne treba raditi. Ona glasno i jasno govori i pokazuje smjer u kojemu se škola razvija;

stvara entuzijazam za budući razvoj. Mami osobni napor i odanost svih dionika u školi da daju sve od sebe. Služi da koncizno objasni sveukupne ciljeve i filozofiju škole. Katkada se filozofija i vrjednote formuliraju posebnom izjavom. U većini slučajeva misija škole je kratka izjava koja se lako pamti. Često se brka s vizijom. Misija je jedan od ključnih menadžerskih pojmova kojim posebno naglašavamo vrjednote koje škola njeguje. Ona je moćan alat u prevođenju zamišljene idealne slike škole u zbilju. Everard i Morrris (1990.) smatraju misiju fundamentalnom: "Ona je početna točka u definiranju razloga postojanja organizacije. Zašto ona postoji? Koje je središnji raison d'être ili jezgrovite/temeljne misije."

Riječi vizija, misija i svrhovitost često se koriste kao istoznačnice, čak i kada se njima definiraju različiti pojmovi. Polazna su točka triju pojmova vrijednosti, koje su "po svojoj prirodi apstraktne, neodređene i subjektivne" Kenny (1994.) ili se radi o "općim, apstraktnim idejama koje usmjeravaju razmišljanje" Warnet (1994.). Tu je neodređenost i općenitost potrebno prihvatiti kao neizbježni dio čitave situacije. Sama se vizija definira na sljedeće načine:

- *kao futuristički ideal, odnosno kako bi situacija donekle mogla/trebala izgledati i kako bi odražavala željeno stanje za pojedinca, ustanovu ili društvo u širem smislu riječi (Kenny, 1994.),*
- *kao usuglašenost glede ciljeva (Staessens & Vandenberghe (1994.),*
- *kao zajedničko shavaćanje, zajedničko donošenje odluka, zajednička procjena (Staessens & Vandenberghe (1994.).*

Iako se mnogi ne slažu što bi sve trebala sadržavati dobro formulirana misija West-Burnham (1992.) drže da bi trebala uključiti ove elemente:

- *Da karakterizira školu svojoj lokalnoj zajednici.*
- *Da daje osjećaj smjera i svrhe.*
- *Da služi kao kriterij kod donošenja obrazovne politike.*
- *Da izgrađuje školsku kulturu*
- *Da generira konzistenciju djelovanja.*
- *Da identificira dionike.*
- *Da služi za motivaciju i izazov.*

*„Početna točka za strateško planiranje i menadžment je misija. Ona definira svrhu i utjelovljuje obrazovnu filozofiju i vrjednote. Referenta je točka po kojoj donosimo odluke, određujemo implementaciju strategija i politika, sudimo ponašanje i vrjednujemo naš rad. Informira nas i vodi naš strateški smjer" (***Limb***, 1992.).*

Stott i Walker`s *(1992.) su analizirali misije mnogih škola i došli do ovoga zaključka: „Jedinstvenost svake zajednice koja uči nije se iskazala putem misijske izjave.... Čimbenici okruženja ukazivali su na potrebu da svaka škola bude različita i da naglasi svoje spefične kompetencije. U procesu formuliranja misije, stoga, trebalo bi razmisliti kako škola može učinkovito diferencirati svoje propise".*

Ukratko: vrlo je teško dobro formulirati kratku, specifičnu i pamtljivu misiju.

2.2. Vizija

Vizija (vision) slika je budućeg idealnog stanja s kolekcijom očekivanih ključnih vrjednota, ponašanja, znanja, vještina i kompetencija; usuglašavanje ciljeva i zajedničko razumijevanje, zajedničko odlučivanje, zajedničko vrjednovanje. Ona u biti izražava optimizam i budi

entuzijazam; daje smisao i svrhu onome što radimo. Ona uvijek sažima zajedničko dobro. Vizije komuniciraju ono što nas čini jedinstvenim i neponovljivim i drugačijim od dugih. One nisu apstrakcije, nego živopisne mentalne slike pogleda u budućnost.

Karakteristike vizije*: okrenuta dalekoj budućnosti, kratka, jasna, snažna i zavodljiva, opisuje stabilnu fazu, određuje smjer (što raditi), može je dijeliti više škola.*

Koristi od vizije*: osnaživanje učitelja, učenika i roditelja, fokusiranje energije, podizanje standarda izvrsnosti, davanje nade u budućnost, predanost radu, donošenje pozitivnih promjena.*

Dobar ravnatelj je onaj lider koji ima viziju razvoja škole i sposobnost istu jasno artikulirati kratkim, ali snažnim slikama željene budućnosti te animirati učitelje da je prihvate kao svoju zamisao. Ako su misije formulirane predugo i zvuče suho i dosadno, one ne mogu nikoga inspirirati. Zato je od najveće važnosti formulirati izazovnu viziju kojom ravnatelj može uspješno uvjeriti učitelje, učenike i roditelje da je vrijedno i korisno istu ostvariti. Kada većina prihvati misiju, ona postaje inspiracija i izazov da učitelji postanu kreativni i inovativni kako bi je što bolje ostvarili. Vizija je početna točka za strateško mišljenje i planiranje. Ona je ključni pokazatelj kod mjerenja napretka u ostvarenju ciljeva koji proizlaze iz nje. Želja za ostvarenjem vizije uvijek izaziva promjene i zahtijeva ozbiljno promišljanje.

Kod promišljanja ovih pitanja javlja se veliki rizik kod avanture putovanja prema nepoznatoj viziji. Lakše se držati poznatoga nego početi istraživati nepoznati teren.

Zato je važna uloga ravnatelja kao lidera, da uvjeri učitelje da prihvate rizik za intelektualnu avanturu: prvo, da učitelji počnu sebe mijenjati, što je preduvjet bilo kakvih promjena u školi. Nije dovoljno da ravnatelj samo jednom oslika viziju, koja zna brzo izblijediti. Stoga je ravnatelj mora stalno „zagrijavati“, provodeći dosta vremena s učiteljima ocrtavajući ponovno viziju, objašnjavajući ciljeve i pokazujući smjer razvoja škole.

Ravnateljska umješnost se potvrđuje time da zna objasniti uloge koje svaki pojedinac ima u ostvarenju zajednički donesene vizije koju pojedinci i skupine doživljavaju kao zadovoljavanje svojih kreativnih potreba. **Škole koje nemaju viziju za budući razvoj i volje za ciljanim promjenama, ne mogu biti mjesto planiranoga napretka i kvalitetnoga rada***.*

Ravnatelji koji imaju dulji pogled u budućnost, eksperimenti su pokazali, jasno se sjećaju slika iz daljnje svoje povijesti. Oni koji mogu dozvati mentalne slike iz bliže budućnosti, uglavnom se samo prisjećaju mentalnih slika iz svoje nedavne prošlosti.

Strateški pristup menadžmentu zahtijeva izričit osjećaj za **smjer** *i* **svrhu***. Definiranje jasne i inspirirajuće vizije, koja je u biti skup nada, snova i aspiracija kako bi trebala izgledati i funkcionirati Nova škola u budućnosti, je najznačajnija menadžerska funkcija i alat.*

Foreman *(1998) opisuje: „Suvremena ortodoksija zahtijeva da lideri moraju posjedovati osobne vizije svjetlije budućnosti za sebe i organizaciju koju će biti u stanju komunicirati i*

demonstrirati s odlučnošću, uvjerljivošću i svjedočenjem..... Bez vizije, nema jasnog smjera, korporativnog gledanja unaprijed i odgovornosti. Vizija je razlikovno obilježje liderske uloge".

Vizija se referira na poželjno buduće stanje organizacije. Odnosi se na naumljene školske svrhe izražene u vrjednotama i na razjašnjenju smjera po kojemu se škola kani razvijati. Mora biti inspirativna, tako da dionici budu motivirani u zajedničkom radu s ponosom i entuzijazmom. Blisko je povezana sa školskim unaprjeđenjem. **Blum & Butler** *(1985.).*

Slika koja bi mogla postati; ideal koji je jedinstven osobi i organizaciji i koji prepoznaje nezadovoljstvo sa sadašnjošću. Ona je katalizator akcije i reflektira temeljne vrjednote. **Foreman** *(1998.).*

Vizija je preferirana budućnost, poželjno stanje. Ona je izraz optimizma usprkos birokratskom okružju i dokaz suprotstavljanja. **Block** *(1987.).*

Od kompetentnog ravnatelja se očekuje da zna predvidjeti budućnost i formulirati viziju razvoja škole, sve u interesu poboljšanja procesa učenja i poučavanja. Ravnateljevu viziju trebala bi prihvatiti većina učenika, učitelja i roditelja kao svoju, kao i drugi školski čimbenici. Razumljivo je da je formuliranje dobre vizije težak posao. **Glatter & Weindling** *(1993.) raspravljajući o istraživanju o učinkovitim školama, koje su napravili* **Bola et al***. (1993.) zauzimaju skeptički stav da ravnatelji mogu formulirati dobru viziju i da će istu prihvatiti svi sudionici u školi: „Svih dvanaest ravnatelja je kazalo da imaju viziju, ali u većini slučajeva u njima su nedostajale specifične pojedinosti; težilo se prikazati široke ciljeve britanskog školstva.... Za nekoliko njih se moglo reći da su uistinu inspirirajući.... nije bilo dokaza da su učitelji imali značajniju ulogu u njihovom oblikovanju... učitelji su uglavnom bili prisiljeni uključiti se u viziju.*

Možda bismo mogli ustvrditi da sve osobe nisu sposobne predvidjeti budućnost, jer za to treba imati urođenog dara (intuicija) i određenog znanja kako zamisliti veliku sliku na temelju trendova, obrazaca, povezanosti s mnogim izvorima znanja koji šire horizonte, da bi se sačinilo više alternativnih scenarija kako će izgledati buduća škola. **Intuiciju** *mnogi doživljavaju poput* **munje** *kada progledamo buduće događaje.*

2.3. Gradnja vizije

Gradnja vizije je krucijalni pojam u obrazovnom menadžmentu i liderširu. **Beare et al***. (1993.) imaju lucidne opservacije, generalizacije i upute za generiranje vizije.*

Termin vizija ... ne opisuje novi fenomen u liderširu. Samo pridajemo oznaku raznolikim snovima ili konstelaciji ciljeva ili scenarija koji se formiraju u duhu pojedinca od vremena do vremena. Što mi odista znamo je to da se ti snovi iz liderskih umova znaju transformirati u njihovim organizacijama.

Beare *vidi uporabu vizije kod izvanrednih lidera ovako:*

- *Izvanredni lideri imaju viziju za svoju organizaciju.*
- *Svi članovi organizacije moraju komunicirati o viziji da se osigura privrženost.*
- *Komunikacija vizije zahtijeva smislenu komunikaciju.*

S druge strane, **Fullan** *(1992.), koji također naglašava važnost gradnje vizije, smatra da sama izrada može biti problematična: „Gradnja vizije... koja prožima organizaciju s vrjednotama, svrhom i integritetom za i kako unaprijediti.... njezinu formaciju, implementaciju, oblikovanje i preoblikovanje, određenim organizacijama je stalan proces..... dok se svi zbiljski slažu da je vizija krucijalna, praksa gradnje vizije nije dobro razumljiva,"*

Beare et al. *(1993.) nudi šest uputa za generiranje vizije:*

- *Vizija školskog lidera uključuje mentalnu sliku mogućeg i poželjnog budućeg stanja škole.*
- *Vizija će utjeloviti liderov vlastiti pogled što konstituira izvrsnost u školi.*
- *Vizija školskog lidera također uključuje mentalnu sliku mogućeg i poželjnog stanja za širu obrazovnu scenu i društvo uopće.*
- *Vizija školskog lidera, također, uključuje mentalnu sliku mogućeg i poželjnog procesa promjene pomoću koje će preferirano buduće stanje biti ostvareno.*
- *Svaki aspekt vizije pojedine škole odražava različite pretpostavke, vrjednote i vjerovanja o stvarima kao što su ljudski rod, svrha školovanja, uloga vlade, obitelji i crkve u obrazovanju; pristupi poučavanju i učenju; pristupi menadžmentu promjena.*
- *Pojavit će se konkurentske vizije o obrazovanju koje odražavaju mnoge, često konfliktne razlike u pretpostavkama, vrjednotama i vjerovanjima.*

Kod gradnje vizija ravnatelji bi trebali izbjegavati „top-down" pristup kako bi učitelji i ostali dionici prigrlili njihove ideje. Na ovaj način vizije potiču entuzijazam kod učitelja, u suprotnom se često zna dogoditi da ih učitelji i ostali dionici znaju odbaciti jer su im nametnute.

Foreman *(1998.) ukazuje da ovo nije jednostavan razvoj: „Vizije se ne mogu nametnuti ili naložiti odozgo. Kod gradnje vizije treba uključiti sve interese i aspiracije sviju dionika. Ali ovdje leži problem: prevođenje osobnih snova koji animiraju i bude entuzijazam kod drugih koji podržavaju druge koji imaju svoje potrebe i vrijednosti. Za mnoge, ovo nije prirodna uloga".*

Različiti autori različito nazivaju isti proces gradnje ili stvaranje vizije: **svrhovitost, misija, poziv, agenda, san, baština ili kulturni menadžment***. Zajednički im je element pokušaj postizanja određenog stupnja suglasnosti oko načela ili temeljnih pretpostavki.* **Senge** *(1990.) navodi različite stupnjeve suglasnosti: od angažiranosti do ravnodušnosti.*

Mogući stavovi prema viziji – Senge *(1990)*

1. **Angažiranost***: Želi je. Želi da se ostvari. Stvara sve potrebne zakone (strukture).*
2. **Uključivanje***: Želi je. Učinit će sve što je potrebno u okviru "duha zakona"*
3. **Istinsko pristajanje***: Vidi prednosti vizije. Čini sve što se od njega očekuje i više od toga. Slijedi "dosljednu primjenu zakona". "Dobar je vojnik".*
4. **Formalno pristajanje***: Uglavnom, vidi prednosti vizije. Čini što se od njega očekuje i ništa više. "Relativno dobar vojnik".*
5. **Uskogrudno pristajanje***: Ne vidi prednosti vizije. Ali ne želi izgubiti posao. Čini što se od njega očekuje zbog toga što se to mora, ali istovremeno daje do znanja da u stvarnosti nije "na palubi" s nama.*
6. **Nepristajanje***: Ne vidi prednosti vizije i ne čini što se od njega očekuje. "Neću to raditi i ne možete me na to natjerati".*
7. **Apatija***: Nije za, niti protiv vizije. Nema interesa. Nema energije. "Zar nije već pet sati?" (vrijeme za odmor uz čaj ili kavu).*

2.4. Kako ostvariti zajedničku viziju?

Odgovornost za izradu zajedničke vizije obično je na ravnatelju. Kako vizija ne bi samo ostala san o tome kako bi škola mogla izgledati u budućnosti, već kako bi bila povezana sa

širom težnjom što o tome misli lokalna zajednica i društvo, stvaranje zajedničke vizije moglo bi se staviti u vezu sa zadatkom vođe da očuva nasljeđe. **De Pree** *(1999.) razlikuje* **strateško planiranje i nasljeđe***. Nasljeđe je složeniji pojam, kojim se podrazumijeva očuvanje vrjednota na kojima se temelji briga za zadaće škole, te ono pripada isključivo najvišem članu škole: ravnatelju. Međutim, iako ravnatelj može preuzeti vodstvo u ovom procesu, jasno je kako čitavo osoblje mora* **svakodnevno sudjelovati u preoblikovanju i prilagodbi vizije** *putem radnji koje utjelovljuju ili simboliziraju zajedničke vrjednote.* **Staessens** *i* **Vandenberghe** *(1994.) opisali su učitelje belgijske osnovne škole, koji su na pitanje o viziji škole ne samo naveli jednake tri ključne ideje, već su upotrijebili isti jezik kako bi opisali te ideje i kako bi potanko opisali načine na koje pretvaraju dotične ideje u aktivnosti u sklopu nastave i učenja. U ovom je slučaju* **vizija stvorena putem aktivnosti***, a ne tijekom izvanrednih sastanaka, strateškim planiranjem ili konzultacijama o dokumentima. Potpora aktivnostima bile su dnevne neformalne rasprave o tome što nastavnici čine i zašto. Ravnatelj jedne škole u Engleskoj utvrdio je isti element* **– potrebu za dijalogom***. Radeći u podcijenjenom dijelu obrazovnog sustava, koji pati od nedostatka financijskih sredstava, "potrebno je potaknuti sam sebe na svjesno razmišljanje o tome što se mora uraditi. Neke stvari morate reći sam sebi i drugima kako biste mogli svrhovito djelovati" Lumby (1999.). Umjesto putem formalnoga postupka ili promišljeno (što ima vrijednost formalnoga postupka), vizija se može stvoriti putem* **neprekidnog neformalnog dijaloga***, kojim bi se poticalo* **razumijevanje i veća suglasnost***. Prema* **Sengeovim** *riječima, zahvaljujući tim dnevnim raspravama, učitelji bi s razine poštivanja mogli prijeći na razinu prihvaćanja ili čak, u nekim slučajevima, anagažiranosti.*

2.5. Školski znak (*school logo*)

U gospodarstvu se također naziva branding, trademark - je slikovno utjelovljenje misije i vizije škole. Dokazano je, prema zadnjim empirijskim istraživanjima, da učenici koji ga nose na kapama, majicama ili uniformama dijele vrjednote škole i postižu bolje edukativne ishode. Vojničke ili vjerske škole imaju u prosjeku veće obrazovne ishode, jer učenici imaju jedan strateški smjer za ostvarenje edukativnih vrjednota koje su inače ispisane u izjavama o misiji i viziji škole.

2.6. Školska kultura

Što je to školska kultura? Bon-ton koji se predaje ili ne predaje na satovima razrednika, školska priredba ili nešto dublje i značajnije? Kultura (pa i školska) su informacije koje se šalju i primaju o tome kakvo se ponašanje očekuje od svih dionika u školi koji zajedno provode dosta vremena učeći i koji su stekli i formirali određene ciljeve, vjerovanja, rutine, potrebe i vrjednote. One dolaze iz mnogih izvora i mnoge su neverbalnog karaktera. Osim u školi, kultura postoji u obiteljima, športskim klubovima, institucijama i državama. Poruke govore što se cijeni, što je važno, što ljudi rade da bi se uklopili, da bi bili prihvaćeni i nagrađeni. Poruke dolaze iz triju područja:

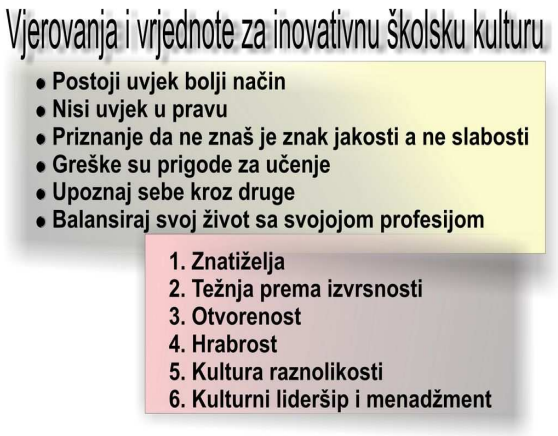
- *Ponašanja - Ponašanje drugih, naročito od onih koji figuriraju da su važni,*
- *Simbola - Uočljivih događanja, artefakata i odluka kojima ljudi daju značenje,*
- *Sustava - Mehanizmi za menadžment zadaća i ljudi kojima se kontrolira planira, mjeri i nagrađuje.*

Budući da su vrjednote snažno gorivo koje pokreće i motivira učitelje, učenike i njihove roditelje, a o kojima se mnogo i ne razmišlja, zadaća je ravnatelja da snimi spektar vrjednota

u školi, izradi **Plan kulturnoga razvoja** *i izgradi koherentan sustav za njegovu implementaciju.*

Treba ipak istaknuti da se vrjednote razlikuju od vizije. Prihvaćenu viziju ostvaruju učitelji pojedinačno i skupno, dok se vrjednote manifestiraju kao zajednička slična ponašanja, simboli i sustavi skupine, a ne kao skup pojedinaca.

Vrjednote *daju osjećaj* **identiteta**; **vizija** *daje osjećaj* **svrhe**. *Zajedno su strašan par. Da bi učitelji i ravnatelj transformirali školu prema svojoj viziji, paralelno moraju mijenjati sebe. Najvažnije je biti dosljedan u radu: ono o čemu pričaš da i svojim ponašanjem pokazuješ. Englezi koriste izraz:* ***Walk the talk****. (Hodaj kako govoriš).*



Da bi napredovali i bili u trendu s vremenom moramo koristiti školske resurse na način da prvo **osmislimo i školsku misiju i viziju**. *To promišljanje daje nam uvid u vlastiti napredak.*

O`Neil *(1994.) smatra da školska organizacijska kultura, koja se sastoji od vrjednota, vjerovanja i normi pojedinaca, ima veliki utjecaj na rad škole: „Važnost razumijevanja organizacijske kulture leži u ideji da službeno prihvaćena sankcionirana područja organizacijske aktivnosti (statuti, kodeksi ponašanja) prave samo manju sliku onoga kako i zašto organizacija funkcionira na način kako funkcionira. Obrazovni menadžeri, stoga, trebaju analitički okvir kako bi identificirali nedokumentirane, neslužbene i neuhvatljive elemente koji utječu na način kako organizacija funkcionira".*

Torrington & Weightman *(1989.) pišu: „Organizacijska kultura je karakteristični duh i vjerovanje određene organizacije, pokazano, npr. u normama i vrjednotama kojih se ljudi općenito drže u svakodnevnom radu; priroda radnih odnosa trebala bi se razvijati, a odnosi mijenjati. Norme su duboke, smatrane za gotovim pretpostavkama koje se uvijek i ne izriču, ali se uvijek znaju i bez da se razumiju".*

Beare & all. *(1989.): "Sve veći broj pisaca... je prihvatio termin „kultura" kako bi označio društvenu i fenomenološku jedinstvenost određene organizacije u zajednici... mi smo javno priznali javnosti da je jedinstvenost vrlina, da su vrjednote važne i da se trebaju njegovati".*

O`Neil *(1994.) fokusira svoje refleksije na ove elemente:*

- *Podijeljene vrjednote i vjerovanja izražena u pisanoj formi.*
- *Heroji i heroine koji svojim uzornim ponašanjem i posebnim kvalitetama pridonose organizaciji.*
- *Rituali koji omogućuju učiteljima da budu skupa i pojačaju temeljne vrjednote.*

- *Slavlja koja veličaju takve vrjednote.*
- *Priče koje komuniciraju i diseminiraju filozofiju i uspješnu praksu.*
- *Neformalna mreža kulturnih igrača koji služe podršci kulture od pritisaka za promjene.*

2.7. Organizacijska kultura i strateški menadžment

Kultura je nedvojbeno esencijalna komponenta učinkovitog menadžmenta. **Tony Bush** *nalazi četiri područja gdje se kultura i strategija povezuju:*

- *Obje su poduprte vrjednotama i vjerovanjima.*
- *Kultura je važna dimenzija konteksta unutar kojega strategija djeluje.*
- *Obje rade i razvijaju se preko vremenskih granica.*
- *Obje se odnose prema cijeloj organizaciji, ali tolerancija ili proslava subkulture može biti vrijedna karakteristika za strateški menadžment, naročito u velikim školama.*

Bush *također predlaže da se uzme u obzir kultura kod donošenja školske strategije razvoja:*

- *Saldiranje i dijagnosticiranje kulture.*
- *Stvaranje nove ili modificiranje kulture kod iznošenja vizije izražene na jasno artikuliran način.*
- *Uzimati u obzir prevladavajuću kulturu kod formuliranja razvojne strategije, ali tražiti njezinu modifikaciju, ako je ista nekonzistentna s novim strateškim ciljevima.*
- *Koristiti moć vođe za promjenu kulture.*

3. MODEL STRATEŠKOGA MENDŽMENTA (MORRISON & WILSON)

Menadžerski posao je promjena. Ona je ono s čime živimo. To je ono što moramo stvoriti. Ako to ne možemo napraviti nismo dobri za ovaj posao. Naš osnovni posao je imati živaca nositi se s promjenom, promjenom i ponovo s promjenom. Sir Peter Parker

Najbolji način da predvidiš budućnost je da je izmisliš. John Scully, Apple Computers Chairman

Sony ne služi tržišta; Sony stvara tržišta. Sony je svjetiljka koja osvjetljava put, uvijek u potrazi za nepoznatim. Sony nikada ne slijedi stare putove da ne bi bio pregažen. Kroz progres Sony služi čovječanstvu.

Shematski prikaz tijeka strateškog promišljanja

3.1. Vanjska analiza

Najvažnija menadžerska tehnika je razumjeti realnu situaciju u kojoj djeluješ. Sir Paul Girolami

James Morrison & Ian Wilson *u članku:* ***The Strategic Management Response to the Challange of Global Change****" tvrde da je ključna pretpostavka strateškoga menadžmenta da se* **planovi trebaju raditi na temelju onoga što se događalo, što se događa i što će se događati izvan škole, s fokusom na prijetnje i prigode za školu**. *Vanjsko okruženje uključuje društvene, tehnološke, gospodarske i političke trendove i razvoje.*

Dva su razloga zašto počinjemo s vanjskom analizom. Prvo, ona će imati implikacije na organizacijske promjene i razvoj škole. Drugo, svi koji vode školu bit će uključeni u analizu kako bi se lakše napravila prilagodba škole prema vanjskim utjecajima.

Ključna je pretpostavka strateškoga menadžmenta da se planovi trebaju raditi na temelju onoga što se događalo, što se događa i što će se događati izvan škole s fokusom na prijetnje i prigode za školu. Vanjsko okruženje uključuje društvene, tehnološke, gospodarske i političke trendove i razvoje.

3.2. SWOT analiza

Da bi ocijenili kapacitet školskoga menadžmenta i lideršipa, ljudskih resursa, opreme, tehnologije, novca i komunikacije, najpraktičnije je koristiti SWOT analizu, analizu dionika i diskrepancijsku analizu. Dobivena ocjena služi nam da odredimo **cilj strateškoga lideršipa/menadžmenta**. *Ukoliko ciljamo u najljepše vizije koje, objektivno, škola ne može ostvariti, izrađujemo strateške planove koji će ostati mrtvo slovo na papiru*

SWOT *analiza je alat za procjenu mogućnosti škole. Koristi se za relativno brzo utvrđivanje prednosti, nedostataka, mogućnosti i rizika koji prijete školi. Cilj analize je dobra preglednost nad procjenom cijele skupine. Zbroj prednosti i nedostataka daje sliku trenutne situacije, dok razmišljanje o mogućnostima i rizicima više upućuje na budućnost. Pritom se ono što je pozitivno svjesno suočava s onim što je negativno.*

Nakon izrade SWOT analize možemo koristiti sljedeće alate učinkovitoga planiranja razvoja: problemsko stablo, analiza ciljeva, definiranje logike intervencije, analiza pretpostavki i rizika, identifikacija pokazatelja uspjeha, priprema rasporeda aktivnosti, izrada plana troškova.

3.3. Ciljevi strateškoga menadžmenta i liderśipa

Budući da se svjetska znanost, tehnologija i globalizacija razvijaju brže od naše percepcije zamišljenoga kretanja prema budućnosti, ta spoznaja nas nagoni da strateške planove donosimo uvijek nanovo.

Strateški liderśip *daje* **viziju, pravac (kurs), svrhu promjena i analizira kontekst***. Inicira mišljenje "izvan kutije" kako bi osmislili budućnost. Strateški liderśip nije strategija mikromenadžmenta. On drži kišobran ispod kojeg su različite aktivnosti, taktike i izvedbeni planovi s utkanim vrjednotama.*

Ukratko, strateški menadžment/liderśip odgovara na pitanja:

1. **Što** *– dajući viziju i smjer, stvarajući kontekst za razvoj.*
2. **Kako** *– skicirajući stazu (kurs) koju će svi slijediti kako bi dosegli zadane ciljeve.*
3. **Kada** *– u kojem vremenskom periodu.*
4. **Gdje** *- na kojem mjestu i prostoru.*

Svaka škola trebala bi imati strategiju koju mora javno objaviti. Ako i nije objavljena, iskusno oko može odmah vidjeti radi li škola prema nekoj strategiji razvoja ili pluta besciljno jer nema nikakve strategije. Samo škole s dobro formuliranim i ostvarenim strategijama mogu imati dobre obrazovne ishode.

Strateški menadžment *ni u kojem slučaju ne zamjenjuje* **tradicionalni menadžment** *kao što su: planiranje, izrada budžeta, monitoring, izvješćivanje, vrjednovanje i kontroliranje. Štoviše, ono ih integrira u širi kontekst, uzimajući u obzir izvanjsko okruženje, unutarnje organizacijske mogućnosti i glavni, strateški kurs kretanja razvoja škole. Naravno, strateški menadžment nije samo planiranje nego i postizanje zadanih ciljeva.*

Strateški menadžment *služi za izradu* **Plana razvoja škole***.*

3.4. Razvojno planiranje

Iako se razvojno planiranje često poistovjećuje s godišnjim planom razvoja, to su dva različita procesa. Razvojno planiranje je kraći proces, obično od jedne godine, pomoću kojega mjerimo kako se strateški plan implementira. **Hargreaves & Hopkins** *(1991.) tvrde: "Razvojno planiranje je više nego razvojni plan – dokument: to je proces stvaranja plana i osiguranja da se isti ostvari. Plan je izjava o namjerama koje reflektiraju školsku viziju budućnosti. Proces uključuje postizanje dogovora prema jasnim krugova prioriteta za školu i poduzimanje akcije da se plan ostvari."*

Kada odlučimo započeti strateški planirati, nužno nam je potreban neki od modela planiranja koji će nam omogućiti da lakše anticipiramo budućnost, naravno, na temelju **analize sadašnjega stanja u školi***:*

- *njezine kulture,*
- *smjera, misije i vizije,*
- *jakosti i slabosti, kako bismo definirali strateška pitanja, ucrtali kurs razvoja strateške vizije i planova, definirali kako implementirati zamišljene planove i iste znali vrjednovati.*

Proces planiranja

Četiri pitanja uvijek moramo postaviti:

1. *Gdje se sada nalazimo?*
2. *Kakve promjene trebamo napraviti?*
3. *Kako ćemo rukovoditi ovim promjenama kroz vremenski period?*
4. *Kako ćemo saznati je li naš menadžment promjena bio uspješan?*

Hargreaves & Hopkins *(1991.) identificiraju četiri ekvivalentna procesa, posebno za strateško planiranje u školama koje primjenjuju planski proces:*

- *Završni obračun (audit): škola razmatra svoje jakosti i slabosti.*
- *Konstrukcija: razvojni prioriteti se selektiraju i pretvaraju u specifične ciljeve.*
- *Implementacija: planirani prioriteti i ciljevi se implementiraju.*
- *Evaluacija: uspjeh implementacije se provjerava.*

3.5. Izvedbeni planovi

Hargreaves & Hopkins *(1991.) preporučuju da se svake godine od razvojnog plana selektiraju prioriteti i za njih naprave detaljni izvedbeni planovi. Izvedbeni plan je radni dokument koji opisuje i zbraja što se treba prioritetno napraviti za implementaciju i evaluaciju. Ako je jedan prioritet skupa ciljeva, svaki cilj treba podijeliti u skupove zadataka za koje je odgovorna jedna osoba.*

Dok se izvedbeni planovi lakše daju evaluirati, evaluacija strateškog planiranja može biti problematična jer širok vremenski okvir čini detaljan monitoring teškim.

Evaluacija i monitoring nisu sinonimi **Hardie** *(1998.). Monitoring se bavi procesima, dok se evaluacija radi na kraju određenog vremenskog perioda, obično na kraju godine.*

3.6. Strateški smjer

Škola, kao i svaka druga ustanova, treba imati artikuliran strateški smjer djelovanja i razvoja. Kako strateški menadžment i strateško planiranje ne bi ostali samo retorička aktivnost, nužno je prvo snimiti vrjednote, radnu i pedagošku kulturu i aktivnosti koje dionici već pokazuju, kako bi od njih - kao od polazne točke - krenuli u određivanju novoga, boljega strateškoga smjera u kojemu škola treba djelovati i razvijati se.

Strateški smjer *se utvrđuje* **misijom, vizijom** *i* **ciljevima** *škole.*

Nažalost, većina škola, fakulteta i sveučilišta u Hrvatskoj nemaju definiranu ni misiju niti viziju. Razlozi ovome leže u povijesnom razvoju Hrvatske iz totalitarnoga u demokratski sustav koji još nije zaživio u sferi školstva.

Što bi to bila misija i čemu služi? **Misija (poslanje, povjereni zadatak)** *je izrečen smisao postojanja i rada škole. U pluralnom društvu ne mogu sve škole biti jednoobrazne jer svaka ima karakteristične vrjednote, radnu i pedagošku kulturu.*

Iako imamo mišljenja, **Holder** *(1966.), koji smatra da škole mogu učinkovito raditi bez misije i vizije, ipak prevladava dominantno razmišljanje koje je formulirao* **Quong et al***. (1998.):* ***„Smatramo da se planiranje za školsko unaprjeđenje mora temeljiti na pretpostavci da škole imaju različite vrjednote i da ove vrjednote moramo ucrtati prije nego li utvrdimo strateški plan.“*** *U većini država se očekuje, prvenstveno od ravnatelja, da formuliraju, vode i ostvare misiju i viziju škole.*

Treba napomenuti da se riječi **misija***,* **vizija** *i* **ciljevi** *često koriste kao sinonimi.*

*Čini se da se sve ove tri riječi usredotočuju na vrjednote koje su „po svojoj samoj prirodi, apstraktne, neodređene i subjektivne“ (***Kenny** *1994.), ili “vrlo apstraktne ideje koje usmjeravaju razmišljanje“ (***Warnet** *1994.).*

3.7. Strateški planovi

Čim se odluči u kojem ćemo **strateškomu pravcu** *usmjeriti rad i razvoj škole i u kojem vremenskomu periodu, iz njih moramo izvući* **strategije** *kako do tamo doći. Razvoj strategija i taktike, koje će se pri tome koriste, su* **četvrti korak u procesu strateškoga planiranja***.*

Strateški planovi se dokumentiraju posebnim poslovnim i razvojnim planovima koji definiraju kako se suočiti i riješiti **kritička pitanja***. Kod donošenja ovih planova, koji u principu traju od tri do pet godina, znači manje od objavljene misije i vizije jer se moraju stalno prilagođavati, potrebno je paziti da imaju ove karakteristike:*

- *kreativan, refleksivan input od svih sastavnica koje čine školu, iznutra i izvana,*
- *dosljedan definiranom smjeru škole, kako je to definirano u njezinoj misiji i viziji,*
- *postaviti školu na način da ista može kapitalizirati svoje jakosti i mogućnosti, a da ublaži udar slabosti i prijetnja.*

3.8. Implementacija

Strateški menadžment *je nešto više od razvijanja strateških planova. On uključuje rukovođenje školom na strateški način. Ravnatelj mora iz dana u dan rukovoditi školom na način kako bi ostvario donesene strateške planove.*

Implementacija strateških planova zahtijeva razvoj i unaprjeđenje organizacijskih struktura, sustava i kulture, kao i alokaciju dovoljno resursa za prava mjesta.

Implementacija: izvršenje određenih poslovnih, razvojnih i akcijskih planova je ključan korak u procesu strateškoga menadžmenta. Bitno je od samoga početka uključiti pojedince i skupine koji će pomoći u ostvarenju strateških planova.

Implementacija, također, zahtijeva i stalnu motivaciju svih sudionika, naročito onih koji značajno pridonose ostvarenju strateških planova, te podrazumijeva da je njihov rad zapažen i, po mogućnosti, nagrađen. Ovaj proces nije nešto ekstra. To je svakodnevni posao školskoga ravnatelja.

3.9. Evaluacija provedbe

Evaluacija provedbe je komparacija između sadašnjih rezultata i onih zacrtanih da se ostvare. Pomoću nje doznajemo ostvaruje li se strateški plan i postiže li odgovarajuće anticipirane rezultate ili ne. Ona prepoznaje i bilježi (snima) dodatnu vrijednost koja se razvija kod učenika. Ona drži faze planiranja i implementacije na nišanu menadžmenta, koji

mora balansirati strategije, resurse i vremensku pravodobnost, kao jamstvo uspjeha u različitim okolnostima.

Na ovom koraku ugrađujemo sustav monitoringa; kako uspješno škola koristi svoje resurse, je li ili nije uspješna u postizanju poželjnih rezultata, ostvaruju li se planirane aktivnosti u pravom vremenskom periodu ili ne ostvaruju.

Sustav monitoringa i izvještavanja je stalan, s periodičnim većim procjenama timova za kvalitetu, obično jednom godišnje.

Dvostruki dobitak evaluacijske provedbe sastoji se u tome da dionici diskutiraju strateške planove i testiraju u realnom svijetu.

4. ANALIZA OKRUŽENJA U KONTEKSTU STRATEŠKOGA MENADŽMENTA

Wayne Gretzky, *poznati američki hokejaš, jednom je izjavio: „**Skližem tamo gdje će biti pločica**.“ Komponenta strateškoga planiranja: vanjska analiza ima zadaću pogoditi gdje će biti pločica. Ova komponenta obuhvaća* **skeniranje** *okruženja radi identificiranja promjenjivih trendova i potencijalnih razvoja,* **monitoring** *specifičnih trendova i obrazaca i predviđanje budućih smjerova promjena i potencijalnih razvoja. Sjedinjenje unutarnje procjene školske misije, vizije, jakosti, slabosti i vanjske analize pomaže onima koji donose odluke u formuliranju strateškoga smjera i strateških planova.*

4.1. Skeniranje okruženja i monitoring

Morrison, Renfro & Boucher *(1984.) razlikuju pasivno i aktivno skeniranje.* **Pasivno skeniranje** *je plitko čitanje novina kod kojega nema sustavnoga prikupljanja informacija, kao kod* **industrijske špijunaže** *(intelligence information), niti hvatanja ideja koje bi mogle signalizirati promjene u makro okruženju.*

Aktivno skeniranje *širi horizonte i usmjerava našu pažnju na resurse koji spajaju široka područja društvenih, tehnoloških, gospodarstvenih i političkih područja, na lokalnoj, državnoj i globalnoj razini. Kod aktivnoga je skeniranja nužno uključiti informacije resursa koje predstavljaju različite dimenzije istih kategorija.*

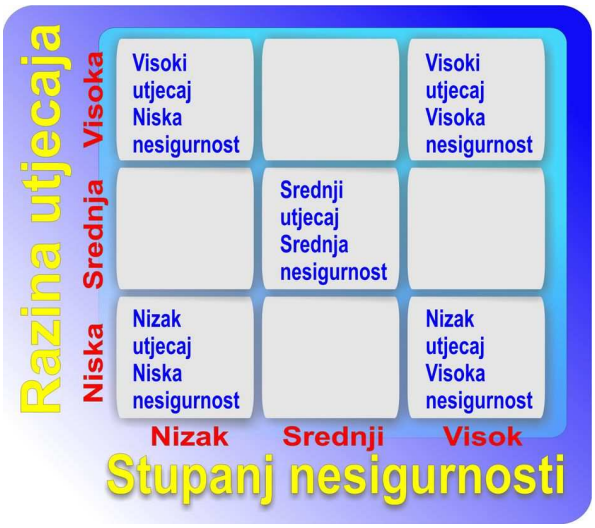
Cilj skeniranja okruženja je otkrivanje promjena koje mogu značajnije utjecati kod donošenja strateških planova, pa njihovo rano otkrivanje daje mogućnosti i prostora za adaptiranje istih.

Iako se monitoring i skeniranje koriste u istom smislu, ipak **monitoring slijedi skeniranje***. Svakoj mogućoj promjeni ne dajemo istu važnost. Biramo pojmove koji imaju inkorporiranu strukturu „interesantne budućnosti“ – vremenski period u kojemu glavne političke opcije koje su sada prihvaćene mogu imati značajni utjecaj (***Renfro & Morrison** *1983.). Signali promjena identificirani kod skeniranja, ako ih interpretiramo da imaju potencijalni utjecaj na školu, moraju se podvrgnuti monitoringu. Cilj monitoringa je prikupljanje dovoljno podataka da se otkriju prošli i budući smjerovi trendova koji nam omogućuju procjenu snage indikatora mogućih događaja. Dakle,* **skeniranje** *nam omogućava otkrivanje* **kritičkih trendova i potencijalnih događaja***, dok kod* **monitoringa** *koristimo* **deskriptore i indikatore trendova i potencijalnih događaja** *kao ključne riječi u sustavnomu traženju informacija o njima. Naročito su vrijedne informacije koje nose predviđanja i moguće spekulacije o mogućim trendovima u školama.*

4.2. Predviđanja

Predviđanja o budućim trendovima koji se mogu pojaviti unutar jednog vremenskog perioda (recimo unutar deset godina) su vrlo značajna za menadžment i lideršip. Trendovi se daju predvidjeti matematički i prosudbeno.

Prosudbeno predviđanje zahtijeva od članova **Tima za strateško planiranje** *da čitaju dobivene podatke iz faze monitoringa, koristeći zdravi razum za procjenu smjera, brzinu, djelokrug i intenzitet promjena u trendovima i događajima. Koliko će vremena trebati da se nova tehnologija u obrazovanju počne svakodnevno koristiti u školi? Na ovo pitanje može se dati izravan odgovor ili se može odgovoriti neizravno: izradom više scenarija za različite smjerove razvoja koji se fokusiraju na isti problem.*



4.3 Scenariji kao alati za predviđanje

Strateški planeri instinktivno se okreću predviđanju budućnosti kao početnom koraku. Zašto? Zato što vjerujemo da ako trebamo donositi odluke o budućnosti škole, moramo prvo saznati kako će izgledati škola u budućnosti. Na prvi pogled ovo izgleda logično. Ipak, u zbilji mi zapitkujemo za nemoguće: sigurnost i predvidljivost u nesigurnomu svijetu. Što je udaljeniji horizont predviđanja, to je mogućnost predviđanja slabija. Budućnost je, u najdubljem smislu, nespoznatljiva. Ali nije sve nesigurno; neke stvari su predvidljive. Upravo između dva područja: onoga u kojemu se ne može predvidjeti budućnost i onoga u kojemu je predviđanje u manjoj mjeri moguće, može se osmisliti **alternativni put u obliku scenarija**.

4.4. Planiranje temeljeno na scenariju

Riječ scenarij dolazi iz svijeta kazališta i filma i odnosi se na kratki sinopsis radnje predstave ili filma. U planiranomu kontekstu, scenariji se mogu opisati kao „priče o mogućim budućnostima na koje organizacije mogu naletite“. Scenariji su grafički i dinamički, otkrivaju i otvaraju budućnost. Oni su holistički i kombiniraju društvene, tehnološke, gospodarstvene, okolišne i političke trendove i događaje, kvantitativno i kvalitativno. Oni fokusiraju našu pažnju na možebitne događaje i diskontinuitete, stimulirajući nas da mislimo kreativno i produktivno o budućnosti.

4.5 Model SRI International

Jedan od načina da dobijemo kvalitetne scenarije je da ih naručimo izraditi kod poznatih planera koji znaju dobro predvidjeti budućnost. Oni nam mogu skicirati alternativne budućnosti koje ćemo razmotriti u planiranju. Jedini problem s ovim pristupom je da oni koji odlučuju ne vjeruju drugim ljudima koji su ih osmislili.

Kako bi se riješio ovaj problem ***SRI International*** *je razvio pristup koji spaja racionalnu strukturu i intuiciju i oslanja se na one koji donose odluke da sami naprave scenarije.*

1. korak: **Organizacijske odluke**. *Proces započinje, ne opisom budućnosti, nego razjašnjenjem strateških odluka koje moramo donijeti, kao i scenarija koje možemo koristiti.*

*Odluka može biti široka, kao i sama strateška budućnost škole. Npr. koju viziju će škola slijediti? Ili hoćemo li koristiti e-učenje da bi učenici kod kuće bolje savladali gradivo? Bez obzira koju ćemo odluku donijeti, najvažnije je razjasniti "**fokus odluke**" . To je proces koji ima dvostruko značenje. U prvom redu, on nas podsjeća da scenariji nisu svrha za sebe, nego samo sredstvo koje nam pomaže da donesemo bolje strateške odluke. Drugo, fokus nam olakšava rješavanje problema kako ćemo koristiti scenarije. Bez njega, scenariji će plutali u širokim generalizacijama o budućnosti i sve implikacije za našu konkretnu školu bi bile izgubljene.*

2. korak: **Čimbenici ključnih odluka***. Razmišljajući o strateškim odlukama koje moramo donijeti, u boljem smo položaju razmotriti čimbenike ključnih odluka. Najlakše je predočiti ove čimbenike kao „glavne stvari koje bismo htjeli znati o budućnosti kako bismo donijeli odluke". S pretpostavkom da ne možemo spoznati budućnost, ipak pomaže kod školskoga planiranja, ako imamo neke „fiksirane **podatke**" o broju učenika za sljedećih nekoliko godina, ili priliv novčanih sredstava, ili stanje informacijske tehnologije u školama i društvu. Razjašnjenje čimbenika ključnih odluka pomaže nam da fokusiramo radne procese koji su nam od značenja kod strateškoga planiranja.*

3. korak: **Društvene silnice***. Potrebno je identificirati i procijeniti ključne silnice koje oblikuju budućnost kroz čimbenike ključnih odluka. Ove silnice se dijele na dvije kategorije:* **mikro silnice** *koje direktno utječu na školstvo, kao npr. promjena kompetencija koje učitelji trebaju imati, najavljene odluke Vlade o školstvu: rad u jednoj smjeni, škola otvorenih vrata, prehrana u školi, moguća privatizacija školstva***. Makro silnice** *mogu biti: promjena demografskog obrasca, gospodarski rast i distribucija dobiti, širenje informacijske tehnologije. Što bolje razumijemo višestrukost i interakciju i nesigurnost ovih silnica, to će više biti realistično naše strateško planiranje jer ćemo se pripremiti za iznenadne promjene u trendovima koje drugi neće predvidjeti. Ove trendove, koji bi mogli utjecati na školstvo, trebamo sortirati i rangirati prema jakosti, kao i utvrditi stupanj njihove nesigurnosti.*

- **visok utjecaj/niska nesigurnost***: relativna sigurnost u budućnosti koju možemo predvidjeti u strateškom planiranju*
- **visok utjecaj/visoka nesigurnost***: potrebiti su različiti scenariji budućnosti koje moramo predvidjeti u strateškomu planiranju*

4. Korak: **Logika scenarija***: Ovaj korak je srce procesa koji gradi temeljnu strukturu scenarija. Ako pogledamo silnice* **visok utjecaj/visoka nesigurnost***, vjerojatno ćemo ih grupirati u dvije ili tri kritičke „osi nesigurnosti". Svaka od ovih osi predstavlja dvije suprotne logike: različite poglede ili teorije „načina na koji bi svijet mogao funkcionirati" u budućnosti. Npr. jedna os bi mogla postaviti alternativne poglede da će „školstvo nastaviti biti prvenstveno odgovornost javnog sektora" ili „privatizacija školstva će se dramatično povećati kada se uloga Vlade u društvu smanji". Ovo su suprotnosti, ali uvijek postoje srednje točke. Bit kreiranja scenarija nije da predvide svaku mogućnost, nego da prisile strateške planere da razmisle o mogućim različitim drastičnim pojavama. Međuigra ovih osi i njihove alternativne logike nam mogu pomoći da odaberemo 3 do 4 scenarija za koje vjerujemo da se mogu nositi s nesigurnostima u budućnosti.*

5. korak: **Scenariji***: S čim ćemo završiti? Kako će izgledati scenariji? Scenariji mogu imati različite oblike, ali ovo su najvažnije karakteristike:*

- **Prisilno poredana priča***. Scenariji nisu opis krajnjih točaka (npr. kako će školstvo izgledati 2013?), nego su više naracije kako se budući događaji mogu odvijati između*

sadašnjosti i budućnosti, s tim da je dinamika logike scenarija ta koja nam pomaže da baš izaberemo taj scenarij. Poredana priča mora biti dramatična, neodoljiva, logična i uvjerljiva.

- **Visoko deskriptivni naslovi** *prenose bit o tome što se događa u svakomu slučaju. Kada se priča pročita, ljudi moraju zapamtiti naslov kao učahurenje scenarija.*
- **Tablica komparativnih deskripcija** *pomaže strateškim planerima i onima koji donose odluke da vide kako se scenariji razlikuju zbog različitih dimenzija (školska demografija, pristupno financiranje, partnerstvo s poduzetništvom itd.)*

6. korak: **Strateške implikacije***: Ovo je završni korak kada trebamo interpretirati scenarije povezujući ih sa strateškim odlukama iz prvoga koraka. Ima više načina gledanja na pitanje „strateških implikacija", ali najjednostavniji i najdirektniji pristup je odgovoriti na dva pitanja:*

1. *Koja su glavne prigode i prijetnje koje svaki scenarij donosi školi?*
2. *Koliko smo spremni (ili koliko možemo biti) da uhvatimo prigode, a izbjegnemo ili minimaliziramo prijetnje?*

4.6. Kako možemo koristiti scenarije?

Kao što smo već rekli, svaka institucija – pa onda i škola – ima strategiju (iako ne uvijek i jasno napisanu) pomoću koje pokušava ostvariti zamišljenu viziju bolje, ekonomičnije, djelotvornije i učinkovitije škole što se tiče obrazovnih ishoda. Jednostavno rečeno, strategija odgovora na upite: **što**, **kako**, **kada** *i* **gdje** *provesti aktivnosti kako bi se ostvario strateški plan ili planovi.*

Najjednostavnije je kada ponudimo svima djelatnicima u školi da u radionicama procijene koliko svaka strategija „igra" ili odgovara njihovim potrebama. Možemo početi s procjenom prigoda i prijetnji školi i onda dobivene procjene možemo upotrijebiti za novu procjenu novih krugova pitanja. Jesmo li zadovoljni pokretljivošću naše strategije, njezine fleksibilnosti da se nosi sa svim mogućim stanjima i prilikama? Ima li prostora i mogućnosti da se poboljša njezina pokretljivost? Imamo li pričuvne planove ukoliko budemo prisiljeni napraviti zaokret i uzeti novi kurs, ako to bude potrebno? Napominjemo da su škole dosta tromi sustavi, kao veliki tankeri na moru, tako da je nemoguće činiti nagle zaokrete, kao što bi to katkada željelo mjerodavno ministarstvo i javnost.

Korištenje scenarija stimulira naše istraživanje strateških opcija. Svaka vizija budućnosti mora imati svoj scenarij kojim ćemo izgraditi strategiju. Problem je u tome što sa sigurnošću ne možemo predvidjeti kako će točno budućnost izgledati i u kojemu će se smjeru razvijati. Međutim, možemo istraživati nove opcije, izradom više scenarija. Pri tome ne trebamo izrađivati potpunu strategiju za svaki scenarij. Dovoljno je razmatrati scenarije za budućnost postavljanjem pitanja: **što ukoliko***? Često ćemo naći nove opcije za već prije promišljene scenarije, kao npr. rad škole u jednoj smjeni. Možda se ova pretpostavka neće u dogledno vrijeme ostvariti u svim školama, ipak je neophodno napraviti poseban scenarij za svaku školu, s tim da u kompleksnim uvjetima više scenarija će potpunije poduprijeti strateški plan razvoja pojedine škole.*

Fundamentalni argument za strateško planiranje pomoću scenarija leži u činjenici da živimo u svijetu rastućih promjena, diskontinuiteta i velike nesigurnosti koje zahtijevaju diskontinuirajuće strategije, koje katkada traže radikalne promjene i rezove s prošlošću. Snažna karakteristika scenarija je da se oni mogu rastegnuti izvan okvira našega uobičajenoga načina mišljenja o budućnosti i naših strategija.

4.7. Umjesto zaključka

Instrumenti za analizu okruženja: **skeniranje**, **monitoring**, **predviđanje** *i* **izrada scenarija** *koriste se u ovomu modelu predviđanja i širenja vizije, formulacije strateškoga smjera i strateškoga planiranja, implementaciji ovih planova i evaluaciji implementiranoga, sve u svrhu oblikovanja Nove hrvatske škole budućnosti, koja će odgovoriti promjenjivim zahtjevima i potrebama učenika u globalnomu svijetu u nastajanju, a u svjetlu primjene nacionalnog obrazovnog kurikuluma.*

Ova misija je moguća samo ako smo uvijek na vrhu vala znanstvenih, pedagoških i digitalnih tehnologija!

LITERATURA

Adair, John (2006.) ***Not Bosses But Leaders****, London: Kogan Page*
Adair, John (2005.) ***How to Grow Leadersaders****, London: Kogan Page*
Adair,John (2007.) ***Leadership for Innovation****, London: Kogan Page*
Adair,John (2007.) ***The Art of Creative Thinking****, London: Kogan Page*
Adair,John (2006.) ***Leadership and Motivation****, London: Kogan Page*
Bush,Tony & Coleman Marriane (2000.) ***Leadership and Strategic Management in Education****, EMDU, Univesity of Leicester*
Caldwell, Brian & Spinks, Jim (2008.) ***Raising the Stakes: From Improvement to Transformaton in the Reform Schools****, London, Routledge*
Caldwell, Brian (2006.) ***Re-imagining Educational Leadership****,*
Fidler, B. (1996.) **Strategic Planning for School Improvement***, London, Pitman*
Freedman, L. Thomas (2007.) **The World Is Flat***,*
Funda, Dragutin (2008.) **Poptpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju***, Kigen, Zagreb*
Haberberg, Adrian & Rieple, Alison (2008.) **Stratectig Management: Theory and Application***, Oxford University Press*
Kouzes & Posner (2002.) **Leadership & Challange***, Josse-Bass*
Morrison & Wilson (1996.) **The Strategic Management Response to the Challenge of Global Change, an article published in Bethesda***, MD: The World Future Society*
Northhouse, P. (2007.) **Leadership, Theory and Practice***, Sage, Thousand Oaks*
Owen Joe (2005.) **How to Lead***, Pearson Education Limited*
Sloane, Paul (2007.) **The Innovative Leader,** *London Kogan PageStaničić, S. (2006.)*
Sloane, Paul (2007.), **The Innovative Leader***, Kogan Page*
*Smith, C., Gidney, M., Barclay, N. and Rosenfeld, R. (2002.) '***Dominant logics of strategy in FE colleges***', Research in Post-Compulsory Education, 7 (1).*
Staessens, K. and Vandenberghe, R. (1994.) **'Vision as a core component in school cul¬ture'**,
Journal of Curriculum Studies, 26: 187-200. **Research in Post-Compulsory Education***, 7*
Thompson, John & Martin, Frank (2006.) Strategic Management: Awareness and Change, Thomson

2. VOĐENJE ODGOJNO–OBRAZOVNIH USTANOVA (EDUCATIONAL LEADERSHIP)

Suzana Hitrec, Antonio Jurčev, Oleg Đaković

SADRŽAJ

1. UVOD 33
2. TEORIJA I PRAKSA U HRVATSKOM ŠKOLSKOM SUSTAVU 33
3. DEFINICIJA POJMA VOĐENJE (LEADERSHIP DEFINED) 35
4. VOĐENJE ODGOJNO – OBRAZOVNE USTANOVE 36
5. PRISTUP PREMA OSOBINAMA POJEDINCA (TRAIT APPROACH) 36
6. PRISTUP PREMA VJEŠTINAMA POJEDINCA (SKILLS APPROACH) 40
7. PRISTUP PREMA PONAŠANJU POJEDINCA (STYLE APPROACH) 43
8. PRISTUP PREMA SITUACIJI (SITUATIONAL APPROACH) 45
9. TRANSFORMACIJSKO VOĐENJE (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP) 48
10. TIMSKO VOĐENJE (TEAM LEADERSHIP) 51
11. ZAKLJUČAK 54
LITERATURA 56

1. UVOD

Vođenje je tema o kojoj je napisano mnogo knjiga. Međutim, ono i dalje predstavlja velik izazov praktičarima te istraživačima koji žele razumjeti taj proces.

Pojam vođenje definiran je tijekom godina istraživanja na mnogo načina i različitim pristupima, ali svi oni ističu da je vođenje proces utjecaja koji pomaže skupini pojedinaca u postizanju zajedničkog cilja. Budući da su vođa i članovi tima dio procesa vođenja, bitno je usmjeriti pažnju na promatranje njihova odnosa.

Radi jasnijeg razumijevanja pojmova vođenje i upravljanje (Leadership and Management) valja naglasiti njihovu razliku. Vođenje je proces koji obuhvaća utjecaj, rad s ljudima i postizanje ciljeva, a primarna mu je funkcija primjenjiva i konstruktivna promjena. Upravljanje, s druge strane, ponajprije želi osigurati stabilnost i red u organizacijama. Usredotočeno je na strukturu, a vođenje na ideje.

Organizacije koje imaju snažno upravljanje i slabo vođenje postaju trome i birokratske, a organizacije koje imaju slabo upravljanje i snažno vođenje mogu biti u procesu promjena bez jasnog cilja. Stoga su oba procesa potrebna za napredak organizacije, a uključuju utjecaj pojedinaca na postizanje zajedničkih ciljeva.

U sljedećim poglavljima opisani su neki od osnovnih modela i pristupa procesu vođenja koji mogu do određene razine objasniti proces vođenja i razlike između navedenih pristupa. Navedene pristupe vođenju treba shvatiti samo kao motivacijsku osnovu za daljnje istraživanje procesa vođenja, kao i svih potrebnih kompetencija koje bi jedan vođa trebao imati ili edukacijom usvojiti. U završetku teksta navedena je literatura za sve one koji žele proširiti spoznaje o vođenju.

Zbog malog broja istraživanja procesa vođenja u hrvatskom obrazovnom sustavu, tema vođenja obrađena je u sljedećim poglavljima kroz općenit pristup koji je primjenjiv za više vrsta organizacija, uz navođenje pojedinih iskustava iz hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava. Velik dio teoretskog pristupa procesu vođenja preuzet je iz knjige „Leadership, theory and practice“ (Northhouse, P. (2007.) Sage, Thousand Oaks).

2. TEORIJA I PRAKSA U HRVATSKOM ŠKOLSKOM SUSTAVU

Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, ravnatelji su poslovodni i stručni voditelji škole. Oni vode školu, ali i preuzimaju ulogu vođe kojem je zadaća motivirati djelatnike škole na postizanje što boljih rezultata rada, poticati suradnju, izgraditi povjerenje i zajednički duh te upravljati sukobima. Trebaju posjedovati određene vještine i sposobnosti kako bi uspješno vodili školske ustanove, biti sposobni uočavati i analizirati određene situacije u kojima su njihovi djelatnici te djelovati radi poboljšanja rezultata rada. Ravnatelji također trebaju uočiti potrebe svojih zaposlenika te, ovisno o tome, prilagoditi svoj stil vođenja i aktivnosti.

Ravnateljski se posao sve češće u odgojno-obrazovnim ustanovama brojnih zemalja tumači tako da društvo postavlja ključnu osobu, ravnatelja, u poziciju vođenja (služenja drugim ljudima) u organizacijama usmjerenim na čovjeka. Uloga ravnatelja kao vođe odgojno-obrazovne ustanove dramatično se promijenila prelaskom usmjerenja s jedne osobe koja sama brine o odgojno-obrazovnoj ustanovi na težnju prema organizacijskoj kvaliteti

podijeljenoj između brojnih pojedinaca. Prema toj koncepciji ravnatelji postaju odgovorni za „dijeljenje vođenja“ i delegiranje autoriteta, ali i za povećanje kapaciteta vođenja u ustanovi.

Ravnatelji bi lakše mogli ispuniti sve zahtjeve vođenja škole u 21. stoljeću kada bi se nacionalna politika nastavila razvijati u smjeru koji ojačava ravnateljske kompetencije. Svim ravnateljima, pa tako i vrlo iskusnim, potrebni su odgovarajući uvjeti za uspješno obavljanje svih ravnateljskih uloga. Ponajprije, neophodna je izgradnja profesionalnog kapaciteta provedbom programa osposobljavanja i ciljanog usavršavanja ravnatelja. Tako bi ravnatelji hrvatskih odgojno-obrazovnih ustanova mogli sustavno upoznati teorije vođenja, prepoznati svoj osobni stil vođenja te razviti stilove koji odgovaraju uvjetima u kojima ustanova djeluje, kao i osobnosti samog ravnatelja.

Današnje stanje hrvatskog školstva zanimljivo je iz perspektive vođenja i ravnatelja koji upravljaju školama. Trenutačno ne postoji obvezno, sustavno, organizirano osposobljavanje sa svrhom pripreme kandidata za ravnatelja, odnosno novoizabranog ravnatelja. Tome je suprotstavljena činjenica da se velik broj ravnatelja u Republici Hrvatskoj izabire unutar svojih škola u kojima su prethodno godinama radili. Njihove su kolege upravo u njima prepoznali određene kvalitete, karakteristike vođe (leadera), koje ih ističu naspram ostalih djelatnika škole. Upravo karakteristika prepoznatih vođa i stjecanje iskustva tijekom godina rada, uz razne oblike individualnog i skupnog usavršavanja, daje ravnateljima mogućnost osobnog razvoja i postizanja uspjeha u svojem poslu.

Vođenje bi trebalo biti posebno zanimljiva tema hrvatskim ravnateljima, kako radi samoanalize vođenja odgojno-obrazovnih ustanova, tako i radi daljnjeg osobnog i profesionalnog razvoja.

Koje su to osobine i ponašanja po kojima se razlikuju potencijalni uspješni ravnatelji?

Vrlo je važna strastvena predanost i entuzijazam prema djeci i svojoj ustanovi. Ništa manje nije važna upornost, predanost i asertivnost. Bez izrazito razvijenih interpersonalnih i komunikacijskih vještina nemoguće je uspjeti. Potrebno je samopouzdanje i vjera da je dobro ono što rade, kao i jaka osobna filozofija. Takve osobe uočavaju i dobivaju povratne informacije od raznih izvora.

U mnogim su zemljama kod uspješnih ravnatelja ustanovljena neka opća uvjerenja: Svako je dijete (učenik/ca) važno. Svim članovima zajednice potrebna je podrška. Svako dijete može uspjeti i svako dijete ima potencijal. Ravnatelj može i treba učiniti nešto što će značajno poboljšati rad ustanove. Takvi su ravnatelji ponajprije usmjereni na dobrobit i interese djece. Intuitivni su i predani poslu s izrazitom željom za uspjehom.

Što rade uspješni ravnatelji?

Oni stvaraju osjećaj povjerenja te svojom vizijom i entuzijazmom omogućuju usmjeravanje procesa. Predodžbu uspješne ustanove artikuliraju korištenjem bezbrojnih mogućnosti, stvarajući ozračje očekivanja i uzbuđenje vezano uz mogućnost ispunjenja očekivanog.

Djelatnici se osjećaju osnaženima strukturiranom okolinom koja ih podržava.

Njihova je energija usmjerena prema učenicima i njihovim obiteljima. Ograničenja i izazove ne doživljavaju kao zapreke. Djeluju osobnim primjerom kao uzori. Povezuju ljude s ciljevima odgojno-obrazovne ustanove kada se oni postavljaju ili se mijenjaju. Kad su ciljevi postignuti, oni se nadograđuju.

Takav način rada pomaže uspostavljanju kulture stalnog unaprjeđivanja. Uspješni ravnatelji nisu nikad zadovoljni situacijom održavanja „status quo“. Oni omogućuju djelatnicima ostvarivanje ciljeva te ih na to neprestano potiču i „guraju naprijed“. Ostaju fokusirani i ne prihvaćaju „ne“ kao odgovor.

3. DEFINICIJA POJMA VOĐENJE (LEADERSHIP DEFINED)

Postoji mnogo definicija pojma vođenje ili vođa (Leadership/Leader), a kao najvažnije možemo istaknuti:

„Vođenje kao rukovodni proces predstavlja skup složenih odnosa, procesa, utjecaja, iniciranja, motiviranja i angažmana ljudi za realizaciju zadaća i ciljeva organizacije.“ (M. Jurina, 1994.)

„Vodstvo je jedna od interno orijentiranih akitvnosti menadžmenta koja se odnosi na ljude i socijalne interakcije“ (F. Bahtijarević-Šiber, 1991.).

„Vodstvo je proces socijalnog utjecaja u kom lider traži voljnu participaciju subordiniranih u svrhu postizanja organizacijskih ciljeva.“ (C.A. Schriesheim, J.M. Tolliver, O.C. Behling, 1988.)

„Vodstvo se još uvijek smatra jednim od najraširenijih, a istovremeno najmanje shvaćenih fenomena, odnosno jednim od najtežih koncepata u studijima o menadžmentu. Ono se lako prepoznaje, ali teško definira.“ (Costley, Todd, 1987.)

Koristeći iste pojmove Northhouse P. je izveo jednu od mogućih definicija vođenja.

***Vođenje** je proces gdje pojedinac utječe na skupinu pojedinaca radi postizanja zajedničkog cilja.*

Definiranjem vođenja kao procesa ističe se da nije riječ o osobini vođe već o procesu koji se odvija između vođe i skupine pojedinaca. Proces znači da vođa i skupina pojedinaca međusobno utječu jedni na druge. To nije linearan, jednosmjeran proces, nego interaktivan.

Definiranjem vođenja kao utjecaja naglašava se važnost vođe. Naime, vođenje kao proces ne postoji bez njegova utjecaja na pojedince skupine.

Definiranjem vođenja kao događaja koji se javlja u skupinama upućuje se na to da bez skupa pojedinaca koji imaju zajednički zadatak ono ne postoji. Pritom može biti riječ o maloj skupini pojedinaca ili velikoj skupini koja obuhvaća cijelu organizaciju ili tvrtku.

Definiranjem vođenja kao događaja usmjerenog na postizanje cilja ističe se da skupina pojedinaca treba biti vođena kako bi ispunila određenu zadaću ili postigla određeni cilj. Vođa usmjerava svoju energiju ka pojedincima.

Pojam vođenja usko je povezan sa stilom upravljanja. Naime, on obuhvaća vođenje ljudi, kao i planiranje, organiziranje i vrednovanje ostvarenih rezultata, te se može definirati kao poseban način ponašanja rukovoditelja u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u školi (Staničić, 1996.).

„Šef tjera na rad. Voditelj (leader) vodi.

Šef se oslanja na autoritet. Voditelj se oslanja na suradnju.

Šef govori: „Ja“. Voditelj govori: „Mi“.

Šef stvara strah. Voditelj stvara povjerenje.

Šef zna kako. Voditelj pokazuje kako.

Šef izaziva nezadovoljstvo. Voditelj udahnjuje polet.

Šef okrivljuje. Voditelj ispravlja pogreške.

Šef rad pretvara u tlaku. Voditelj rad pretvara u nešto zanimljivo.“

W. Glasser („Kvalitetna škola“)

4. VOĐENJE ODGOJNO – OBRAZOVNE USTANOVE

Vođenje odgojno–obrazovne ustanove može se shvatiti kao proces utjecaja utemeljen na jasnim vrijednostima i stavovima usmjeren na ostvarenje vizije.

Vođenje odgojno obrazovne ustanove uključuje predočavanja cilja i zadaća zaposlenima, ukazivanje na moguća rješenja i načine ostvarenja, usklađivanje napora osoblja na ostvarenju programskih zadaća, stvaranje klime suradnje, sigurnosti i unutarnjeg sklada, poticanje na pojačanu aktivnost i kreativan pristup radu, razvoj komunikacije, poticanje profesionalnog razvoja, predstavljanje interesa zaposlenih pred drugim subjektima života i rada škole (Staničić, 2006.).

Na vođenje u školi mogu utjecati razni čimbenci kao što su: veličina škole (broj učenika, nastavnika, razrednih odjela); tip škole (po razini: osnovna, srednja – gimnazija, strukovna, po osnivaču: javna/privatna); lokacija škole (veliki gradovi, manji gradovi, sela, otoci); socio–ekonomski faktori (razvijenost gospodarstva); način upravljanja i nadzora; uključenost roditelja u donošenje odluka u školi; iskustvo i motiviranost nastavnika i ostalih zaposlenika; školska kultura (vrijednosti, vjerovanja, običaji i rituali škole).

5. PRISTUP PREMA OSOBINAMA POJEDINCA (TRAIT APPROACH)

Pristup prema osobinama pojedinca bio je prvi sistematski pokušaj proučavanja vođenja. Na početku 20. stoljeća istraživalo se što određene ljude čini velikim vođama i razvijene su prve teorije. Nazvane su „rođeni vođe“ jer su se fokusirale na identifikaciju urođenih kvaliteta i karakteristika velikih socijalnih, političkih i vojnih vođa, a vjerovalo se da samo određeni ljudi imaju takve osobine.

Međutim, sredinom 20. stoljeća pristup prema osobinama pojedinca upitan je jer se počelo smatrati da nema specifičnih osobina pojedinca koje jasno razdvajaju vođe od nevođa u različitim situacijama. Naime, pojedine osobine vođe u nekoj situaciji tog istog pojedinca možda neće istaknuti kao vođu u drugoj situaciji. Stoga se vođenje počelo promatrati ponajprije kao odnos među ljudima u raznim

BITNE OSOBINE POJEDINCA KAO VOĐE:

- *INTELIGENCIJA*
- *SAMOPOUZDANJE*
- *ODLUČNOST*
- *CJELOVITOST*
- *DRUŠTVENOST*

socijalnim situacijama, a ne kao kvaliteta pojedinca. Osobne kvalitete pojedinaca i dalje se smatraju važnima, međutim, istraživači ih promatraju ovisno o zahtjevnosti situacije.

Pristup prema osobinama pojedinca i danas je aktualan. U počecima istraživanja isticale su se i ustanovljavale kvalitete i posebitosti „velikih ljudi", a zatim se pažnja usmjerila na promatranje utjecaja određene situacije na vođe. Međutim, zadnjih se godina u fokus promatranja vratilo isticanje uloge osobina pojedinca kao vođe u procesu vođenja, s posebnim naglaskom na situacije i ponašanja.

Nakon stoljeća istraživanja kako osobine pojedinca utječu na vođenje, stvorena je lista osobina koje bi pojedinac trebao imati ili želio razviti kako bi ga drugi doživjeli kao vođu. Iz proširene liste osobina, koje su rezultat rada niza istraživača, izdvojene su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, cjelovitost, društvenost.

Inteligencija

Inteligencija ili intelektualna sposobnost, kao osobina vođe, pozitivno je vezana uz pojam vođenja. Razna istraživanja potvrdila su da vođe često imaju veći kvocijent inteligencije od pojedinaca koji su nevođe. Sposobnost verbalne komunikacije, moć uvjeravanja i zaključivanje, prema rezultatima raznih istraživanja, upućuju na zaključak da te osobine čine pojedinca boljim vođom. Međutim, istraživanja su također potvrdila da se intelektualne sposobnosti vođe ne bi smjele previše razlikovati od intelektualnih sposobnosti njegovih podređenih. Naime, kada se intelektualne sposobnosti značajno razlikuju, mogući su problemi u komunikaciji s podređenima, koji teško mogu prihvatiti ideje vođe, što može biti kontraproduktivno. No, inteligencija ili intelektualna sposobnost svakako pozitivno utječe na kapacitet pojedinca da bude uspješan vođa.

Samopouzdanje

Da bi pojedinac postao vođa, treba biti i samopouzdan. Riječ je o sposobnosti pojedinca da bude siguran u svoje vještine i kompetencije, kao i o samopoštovanju te uvjerenju da može učiniti mnogo kao pojedinac. Vođenje uključuje utjecaj na druge osobe oko sebe, a samopouzdanje omogućuje vođi osjećaj sigurnosti da će njegov utjecaj biti ispravan i prikladan.

Odlučnost

Ovu osobinu ima većina vođa. Odlučnost je želja da se posao uspješno izvrši, a karakteriziraju je, između ostalog, inicijativa, upornost, dosljednost, dominantnost i prodornost. Odlučni ljudi željni su potvrđivanja, aktivni su i ustrajni u svladavanju zapreka prilikom ostvarivanja cilja te dominantni u situacijama kad podređeni trebaju vodstvo.

Cjelovitost

Cjelovitost je osobina koja ističe kvalitete iskrenosti, čestitosti i pouzdanosti kod vođa. Pojedinci koji iskazuju jasna načela i preuzimaju odgovornost za svoje postupanje izražavaju osobinu cjelovitosti, nadahnjuju samopouzdanjem druge ljude oko sebe jer im oni mogu vjerovati da će učiniti upravo ono o čemu im govore. Takve su vođe iznimno pouzdane i vrijedne našeg povjerenja.

Društvenost

Društvenost je zadnja od istaknutih osobina uspješnih vođa. Takve su vođe sklone poticanju i stvaranju ugodnog socijalnog okružja, pokazuju sklonost prijateljskim odnosima, otvorenosti, uljudnosti, taktičnosti i diplomaciji. Osjetljivi su prema potrebama drugih i pokazuju zanimanje za njihovu dobrobit. Imaju izraženu socijalnu komponentu i međuljudske vještine te su sposobni stvoriti suradničke odnose s njima podređenim ljudima.

Tijekom 20. stoljeća istraživači su naveli mnogo više osobina koje čine dobre vođe, ali je ustanovljeno da upravo tih pet osobina najviše utječe na kapacitet pojedinca da se istakne kao vođa.

Uz istaknute osobine ravnatelj treba biti i komunikativan, povjerljiv, empatičan, sposoban promijeniti duboko ukorijenjene stavove u izravnoj, osobnoj komunikaciji, kao i shvatiti skupinu i njihove norme ponašanja (Webster, 1994.). Ravnateljima je potrebna snalažljivost, razumijevanje, upornost, poznavanje funkcioniranja sistema, unutarnja snaga i hrabrost.

Trebaju se izražavati tako da pokazuju razumijevanje širokog spektra ljudskog ponašanja, a od njih se očekuje i poštenje, otvorenost, predanost, pristojnost, odgovornost i humor. Poželjne su sljedeće vrijednosti: integritet, socijalna pravednost, humanost, poštovanje, odanost.

Iskustva u SAD-u pokazala su četiri esencijalne kvalitete ravnatelja: shvaćanje krize kao normalne situacije i kompleksnosti kao zabave, neuništivi optimizam, neupitnu zalihu intelektualne znatiželje te potpun izostanak paranoje i samosažaljenja.

Osobne kvalitete svakako utječu na uspješnost rada ravnatelja, a također valja naglasiti da rad ravnatelja ne bi smio postati rutinski.

Emocionalna inteligencija

U zadnjih 15 godina istaknuo se još jedan način procjenjivanja utjecaja osobina pojedinca na vođenje. Naime, od početka 90-ih godina prošlog stoljeća mnogo je istraživača proučavalo emocionalnu inteligenciju. Kao što riječi sugeriraju, emocionalnu inteligenciju možemo opisati pojmovima emocija i razmišljanja, te njihovim odnosom. Inteligencija je sposobnost usvajanja informacija i korištenja istima u životnim situacijama, dok se emocionalna inteligencija može definirati kao sposobnost opažanja te izražavanja emocija, donošenja odluka uz pomoć emocija, shvaćanja i prosuđivanja emocija te uspješnog upravljanja istima unutar nas i u odnosu s drugima.

Još se uvijek raspravlja o utjecaju emocionalne inteligencije na uspjeh pojedinca u životu, a osnovna pretpostavka sugerira da bi ljudi koji su usredotočeniji na svoje emocije i njihov utjecaj na ostale trebali biti uspješnije vođe.

Istraživanja utjecaja emocionalne inteligencije na vođenje nastavljaju se te se stoga može očekivati još više spoznaja u budućnosti.

Kako funkcionira pristup prema osobinama pojedinca?

Ovaj pristup značajno je drugačiji od svih pristupa objašnjenih u ostalim poglavljima jer je usredotočen na vođu, a ne na podređene pojedince ili situacije u kojima se odvija proces vođenja. To čini ovaj pristup mnogo izravnijim od ostalih pristupa; svrha mu je određivanje osobina koje pojedinca čine sposobnim vođom.

Pristup prema osobinama pojedinca ne postavlja niz hipoteza ili načela o tome kakav bi trebao biti vođa u određenim situacijama ili što bi trebao učiniti. Kao najvažniji čimbenik u procesu vođenja istaknuta je osobnost vođe.

Također, ovaj pristup sugerira da će organizacije bolje raditi ako je uprava sastavljena od ljudi koji imaju određen profil vođa pa su stoga, kako bi pronašle prave ljude za vodeće pozicije, mnoge od njih razvile instrumente za procjenu pojedinaca. Ova pretpostavka sugerira da će se odabirom pravih ljudi poboljšati organizacijska djelotvornost. Svaka organizacija može definirati osobine ili značajke koje su važne za pojedine rukovodeće položaje te instrumentima za procjenu odrediti odgovara li određeni pojedinac njihovim potrebama.

Pristup prema osobinama pojedinca upotrebljava se i za podizanje svijesti i osobnog razvoja. Analizom svojih osobina rukovodioci mogu uvidjeti svoje slabosti i prednosti, kako ih ostali doživljavaju te mogu li na temelju svojih kvaliteta napredovati u organizaciji u kojoj rade. To pojedincima daje jasan pregled kakvi su kao vođe i kako se uklapaju u organizacijsku hijerarhiju.

Prednosti

Pristup prema osobinama pojedinca ima nekoliko prednosti koje valja istaknuti.

Ovaj pristup intuitivno je privlačan. Slaže se s percepcijom ljudi, od kojih većina vođe vidi kao istaknute pojedince s nizom posebnih osobina koje ih izdvajaju iz mase i čine drugačijima.

Iza ovog pristupa stoji stoljeće istraživačkog rada. Upravo čitav niz provedenih istraživanja i velik broj dobivenih podataka daju posebnu vjerodostojnost ovoj teoriji.

Naglašava se komponenta vođe u procesu vođenja. Iako je vođenje sastavljeno od vođe, sljedbenika (podređenih) i situacije, pristup osobinama pojedinca usmjeren je samo na vođu. Ta isključivost može predstavljati potencijalnu opasnost, ali nas uvodi u dublje razumijevanje povezanosti vođe i njegove osobnosti s procesom vođenja.

Ovim se pristupom uspostavljaju određene referentne točke kako bismo znali što trebamo promatrati i usavršavati ukoliko želimo biti vođa. Na osnovi spoznaja do kojih se došlo istraživanjem ovog pristupa, organizacije i tvrtke mogu pomoću instrumenata procjena odrediti prednosti i slabosti pojedinaca kao vođa te pronaći načine unaprjeđenja njihove djelotvornosti u vođenju.

Nedostaci

Uz navedene prednosti, pristup osobinama pojedinca ima i nekoliko nedostataka.

Ponajprije, riječ je o težnji sastavljanja konačne liste osobina vođe. Iako se tijekom zadnjih sto godina proveo velik broj istraživanja, rezultati su ponekad bili dvosmisleni i nejasni, a lista osobina postala je predugačka.

Svakako valja istaknuti i da pristup nije uzeo u obzir utjecaj situacija na proces vođenja. Pojedinci koji se u nekoj situaciji istaknu kao vođe ne moraju biti tako uspješni kao vođe u nekoj drugoj situaciji. Dakle, situacija utječe na proces vođenja i teško je odrediti univerzalnu grupu osobina pojedinca koja će biti izolirana od konteksta procesa vođenja.

Može se zaključiti da pristup uzrokuje veliku subjektivnost u određivanju osobina pojedinaca. Budući da su opisi osobina pojedinaca toliko opsežni i široki, interpretacija značenja

dobivenih podataka subjektivna je. To se posebno ističe kod raznih testova za samotestiranje, koji se mogu naći u knjigama za menadžere i rukovoditelje.

Smatra se da ovaj pristup nije koristan u treningu i usavršavanju vođa. Čak i ako možemo definirati konačnu listu osobina pojedinca, učenje novih osobina nije jednostavan put jer pojedinci svoje osobine ne mijenjaju lako. Ovaj pristup većinom stvara čvrste psihološke strukture, što onemogućava vrijednosti učenja i usavršavanja vođa.

Primjena pristupa prema osobinama pojedinaca

Unatoč svim spomenutim nedostacima, pristup prema osobinama pojedinca daje nam značajne informacije o procesu vođenja i može se upotrijebiti na svim razinama i u svim tipovima organizacija ili tvrtki. Iako ne pruža konačnu listu osobina pojedinaca, upućuje na to koje su osobine poželjne ako netko želi svojim podređenima biti vođa. Razni osobni testovi i upitnici mogu nam otkriti imamo li važne osobine vođe, te možemo odrediti svoje prednosti i nedostatke.

Upravitelji mogu pomoću podataka dobivenih na osnovi ovog pristupa procijeniti kako ojačati svoj položaj u organizaciji u kojoj rade; podaci ih upozoravaju na područja u kojima trebaju više usavršavanja i treninga. Počinju bolje razumjeti same sebe i načine utjecaja na zaposlenike u organizaciji ili tvrtki.

6. PRISTUP PREMA VJEŠTINAMA POJEDINCA (SKILLS APPROACH)

Poput pristupa prema osobinama pojedinca i pristup prema vještinama pojedinca naglašava ulogu vođe u procesu vođenja. Međutim, dok pristup prema osobinama pojedinca ističe osobne, urođene karakteristike, pristup prema vještinama pojedinca naglašava vještine i sposobnosti, koje mogu biti naučene i mogu se razvijati. Iako je osobnost važna u procesu vođenja, ovaj pristup naglašava da su za djelotvorno vođenje potrebne vještine i sposobnosti.

U daljnjem tekstu razmatra se teorija „Tri vještine“ koju je 1955. godine razvio Katz.

Teorija „Tri vještine“

Katz u svojoj teoriji u potpunosti razdvaja vještine od osobina i kvaliteta vođe. Vještine predstavljaju ono što vođa može postići, a osobine pojedinca definiraju tko je vođa. U ovom su poglavlju vještine vođenja definirane kao sposobnost upotrebe znanja i kompetencija kako bi se postigao cilj.

Provođenjem niza istraživanja Katz je postavio teoriju da efektivno upravljanje ovisi o trima osnovnim osobnim vještinama: tehničkoj, ljudskoj i pojmovnoj.

Tehničke vještine

Tehničke su vještine znanje i iskustvo u specifičnoj vrsti posla. One su osobito važne na nižoj i srednjoj razini upravljačke strukture organizacije, te u samoj realizaciji rada organizacije.

Ljudske vještine

Ljudske su vještine znanje i sposobnost rada s ljudima. Riječ je o sposobnostima koje vođi pomažu da uspješno radi s nadređenima, kolegama u istom rangu i podređenima radi postizanja postavljenih ciljeva. Biti vođa s ljudskim vještinama znači biti osjetljiv prema potrebama i motivaciji drugih te uvažavanju tuđih potreba prilikom donošenja odluka.

Pojmovne vještine

Pojmovne vještine podrazumijevaju sposobnost rada s idejama i konceptima. Vođa koji ima izgrađene pojmovne vještine uspješno radi s apstraktnim i hipotetičkim pojmovima. Pojmovne vještine vrlo su bitne za stvaranje vizije i strateškog plana organizacije, kao i shvaćanja za što se organizacija zalaže i čemu teži.

Katz naglašava važnost posjedovanja svih triju vještina kada je riječ o vođama. Međutim, ovisno o tome gdje se nalaze u upravljačkoj strukturi, neke su vještine važnije od ostalih. Iako je ovu teoriju Katz predstavio sredinom 50-ih godina prošlog stoljeća, tek se pred kraj prošlog stoljeća počinje priznavati u istraživanjima procesa vođenja.

U Novom Zelandu ravnatelji škola trebali bi imati sljedeće karakteristike: značajnost djelovanja (poznati i prepoznatljivi u svojoj okolini); razvijene interpersonalne vještine, smisao za timski rad i suradnju s kolegama, učenicima, roditeljima, školskim odborom, lokalnom zajednicom; sposobnost za razvijanje i artikuliranje vizije; znanje o kurikulumu i primjerima dobre prakse; pozitivan stav prema edukacijskim analizama i evaluaciji; razvijen osjećaj za razvoj (svih subjekata u školi), kao i ambicije; izvrsno organiziranje i korištenje uspješnih menadžerskih tehnika.

Kako funkcionira pristup prema vještinama pojedinca?

Pristup prema vještinama pojedinca vrlo je očigledan jer opisuje proces vođenja iz perspektive vještina pojedinca. Umjesto da propisuje načine uspješnog vođenja, on osigurava strukturu za razumijevanje prirode djelotvornog procesa vođenja.

Teorija „Tri vještine“ ističe da važnost pojedinih vještina vođa ovisi o mjestu vođe u hijerarhijskoj strukturi organizacije. Upraviteljima na nižim stupnjevima upravljanja u organizacijama najvažnije su tehničke i ljudske vještine. Kad takav upravitelj pređe u srednju razinu upravljanja u organizaciji, bitne su sve tri vještine: tehnička, ljudska i pojmovna. Na najvišim razinama upravljanja upravitelji ponajprije trebaju imati ljudske i pojmovne vještine.

Prednosti

Pristup prema vještinama pojedinca pozitivno pridonosi našem shvaćanju procesa vođenja radi više razloga.

Usmjeren je na promatranje vođa te ističe važnost razvijanja pojedinih vještina pojedinca. Iako su prva istraživanja temeljena na ovom pristupu isticala važnost vještina pojedinca na svim razinama upravljanja, kasniji radovi postavili su upravo učenje i usavršavanje vještina u samo središte pažnje.

Pristup je privlačan jer opisuje proces vođenja kroz razne vještine koje su dostupne svakom, a mogu se naučiti, što je suprotno pristupu prema osobinama pojedinca. Dakle, osobe mogu naučiti i razvijati vještine i kompetencije tijekom rada. To je poput bavljenja sportom-ljudi bez urođenih predispozicija mogu unaprijediti svoju igru vježbom i pod stručnim vodstvom.

Pristupom se osigurava širok pogled na proces vođenja, koji uključuje niz kompetencija pojedinca kao što su rješavanje problemskih situacija, vještina socijalne procjene, znanje, osobna obilježja, radno iskustvo i utjecaj određenih situacija. Svaka od tih komponenti dalje se može razložiti na više svojih podkomponenti, a rezultat je slika procesa vođenja koja obuhvaća mnoštvo faktora. Zbog tako mnogo uključenih varijabli pristup prema vještinama pojedinca može doseći mnoge zamršene i zahtjevne elemente procesa vođenja, koji se ne mogu naći u ostalim pristupima.

Pristup prema vještinama pojedinca osigurava strukturu koja je u skladu s programima većine obrazovnih institucija za vođe (leadership educational programs). Upravo ovaj pristup osigurava strukturu koja pomaže izradi okvirnog programa za usavršavanje i obrazovanje pojedinaca kao budućih upravitelja, vođa.

Nedostaci

Širina pristupa prema vještinama pojedinca ponekad izlazi izvan granica samog procesa vođenja. Primjerice, uključivanjem motivacije, kritičkog razmišljanja, osobnosti i rješavanja sukoba ovaj pristup ne proučava isključivo proces vođenja pa stoga njegovi modeli postaju općeniti i manje precizni u objašnjavanju samog procesa.

Pristup prema vještinama pojedinca slabo predviđa izlazne vrijednosti. Ne objašnjava detaljno kako promjene u vještini socijalne procjene i rješavanja problemskih situacija u konačnici utječu na sam proces vođenja. Također, ovaj pristup ističe da su prije navedene kompetencije pojedinaca međusobno zavisne, ali to gotovo uopće ne objašnjava.

Dakle, pristup može biti pogrešno protumačen jer ne objašnjava kako vještine vode do uspješnog procesa vođenja.

Primjena pristupa prema vještinama pojedinaca

Budući da je ovaj pristup tek nedavno teoretski formuliran, nije se često primjenjivao. Tako nema organiziranog treninga za ljude koji žele naučiti vještine vođenja upravo na temelju ovog pristupa iako mnogi programi usavršavanja i obrazovanja uključuju učenje vještina.

Unatoč nedostatku programa usavršavanja i obrazovanja, pristup prema vještinama pojedinaca nudi značajne informacije o vođenju te se upravitelji u raznim organizacijama njim mogu koristiti na svim razinama upravljanja. Ovaj pristup omogućava svakom pojedincu otkrivanje svojih prednosti i nedostataka u odnosu na tehničke, ljudske i pojmovne vještine pa upravitelji pomoću njega mogu dobiti dublji uvid u svoje kompetencije kao vođe i naučiti više o područjima na kojima trebaju dodatno usavršavanje.

Pristup prema vještinama pojedinca u budućnosti će vjerojatno biti važan za stvaranje sveobuhvatnih programa za usavršavanje i obrazovanje upravitelja kao vođa.

7. PRISTUP PREMA PONAŠANJU POJEDINCA (STYLE APPROACH)

Pristup prema ponašanju pojedinca naglašava vladanje i postupanje vođe. Različit je od pristupa prema osobinama pojedinca, koji naglašava osobne karakteristike vođe, i pristupa prema vještinama pojedinca, koji naglašava sposobnosti vođe. Naime, usmjeren je na to što vođe rade i kako se ponašaju, te kakav im je stil vođenja.

Razna istraživanja ovog pristupa ustanovila su da je vođenje sastavljeno od dviju općih vrsta ponašanja: ponašanja prema zadacima (task behaviors) i ponašanja prema međuljudskim odnosima (relationship behavior). Ponašanje prema zadacima omogućuje članovima tima lakše postizanje ciljeva, a ponašanje prema međuljudskim odnosima pomaže podređenim članovima tima da se dobro osjećaju u odnosu prema samima sebi, drugima te raznim situacijama. Osnovna je zadaća ovog pristupa odgovoriti kako se vođe koriste ovim dvjema vrstama ponašanja da bi utjecali na podređene u njihovim nastojanjima da postignu zadani cilj.

Mnoge su studije istraživale pristup prema ponašanju pojedinca. Prva istraživanja provedena su sredinom 20. stoljeća u SAD-u na Sveučilištu u Ohiu na temelju rada Stogdilla, koji je naglasio da osobne značajke ne mogu biti temelj istraživanja procesa vođenja. U isto vrijeme, skupina istraživača sa Sveučilišta u Michiganu provela je niz istraživanja o funkcioniranju vođenja u malim skupinama. Treću skupinu istraživanja, temeljenu na ovom pristupu, proveli su Blake i Mouton (1964., 1978. i 1985.), koji su ispitivali kako se upravitelji koriste dvjema vrstama ponašanja u organizacijskim situacijama.

Istraživanja na Sveučilištu u Ohiu, SAD

Budući da se činilo da istraživanja pristupa prema osobinama pojedinca ne daju rezultate, skupina istraživača na Sveučilištu u Ohiu analizirala je kako se pojedinci ponašaju kad upravljaju skupinom ljudi ili organizacijom. Podređeni su ispunjavali upitnike o njihovim nadređenima, upisivali su broj prepoznatih vrsta ponašanja njihovih vođa skupina. Izvorni upitnik sadržavao je listu s više od 1800 stavki koje su opisivale različite aspekte ponašanja vođa, a iz te dugačke liste izveden je upitnik sastavljen od 150 pitanja, nazvan "Upitnik je opisivanje ponašanja vođa" (Leader Behaviour Description Questionnaire - LBDQ). Ispunilo ga je stotine ljudi koji su radili u obrazovanju, vojsci i industriji, a rezultati su pokazali da postoje specifična ponašanja pojedinaca karakteristična za vođe.

Istraživanja na Sveučilištu u Michiganu, SAD

Dok je skupina istraživača na Sveučilištu u Ohiu razvila upitnik LBDQ, istraživači na Sveučilištu Michigan proučavali su ponašanja u procesu vođenja uz poseban naglasak na utjecaj vođa na male skupine. Program istraživanja razlikovao je dvije vrste ponašanja vođa: ponašanje usmjereno prema zaposlenicima i ponašanje usmjereno prema postignućima. Ponašanje usmjereno prema zaposlenicima određuje vođe koje svojim podređenima pristupaju s istaknutim ljudskim odnosom te uzimaju u obzir sve osobitosti i vrijednosti svakog zaposlenika posebice. Ponašanje usmjereno prema rezultatima naglašava tehničke aspekte posla pa se zaposlenici promatraju samo kao sredstvo uspješno obavljenog posla.

Blake i Mouton, Upraviteljska mreža

Upraviteljska mreža jedan je od najpoznatijih modela upraviteljskog ponašanja. Pojavila se ranih 60-ih godina prošlog stoljeća i dorađivana je više puta, a raširenо se upotrebljava za usavršavanja i treninge upravitelja. Objašnjava kako vođe mogu pomoći organizacijama u dostizanju svoje svrhe kroz dva čimbenika: brigu za postignuća i brigu za ljude. Upraviteljska

mreža spaja ova dva čimbenika preko dviju međusobno okomitih osi, horizontalne i vertikalne, a nanošenjem rezultata za svaki čimbenik možemo prikazati različite stilove vođenja.

Istraživanje o uspješnim ravnateljima

International Successful School Leadership Project (ISSLP) u Australiji jedinstveni je četverogodišnji „multiperspektivni" istraživalački projekt kojemu je svrha identificiranje kvaliteta, karakteristika i kompetencija uspješnih ravnatelja osnovnih i srednjih škola u različitim socioekonomskim okolnostima u osam zemalja sudionica (Australija, Kina, Danska, Švedska, Norveška, Velika Britanija, Kanada, SAD), kao i određivanje mogućnosti ustanovljavanja skupa općih kvaliteta, karakteristika i kompetencija. Projekt je započeo 2001. i završio 2006. godine. Rezultati studije slučaja pokazali su da uspješni ravnatelji imaju stalne tenzije (između voditeljskog i menadžerskog pristupa) i dileme (razvoj ili otpuštanje djelatnika koji ne rade dobro), a valja istaknuti da su svi uvijek orijentirani na ljude te da podržavaju sljedeće vrijednosti: osobna posvećenost i organizacijska posvećenost viziji (predanost); integritet (dosljednost u svima aktivnostima); uvažavanje situacijskog konteksta, prilagodljivost, ravnoteža između uključivanja suradnika i samostalnih akcija; kontinuiran profesionalni razvoj svih djelatnika; refleksija i samorazvoj.

Studije slučaja u navedenom projektu pokazale su da postoji značajna povezanost između uspješne škole i uspješnog ravnatelja. Pozitivan utjecaj ravnatelja može se vidjeti kroz razna postignuća, a školske zajednice u tim zemljama priznaju doprinos ravnatelja.

Kako funkcionira pristup prema ponašanju pojedinca?

Nasuprot drugim pristupima koji se obrađuju, ovaj pristup ne nudi pročišćenu teoriju koja omogućava uredno organiziran niz uputa za uspješno vođenje neke organizacije. On ponajprije osigurava okvir za opću procjenu procesa vođenja kao ponašanja u koje su ugrađene dvije dimenzije: zadaci i međuljudski odnosi. Pristup prema ponašanju pojedinca ne govori kako se vođe trebaju ponašati nego opisuje osnovne značajke njihova ponašanja. Ovaj stil podsjeća vođe da se njihovo djelovanje prema drugima očituje na razini postignuća i na razini odnosa. U nekim situacijama vođe trebaju biti usmjereniji prema zadacima, dok u drugima prema međuljudskim odnosima.

Prednosti

Ovaj pristup pozitivno pridonosi našem shvaćanju procesa vođenja.

Predstavlja značajan preokret u fokusu istraživanja procesa vođenja. Naime, prije nego što je nastao, istraživači su proces vođenja promatrali isključivo kroz osobine ličnosti. Pristup prema ponašanju pojedinca širi istraživanja o procesu vođenja, žarište pažnje više nije na osobnim značajkama vođe, istražuju se ponašanja vođe i što vođe rade u pojedinim situacijama.

Širok opseg studija o ponašanju vođa daje vjerodostojnost osnovnim postavkama ovog pristupa.

Istraživači pristupa prema ponašanju pojedinaca ustvrdili su da se stilovi vođa sastoje od primarno dvaju ponašanja: zadataka i međuljudskih odnosa. Biti uspješan vođa znači uspostaviti uspješnu ravnotežu između tih dvaju ponašanja, koja zajedno čine jezgru procesa vođenja.

Pristup je sastavljen od još nedokazanih spoznaja, što nam omogućava široku koncepcijsku mapu primjenjivu širom svijeta. Iz ovog pristupa vođe mogu učiti o sebi i kako rade s ostalima, te mogu odrediti kako unaprijediti svoja ponašanja da bi bili uspješniji vođe.

Nedostaci

Istraživači nisu primjereno pokazali kako su ponašanja vođa povezana s konačnim ishodima, nisu mogli uspostaviti dosljednu vezu između ponašanja na razini zadataka i međuljudskih odnosa te ishoda kao što su moral, posao, zadovoljstvo i učinkovitost.

Ovaj pristup nije uspio pronaći opći stil vođenja koji bi mogao biti djelotvoran u većini situacija. Istraživači su se usmjerili na pronalazak općih ponašanja u procesu vođenja, koji će dovesti do učinkovitih ishoda. Zbog nedosljednih rezultata istraživanja, istraživači taj cilj nisu ispunili.

Pristup se temelji na tvrdnji da je najučinkovitiji stil vođenja upravo najviše-najviše: najviše postignuća i najviše odnosa. Međutim, to ne mora biti tako u svim situacijama jer neke zahtijevaju drugačija ponašanja u procesu vođenja. Stoga ostaje upitno je li najviše-najviše najbolji stil vođenja.

Primjena pristupa prema ponašanju pojedinaca

Pristup prema ponašanju pojedinca može se lako primijeniti u procesu vođenja. Na svim razinama upravljanja organizacijama upravitelji su stalno uključeni u ponašanja na razini zadataka i međuljudskih odnosa. Procjenom svog osobnog stila upravitelj može odrediti kako promijeniti svoje ponašanje kako bi bio uspješniji vođa. Ovaj pristup kao ogledalo omogućava upraviteljima da odgovore na pitanje: „Kakav sam kao vođa?“.

Mnogi programi za usavršavanje i obrazovanje vođa strukturirani su upravo prema ovom pristupu. Polaznicima ovih programa omogućava se procjena svojih ponašanja i unaprjeđenje stilova vođenja.

8. PRISTUP PREMA SITUACIJI (SITUATIONAL APPROACH)

Pristup prema situaciji jedan je od najraširenijih pristupa vođenju, a razvili su ga kasnih 60-ih godina Hersey i Blanchard na temelju 3-D teorije stilova upravljanja, koju je razvio Reddin. Ovaj pristup dorađivan je i provjeravan više puta te se često upotrebljava u treningu i usavršavanju upravitelja kao vođa. Kako mu naziv govori, pristup prema situaciji usmjeren je na vođenje u određenim situacijama. Osnova je teorije da različite situacije zahtijevaju različite vrste vođenja - dobar vođa mora znati prilagoditi svoje stavove zahtjevima određene situacije.

Pristup prema situaciji naglašava da vođenje uključuje dva aspekta, upravljanje i podržavanje, te da se svaki od njih treba odgovarajuće primijeniti u danoj situaciji. Da bi upravitelj mogao ispravno postupiti u pojedinoj situaciji, mora dobro procijeniti svoje podređene zaposlenike i odrediti koliko su sposobni i predani u izvršavanju zadanih zadataka. Zbog pretpostavke da se motivacija zaposlenika razlikuje tijekom vremena, pristup

prema situaciji predlaže da vođe mijenjaju svoj pristup između upravljanja i podržavanja, ovisno o potrebama podređenih zaposlenika. Dakle, pristup prema situaciji zahtijeva da vođe prepoznaju potrebe svojih zaposlenika i prilagode stil vođenja.

Pristup prema situaciji može se najbolje razumjeti ako se podijeli na dva dijela: upravljački stil i razvijanje razine podređenih.

***Upravljački stil** sastoji se od uzoraka ponašanja osobe koja utječe na ostale osobe te uključuje oba ponašanja: upravljanje i podržavanje. Upravljačko ponašanje pomaže članovima tima kako bi postigli zadane ciljeve, i to pomoću davanja jasnih ciljeva, metoda evaluacije, postavljenih rokova i uputa kako se do cilja može doći. Upravljačko ponašanje podrazumijeva jednostranu komunikaciju, upute o tome što i kako treba učiniti te tko je odgovoran za provedbu. Vođenje podržavanjem pomaže članovima skupine da se osjećaju bolje u odnosu prema sebi, kolegama i situaciji. Vođenje podržavanjem uključuje dvosmjernu komunikaciju.*

***Razvijanje razine podređenih** određuje kompetenciju i privrženost potrebnu da ispune zadane zadatke ili aktivnosti. Zaposlenici su na višoj razvojnoj razini ako su zainteresirani i sigurni u svoj posao.*

Stilovi vođenja mogu se podijeliti u četiri kategorije ovisno o primjeni upravljačkog vođenja ili vođenja podržavanjem. Četiri stila vođenja prikazana su na grafikonu 1.

USMJERAVANJE S1

- *Fokus je komunikacije na postizanju CILJA*
- *Davanje uputa o tome što i kako treba činiti da bi se postigao cilj*
- *Pažljivo nadgledanje i supervizija svih faza djelovanja*

TRENIRANJE S2

- *Fokus komunikacije i na postizanju CILJA i na nastojanju zadovoljenja socioemocionalnih potreba zaposlenika*
- *Ohrabrivanje*
- *Produžetak stila S1 – ravnatelj donosi završne odluke o tome što i kako treba ispuniti cilj*

PODRŽAVANJE S3

- *Fokus komunikacije nije samo na postizanju cilja već podržavanju razvoja vještina zaposlenika, koje su potrebne za ostvarenje zadaće*

- *Slušanje, priznavanje, osiguravanje uvjeta, davanje povratne informacije*
- *Prepuštanje kontrole zaposlenicima na području donošenja svakodnevnih odluka i rješavanja problema*

DELEGIRANJE S4

- *Manje se osiguravaju ulazni uvjeti i podrška, iskazano povjerenje u motivaciju i sposobnost zaposlenika*
- *Uključenost u planiranje, kontrolu detalja i objašnjavanje ciljeva*
- *Nakon dogovorenih ciljeva zaposlenici preuzimaju odgovornost za obavljanje posla*
- *Prepuštanje kontrole zaposlenicima i suzdržavanje od intervencije*

Kako funkcionira pristup prema situaciji?

Pristup prema situaciji označava ideja da se zaposlenici mijenjaju tijekom rada, kako njihove kompetencije tako i privrženost izvršavanju zadataka. Stoga vođe trebaju procijeniti na kojoj su razvojnoj razini njihovi zaposlenici i prema tome prilagoditi svoj stil.

Prednosti

Pristup prema situaciji ima nekoliko prednosti, posebno praktičarima.

Očigledna je prednost što se ovaj pristup vođenju često upotrebljava za usavršavanje i obrazovanje vođa unutar organizacija.

Nasuprot nekim pristupima vođenju, pristup prema situaciji jednostavan je, intuitivan i vrlo lako primjenjiv. Njegovi se principi mogu primijeniti u čitavom nizu drugih situacija, uz organizacije i tvrtke.

U ovom pristupu propisana je vrijednost. Dok su mnoge druge teorije opširne i nedorečene, pristup prema situaciji točno propisuje što bi trebali i što ne bi trebali raditi.

Naglašava se važnost prilagodbe vođa razinama i potrebama svojih podređenih. Oni ne mogu upotrebljavati samo jedan stil vođenja; moraju biti spremni na prilagođavanje svojih stilova vođenja tijekom izvođenja istih zadataka.

Zadnja prednost podsjeća nas na to da svakom zaposleniku treba pristupati drugačije, ovisno o zadacima, te mu pomoći da se osjeća sigurnije prilikom rada.

Nedostaci

Unatoč čestom korištenju u treningu i usavršavanju, pristup prema situaciji ima neka ograničenja. Prvo, provedeno je tek nekoliko istraživanja koja bi potkrijepila i dokazala sve pretpostavke i tvrdnje te je upitno daje li on uistinu toliko dobre rezultate.

Autori ovog pristupa nisu u potpunosti objasnili kako se predanost poslu povezuje s kompetencijama zaposlenika i zatim zajedno razdvaja na četiri razine razvoja.

Praktičari pronalaze nedostatak u izostanku definicije prilagođava li vođa svoj stil vođenja cijeloj skupini zaposlenika ili svakom od tih zaposlenika posebno. Potrebe i razine razvoja zaposlenika unutar neke skupine često se mogu znatno razlikovati pa će buduća istraživanja morati odgovoriti kako vođa može istovremeno odgovoriti potrebama svakog zaposlenika te skupine kao cjeline.

Valja istaknuti i nedostatak vezan uz upitnike koji analiziraju različite radne situacije i odabiru najbolji stil vođenja za svaku situaciju. Naime, oni ponajprije opisuju stilove vođenja vezane uz specifične parametre ovog pristupa (upravljanje, podržavanje, delegiranje,...) prije nego ostalih ponašanja u procesu vođenja.

Primjena pristupa prema situaciji

Pristup se često koristi jer ga je jednostavno shvatiti i primijeniti. Jasni principi pristupa prema situaciji čine ga praktičnim za primjenu mnogim upraviteljima na raznim razinama upravljanja. Pristup prema situaciji posebno je važno primjenjivati u početnim fazama projekata kada je važno formiranje ideja, te u kasnijim fazama projekata kada je važna implementacija.

Radi širine ovog pristupa često se upotrebljava u skoro svim vrstama organizacija, na svim razinama, za gotovo sve vrste zadataka.

9. TRANSFORMACIJSKO VOĐENJE (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP)

Transformacijsko vođenje jedno je od trenutačno zastupljenijih pristupa vođenju, a istražuje se od početka 80-ih godina prošlog stoljeća. Ono je dio paradigme „Novo vođenje“ (Bryman, 1992.) koja je usmjerenija na karizmatske i privlačne elemente vođenja. Transformacijsko vođenje odgovara današnjim radnim skupinama koje žele biti inspirirane i osnažene za uspjeh u vremenima nesigurnosti.

Kako mu naziv govori, transformacijsko je vođenje proces koji mijenja ljude. Usredotočeno je na emocije, vrijednosti, etiku, standarde i dugoročne ciljeve. Uključuje procjenu potreba određenih zaposlenika i zadovoljavanje njihovih potreba, kao i izniman utjecaj vođe koji zaposlenike motivira na postizanje boljih rezultata od očekivanih. Najčešće je riječ o karizmatskom i vizionarskom vođenju.

Transformacijsko vođenje usredotočeno je na poboljšanje rada zaposlenika i njihov razvoj kako bi postigli svoj puni radni potencijal. Ljudi koji pokazuju transformacijsko vođenje često imaju razvijene unutarnje vrijednosti i ideale te mogu motivirati svoje zaposlenike na ponašanje koje podržava opće dobro prije nego njihov osobni interes.

Transformacijsko i transakcijsko vođenje

Pojam transformacijskog vođenja postaje važan objavom rada političkog sociologa Jamesa MacGregora Burnsa („Leadership“, 1978.), koji je vođenje razdvojio na dvije vrste: transformacijsko i transakcijsko. Transakcijsko vođenje odnosi se na velik broj modela vođenja koja se fokusiraju na razmjenu između vođe i njegovih zaposlenika. Političari koji pobjeđuju na izborima na temelju obećanja ukidanja poreza primjer su transakcijskog vođenja. Također, upravitelji koji obećaju promaknuće ukoliko zaposlenici nadmaše njihove zadane ciljeve primjer su transakcijskog vođenja.

Nasuprot transakcijskom vođenju, transformacijsko je vođenje proces u kojem je osoba koja vodi povezana s ostalim ljudima tako da se povećava razina motivacije i morala, kako kod vođe tako i kod njegovih zaposlenika. Ovaj tip vođe prepoznaje potrebe svojih zaposlenika i motivira ih da postignu svoj potpuni potencijal. Dobar primjer transformacijskog vođe svakako je Mahatma Gandhi, koji je uzdigao očekivanja i nade milijuna ljudi te u tom procesu i sebe izgradio kao vođu.

Kako funkcionira transformacijsko vođenje?

Transformacijski pristup procesu vođenja široko je postavljena perspektiva koja obuhvaća mnoge dimenzije procesa vođenja. On opisuje kako vođe mogu započeti, razvijati i postići značajne promjene u organizaciji u kojoj rade.

Transformacijski vođa osnažuje svoje zaposlenike kako bi se mijenjali. On pokušava potaknuti pojedinca na izdizanje iznad osobnih interesa za dobrobit ostalih. Kako bi postigao promjene, transformacijski vođa postaje uzor svojim zaposlenicima. Ima razvijene moralne vrijednosti, izraženo samopoštovanje, sigurnost, artikuliranost i pokazuje da slijedi svoje ideale. Pozorno sluša svoje zaposlenike i uvažava njihova gledišta, pa se između takvih vođa i zaposlenika stvara suradnička atmosfera. Uobičajeno je da transformacijski vođa stvara viziju, koja izvire iz zajedničkog interesa raznih pojedinaca u organizaciji, a upravo je ona žarišna točka transformacijskog vođenja te daje vođi i samoj organizaciji informaciju kamo se ide. Također daje smisao i objašnjava identitet organizacije, pruža osjećaj identiteta unutar organizacije, kao i osjećaj da je njihov rad koristan organizaciji.

Transformacijski vođe moraju postaviti vrijednosti i norme organizacije. Zaposlenicima mora biti jasno kakva je njihova uloga u organizaciji i kako oni sami pridonose postavljenim ciljevima. Transformacijski su vođe uspješni u radu s ljudima, stvaraju povjerenje i njeguju suradnju s ostalima. Oni ohrabruju svoje zaposlenike i raduju se njihovu uspjehu.

Prednosti

Transformacijski je pristup široko istražen iz različitih perspektiva, uključujući kvalitativne studije priznatih vođa i dobro poznatih organizacija. Posljednjih se godina u stručnoj literaturi iz ovog područja objavio najveći broj stručnih tekstova upravo s područja transformacijskog ili karizmatskog vođenja.

Transformacijsko vođenje ima intuitivnu privlačnost. Ljudi se vežu uz transformacijskog vođu jer im daje smisao. Većini je ugodna spoznaja da im netko pruža viziju budućnosti.

Transformacijski vođa postupa prema vođenju kao prema procesu koji se zbiva između zaposlenika i vođe. Zbog toga jer su oboje uključeni u proces, vođenje nije samo odgovornost vođe već uzajamno djelovanje između zaposlenika i vođe.

Ovaj pristup osigurava širi pogled na proces vođenja. Naime, mnogi su modeli vođenja, poput transakcijskog vođenja, ponajprije

usmjereni na nagrade i poticaje kojima vođe dolaze do postavljenog cilja. Međutim, transformacijsko vođenje u žarište promatranja uključuje i uočavanje potreba podređenih zaposlenika.

Transformacijsko vođenje snažno naglašava potrebe, vrijednosti i moral zaposlenika. Transformacijski vođa motivira ljude kako bi usvojili više standarde i moralne odgovornosti. On ih nadahnjuje da dobrobit skupine ili organizacije stave ispred svog osobnog interesa. Valja uočiti da je upravo radi isticanja moralne dimenzije u procesu vođenja ovaj pristup znatno drugačiji od svih ostalih pristupa.

Postoje značajni dokazi da je transformacijsko vođenje uspješan model vođenja. U studijama, intervjuima i promatranjima transformacijsko vođenje pokazalo se jako djelotvornim u raznim situacijama.

Nedostaci

Često se uz transformacijsko vođenje veže pojmovna nejasnoća. Budući da pokriva širok raspon pojmova, poput vizije, motivacije i izgradnje povjerenja, teško je precizno definirati parametre transformacijskog vođenja.

Kao nedostatak navode se načini na koje se transformacijsko vođenje mjeri i procjenjuje. Kritičari ističu da mnogi promatrani parametri unutar transformacijskog vođenja koreliraju jedni s drugima pa se ne mogu točno razdvojiti prilikom procjena. Također, neki parametri koreliraju s parametrima iz drugih modela tako da se ne mogu smatrati jedinstvenima za transformacijsko vođenje.

Neki kritičari prigovaraju da transformacijsko vođenje više promatra proces vođenja kroz osobine ličnosti i predispozicije pojedinca nego kroz ponašanja u kojima ljudi mogu učiti. Obrazovanje ljudi problematično je ukoliko ih se uči kako promijeniti osobine svoje ličnosti.

Također, transformacijsko vođenje neki kritičari smatraju elitističkim i nedemokratskim. Transformacijski vođe često igraju važnu ulogu u stvaranju promjena, postavljanju vizija i zagovaranju novih pravaca razvoja. To ponekad u ljudima stvara osjećaj kako su transformacijski vođe iznad njih i njihovih potreba.

Transformacijsko vođenje lako može biti korišteno za krive svrhe. Ono je vezano za promjene ljudi i stvaranje vizija, ali tko može odrediti koji su dobri razvojni putevi i nove vizije za organizaciju? Sama dinamika odnosa između vođa i podređenih zaposlenika nije u potpunosti objašnjena. Tijekom prošlosti bilo je mnogo karizmatskih vođa koji su iskoristili navedene prednosti za negativne svrhe. Stoga je na pojedincima i organizacijama teret svjesnosti svog utjecaja i smjera u kojem se kreću.

Primjena transformacijskog vođenja

Umjesto da bude model koji govori vođama što trebaju raditi, transformacijsko vođenje omogućava širok spektar uopćavanja koja ističu ono što je važno za vođe u procesima promjena. Za razliku od ostalih pristupa procesu vođenja, transformacijsko vođenje ne daje jasan niz definiranih pretpostavki kako bi se vođe trebale ponašati u određenim situacijama da bi bili uspješni. Transformacijsko vođenje pruža općenit način razmišljanja o procesu vođenja te naglašava ideale, inspiraciju, inovacije i brigu za pojedinca. Ono zahtijeva da vođe budu svjesni kako njihovo ponašanje utječe na potrebe njihovih podređenih zaposlenika i promjene unutar organizacije. Transformacijsko vođenje može se koristiti u selekciji, treningu i usavršavanju unutar organizacija. Može se koristiti i za poboljšavanje

rada skupina za donošenje odluka i razvoj timova. Jedan od istaknutih aspekata transformacijskog vođenja proces je stvaranja vizija tijekom programa treninga. Tijekom takvih treninga vođe opisuju njihovu percepciju budućnosti organizacije u kojoj rade, što im upravo pomaže u unaprjeđenju transformacijskog stila vođenja.

10. TIMSKO VOĐENJE (TEAM LEADERSHIP)

Vođenje timova ili radnih skupina postalo je jedno od najpopularnijih i najbrže rastućih područja istraživanja procesa vođenja. Timovi i skupine sastavljene od neovisnih pojedinaca, ali koji teže zajedničkom cilju, moraju biti koordinirani i vođeni kroz razne aktivnosti kako bi postigli zadano. Primjeri takvih timova i skupina timovi su za unaprjeđenje kvalitete, projektni timovi, radne skupine i stalni odbori. Istraživanja timskog vođenja započela su 20-ih godina prošlog stoljeća i provode se sve do današnjih dana.

Model timskog vođenja ističe vođu kao najvažnijeg čimbenika uspješnosti tima te mu pomaže ustanoviti probleme tima i onda odgovarajuće riješiti problem. Uspješno timsko vođenje počinje modelom situacije koji nije vezan samo za tim već i za okruženje te organizacijske posebitosti. Vođa razvija model problema tima i rješenja koja su moguća u danom kontekstu, ovisno o okružju, raspoloživim resursima i organizacijskim ograničenjima. Kako bi dobar vođa uspješno reagirao na problem predviđen modelom, mora pokazati prilagodljivost u ponašanju i širok raspon postupanja i vještina, a sve kako bi zadovoljio različite potrebe članova tima. Vođe imaju posebnu odgovornost za uspješnost tima i izvršenje postavljenih zadataka. U tom se smislu ponašanje vođa promatra kao rješavanje problema tima, gdje vođa pokušava postići zadane ciljeve tima kroz analizu unutarnjih i vanjskih situacija, te nakon toga prikladnim ponašanjem osigurati uspješnost tima. Model timskog vođenja uključuje tri elementa: odluke vođe, aktivnosti vođe i učinkovitost tima.

Odluke vođe

Vođa se prvo suočava s odlukom treba li nastaviti pratiti tim ili djelovati kako bi pomogao timu. Kao vođa trebali bi dijagnosticirati, analizirati, predvidjeti i pratiti probleme ili hitno postupati kako bi riješili problem. Vođa se također može usredotočiti na problem unutar ili izvan grupe.

Zatim se suočava s odlukom treba li timu pomoći u pitanjima s područja odnosa ili zadataka. Od ranih istraživanja malih skupina fokus je bio na dvama kritičnim elementima vođenja: zadaćama i podrškama. Elementi vođenja koji uključuju zadaće jesu donošenje odluka, rješavanje problema, prilagođavanje promjenama, izrada planova i postizanje ciljeva, a elementi su vođenja koji uključuju podršku razvijanje pozitivnog ozračja, rješavanje osobnih problema, izgradnja povezanosti i zadovoljavanje potreba članova tima. Uspješan vođa stalno je usmjeren na oba elementa vođenja. Ukoliko je tim dobro vođen i ima izgrađene, dobre odnose, utoliko će članovi tima biti zajedno učinkoviti i uspješno završiti postavljeni zadatak.

Važno je donošenje strateške odluke, pri čemu vođa mora odlučiti koju razinu timskog procesa primijeniti. Mora uočiti ima li sukoba među članovima tima i na temelju toga djelovati kako bi se popravili međusobni odnosi. Potrebno je uočiti jesu li postavljene zadaće i ciljevi jasni svim članovima tima te im pomoći kako bi se prilagodili vanjskim uvjetima.

Aktivnosti vođe

Sljedeći element modela timskog vođenja navodi specifične funkcije vođenja: unutarnje akcije vođenja bazirane na zadacima i odnosima te akcije bazirane na vanjskom okružju.

Kako bi vođe unaprijedili vođenje bazirano na zadacima, trebali bi postaviti jasne ciljeve, postaviti strukturu, nadzirati donošenje odluka, educirati članove timova za potrebne vještine i održavati standarde izvrsnosti.

Unaprjeđivanje vođenja baziranog na odnosima uključuje poučavanje članova tima u međuljudskim vještinama, zajedničku suradnju, upravljanje sukobima, obuzdavanje sukoba, izgradnju povjerenja i zajedničkog duha, ispunjavanje potreba članova tima i postavljanje etičkih normi i pravila.

Jedna od funkcija vođenja bazirana na unaprjeđivanju odnosa tima s vanjskim okružjem uključuje: povezivanje i stvaranje suradnje s okružjem, predstavljanje tima, osiguravanje sredstava i podrške, zaštitu članova tima od utjecaja okoline i dijeljenje važnih informacija iz okoline s članovima tima.

Učinkovitost tima

Element modela timskog vođenja usredotočen je na učinkovitost tima ili željeni ishod timskog rada. Dvije najvažnije funkcije učinkovitosti tima svakako su ostvarivanje zadataka i razvoj tima.

Vođe trebaju stalno nadzirati stanje i učinkovitost tima, a ako procijene da postoje određene slabosti u njegovu radu, važno je primijeniti odgovarajuće postupke i riješiti probleme. Stalan nadzor učinkovitosti tima vođama pruža povratnu informaciju o stanju tima i kako su pojedini postupci u prošlosti utjecali na njegov rad. Informacije o učinkovitosti tima mogu se dobiti na razne načine: neposrednim opažajem, ispitivanjem, povratnim informacijama i indikatorima postignuća. Informacije dobivene na taj način voði mogu poslužiti u donošenju budućih odluka.

<u>Kako funkcionira model timskog vođenja?</u>

Vođe mogu upotrijebiti ovaj model kako bi im pomogao u donošenju odluka o trenutačnom stanju njihova tima i specifičnim aktivnostima koje su potrebne radi poboljšavanja rada tima. Model naglašava da je uloga vođe poduzimanje svih potrebnih aktivnosti kako bi pomogao učinkovitosti tima. Model također donosi spoznajnu mapu kako bi se identificirale potrebe skupina i ponudila rješenja oko poduzimanja odgovarajućih aktivnosti. Model pomaže vođama da shvate svu složenost skupina ljudi i nudi praktične primjere temeljene na teoriji i istraživanju. Model timskog vođenja vođama pomaže u stalnom analiziranju i poboljšanju timskog rada. Uspješan vođa nikad se ne opušta radi uspjeha iz prošlosti već unaprjeđuje timski rad za budućnost.

<u>Prednosti</u>

Prednost je ovog pristupa što pruža odgovore na mnoga pitanja. Učeći što čini uspješan tim i primjenjujući te kriterije, vođe mogu bolje naučiti kako voditi timove prema najvišim razinama učinkovitosti.

Ovaj model pruža spoznajni vodič koji pomaže vođama u stvaranju i održavanju uspješnog tima, posebno kad je učinkovitost ispod standarda.

Uzimaju se u obzir uloge vođe i zaposlenika u organizacijama. Model se ne fokusira na poziciju moći vođe tima već na kritične točke vođenja, kao što su dijagnoza i akcije. Svaki član tima može preuzeti ulogu procjene trenutačne učinkovitost tima i odgovarajuće djelovati. Najvažnije odgovornosti i uloge vođe tima i dalje ostaju na osobi koja je formalni vođa, ali se mnoge odgovornosti mogu preraspodijeliti između članova tima.

Ovaj pristup može pomoći u odabiru vođe tima jer bi trebali izabrati onog tko je opažajan, analitičan, koji dobro sluša i ima dobre dijagnostičke sposobnosti. Od vođe se također očekuje širok raspon vještina u poduzimanju aktivnosti, pregovaranja, rješavanja sukoba i problema.

Nedostaci

Pristup nije u potpunosti istražen. Većina prijašnjih istraživanja manjih skupina nije uključivala stvarne situacije u kojima djeluju timovi, stoga su mnoga pitanja ostala otvorena.

Iako je jedna od prednosti ovog modela što uzima u obzir složenu prirodu vođenja timova, upravo je ta složenost i njegov najveći nedostatak. Naime, model je toliko složen da ne daje vođama timova jednostavne odgovore na teška pitanja. S toliko razgranatom strukturom upravljanja u organizacijama ovako složen pristup vođenju možda nije praktičan za sve veći broj vođa timova.

Zbog složenosti teorijski pristup ne daje izravne odgovore vođama kako reagirati u specifičnim situacijama (npr. član tima plače ili viče na drugog člana tima). Model bi trebao biti proširen kako bi identificirao vještine i intervencije koje bi pomogle timu u rješavanju problema i incidenata na dnevnoj osnovi.

Primjena modela timskog vođenja

Postoji mnogo načina primjene modela timskog vođenja radi povećanja učinkovitosti tima. Model je koristan kad treba dati odgovor vođama trebaju li djelovati i kako djelovati. Kada vođa tima ustanovi kakva je aktivnost potrebna, sam izabire najprikladniju vještinu za određenu situaciju.

Važno je stalno pratiti rezultate poduzete aktivnosti i prilagoditi svoje djelovanje ovisno o rezultatima. Ako rezultati rada tima ne zadovoljavaju, vođa tima može donijeti stratešku odluku da prati situaciju ili djeluje radi unaprjeđivanja rada tima. Ako je akcija potrebna, onda vođa treba odlučiti hoće li biti usmjerena prema unutarnjem funkcioniranju tima ili prema vanjskoj okolini, ili možda prema i jednom i drugom. Kada je sadržaj akcije određen, tada vođa izabire najpogodniju vještinu za upravo tu određenu situaciju.

Promatranje rezultata intervencije mora se nastaviti te prilagoditi ako je potrebno. Može se provesti istraživanje u vidu upitnika ili anketa kako bi se ustanovilo stanje tima. Rezultati i povratna informacija upitnika pomažu voði i članovima tima lakše ustanovljavanje svojih prednosti i nedostataka. Važno je da osim članova tima upitnik ili anketu ispuni i vođa tima

jer usporedba rezultata vođe i članova tima pomaže vođi u određivanju aspekata učinkovitosti tima i vođenja koje treba unaprijediti.

11. ZAKLJUČAK

U današnjem složenom društvenom ustroju, dobro vođenje postaje temeljna komponenta uspješne organizacije ili ustanove. Iako se teoretičari i praktičari već dugo bave objašnjenjem pojma vođenje, još uvijek je otvoreno mnogo pitanja. Postoji mnogo općih pristupa, teorija i modela od kojih svaki na svoj način pristupa procesu vođenja i definira vođu i njegove karakteristike. Popularnost pojma vođenje u svijetu raste, te je sve češća tema raznih seminara i skupova. Vođenje postaje privlačno sve većem broju rukovoditelja, direktora i upravitelja koji žele povećati učinkovitost i zadovoljstvo svih uključenih u određeni proces. Sve to otvara prostor za daljnja istraživanja procesa vođenja, njegovih zakonitosti, korelacija i izlaznih rezultata.

Za samo vođenje obrazovnih ustanova možemo zaključiti da je složen fenomen koji podrazumijeva primjenu određene vrste utjecaja i znanja na splet različitih ljudi, procesa i situacija. U hrvatskom obrazovnom sustavu funkciju upravitelja i vođe obrazovne ustanove preuzima ravnatelj. Pred njega su postavljeni mnogi izazovi koji podrazumijevaju stjecanje raznih kompetencija, od kojih su neke urođene a neke se moraju usvajati kroz stalna stručna usavršavanja.

Ravnatelj škole svakodnevno se nalazi u brojnim ulogama, obnaša raznolike i svakim danom sve zahtjevnije zadaće. Svi subjekti uključeni u odgojno-obrazovni proces i školsku svakodnevicu traže da ih ravnatelj u potpunosti razumije i djeluje prema njihovim očekivanjima. Od ravnatelja se očekuje rješenje za sve prošle, sadašnje i buduće probleme.

On ima profesionalnu ulogu vezanu uz upravljanje i rukovođenje. Treba inicirati i voditi brigu o programu razvoja svoje škole, povezivanju djelatnika i rada, motivirati, osiguravati stručnu i tehničku pomoć i sredstva, povezivati školu sa svim vanjskim institucijama, koordinirati, analizirati, istraživati i evaluirati svoj rad i rad škole.

Ostvarivanje svih tih zahtjevnih poslova i uloga određeno je i kontekstom hrvatskog sustava u kojem je posao ravnatelja još uvijek funkcija. Kao posljedica svega navedenog ne postoji kriterij za izbor ravnatelja koji bi obuhvaćao kvalitetu rada s jasnom strategijom razvoja i vizijom suvremene škole. Na taj način svaka škola sama stvara samo približno jasnu procjenu svojih potreba i prema tome određuje "poželjni tip ravnatelja". I tada se vrlo lako može izgubiti iz vida opći cilj svake školske ustanove, ostvarenje kvalitete odgoja i obrazovanja, jer se otvara prostor za nametanje pojedinačnih interesa vezanih uz politiku i lokalne utjecaje. Kao rezultat ovakvog načina izbora pojavljuje se cijeli spektar hrvatskih ravnatelja koji se razlikuju po pristupu vođenju i po stilu upravljanja.

Istraživanja su pokazala da je za uspješnost obavljanja ravnateljskog posla potrebno pet ključnih kompetencija: osobna, stručna, razvojna, socijalna i akcijska. (Staničić, 2003.)

Kriteriji za „dobrog“ ravnatelja subjektivni su. Ravnatelj nije i ne treba biti ekspert za sve, ali treba biti ustrajan, odlučan, originalan, odgovoran, imati povjerenje u sebe, odvažan u uvođenju inovacija, isijavati unutrašnju snagu, pobuđivati osjećaj sigurnosti i odlučnosti, imati odlike karizmatične ličnosti. (Resman, 2001.)

Relativno je lako ravnateljima osvijestiti potrebu razvijanja poželjnih osobina te primjenu voditeljskog pristupa. Nije teško primiti informaciju i shvatiti ravnatelju da treba biti: stručnjak,

upravitelj, trener suradnika, koordinator razvoja tima, odgovorna osoba, krotitelj lavova, vuk predvodnik i namještenik (Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, 2001.). Međutim, puno je teže dosljedno i uvjerljivo ostvarivati sve navedene uloge. Ravnatelja često prozivaju nastavnici zbog blagosti prema „problematičnim" učenicima, roditelji zbog nastavnika „neradnika", a učenici zbog strogosti prema njima. U složenom tijeku školskog ritma treba poticati kreativnost, štititi osobnosti učenika te sva prava svih subjekata, a istodobno uskladiti situaciju prema raznim obrascima i propisima.

No, vrijeme klasičnog vođenja i uloge ravnatelja svakako je prošlo. Dobar ravnatelj više nije onaj koji se ističe svojim dobrim izvođenjem nastave. Nije mu više dovoljno znanje iz samo njegove matične struke, odnosno temeljno obrazovanje. On danas rješava složene probleme koji sliče problemima velikih tvrtki. Škola se mijenja, od ustanove za učenje učenika u školu koja uči (Resman, 2004.). Sukladno tome svaki ravnatelj treba kontinuirano učiti i sustavno se razvijati u području vođenja.

S obzirom na to da ravnatelj ne može biti stručnjak za sva područja, vrlo je važno da u vođenje škole uključuje i druge. Ukoliko ravnatelj ne komunicira na odgovarajući način sa svim svojim suradnicima, učenicima i roditeljima, te ne pridobiva ljude za provođenje misije i vizije, nijedan stil vođenja ne može dati željeni rezultat.

LITERATURA

Prijedlog literature za proširenje spoznaja o pojmu vođenja (Leadership)

Adair, J. (2007.) Develop your leadership skills. London: Kogan Page
Bebek, B. (2005.) Integrativno vodstvo – Leadership. Zagreb: Sinergija
Chapman, E.; Lund O'Neil (2003.) Vodstvo. Zagreb: Mate
Davies, B.; (2007.) Developing sustainable leadership. London: Paul Chapman Publishing
Drandić, B. (ur.) (1993.) Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova. Zagreb: Znamen
Glasser, W. (2001.) Kvalitetna škola. Zagreb: Alinea
Glasser, W. (1997.) Rukovoditelj i teorija izbora. Varaždin: Varaždinska poslovna škola
Hitrec, S. i Bilankov, M. (2005.) Komunikacija i stilovi upravljanja srednjoškolskih ravnatelja. Zagreb: Napredak . 146 (2): 193-204.
Klippert, H. (2001.) Kako uspješno učiti u timu. Zagreb: Educa
(2000.) Leadership makes a difference, a series of professional development work shops for principals and school leaders, Honolulu: Pacific Resources for Education and Learning
Northhouse, P. (2007.) Leadership, theory and practice, Sage, Thousand Oaks
Petar, S.; Vrhovski, I. (2004.) Ljudska strana upravljanja ljudima. Zagreb: Mozaik knjiga
Resman, M. (2004.), Transformacija vođenja i transformacija školskog savjetodavnog rada. Napredak 145 (3), Zagreb, HPKZ, 292 - 304
Rijavec, M. (1994.) Uspješan menadžer. Zagreb: MEP Consult
Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2001.) Psihologija komunikacije za rukovoditelje. Zagreb: Erudita
Silov, M. (ur.) (2001.) Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu. Zagreb: Persona
Staničić, S. (2006.) Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Vlastita naklada
Staničić, S. (2003.) Školski menadžment, Napredak 144 (3), Zagreb, HPKZ, 286 - 301
Wubbolding, R. (1998.) Kako uspješno voditi ljude. Zagreb, Alinea

Prijedlog web-stranica za proširenje spoznaja o pojmu vođenja (Leadership)

www.ncsl.org.uk
www.ofseted.gov.uk
www.eric.uoregon.edu
www.ericdigests.org

3. ORGANIZACIJA ŠKOLE (SCHOOL ORGANISATION)

Josip Madurić, Davor Šimić, Marija Rašan-Križanac

SADRŽAJ

1. ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA 59
1.1. Teorijska objašnjenja razvoja organizacije 59
2. ORGANIZACIJA ŠKOLE 60
3. DRUŠTVENO-POVIJESNI KONTEKST ORGANIZACIJE ŠKOLE 61
4. POLITIČKI UTJECAJI NA ORGANIZACIJU ŠKOLE 62
5. ORGANIZACIJA ŠKOLSKOG KURIKULUMA 64
6. ORGANIZACIJA MATERIJALNIH I FINANCIJSKIH RESURSA ŠKOLE 66
7. FINANCIJSKI IZVORI ŠKOLSKIH PRIHODA 66
8. FINANCIJSKI RASHODI I ORGANIZACIJA ŠKOLE 67
9. ORGANIZACIJA ŠKOLE I NJENI RAZVOJNI POTENCIJALI 68
10. ISKUSTVA I PRIMJERI USPJEŠNIH ORGANIZACIJA: 69
10.1. Umrežavanje škole i gospodarstva 69
10.2. Interdisciplinarna nastava 69
10.3. Učenje tolerancije i prihvaćanja 69
11. ZAKLJUČAK: 70
LITERATURA 71

1. ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA

Brojna su područja učenja i rada u kojima se ogleda organizacija škole. Učinci školske organizacije manifestiraju se kroz konačne ishode učenja i sveukupnu radnu efikasnost. Pitanje kako organizirati školu da bi se postigli zadovoljavajući rezultati rada i učenja te kako bi se osigurao njen rast i razvoj u svim segmentima ključno je pitanje rada škole.

*Škola kao organizacija mijenjala se tijekom povijesti, ovisno o društveno-povijesnom kontekstu te zadaćama i ciljevima koje je trebala realizirati. Modeli organizacije primjenjivani u različitim segmentima društvenog života prepoznatljivi su i u školskoj organizaciji. Teorijska istraživanja o organizaciji rada i društva, prije svega su povezana s nastojanjem da se povećaju proizvodni učinci u ljudskom društvu. Teorija organizacije svoj nastanak i razvoj uglavnom temelji na istraživanju procesa rada u poduzećima a modeli tako nastalih ekonomskih teorija organizacije prenose se u druga područja ljudske djelatnosti – primjerice školstvo***.***

1.1. Teorijska objašnjenja razvoja organizacije

Teorija organizacije nastala je u vrijeme nastojanja da se poveća efikasnost proizvodnje u poduzećima. F.W. Taylor (1903.) uvodi pojam znanstvenog upravljanja u funkciji učinkovite proizvodnje. Pitanja kojima su se bavili znanstvenici klasične teorije organizacije uglavnom su vezana uz procese proizvodnje te međudjelovanja i učinke rada radnika u izmijenjenim radnim uvjetima – a sve u svrhu povećanja profita. To su bila pitanja iz vremena industrijskog rasta i poteškoća koje su proizlazile iz beskrajno ponavljajućeg rada na traci.

Pitanja vezana uz **motivaciju radnika***, tijek proizvodnje, procese donošenja odluka i konačno, uvijek nužnu* **maksimalizaciju profita ili outputa** *predstavljaju trajne istraživačke izazove teorije organizacije.*

Razmatrajući različite proizvodne situacije znanstvenici **neoklasične teorije organizacije** *utvrđuju da* **ponašanje radnika pri radu ne ovisi samo o ekonomskim motivima***, već i o odnosima koji vladaju u poduzeću, uvjetima rada, te emocijama kojima je radnik izložen.*

Neoklasična teorija unosi novi pogled na čovjekovu ulogu u organizaciji - ne tretira ga kao "homo oeconomicusa" nego kao kompleksnu ličnost čije ponašanje nije uvijek predvidivo. Ova teorija ne odbacuje sasvim načela klasične teorije i njezine metode, ona ih humanizira dajući im prihvatljivu formu.

Decentralizacijom organizacije mijenja se proces odlučivanja – stroge hijerarhijske strukture zamjenjuju se manje hijerarhijskim timovima stručnjaka koji međusobno razvijaju odnose suradnje i timskog rada, a proces odlučivanja sve više prerasta u dogovaranje.

Suvremene teorije organizacije *svoja prilagođena rješenja tretiraju kao privremena, odnosno drže da će novi tehnički uvjeti zahtijevati nova rješenja za efikasnije vođenje.*

Neprestane promjene koje se događaju u suvremenom svijetu društvenih, gospodarskih i političkih odnosa, znanost o teoriji organizacije nastoji postaviti u **različite modele koji bi svojom strukturom i različitim interakcijama trebali ponuditi učinkovita rješenja** *za gomilu novih izazova i problema.*

Sistemska teorija *organizaciju analizira u kontekstu odnosa sistema i podsistema, opće međuzavisnosti dijelova i cjeline unutar sistema te u tom kontekstu i odnosa organizacije kao otvorenog sistema s okolinom.*

Reinovacija pomoću reinženjeringa *predstavlja potpuni zaokret u oblikovanju organizacije poduzeća. Ona pretpostavlja definitivno napuštanje nekih tradicionalnih rješenja i njihovu potpunu zamjenu novim rješenjima prilagođenima novim uvjetima poslovanja,*

pažnja se usmjerava na proizvodno-poslovni proces u cjelini, a ne na dijelove pojedinačno.

Virtualna organizacija *nastaje posljednjih desetljeća u svim područjima društvenog djelovanja. Globalna dominacija ICT-a stvorila je organizaciju proizvodnje koja se usuglašava, što je više moguće, sa zahtjevima kupaca. Kupci postaju "suproizvođači" putem elektronički posredovane komunikacije i praćenja proizvodnje naručenog proizvoda.*

Fraktalna organizacija *predstavlja oblik proizvodne aktivnosti u kojoj pojedini samostalni dijelovi tvornice, odnosno proizvodno-poslovni pogoni, koji imaju zaokružene programe djeluju gotovo sasvim samostalno – kao fraktali što se u nekim gospodarskim i društvenim djelatnostima pokazalo izuzetno uspješno.*

Mrežna organizacija *ili heterarhijska struktura (kao suprotnost hijerarhiji) danas je jedan od megatrendova u svijetu organizacijske teorije. U posljednjih petnaest godina razvio se niz novih organizacijskih struktura koje se (ovisno o autoru) nazivaju mrežnom organizacijom, organizacija ribarske mreže, umrežena organizacija, špageti organizacija, unutarnja tržišta, hollywood organizacija ili pak beskonačno plitka hijerarhija. U većini slučajeva radi se o jednom drugačijem pristupu organizaciji, ne više po funkcijskom modelu u kojem se u organigrame upisuju radna mjesta, već po procesnom modelu u kojem su bit procesi koji se odvijaju unutar organizacije, a ne tko ih obavlja.*

Koncept umrežene organizacije opisuje strukturu čiji međuodnosi nisu striktno regulirani, već se aktiviraju tj. samostalno reguliraju u ovisnosti o situaciji. Jedina stvar koja čvorove tijekom vremena uzdiže odnosno spušta jest njihova vlastita sposobnost i prije svega znanje.

2. ORGANIZACIJA ŠKOLE

Teorija organizacije u posljednjih sto godina pokušava pronaći odgovore na pitanja koja nameće društveno organiziranje aktivnosti vezanih uz materijalnu i svaku drugu proizvodnju. Organizaciju rada škole promatra se u tom kontekstu posljednjih nekoliko desetljeća. Razlog je naravno isti kao i u slučaju uvođenja „znanstvenog upravljanja u funkciji učinkovite proizvodnje“ koje je prije više od sto godina uveo F.W. Taylor kako bi povećao profit poduzeća.

Analiziramo li školu u kontekstu teorija organizacije uočit ćemo brojne sličnosti između škole i poduzeća. To su sličnosti koje se tiču procesa, strukture i ciljeva njenog djelovanja. Objašnjenja nastala u ekonomskoj sredini u velikom su dijelu prihvatljiva i za razumijevanje strukturno-funkcionalnih odnosa u školi.

Istraživanje načela organizacije, te informacija i komunikacija, studije vremena i pokreta, te praćenje troškova i efikasnosti rada radnika, koje su započeli C. Babbage i H Poor kako bi procijenili proizvodne gubitke i pronašli načine porasta proizvodnog outputa imale su svoj utjecaj i na organizaciju rada škole.

Organizacijska efikasnost, kao mjera djelotvornosti postizanja ciljeva organizacije, predstavlja mjerljivu veličinu postizanja ciljeva u poduzeću i u školi. U oba slučaja inputima se postižu određeni outputi - razlika je samo u vrsti inputa i outputa.

Povećanje „profita škole" postalo je izuzetno važno u trenutku kad je određena razina masovnog školovanja postala gospodarska nužnost. **„Školski profit" koji se mjeri učincima školskog kurikuluma i brojem uspješno osposobljenih učenika, danas je temelj za stvaranje svakog drugog profita – lokalnog, nacionalnog i globalnog.** *Pitanja učinkovitog obrazovanja postala su suštinska pitanja svakog društvenog i gospodarskog rasta i razvoja. U tom kontekstu je i pitanje njegovog učinkovitog organiziranja ključno za postizanje željenih postignuća.*

Društvene zadaće koje škola treba ispuniti određuju i njenu organizacijsku strukturu. Povijesno gledano **škola se transformirala od jednostavne hijerarhijski definirane institucije društvenih odnosa u suvremenu umreženu instituciju različitih odnosa i razvojnih potencijala u svakom pogledu.**

Zahtjevi koji se postavljaju školi, u smislu socijalizacijske izgradnje i osposobljenosti svih članova zajednice za društveno koristan rad, mijenjaju organizaciju škole kojom se nastoji maksimalizirati efikasnost učenja. Učenje i odnos prema učenju, njegovim sadržajima i metodama koje će se koristiti za njegovo usvajanje temeljni je izazov školske organizacije.

Organizaciju škole možemo analizirati iz različitih perspektiva:

- *u društveno povijesnom kontekstu organizaciju škole promatramo u skladu s njenim prostorno-vremenskim i kulturološkim određenjem,*
- *obzirom na političke zahtjeve socijalne sredine u kojoj škola djeluje,*
- *obzirom na školski kurikulum, organizaciju škole povezujemo s ciljevima, procesima i ishodima njegove realizacije,*
- *obzirom na materijalni i financijski status škole i njene poslovne mogućnosti,*
- *obzirom na njene razvojne potencijale.*

3. DRUŠTVENO-POVIJESNI KONTEKST ORGANIZACIJE ŠKOLE

Škola je društvena institucija koja je tijekom cijele svoje povijesti imala zadatak realizirati društveno učenje. Društveno-povijesni kontekst u svakom pogledu određuje temeljne uvjete organizacije škole i postavlja određene zahtjeve koje ona kao društvena institucija treba ispuniti.

Od prvih institucija škola pa do danas mijenjali su se njeni oblici organizacija, metode rada, ciljevi i vizije. Ipak, ono što je kontinuitet škole jest to da je ona oduvijek predstavljala organizaciju učenja. H. Fend (1981.) određuje školu kao „instituciju društveno zasnovane i kontrolirane socijalizacije". Školu možemo definirati kao organizirani i kroz povijest različito standardizirani i izvođeni, sustav učenja.

Društveno-povijesni kontekst određuje školu u smislu temeljnih društvenih vrijednosti i ciljeva obrazovanja, u smislu razumijevanja društvenih odnosa i socijalizacijskih potreba koje iz njih proizlaze. Organizacija škole je tijekom svoga razvoja odražavala karakter društvenih obrazaca i vrlina svoje sredine. Prostorno vremensko i kulturološko određenje razvoja škole važno je za razumijevanje njene društvene uloge.

Različite kulture razvijale su i različite sustave škola koje su tijekom duge povijesti komunikacijskog i prostornog izolacionizma odražavale različita poimanja društveno poželjnih vrijednosti, normi, znanja i postignuća. Različita društva različito su socijalizirala svoje mlađe naraštaje sve do trenutka kulturno – ekonomskog i političkog umrežavanja svijeta druge polovice XX. stoljeća.

Theodor Litt (prema Klaus Jürgen Tillmann, 1994.) u svojim teorijskim objašnjenjima škole navodi dva suprotstavljena mišljenja. S jedne strane škola je „ovisna varijabla" nasuprot društvu, kulturi i životu pa se stoga treba prestati dijeliti od života, čak štoviše život joj treba propisati djelovanje". S druge strane Litt školu promatra kao „rodno mjesto novog, boljeg svijeta pa se stoga treba odvojiti od onoga što se sada zbiva; treba se izgraditi mjesto za život mladih u kojem se razvijaju sile novog oblikovanja."

Ovo suprotstavljeno razmišljanje o mjestu i ulozi škole u društvu aktualizira vječna pitanja društvene i osobne slobode i odgovornosti i naravno individualne i društvene osposobljenosti za njihovo življenje. Povijesni razvoj škole i njezin suvremeni oblik upućuju na zaključak da institucijom škole ipak dominira društveno nametnuti oblik učenja. Ekonomske potrebe društvenog rasta i razvoja oplemenjene tradicionalnim kulturnim normama i vrijednostima i danas suštinski određuju školu i njenu organizaciju.

Preraspodjela javnog novca kojim se financira javno obrazovanje od škole zahtijeva učinkovitu organiziranost društveno korisnog učenja koje će kao input biti sutra ugrađeno u neki proizvod gospodarskog rasta i razvoja budućnosti. Pitanje slobode učenja različitih sadržaja u institucionalnoj školi je ograničeno količinom društvene koristi.

U današnje vrijeme, kad je svijet postao istinsko globalno selo premreženo komunikacijskim vezama koje poništavaju prostorno-vremenske, kulturno-povijesne i gospodarsko-političke različitosti, škole organiziraju društveno učenje prema lokalno-globalnim principima.

Novi principi organizacije škole počivaju na globalizacijskim zahtjevima za učinkovitim pedagoškim standardima, koji omogućuju cjeloživotno učenje. Tradicionalnim vrijednosnim sustavima, koji su do jučer održavali različite obrasce životnih sredina, sve više nameće globalno prihvatljiv standard obrazovanja

Suvremena škola, da bi odgovorila zahtjevima koji se pred nju postavljaju, svojom organizacijom treba slijediti svjetsku mrežu kulturnih, političkih i gospodarskih odnosa.

Pedagoški standard i organizaciju suvremene škole još uvijek propisuju lokalne vlasti, no pri tome treba imati u vidu sve veći utjecaj međunarodnog okruženja i ukupnih globalnih razvojnih zahtjeva koji se pred školu postavljaju.

Učinkovitost obrazovanja, prema zahtjevima suvremene gospodarske mreže, svodi se na **razvijanje svijesti o korisnim učincima znanja***, koje više ne može biti generacijski prenijeto, ali za njega može i treba biti pobuđen interes. Kako bi se ti učinci postigli, stvara se motivirajuće ozračje za sve vidove multikulturnog surađivanja u procesu obrazovanja, predmetno podijeljena akademska znanja povezuju se u različitim kombinacijama interdisciplinarno organizirane nastave, a škola postaje organizacijsko čvorište široko umreženog obrazovnog sustava.*

4. POLITIČKI UTJECAJI NA ORGANIZACIJU ŠKOLE

Temeljni principi organizacije škole propisani su društveno – političkim interesima i ciljevima. Ti interesi i ciljevi u XXI. stoljeću svakako prelaze granice nacionalnih država. Iako

je škola nacionalna institucija treba prihvatiti činjenicu da društvo znanja pretpostavlja promicanje suživota i zajedništva različitosti na globalnoj razini na kojoj će se pojedini nacionalni identiteti realizirati na temelju prednosti svojih posebnosti i spremnosti da aktivno doprinose svjetskom zajedništvu. U tom kontekstu svaka država svoj obrazovni sustav podržava i razvojno mijenja. Nacionalni interesi i ciljevi ugrađuju se u specifičnosti organizacijske strukture i nacionalnog kurikuluma dok se s druge strane na međunarodnoj i globalnoj razini nastoje uskladiti zajednički obrazovni interesi.

Obrazovanje je zbog svoje važnosti za rast sveopće gospodarske konkurentnosti u samom središtu političkog odlučivanja. Pitanje je, međutim, kako i koliko je moguće utjecati na organizaciju i procese unutar školskog sustava? Može li se političkom odlukom, bez obzira koliko ona bila utemeljena na moći, promijeniti jedan od društveno najtromijih sustava? Koliko je vremena potrebno da bi se postigli određeni „vidljivi" učinci? Tko su nositelji promjena u obrazovanju? Kakav je oblik organizacije učinkovit?

Struktura obrazovnih sustava toliko je složena i društveno sveobuhvatna da je gotovo nemoguće izvesti bilo kakvu promjenu bez zajedničkog slaganja između nositelja političke vlasti i obrazovanja. Donošenjem administrativnih odluka unutar obrazovnog sustava moguće je mijenjati organizacijsku strukturu i formalne odnose, propisati nastavne sadržaje i odrediti financijska sredstva, ali administrativnim odlukama nije moguće promijeniti svijest o školi, odrediti njenu viziju i misiju, motivirati učenike i nastavnike, harmonizirati odnose i procese prema zajedničkom cilju kroz pojedinačno djelovanje. Ove softverske učinke, o kojima ovisi stvarna kvaliteta rada škole ne može postići ni jedno političko odlučivanje, ni jedna hijerarhijski određena školska ovlast.

Pravi pozitivni učinci procesa učenja i organizacije škole mogući su jedino kontinuiranim razvojnim djelovanjem na sustav u cjelini i na sve njegove dijelove. Pozitivni učinci organizacije u XXI. stoljeću mogući su samo zajedničkim konsenzusnim odlučivanjem, kojim se odabiru ona djelovanja i aktivnosti, koje mogu biti prepoznate kao opći interes u kojemu se ostvaruje i svaki identitet pojedinačno. U tom kontekstu Peter Senge govori o pet temeljnih disciplina koje slijede smisao organizacije; sistemsko mišljenje, zajedničko učenje, prihvaćanje zajedničke vizije, zajedničkih vrijednosnih modela i obrazaca osobnog identiteta.

Nasilje političkog i svakog drugog hijerarhijskog odlučivanja u XXI. stoljeću je sasvim neprihvatljivo. Ono u sebi nosi toliko skrivenog otpora da je u svijetu opće informacijsko-komunikacijske povezanosti i brzine promjena potpuno neodrživo. Kao što je stroga hijerarhijska struktura odlučivanja u poduzećima davno prevladana mrežnom poslovnom organizacijom i škola mora postati prostor prilagodbe i promjena u suradničkim i harmoniziranim odnosima.

Današnje političko odlučivanje o obrazovanju i utjecaji koje ono ima na školu kao učeću organizaciju sve je više traženje zajedničkog puta do poželjnih učinaka, a sve manje hijerarhijski nametnuta odluka. Naravno, ne treba gubiti iz vida činjenicu da su hijerarhijsko odlučivanje i nametnuta politička moć još uvijek dominantni u onim političkim sustavima koji svoj demokratski obrazac još uvijek traže. To su sustavi u kojima se svrha obrazovanja, školski kurikulum, oblik organizacije škole i financiranje sustava vrši kontrolirano iz jednog centra u kojem je koncentrirana društvena moć.

Utjecaj političkog odlučivanja i nositelja političke moći na strukturu i organizaciju škole ovisi o kulturno-povijesnom i socijalno-gospodarskom kontekstu. Što je društvo razvijenije razina nacionalnog konsenzusa je viša, a hijerarhijsko odlučivanje rjeđe. Demokratski politički

odnosi u suvremenom društvu potiču mrežnu nehijerarhijsku strukturu organizacije i zajedničko odlučivanje utemeljeno na ekspertnim analizama i preporukama stručnjaka.

5. ORGANIZACIJA ŠKOLSKOG KURIKULUMA

Svrha škole je određena društvenim potrebama općeg rasta i razvoja svih društvenih segmenata. Do druge polovice XX. stoljeća prevladavao je stav da se generacijskim prenošenjem svjetskog znanja osiguravaju njegovi društveno pozitivni učinci. U tom kontekstu različite škole trebale su osigurati prijenos različitih razina znanja sve do njegovih krajnjih granica – a sve to zato što se vjerovalo da će pojedinci koji ovladaju tim znanjem biti nositelji društvenog napretka.

Suvremeni rast i razvoj ljudskog znanja do nesagledivih razmjera vraća nas na Sokratovu misao - Pravi smisao učenja je potpaljivanje plamena, a ne punjenje praznih posuda. Govoreći jezikom današnjih obrazovnih trendova to znači učiti kako učiti i naučiti stalno/cijeloživotno učiti. Pojam učenja za učenje trebao bi zauvijek zamijeniti pojam završenosti obrazovanja/učenja.

Organizacija kurikuluma suvremene škole predstavlja svojevrsnu dramu potrebnih promjena i sukoba koje one u sebi nose. Nova uloga škole pretpostavlja promjenu svih mogućih odnosa i procesa koje ona podrazumijeva, a sve to u cilju efikasnog učenja koje treba biti takvo, da svojom procesnom trajnošću omogući opći društveni i gospodarski rast i razvoj.

S obzirom na sveopće društveno učenje koje je okosnica suvremenog svijeta, škola je postala samo jedno od učećih čvorišta globalne učeće mreže. Gospodarstvo koje je od svojih pogona formiralo učeće organizacije, od škole očekuje kompetencijske i motivacijske ishode. Određena razina znanja i vještina primjerena kvalifikacijskoj razini samo je jedna strana zahtjeva. Druga strana je ona koja se odnosi na motivaciju – pobuđenost interesa za novo i drugačije, kontinuirano razmišljanje o mogućnostima, o informaciji – kombinaciji i rekombinaciji, o kreaciji novog, drugačijeg, uspješnijeg.

Temeljna gospodarska pitanja što, kako i za koga proizvoditi gotovo da su ista ona koja postavljamo u svakom kurikulumu – što, kako i s kojim učinkom/ishodom učiti/poučavati.

U postmodernističkom svijetu dekonstrukcije postojećih konceptualnih okvira, školski se ciljevi višeznačno propituju. Kritika upućena modernističkom shvaćanju prema kojemu „pojedinac gradi svoj identitet na brizi o sebi, odbacujući istine što proizlaze iz humanističkih znanosti, promovirajući tako sebičnu autonomnost“ (Foucault, 1980.) promovira nove putove rekonceptualizacije odgojne teorije i prakse.

Humanistički pristup i harmonizacija odnosa u zajednici, tolerancija, prihvaćanje i umrežavanje različitosti na lokalnoj i globalnoj razini – promišljanje i prihvaćanje zemaljskog identiteta u holističkom pristupu suodnosa – vrijednosna su orijentacija učenja.

Organizacija školskog kurikuluma trebala bi, prema suvremenim znanstvenim spoznajama i socijalno-gospodarskim zahtjevima, obuhvatiti one nastavne sadržaje i metodičke pristupe učenju koji osiguravaju maksimalne ishode procesa učenja potrebne za sveopći razvoj pojedinca i zajednice.

Specifični uvjeti rada škole uvjetuju način organizacije procesa učenja i realizaciju kurikuluma. Organizacija procesa učenja i svih drugih pratećih procesa vezanih za školski kurikulum pretpostavljaju „postupke stavljanja u funkciju organizacijske strukture i usmjeravanja ponašanja ljudi prema željenim ciljevima.“ (Pastuović, 1999.)

Realizacija školskog kurikuluma zahtijeva učinkovitu organizaciju koja se manifestira kroz:

- *definirane opće i specifične ciljeve učenja;*
- *motivaciju i pozitivno ozračje tijekom procesa rada i učenja;*
- *razumijevanje, prihvaćanje i korištenje različitih potencijala svih uključenih u proces učenja;*
- *prostorno-vremensku usklađenost ciljanih aktivnosti;*
- *postizanje očekivanih rezultata procesa učenja koji se stalno prate mjerljivim pokazateljima.*

Strukturno – funkcionalni odnosi među pojedinim elementima procesa (učenja) koji se izgrađuje i usmjerava trebali bi biti maksimalno prilagođeni potrebama cilja koji se ostvaruje.

Realizacija kurikuluma škole i postizanje željenih učinaka tijekom procesa učenja pretpostavlja **suglasje oko ciljeva učenja***, ugrađivanje tih ciljeva u sadržaje učenja,* **osvještavanje vrijednosti koje proizlaze iz ciljeva učenja** *te primjenu onih metoda rada/učenja koje odgovaraju specifičnim potrebama učenika.*

Jasna slika o ciljevima učenja prvi je uvjet uspješnosti njegovog procesa i krajnjih ishoda. Školski kurikulumi bi trebali biti tako organizirani da slijede jasnu viziju i holistički pogled na smisao učenja. Različite znanstvene discipline trebale bi se povezivati kroz interdisciplinarne teme kako bi se prevladali problemi podijeljenosti i zamagljivanja svrhe i upotrebljivosti različitih znanja.

Učinkovita organizacija je ona koja uspijeva osigurati suradnju među svima koji su uključeni u proces učenja/poučavanja, dakle i među nastavnim osobljem i među učenicima.

Motivacija za učenje *reflektira se kao rezultat unutrašnjih i vanjskih faktora. Poticajna atmosfera za učenje djelovat će na aktivaciju unutrašnjih i vanjskih potreba za učenjem. U organizacijskom smislu to znači stvaranje suradničkih odnosa, poticanje timskog rada, zajedničko rješavanje problema, aktivno uključivanje svih dionika procesa u prosudbu postignuća, vrednovanje i dodjeljivanje priznanja svima za specifične doprinose zajedničkom cilju.*

Pozitivno ozračje u školi *od velike je važnosti za sve procese vezane uz stvaranje, razvoj i realizaciju školskog kurikuluma. Pozitivno ozračje u školi stvara prije svega dobra unutrašnja organizacija škole. Razumijevanje i prihvaćanje vrijednosti različitih osobnosti svih koji su uključeni u proces realizacije kurikuluma prvi je korak u stvaranju poticajne atmosfere učenja.*

Različiti modeli organizacije škole različito će se odraziti na učinke vezane uz školsku atmosferu i realizaciju školskog kurikuluma. Hijerarhijska struktura organizacije ograničavat će različite mogućnosti individualnog doprinosa pozitivnim učincima učenja. Nametnuta jednoobraznost procesa poučavanja (češće nego učenja) manifestirat će školu kao zatvorenu hijerarhijsko-administrativnu organizaciju.

S druge strane organizira li se škola kao suradnička sredina priznatih i cijenjenih, različitih potencijala svih pojedinaca u procesu učenja, otvara se mogućnost rasta i razvoja beskrajnih kreativnih mogućnosti ljudskog kapitala.

Učinkovita organizacija rada škole pretpostavlja prostorno-vremensku usklađenost svih aktivnosti. Pretpostavka za to je optimalno planiranje radnih aktivnosti, praćenje njihove realizacije i spremnost na promjene kako bi se pozitivno djelovalo na svaku neželjenu

pojavu. Praćenje i kontinuirano vrednovanje svih planiranih aktivnost vezanih za školski kurikulum, potrebno je i kao poticaj za postupna postignuća tijekom procesa njegove realizacije i kao sumativno vrednovanje ostvarenja godišnjih i višegodišnjih ciljeva.

6. ORGANIZACIJA MATERIJALNIH I FINANCIJSKIH RESURSA ŠKOLE

Materijalni uvjeti rada škole imaju veliko značenje za kvalitetu i učinke procesa rada i učenja. Upravljanje materijalnim resursima prije svega znači njihovo učinkovito korištenje, održavanje i obnavljanje, a sve to u skladu s potrebama škole. Naravno, kad je riječ o državnim školama treba imati u vidu činjenicu da temeljne materijalne uvjete osigurava država ili lokalna zajednica, ovisno o strukturi i načinu funkcioniranja političkog sustava.

Budući da je svjetski trend poticanje razvoja autonomije škole i njezinog samostalnijeg umrežavanja u sustav širih društvenih i gospodarskih odnosa, demokratski sustavi nastoje školama osigurati određena materijalna i financijska sredstva za njihovo temeljno funkcioniranje i potaknuti ih na što samostalnije djelovanje i u smislu financijskog poslovanja i razvoja materijalnih uvjeta rada škole.

Financiranje rada škole u europskim državama potiče se osim iz državnih proračunskih sredstava i kroz različite oblike financiranja domaćih i međunarodnih projekata. Tim oblikom postiže se više željenih učinaka; povezivanje škole i njenog kurikuluma s interesima šire društvene zajednice i gospodarstva, umrežavanje obrazovnih ciljeva škole na lokalnoj i međunarodnoj suradnji, kulturna suradnja i učenje kroz različite aktivnosti, projektno orijentirano trošenje resursa, razvoj kvalitete procesa učenja i ukupnih postignuća škole.

Organizacija financijskog poslovanja škole temelji se, prije svega, na njenim zacrtanim ciljevima i poziciji koju škola ima u odnosu na lokalnu/državnu strukturu političkih odnosa. Ovisno opoziciji škole s obzirom na lokalnu/državnu upravu, škola će s više ili manje slobode djelovati na svoje materijalno i financijsko poslovanje. Ta razina slobode odlučivanja o financijama snažno određuje učinke ukupnog rada škole.

7. FINANCIJSKI IZVORI ŠKOLSKIH PRIHODA

Škola koja je u mogućnosti više koristiti različite izvore financiranja, i slobodno njima raspolagati, imat će više mogućnosti za razvoj svojim potencijala, ali će isto tako i imati veću odgovornost za svoja postignuća. U ograničenim mogućnostima raspolaganja financijskim sredstvima škola ima i znatno manje mogućnosti razvoja svojih potencijala ali isto tako je i njena odgovornost za razvoj ograničena.

Struktura školskog proračuna u svakom slučaju odražava cjelokupni rad škole. Proračunski primitci i izdatci svojom veličinom pokazuju financijsku snagu škole, a svojom strukturom djelokrug rada škole, njezine prioritete i postignuća.

Primitci u školskom proračunu mogu biti različiti:

- *iz državnog i lokalnog proračuna,*
- *od školarina polaznika,*
- *od donacija drugih institucija,*
- *od vlastite zarade,*
- *iz međunarodnih izvora.*

Primitci škola od državne i/ili lokalne zajednice najčešće su administrativno definirani tako da škola na njih malo može utjecati. Najčešće se na taj način financiraju plaće zaposlenika u cjelini ili u dijelu, temeljne materijalne potrebe škole, izdatci za održavanje zgrade, grijanje, energija,osnovna nastavna sredstva itd.. Količina sredstava koja se na ovaj način raspoređuju školi najčešće (u većini europskih država) ovisi o broju učenika, o broju programa/zanimanja, o broju zaposlenika. U nekim se državama nastoji stimulirati učinkovitost na taj način što se od strane države škola financira prema broju učenika koji su uspješno završili određeni program školovanja, a ne prema broju upisanih učenika (napr. Danska).

Školarine polaznika pokazatelj su tržišne uspješnosti rada škole. Prihod koji škola može na ovaj način ostvariti pokazuje razinu uspješnosti njenih obrazovnih programa. Škole koje uspijevaju realizirati svoj ciljeve kroz prihode od vlastite obrazovne djelatnosti izuzetno su uspješne, njihova postignuća zapravo su izložena kontinuiranoj evaluaciji stalno rastućih zahtjeva tržišta.

Financijski prihodi od donacija različitih institucija i dobročinitelja najčešće su namijenjeni posebnim troškovima koje škola namjerava financirati. Budući da se uglavnom takvi prihodi ne mogu smatrati ni trajnim ni dovoljnim, njihovo značenje treba razumjeti, prije svega, u odnosima koje škola ima ili izgrađuje s donatorima. Uglavnom se radi o različitim oblicima razvijanja odnosa suradnje, koji će se koristiti za neke druge buduće projekte ili odnosima u kojima donatori zahvaljuju školi za neka prošla postignuća.

Prihodi škole od vlastite zarade mogu biti vrlo različiti i po svojoj količini i po načinu na koji se prihodi ostvaruju. Najčešće ostvarivani vlastiti prihodi su od školarina i učeničkih uradaka koje škole u određenim okolnostima nude na tržištu. Ipak ne treba zaboraviti da svaka škola raspolaže izuzetno velikim i različitim ljudskim potencijalima (visokokvalificirano nastavno osoblje), te da danas postoje brojne mogućnosti njihovog aktiviranja u svrhu razvoja škole, ali isto tako i povećanja njenog prihoda. Ako škola nije ograničena administrativnim uvjetima (što se u današnjim uvjetima, u svakom pogledu nastoji prevladati) prihod škole moguće je povećavati na lokalnoj i globalnoj razini, samostalnim radom i aktivnim uključivanjem u podizanje obrazovne razine ili sudjelovanjem u realizaciji različitih gospodarskih djelatnosti.

Financiranje škole iz međunarodnih izvora najčešće se realizira uključivanjem škole u različite međunarodne projekte, za koje su sredstva osigurana iz proračuna različitih međunarodnih subjekata. Posebne pogodnosti za europske škole su projekti koje EU financira u interesu povezivanja škola i programa te mobilnosti učenika i nastavnika: Leonardo da Vinci, Comenius, Gruntdvig. Također postoji niz programa koje financiraju različite vladine i nevladine organizacije koji također mogu imati značajan utjecaj na školski proračun i ukupna postignuća škole.

8. FINANCIJSKI RASHODI I ORGANIZACIJA ŠKOLE

Realizacija raspodjele financijskih sredstava škole pokazuje strukturu i organizaciju škole, odražava njezinu vrijednosnu orijentaciju, područja rada i odnos prema razvoju.

Plaće *zaposlenih najčešće su najveća stavka u financijskom proračunu škole. Način obračuna plaća zaposlenika pokazuje model evaluacije rada škole. Jednake plaće za jednaki broj sati rada najjednostavniji su i najmanje motivirajući model financiranja. To je model koji ne motivira postignuća u radu pa su ona i znatno rjeđa nego u školama koje model financiranja plaća definiraju postignućima i rezultatima rada.*

Financijska sredstva utrošena na **organiziranje različitih oblika učenja** *koji školu transformiraju u istinsku* **učeću organizaciju** *obogaćuju školski kurikulum i utječu na njen razvoj. Spretnim organizacijskim modelom raspodjele financijskih sredstava na procese učenja unutar škole moguće je postići nekoliko učinaka. Koristeći vlastite resurse znanja škola može organizirati njihovu diseminaciju unutar kolektiva i na taj način podizati razinu profesionalne osposobljenosti svojih zaposlenika i istovremeno dodatno financirati rad svojih zaposlenika.*

Odnos financijskih prihoda i rashoda vezanih za procese učenja i stjecanja različitih kompetencija predstavlja najkreativniji dio školskog proračuna. Ako je škola u mogućnosti (s obzirom na svoj pravni status i administrativne odredbe) dobrom organizacijom različitih oblika učenja moguće je ostvarivati dvostruku korist.

Važna stavka u školskom proračunu odnosi se i na troškove promocije i marketinga. Bez obzira na unutrašnju kvalitetu rada škola u svakom slučaju treba aktivno djelovati i u svome okruženju kako bi prezentirala vlastita postignuća i tako osigurala svoje poslovanje u budućnosti. Tržišna orijentacija života i rada u suvremenom društvu i od škole traži brojne aktivnosti koje su određene potrebama društvene sredine u kojoj škola radi ili želi raditi/djelovati.

U umreženom društvu informacija, znanja,mogućnosti i potreba škola je u poziciji da definira svoje ciljeve i određuje svoje granice djelovanja u lokalno/globalnom smislu. Kad je riječ o modelima financijskih prihoda i rashoda, treba imati u vidu da oni nikad do sada nisu bili toliko povezani s globalnim tržišnim potrebama i mogućnostima škole da na njih odgovori na fleksibilan i učinkovit način.

9. ORGANIZACIJA ŠKOLE I NJENI RAZVOJNI POTENCIJALI

Promjene u sustavima suvremenog školstva događaju se kontinuirano. Danas gotovo da i nema obrazovnog sustava u svijetu u kojemu se ne provodi ili je u pripremi neki oblik obrazovne reforme. Potrebe za promjenama u školskim sustavima proizlaze iz činjenice da je danas u sustav formalnog obrazovanja uključena jedna petina svjetskog stanovništva te da se proračunski rashodi za obrazovanje penju i do 25% državnog proračuna (Pastuović,1999.).

Pitanja vezana uz obrazovanje postala su središnja politička pitanja. O obrazovnim razvojnim mogućnostima, ograničenjima i poteškoćama raspravlja se na svim institucionalnim i izvaninstitucionalnim razinama. Odluke vezane za obrazovanje posljednjih desetljeća često prelaze nacionalne granice. Zbog sveopće važnosti i masovnosti obrazovanja „sve je izrazitiji trend globalizacije obrazovnih politika što rezultira globalizacijom obrazovnih promjena.“ (Pastuović, 1999.)

Usmjerenost na promjene i razvoj postaje ključno usmjerenje u svim školama koje kvalitetom promjena nastoje odgovoriti na izazove XXI. stoljeća. Uspješna organizacija škole pretpostavlja brigu za razvoj obrazovnog procesa, maksimalizaciju njegovih pozitivnih učinaka i sveopće povezivanje škole s lokalnim i globalnim okruženjem.

Razvojna orijentacija škole pretpostavlja organizaciju fleksibilne mreže međuljudskih odnosa koji su ujedinjeni u procesu učenja. Principi učenja trebali bi se temeljiti na različitim metodama i sadržajima kojima se maksimalno može obuhvatiti i potaknuti razvoj specifičnih potencijala svake osobe. Škola, čija je organizacija usmjerena na razvoj, svoj kurikulum sastavlja tako da svim sudionicima procesa učenja omogućuje promišljanje svjetskog

znanja, prepoznavanje njegove upotrebljivosti u stvarnom životu i sve to u kontekstu etičkih vrijednosti ljudskog roda.

10. ISKUSTVA I PRIMJERI USPJEŠNIH ORGANIZACIJA:

10.1. Umrežavanje škole i gospodarstva

Fishnet: *Primjer ovakve organizacije nalazimo na kanadskom fakultetu Centennial College čija je uprava pri izgradnji najvećeg interaktivnog multimedijalnog centra za treninge uspostavila partnerstvo s različitim IT i drugim kompanijama. Na taj način zajednički centar postao je infrastruktura ribarske mreže, jer svaka od strana ga ima pravo koristiti u svoje svrhe, što u analogiji s mrežom u biti predstavlja podizanje odnosno spuštanje čvorova. Naime, u centru se odvijaju različiti projekti u kojima sudjeluju timovi iz različitih kompanija pri čemu se tako stvaraju i brišu razne hijerarhije.*

13 projekata CARDS 2002. u RH *primjeri su korištenja nepovratnih sredstava EU za razvoj strukovnog školstva. Škole koje su koristile ova sredstva same su izradile prijedloge projekata u vrijednosti od 100 000 do 300 000 eura. Temeljno pravilo bilo je da sredstva zajednički koristi više pravnih osoba – organizacija koje su se trebale međusobno povezati. Korištenjem ovih sredstava sve su škole unaprijedile svoj rad, osobito u onim područjima rada i učenja za koja se realizirao projekt. Realizacijom ovih projekata osobito se doprinijelo; razvoju suradnje između škola i drugih organizacija, suradnji među nastavnim osobljem, projektnom učenju, razmjeni iskustava između hrvatskih i europskih škola koje su se projektima povezale, povećana je motivacija za timski rad i razvijanje poticajnijih metoda učenja/poučavanja.*

Skills & Work *projekt koji uspješno razvio suradnju između dviju škola (Hotelijersko-turistička škola iz Hrvatske, a druga Coleg Liandrillo iz Velike Britanije) hotela u Velikoj Britaniji i Zagrebu, a namjera mu je osnažiti učenje onih vještina kojima se povećavaju profesionalne kompetencije za rad u sektoru turizma i ugostiteljstva. Zajedničkim aktivnostima obiju škola organizirano je učenje u obje zemlje (razmjena nastavnika), pripremljen je priručnik za nastavnike koji će se koristiti za učenje i ovladavanje profesionalnim vještinama, a učenici su dio praktične nastave odradili u hotelima Velike Britanije. Osim financijske koristi ovim je projektom potaknut razvoj školskog kurikuluma i suradnje među nastavnicima, te ojačana suradnja između škole i gospodarskih subjekata.*

10.2. Interdisciplinarna nastava

Jedan od načina motiviranja nastavnika različitih predmeta na timski rad i suradnju u procesu učenja/poučavanja je organizacija interdisciplinarne nastave. Organizacijom ovoga oblika učenja doprinosi se suradnji među nastavnicima, holističkom razumijevanju znanja i njegovoj multifunkcionalnosti kod učenika. Ovakvim oblikom organizacije učenja doprinosi se i jačanju pozitivnog ozračja i motivaciji. Organizacija ovakvog oblika učenja provodi se kroz eksperimentalni projekt CLIL (Content language integrated learning) u Hotelijersko-turističkoj školi u Zagrebu. Ovim se načinom rada povezuje učenje stranih jezika i nekoliko drugih predmeta – učenje nastavnih sadržaja kroz strane jezike. U ovom načinu organizacije učenja škola postaje učeća organizacija jer svi uče od svih.

10.3. Učenje tolerancije i prihvaćanja

Upravna i birotehnička škola u Zagrebu jednom godišnje organizira dan zamijenjenih uloga; učenici postaju profesori, profesori postaju učenici. Taj dan sve redovite poslove u školi obavljaju osobe koje se uobičajeno nalaze u drugoj poziciji. Na taj način odvija se učenje

„kako hodati u tuđim cipelama“, razvijaju se odnosi međusobne suradnje, razumijevanja i prihvaćanja.

Za kraj možda najupečatljiviji primjer organizacije poduzeća:

GORE: *Flik u svojoj knjizi "Ameba koncept" opisuje način funkcioniranja kompanije W. L. Gore & Associates čiji osnivač Bill Gore ističe tri kritična faktora uspjeha, a to su (1) motivacija; (2) inovacija i (3) kvaliteta. Korporacija danas ima preko 6000 zaposlenih i oko 45 organizacijskih jedinica širom svijeta, te ima godišnji prihod od preko milijardu dolara. Imaju jako široku paletu proizvoda koji se proizvode u različitim postrojenjima, a sežu od odjeće (GORE-TEX), prijenosnih kabela, dijelova mikroprocesora preko industrijskih filtera i žica za gitare sve do zamjenskih materijala za tkivo u medicini i konca za njegu zuba. Bill Gore otkrio je da polimerski materijal nije bio dovoljno iskorišten na tržištu te je na tome bazirao čitavu proizvodnju. Cilj tvrtke glasi "dobro zaraditi i dobro se zabaviti" (engl. "to make money and have fun") čime se potiče motivacija zaposlenih. Naime svaki zaposleni ima slobodu pokretanja novog projekta ukoliko uoči neki novi segment tržišta i oko sebe smije okupiti druge zaposlene radi realizacije. Time se potiče orijentacija na proces i stvaraju tzv. prirodni vođe, u čemu možemo uočiti koncept amebe. Svaki zaposlenik ima jednu vrstu mentora. To je najčešće neki stariji zaposlenik koji se brine o tome da se novak ne upusti u previše projekata odjednom te da ga uputi i savjetuje u radu (tzv. 1 na 1 koncept). Struktura svakog postrojenja je u obliku mreže koja služi za ocjenjivanje zaposlenih od strane drugih zaposlenih, te se na taj način određuju plaće za pojedina razdoblja. Svako je postrojenje ograničeno na 150 zaposlenih i samo u iznimnim slučajevima smije doseći 200. Ako postrojenje preraste taj broj otvara se drugo, za isto područje, čime se stvaraju klasteri postrojenja na jednom području. Struktura unutar timova uspoređuje se s tronožnim stolcem pri čemu uspjeh projekta ovisi o tri komponente koje tako čine tri noge na kojima je pričvršćeno sjedište. Sjedište predstavlja zadovoljstvo potrošača, a osovine koje spajaju noge stolca su stručnjaci unutar tima za konkretni proizvod koji se proizvodi.*

11. ZAKLJUČAK:

Razumijemo li organizaciju rada škole u kontekstu društveno-ekonomskih i vrijednosno domišljenih ciljeva, jasno je da razvoj organizacije učenja i rada škole prati sva događanja i promjene koje nastaju u ekonomskoj i političkoj sferi društvenog života. Pitanja vizije, ciljeva, rasta i razvoja školskog kurikuluma i cjelokupne organizacije škole uvijek su nastavak tih istih pitanja u ostalim segmentima društvenog života. Možda bismo ipak trebali osvijestiti činjenicu nesigurne budućnosti 21. stoljeća zbog koje bi škola kao organizacija trebala promijeniti svoju konstrukciju, postati manje ovisna o nametnutom, više orijentirana ka istraživačkom, ali kontinuirano moralno propitivanom djelovanju – a sve to u ime čuda učenja koje se zove otkrivanje, prihvaćanje i etički propitano mijenjanje svijeta i čovjeka.

LITERATURA

Klaus-Jürgen-Tillmann, Teorije škole, Educa, Zagreb, 1994.
www.project2061.org. Curriculum Connections, 2. 2009.
www.newfoundations.com Gary K. Clabaugh & Edward G. Rozicki, The School as an organization, 2.2009.
Nikola Pastuović,Edukologija, Znamen, Zagreb, 1999.
dipl.oec. Ivan Matić: "Teorije organizacije", vježbe, Ekonomski fakultet, Katedra za management, Split, 2005.
Bogdan Lipičnik: "Organizacija podjetja", Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
Edgar Morin,Odgoj za budućnost, Educa, Zagreb, 2002.
Peter M. Senge, Peta disciplina, Zagreb, Mozaik knjiga, 2003.

4. Kultura ustanove

Inga Seme-Stojnović, Sandra Pokos

“Not everything that counts can be measured, and not everything that can be measured, counts.”

Sve što je bitno nije uvijek mjerljivo, kao što sve mjerljivo nije uvijek bitno.

Albert Einstein

SADRŽAJ

1. UVOD 74

2. KULTURA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE 74

3. ČIMBENICI KULTURE USTANOVE 76

4. TEMELJNE VRIJEDNOSTI USTANOVE 76

5. UTJECAJI NA KULTURU USTANOVE 77

5.1. Kontekst 77
5.2. Odrednice kulture ustanove 78
5.3. Dimenzije kulture ustanove 79
5.4 Tipologije kulture ustanove 79

6. PROMJENA KULTURE USTANOVE 81

6.1. Uloga ravnatelja 81
6.2. Načela promjene 82
6. 3. Strateško planiranje promjene kulture ustanove 82

7. ZAKLJUČAK 88

LITERATURA 89

1. UVOD

Kultura odgojno-obrazovne ustanove postoji otkad postoje ustanove, no stoljećima se o njoj nije govorilo, bila je pedagoški zanemarivana.

U posljednje vrijeme se u našoj pedagoškoj javnosti sve češće pojavljuju izrazi kao: školski etos, školska klima, školsko ozračje, identitet škole, školski duh, etički okoliš škole, školski ambijent…Prisutna je velika terminološka različitost, a često je povezana s različitim sadržajem pojma kulture odgojno-obrazovne ustanove.

Kulturu ustanove teoretičari tijesno povezuju s uspješnošću škola. Klimu neki autori povezuju s uspješnošću, a kulturu s vrijednostima.

Kultura je skup dojmova i spoznaja koje služe zadovoljavanju tjelesnih i psiholoških potreba i koje daju pečat međusobnim odnosima skupine.

Odnosi se na cjelokupno društveno nasljeđe neke grupe ljudi, tj. na naučene obrasce mišljenja, osjećanja i djelovanja neke grupe, zajednice ili društva, kao i na izraze tih obrazaca u materijalnim objektima.

Kultura se razvija u svakoj zajednici, tamo gdje više ljudi provodi neko vrijeme zajedno dijeleći iste ciljeve, vjerovanja, rituale, rutine, potrebe i vrijednosti.

Svaka je ustanova osobita i različita od drugih, baš kao i svako dijete koje je polazi. Svaka ustanova je živa, jedinstvena i posebna kao osobnost, te predstavlja neponovljiv uzorak u pogledu:

- *etničnosti, vrednota, iskustava, želja, energije,*
- *društveno-ekonomskih situacija,*
- *geografskih lokacija,*
- *tradicije,*
- *vođa,*
- *rituala,*
- *kurikuluma,*
- *znanja djelatnika i dr.*

"Kultura škole predstavlja ukupnost vrijednosti, vjerovanja i mentalnih mapa svih članova škole. To je konsenzus o onome što je važno u školi. Kultura obuhvaća očekivanja svih članova škole. Kultura predstavlja način kako se radi u školi."

(Richardson, 2001, 23)

2. KULTURA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE

Kultura je zajednička nekom narodu ili naciji, pa postaje nacionalna kultura, kad se javlja u tvrtkama–nazivamo je korporativna kultura, kad se javlja u udrugama ili klubovima–postaje, npr. športska kultura, a kad je promatramo u odgojno-obrazovnim ustanovama, vrtićima, školama… nazivamo je: **kultura škole**.

Iako ima različitosti u semantici i tumačenju ključnih pojmova, ozračje, klima i kultura imaju neke zajedničke karakteristike, sve se odnose na to kako zaposlenici doživljavaju okolinu u kojoj rade.

U novijoj literaturi prevladava termin kultura škole, a mnogi teoretičari s područja menadžmenta usmjerili su se na proučavanje tog koncepta.

Kultura škole je:

- *duboko prožimajući obrazac normi, vrijednosti, vjerovanja, običaja, simbola, ceremonija, rituala i priča uspostavljenih tijekom određenog razdoblja (Deal i Peterson, 1999.),*
  nešto što organizacija ima, što lako oblikujemo, pri tom vođa ima glavnu moć. (Torrington i Weightman,1989.),
- *satkana od vjerovanja pomoću kojih njeni članovi interpretiraju svoje iskustvo i usmjeravaju svoje djelovanje. Svaka organizacija je jedinstvena po tome (Geertzevi,1993.),*
- *'ljepilo' (ili konfiguracijsko načelo) koje posebne kulture (kulture nastavnika, učenika, voditelja, roditelja itd.) drži na okupu i objedinjuje ih u jedinstveni kulturni sklop ustanove (Stoll, i Fink, 2000.),*
- *prevladavajući ili karakteristični ton, duh ili osjećaj koji objedinjuje niz aspekata institucionalnog života (Mclaughlin, 2005.),*
- *skup središnjih vrijednosti koje promiče ustanova, a koje zadiru duboko u temelje njenog života i rada (Eisner, 1994.),*
- *gibljivi mozaik, a čine je: artefakti, te izražene i temeljne vrednote (Hargreaves, 1994.),*
- *kolektivni mentalni program (Hofstede).*

Andrilović i Čudina (1985.) definiraju klimu kao rezultat učiteljeve česte uporabe određenih postupaka, ali i odnosa sa samim učenikom. Domović (2003.) govori o školskom duhu, kulturi, etosu koji se odnosi na dojam o općoj atmosferi u školi.

Neki autori povezuju etos i skriveni kurikulum. Skriveni kurikulum snažno utječe ne dječje aktivnosti, ponašanje što proizlazi iz njihove procjene kojim oblikom ponašanja će postići odobravanje i/ili privući pozornost. Taj poželjni oblik ponašanja poklapa se s pojmom školskog etosa.

Stoll i Fink (2000.) kulturu tumače kao socijalno ljepilo koje drži organizaciju skupa. Schein tvrdi da je kultura dublja razina temeljnih postavki i uvjerenja koje dijele članovi neke organizacije. Capra (1986.) kaže da kao što u svakom spektru različiti traci pokazuju beskonačne sjene i prijelaze koji postupno nestaju jedni u drugima, tako i sve dimenzije kulture utječu jedna na druge. Drugim riječima, **ne može se mijenjati jedan dio konteksta, a da ostali dijelovi ostaju isti**.

Novi prostorni ili drugi materijalni uvjeti neminovno će se odraziti na cjelinu.

U novije vrijeme se na kulturu gleda multidimenzionalno i holistički, a neki je autori nazivaju kontekstom u kojem se odvija rad ustanove i koji djeluje na uspješnost ostvarivanja misije.

3. ČIMBENICI KULTURE USTANOVE

Kultura odgojno-obrazovne ustanove skup je implicitnih ili eksplicitnih stavova i vjerovanja glavnih odgojno-obrazovnih čimbenika o misiji, viziji i ciljevima ustanove, koji određuju njihove uloge, a time i ponašanje svih djelatnika u ustanovi. (Vidi sliku 1.)

Glavni čimbenici su:

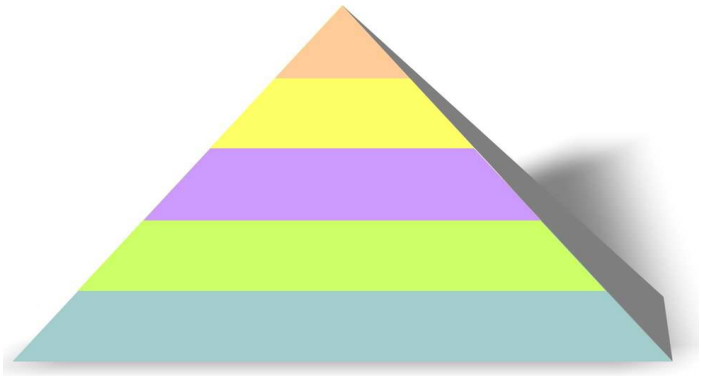
- *djelatnici koji u toj ustanovi odgajaju i podučavaju,*
- *djeca, učenici koji u njoj uče,*
- *djelatnici kojima je povjereno neposredno vođenje i administriranje ustanove,*
- *djelatnici koji imaju pravo nadzora nad djelatnošću ustanove zato što su osobno zainteresirani za njen rad (roditelji),*
- *djelatnici koji imaju dužnost nadzora nad djelatnošću ustanove, jer im je društvo povjerilo tu ulogu (lokalne i središnje vlasti, odnosno njihova posebna tijela).*

Slika 1. Piramida međuodnosa čimbenika koji čine kulturu ustanove (škole) s obzirom na posebnost položaja prema važnosti i utjecaju (rangu).

> *„Kultura škole predstavlja ukupnost školskih načela koja su usvojena od svih članova i koja se prenose novim članovima.“*
>
> *Britton, 2002.*

4. TEMELJNE VRIJEDNOSTI USTANOVE

Kulturu ustanove čine implicitna ili eksplicitna vjerovanja svih djelatnika o svrsi i zadaćama ustanove. Prema našim iskustvima, u svakoj ustanovi, sukladno pojedinim strukama, područjima rada ili profesionalnim ulogama, teži se: poštivanju ljudskih prava, učinkovitosti, transparentnosti, povjerenju i povjerljivosti, stručnosti, kvaliteti, kompetentnosti, postupanju u dobroj volji, neovisnosti, savjesnosti i sigurnosti.



Slika 2 . Piramida vrijednosti

Primjer: Razmislite koje su vrijednosti i načela vašem mišljenju temeljni. Rasporedite ih i upišite u piramidu, zatim usporedite s piramidom općevažećih temeljnih vrijednosti i načela prema R. Kidder 2007.

Slika 3 . Piramida općevažećih temeljnih vrijednosti i načela.

Na ovaj se način mogu identificirati temeljne vrijednosti i iščitati moralni kodeks svake ustanove što je ujedno i polazište za promjene ukoliko su potrebne.

5. UTJECAJI NA KULTURU USTANOVE

5.1. Kontekst

U suvremenoj pedagoškoj literaturi, eminentni autori koriste termin **kontekst**, *sinonim za kulturu ustanove u učećoj organizaciji i često navode tri dimenzije:*

- **Prostorno materijalna organizacija** *prostora morala bi poticati na učenje konstrukcijom i sukonstrukcijom znanja. Prostor je treći učitelj (odgojitelj), (Malaguzzi prema Perović-Sočo, 2006.).*

- **Vremenska dimenzija konteksta** *govori da se učenje ne odvija pravocrtno, već fleksibilno uz procesuiranje informacija.*
- **Interpersonalna dimenzija konteksta** *(Petrović-Sočo, 2006.).*

Iz našeg iskustva zaključujemo da **kontekst kulture odgojno-obrazovne ustanove podrazumijeva sljedeće:** *shvaćanja i vjerovanja glavnih čimbenika odgojno-obrazovnog rada su pod utjecajem društveno-moralnih i formalno-pravnih normi, te njihovih osobnih iskustava, planova i očekivanja; shvaćanja i vjerovanja se opažaju kao obrasci ponašanja koji čine mrežu međuljudskih odnosa unutar ustanove i određuju njen odnos prema široj zajednici; najvažniji dijelovi kulture su oni koji su zajednički svim čimbenicima, jer se s vremenom općeprihvaćena ponašanja ustaljuju i prelaze u običaje, a običaji u tradiciju, koja određuje sadašnjost i budućnost odgojno-obrazovne ustanove.*

Slika 4. Materijalni, socijalni i kulturni aspekti kulture škole

Primjer–materijalni aspekt kulture škole

Promatramo zgradu ustanove i određujemo: **vanjski dojam,** *pa* **prvi dojam** *kad uđemo u tu okolinu***,** *pa* **prevladavajući dojam** *za vrijeme boravka u zgradi.*

Promatramo: osvjetljenje, boje, namještaj, opremljenost, iskorištenost prostora, arhitektonske osobitosti, kako prostor djeluje na naša osjetila, funkcionalnost objekata u prostoru i koji su to, ima li dekorativnih elemenata, koji su i kakvi? Opažamo urednost, čistoću, red, estetiku, funkcionalnost…Procjenjujemo: Je li školsko ozračje ugodno i poticajno? Kakva je kultura ove ustanove?

5.2. Odrednice kulture ustanove

Kultura ustanove se uspostavlja i razvija kroz odnose među čimbenicima, pa kažemo da je **konstruktivna***. Ukoliko postoje jasna misija, vizija i ciljevi ustanove, kultura ustanove je značajno sredstvo povezivanja svih njenih čimbenika i kažemo da je* **kohezivna***. Promatranjem kako kultura ustanove određuje ponašanje, a time uspjeh odnosno neuspjeh svih njenih čimbenika, uočavamo njenu* **formativnost***. U svim primjerima koje smo promatrali u praksi, kultura ustanove je uvijek bila dinamična, stoga možemo zaključiti da je*

karakterizira stalna **promjenjivost**. *Odrednice kulture ustanove su : konstruktivnost, kohezivnost, formativnost i promjenjivost.*

5.3. Dimenzije kulture ustanove

Proučavajući brojnu stranu literaturu, uočili smo da su prisutne velike razlike po pitanju dimenzija kulture odgojno-obrazovne ustanove koje proizlaze iz različitih pogleda na sastavne dijelove kulture i važnosti koju ti dijelovi imaju. No, bez obzira na razlike, većina autora se slaže s podjelom koju navode Terrence Deal i Kent Peterson (1999. i 2002.).

Deal i Peterson *navode sljedeće dimenzije kulture ustanove:*

- **stavovi i vjerovanja** *(skup pretpostavki koje školski čimbenici imaju o svrsi, temeljnim zadaćama i učinkovitosti škole, te mogućnostima njene promjene očituju se u iskazima kao što su: „Obrazovanje je trošak, a ne investicija; Učitelj raspolaže znanjima koja treba prenijeti učenicima; Sposobnost učenja je velikim dijelom urođena; Disciplina je najvažnija pretpostavka školskog uspjeha; Školska administracija je kočnica svim promjenama...” i sl.,*
- **kulturne norme** *(pisana i nepisana pravila koja određuju što je prihvatljivo, uobičajeno ili očekivano ponašanje)*
- **neposredni odnosi među čimbenicima** *(verbalna i neverbalna komunikacija u različitim situacijama i na različitim razinama).*

Edgar Schein *navodi tri dimenzije kulture ustanove koje su međusobno ovisne i svojim interakcijama doprinose posebnosti svake ustanove.(Vidi sliku 4.) To su:*

- **vidljiva organizacija škole**, *pedagoška dokumentacija i sveukupnost odgojno-obazovnih procesa u ustanovi,*
- **sveukupnost strategija**, *glavnih ciljeva, pedagogije, filozofije odgoja i naobrazbe, stil vođenja ravnatelja,*
- *sva* **podsvjesna vjerovanja**, *misli i osjećaji svih djelatnika.*

Slika 4. Dimenzije kulture po Edgaru Scheinu

5.4 Tipologije kulture ustanove

Uspoređivanje kultura različitih škola i vrtića dovelo je do mogućnosti određivanja različitih tipova ustanova. Uzimajući u obzir stupanj kontrole i usmjerenost na zadatak, te stupanj

kohezije i održanja pozitivnih međuljudskih odnosa, **Hargreaves (1995.).** *navodi ekspresivnu i instrumentalnu domenu kulture ustanove koja je idealna kad su snage društvene kohezije i društvene kontrole u ravnoteži.(Vidi sliku 5.)*

Slika 5. Kultura škole prema Davidu Hargreavesu (1995.)

Louise Stoll i Dean Fink, (1996. i 2002.) su istraživali kako na kulturu škole utječe zahtjev za učinkovitošću koji školu tjera na brze promjene. U svojoj usporedbi prikazuju učinkovite i neučinkovite, te napredujuće i nazadujuće tipove kulture ustanove. Razlikuju dinamičnu školu koja potiče napredak učenika, kružeću školu koja samo ostavlja dojam učinkovitosti, lutajuću školu koja se zbog inertnosti sporo mijenja, napinjuću školu koja je neučinkovita zbog niske razine vještina i znanja glavnih čimbenika, te utopljeničku školu gdje važe norme koje potiču izolaciju, a neuspjeh se svaljuje na roditelje i djecu.(Vidi sliku 6.)

Slika 6. Kultura škole prema Louise Stoll i Dean Finku (1996. i 2002.)

Deal i Peterson (1999.) *jednostavno dijele kulturu ustanove na pozitivnu i negativnu, ovisno o tome u kojoj mjeri djelatnici ostvaruju svoju misiju, viziju i temeljne ciljeve, a ponajprije obrazovne ciljeve svih čimbenika.* **Pozitivna kultura** *je tonička, vitalna, dinamička i optimistička. Svi djelatnici te ustanove poslove i probleme rješavaju u dijalogu i interakciji.*

Nasuprot tome, **negativna kultura** *je toksička. U takvom kolektivu nedostaje energije, prevladava pesimizam i pasivnost. U takvoj se školi razvija kultura šutnje, antagonizma, neprimjerene komunikacije i konformizma. (Vidi sliku 7.)*

Slika 7. Kultura škole prema Deal i Petersenu (1992., 2002.)

6. PROMJENA KULTURE USTANOVE

Odgojno-obrazovne ustanove ne postaju dobre odjednom. Budući da se radi o dinamičnom procesu, čak i kad se postigne zadovoljavajuća razina kvalitete kulture ustanove, valja je njegovati, paziti i dalje razvijati, jer u protivnom brzo može doći do negativne promjene njene učinkovitosti.

Po vlastitom iskustvu u odgojno-obrazovnom sustavu, smatramo da je **vođenje** *ključna pokretačka snaga promjene kulture ustanove, jer lideri imaju veliku mogućnost utjecaja na druge. Dobro pripremljen ravnatelj inspirira i vodi članove ustanove u sinergiju.*

6.1. Uloga ravnatelja

Uspješni ravnatelji imaju holistički pogled na školu kao ustanovu koja uči ("…U novije vrijeme na kulturu škole se gleda multidimenzionalno i holistički…" (Brunner, 2000.).

- *Takvi ravnatelji imaju širu perspektivu i bolje razumijevanje odnosa unutar škole, uvažavaju socijalnu strukturu i osobitosti obitelji učenika, uvažavaju kulturu i običaje svog područja (lokalne zajednice, četvrti, ulice…);*
- *Oni ujedinjuju znanje i iskustvo, dobro su pripremljeni za vođenje učeće organizacije;*
- *Oni su uravnoteženi i mirni, dostojanstveni i profesionalnog izgleda;*
- *Oni vode ustanovu i delegiraju, održavaju postignute standarde i kvalitetu škole.*
- *Oni se dobro osjećaju u društvenoj zajednici, usklađuju šire djelovanje škole s potrebama lokalne zajednice.*

Prema tome, suvereni ravnatelji mogu utjecati na promjenu stavova, vrijednosti i vjerovanja neophodnih za promicanje poticajne kulture škole; uravnotežene i stabilne odgojno-obrazovne okoline.

6.2. Načela promjene

Kako bi se što učinkovitije provela promjena postojeće kulture ustanove, uputno je primjenjivati sljedeća načela :

- *priznanje postojećih slabosti i utvrđivanje njihovih uzroka,*
- *zajedničko planiranje i provođenje promjena,*
- *informiranje o pozitivnim praksama i učinkovitim strategijama promjene,*
- *određivanje jasne vizije ustanove, svrhe ili cilja promjene,*
- *kritičko osvještavanje postojećih stavova i njihova promjena,*
- *potiskivanje starih i uvođenje novih kulturnih normi,*
- *uvođenje strategije 'malih koraka',*
- *korištenje poticajnih simbola, slogana i sl.,*
- *slavljenje individualnog i kolektivnog uspjeha,*
- *usmjeravanje na permanentno stjecanje odgovarajućih vještina i kompetencija uz korištenje internih i eksternih resursa,*
- *uvođenje sustava individualne i kolektivne odgovornosti te suradničkog odlučivanja i nadzora,*
- *poštivanje načela transparentnosti i javnosti.*

6. 3. Strateško planiranje promjene kulture ustanove

" Ako ne znaš kamo ideš, bilo koji put odvest će te tamo."

Proces strateškog planiranja zahtijeva biranje grupe strategija koje će omogućiti promjenu kulture ustanove. Tijek izrade strategije za promjenu kulture ustanove obuhvaća:

1. *Donošenje vizije, misije i glavnih ciljeva.*
2. *Analizu i identifikaciju prilika i prijetnji u vanjskoj okolini.*
3. *Analizu unutrašnjeg ozračja ustanove kako bi se uočile snage i slabosti.*
4. *Izbor strategija koje izgrađuju snage ustanove i nadomještaju njene slabosti -kako bi se izvuklo najbolje iz mogućnosti i izašlo na kraj sa mogućim prijetnjama.*
5. *Implementaciju (primjenu) strategija.*
6. *Praćenje, vrednovanje i samovrednovanje.*
7. *Reviziju procesa i postavljanje novih ciljeva ukoliko je potrebno.*

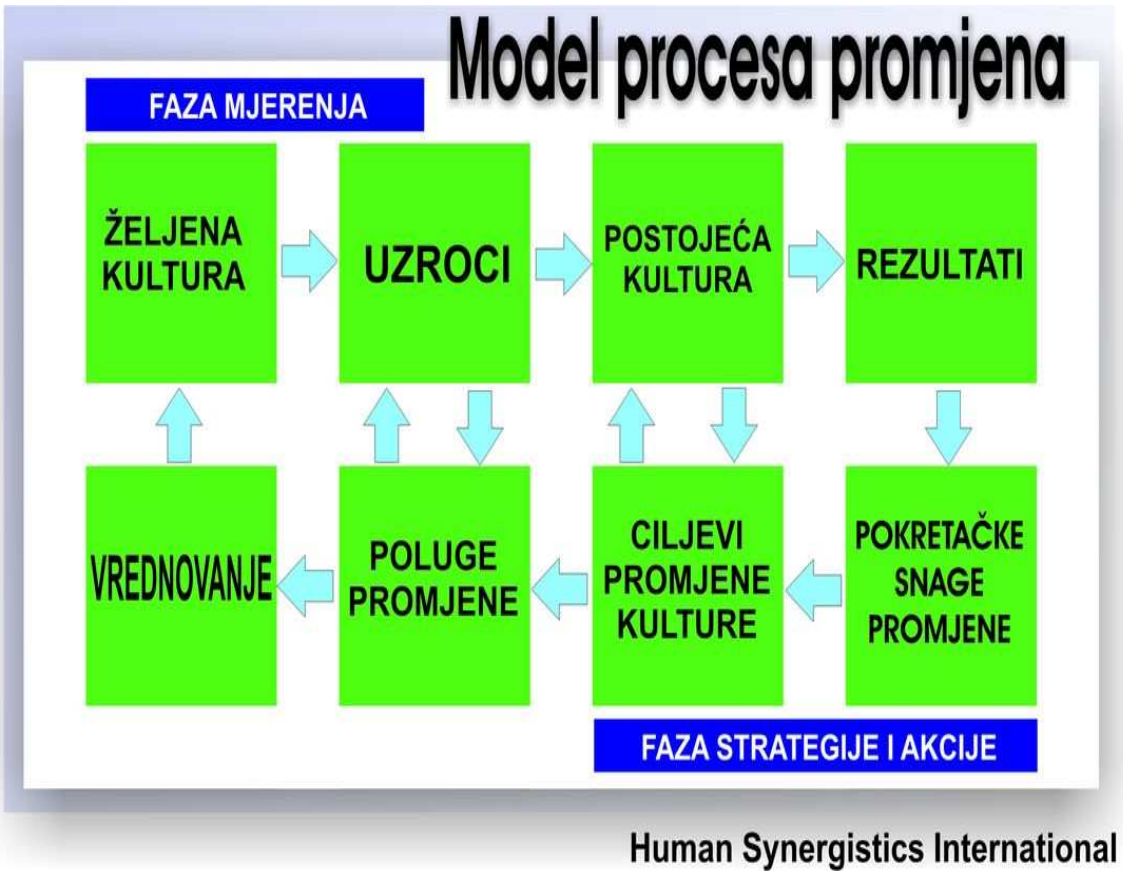
Slika 8. Prikaz procesa strateškog planiranja promjene kulture ustanove

Pitanjima i odgovorima je moguće strateški voditi svoj kolektiv do promjene. Iz svog iskustva navodimo dinamičan model vođenja promjena:

1. *Vizija i ciljevi – Kamo želimo doći?*
2. *Analiza stanja – Gdje smo sada?*
3. *Izrada strategije – Kako postići poželjne ciljeve polazeći od postojećeg stanja?*
4. *Provođenje strategije – Kako provesti planirano?*
5. *Evaluacija, izvještavanje - Jesmo li ostvarili ciljeve?*
6. *Revizija – Kako dalje?*

Primjenom ovog modela vođenja promjena, odgojno-obrazovna ustanova postupno postaje sve bolja. Imamo li jasnu viziju i ukoliko smo operativno postavili ciljeve na osnovu autentičnog stanja u kojem se upravo sada nalazi ustanova, nije teško zajednički izraditi strategiju koja će nam olakšati vođenje na putu promjene kulture naše ustanove.

Human Synergistics International navodi sljedeći model procesa promjena:



Slika 9. Model procesa promjena prema Human Synergistics International

U primjeni ovog modela procesa promjena na vođenje promjena kulture ustanove, došli smo do sljedećih spoznaja:

1. Željena kultura *pretpostavlja određivanje zajedničkih vrijednosti, pretpostavki i normi ponašanja. Definiraju se očekivanja i poticaji cijeloj ustanovi da bi se maksimizirala njena efektivnost. Ovo istraživanje postaje temelj za razvoj organizacije i omogućuje analizu razlika između željene i postojeće kulture. Tipični željeni profil kulture trebao bi biti onaj u kojem svi članovi nastoje koristiti konstruktivne stilove ponašanja, a čiji su ishodi: težnja za izvrsnošću, postavljanje visokih standarda odgojno-obrazovnog rada, postavljanje i prihvaćanje zadataka koji su izazovni i razvojni, poticanje i podržavanje drugih, održavanje osobnog integriteta svakog člana ustanove.*

2. Uzroci *su prethodnici kulture organizacije koja uči i njima se članovi okreću da bi utvrdili nepisana pravila. Mnogi autori tvrde da su stavovi i vjerovanja ključni čimbenik u procesu promjene kulture ustanove, stoga treba punu pozornost obratiti na :*

a) Viziju, misiju, ciljeve i odgojno-obrazovnu filozofiju ustanove;

To je mjera u kojoj je ustanova uspješno definirala svoj identitet i vrijednosti svojim članovima. Uključuje artikuliranje vizije i misije, te usmjeravanje na ciljeve odgojno-obrazovnog rada.

b) *Organizaciju i strukturu;*

Predviđa načine na koje se ljudi, uloge i aktivnosti organiziraju i uređuju da bi se postigla što bolja organizacija rada, a uključuju različite razine i raspodjelu odgovornosti, delegiranje i uključenost svih dionika škole.

c) *Sustave;*

To su međusobno povezani skupovi postupaka i protokola koje ustanova koristi provodeći odgojno-obrazovni rad i rješavajući probleme koji nastaju. Sustavi uključuju čimbenike kao što su selekcija učitelja, nastavnika i profesora, zapošljavanje, stručno usavršavanje i razvoj, međusobno uvažavanje, podržavanje i poštovanje, kao i postavljanje strateških ciljeva.

d) *Tehnologiju;*

Metode rada i tehnologija uključuju suvremenost, stručnost, kreativnost i autonomiju učitelja i nastavnika, integrirani i cjeloviti pristup učenicima i gradivu, raznovrsnost vještina, informatičku pismenost, ocjenjivanje.

e) *Vještine i kvalitetu;*

Ravnatelj obraća pozornost na vještine i kvalitetu koju pokazuju članovi organizacije – naročito oni na vodećim pozicijama. Ova mjera uključuje konstruktivnu, dvosmjernu komunikaciju (na svim relacijama), izvore i distribuciju moći, te stil i kvalitetu vođenja.

3. Postojeća kultura *koja je trenutno prisutna u organizaciji predstavlja norme ponašanja i očekivanja koja određuju način na koji svi zaposleni pristupaju poslu i odnose se jedni prema drugima. Ona oslikava vjerovanja svih dionika škole u ponašanje koje je od njih "očekivano" i koje će im omogućiti "uklapanje" i "preživljavanje" u organizaciji. To su ponašanja koja svi doživljavaju kao načine na koje mogu zadovoljiti zahtjeve koje ustanova stavlja pred njih. Važno je utvrditi poticajnu mjeru koja promiče prikladne vrste ponašanja od članova u organizaciji.*

Rezultati istraživanja kulture ustanova ukazuju da većina ustanova nesvjesno potiče kulture u kojima se ljudi ponašaju na pasivno/obrambene i agresivno/obrambene načine, poput :

Nikada ne budite onaj koga krive za problem.

Odluke prenosite na ljude na višim pozicijama.

Koristite politiku da steknete utjecaj u školi i društvu.

Ugodite ljudima na pozicijama s autoritetom.

1. Rezultati *tj. ishodi kulture organizacije mogu se procjenjivati na različitim razinama:*

Pojedinačni rezultati se usmjeravaju na stupanj u kojem ustanova ima pozitivan utjecaj na osobnost i stavove njenih članova. Pozitivni rezultati sadrže: jasnoću uloga, motivaciju, zadovoljstvo i namjeru da se ostane u kolektivu, dok negativni ishodi uključuju konflikt uloga, stres i neučinkovitost odgojno-obrazovnog rada.

Grupni rezultati se usmjeravaju na stupanj integracije i koordinacije rada nastavnika i uspjeha razreda. Uključuju timski rad u razredu, timski rad nastavnika istih razreda, koordinaciju nekoliko razrednih odjela i cijele škole.

Rezultati organizacije koja uči se usmjeravaju na efektivnost organizacije u širem okruženju. To uključuje kvalitetu organizacije rada škole i prilagodljivost lokalnoj zajednici.

2. Pokretačke snage promjena

Ishodi kulture postaju predmet promjena. Kad se ishodi usporede s temeljima željene kulture iz baze podataka, od kojih smo krenuli u analizu, onda postaje jasno koji su konkretni utjecaji na kulturu škole i što se obavezno mora mijenjati.

U ovom je procesu potrebno uvesti nove obrasce ponašanja koji vode promjeni i osiguravaju izgradnju pozitivne kulture.

Poželjne norme ponašanja, prema Patersonu, Purkeyu, Parkeru, Stolu i Finku su: kritičko postavljanje pitanja, eksperimentiranje, istraživanje i vrednovanje, kontinuirano i postupno napredovanje, općeprihvaćena vizija, visoka očekivanja, sudjelovanje svih u odlučivanju, otvorenost i povjerenje, mirno rješavanje sukoba, uvažavanje i ohrabrivanje različitosti, kolegijalnost, opuštenost, humor i sl.

3. Ciljevi promjene kulture ustanove

Kad smo ustanovili razlike između željene i postojeće kulture organizacije, slijedi analiza koja omogućuje detaljno planiranje s ciljem utvrđivanja normi ponašanja koje nemaju dovoljno konstruktivnog ili imaju previše obrambenog utjecaja, što upućuje na to koje norme ponašanja treba više poticati da bi se krenulo k željenoj kulturi. Kad se ciljevi promjene kulture utvrde, sljedeći korak je definiranje onoga što se treba učiniti kako bi ta promjena nastala.

4. Poluge promjena

Rezultati analize razlika između postojeće i poželjne kulture škole ukazuju na ono što je "iznad" i "ispod" granice poželjnog. Nepoželjne razlike ukazuju na primarne poluge promjena. "Gurnemo" li ove poluge, norme ponašanja će se promijeniti. Promijenite neku sastavnicu kulture i njeni ishodi će se promijeniti.

Ne može se mijenjati jedan dio konteksta, a da drugi dijelovi ostaju isti (Capra, 1986.).

Istraživanja su pokazala da je najutjecajnija poluga promjene vođenje: kako ravnatelj, a zatim voditelji i nastavnici predvode, rukovode, kako se ponašaju, motiviraju li, podržavaju i olakšavaju napore drugih ljudi…tako provodimo promjene.

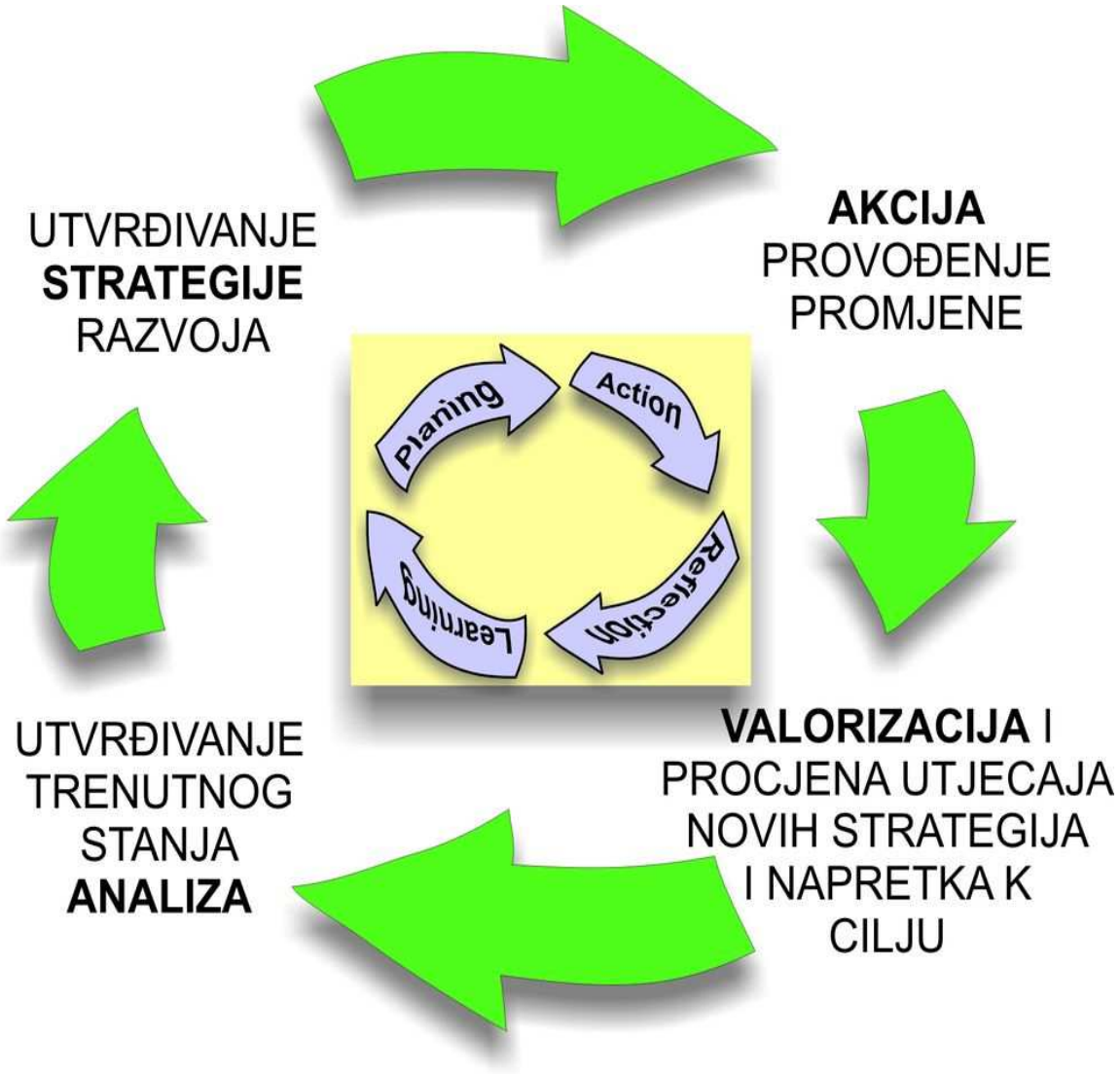
5. Vrednovanje

Kada se jednom nešto istraži i na osnovu toga donese strategija djelovanja, te poduzme određene korake, treba valorizirati napredak na putu do cilja.

Potrebno je ponovno provesti ispitivanje kulture organizacije nakon godinu dana, da bi se mogao ocijeniti utjecaj primijenjenih mjera.

Iskustva mnogih škola i vrtića jasno pokazuju da se kultura može promijeniti.

Ta se promjena ponajviše odražava u poboljšanom učinku odgojno-obrazovnog rada ustanove.



7. ZAKLJUČAK

Unatoč različitim nazivima autorima je zajedničko slaganje oko činjenice da se to što je neosviješteno projicira u ozračju ustanove. To kako će se osoba osjećati, kako će doživjeti sebe, druge i svijet i kako će tumačiti situaciju zavisi od kulture ustanove, mentalnih modela osoba. Ono što se obično podrazumijeva pod „kulturom ustanove“ u literaturi se kod različitih autora može naći kao: „implicitna pedagogija“ (Pešić, 1998.); „folk pedagogija“ (Brunner, 2000.); mentalni modeli (Senge, 2002.) i dr. prema Petrović Sočo, 2007.

Razlike u kulturi pojedine ustanove obično su vidljive na prvi doticaj s njima. Tako npr. zatvor, samostan, vojarna odišu različitim kulturama.

Sve realnosti življenja u ustanovi su međuovisne, holistički djeluju na dijete i velikim dijelom određuju kvalitetu njegova svakodnevnog iskustva.

Kulturu u školi čine ljudi i njihovi postupci.

Odgojno-obrazovna praksa rezultat je stanovite kombinacije učiteljeve vrijednosne orijentacije, znanja i njegove akcije. Izgrađivanje novih vrijednosti znači mijenjanje postojeće kulture (prema Petrović-Sočo, 2007.).

Ukoliko nismo zadovoljni kulturom svoje odgojno obrazovne ustanove, moguće je strateški isplanirati i zatim provesti promjenu.

U odgojno-obrazovnim ustanovama treba neprestano voditi brigu o svim dimenzijama kulture ustanove. Doživljaj smisla odgovornosti i uspješnosti zaposlenika na radnom mjestu sastavni je dio školske kulture i može biti veliki izvor motiviranosti za rad što doprinosi kvaliteti rada škole.

LITERATURA

Andrilović, V. i Čudina, M. (1985.), Osnove opće i razvojne psihologije. Zagreb: Školska knjiga.

Barth, R. S. (1990.), Run School Run. Cambridge,Mass, Harvard University Press.

Barth, R. S. (1984.), "Sandboxes and Honeybees" Educatin week, May 1. 45-55.

Britton, B. (2002.), Learning for change. Swedish Mission Council, 1-63.

Bruner, J. (2000.), Kultura obrazovanja. Zagreb: Educa.

Domović, V. (2003.), Školsko ozračje i učinkovitost škole. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Capra, F. (1986.), Vrijeme preokreta. Znanost, društvo i nastupajuća kultura. Zagreb: Globus.

Vedrana Spajić Vrkaš (2008.) Kultura vrtića, Mirisi djetinjstva, Makarska

Deal, T.D. & Peterson, K.D. (1998.), Shaping school culture: The heart of leadership. Jossey-Bass Publishers.

Fullan, M. (2006.) Learning Places, A Field for Improving the Context of Schooling. London: Sage Publications.

Hargreaves, A. (1999.), Helping Practicioners Explore Theirs Culture. U: Prosser,J. School Culture. London: Paul Chapman Publishing, 48-45.

Kilian, C. (1999.), The two sides of the school culture coin.TECHNOS Quarterly, (8)3. Retrieved January 16, 2002., from the World Wide Web:
http://www.ait.net/technos/tq_08/3kilian.php A comparison between traditional school culture and
interactive school culture.

Lightfoot, S. (2003.) "Good high schools: Portraits of Character and Culture, New York Basic books.

Petrović-Sočo, B. (2006.), Kontekst ustanove za rani odgoj i obrazovanje. Zagreb: Mali profesor.

Richardson, J. (2001.), Shared culture: A consensus of individual values. Results. Retrieved February 22, 2006., from the World Wide Web:
http://www.nsdc.org/library/publications/results/res5-01rich.cfm

Peterson, K. D. (1999.), Time use flow from school culture: River of values and traditions can nuture or poison staff development hours. Journal of Staff Development, (20)2. Retrieved January 16, 2002., from the World Wide Web:
http://www.nsdc.org/library/jsd/perterson202.html Though it looks primarily at school culture in terms of staff development, there are some good tidbits on school culture.

Senge, M. P. (2003.), Peta disciplina. Zagreb, Mozaik knjiga.

Schon, D. A. (1991.), The Reflective Turn: Case Studes In and On Educational Practice. New York: teachers Press. Columbia University.

Stoll, L. i Fink, D. (2000.), Mijenjajmo naše škole. Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu naših škola. Zagreb: Eduka.

Web stranice:

http://greatschools.net.au/great-schools-australia-school-culture-survey.html

http://ellis.melton.com/meetings/SchoolCultureSurveyhtml.htm
http://www.schoolculture.net/triage.html
http://www.mssaa.org/School-Culture-Triage.pdf
http:// www.missioncouncil.se
http://www.nsdc.org/library/jsd/perterson202.html
http://www.nsdc.org/library/publications/results/res5-01rich.cfm

5. FINANCIJSKO UPRAVLJANJE

Priredili: Alan Labus, Čedomir Ružić, Dražen Blažeka

SADRŽAJ

1. UPRAVLJANJE FINANCIJAMA U ODGOJNO - OBRAZOVNIM USTANOVAMA 93

1.1. Ravnatelj ustanove – financijski menadžer u Republici Hrvatskoj 93

2. FINANCIRANJE, FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U OSNOVNIM I SREDNJIM ŠKOLAMA REPUBLIKE HRVATSKE 95

2.1. Izvori financiranja 95

2.2. Financijsko planiranje 96

2.3. Financijska kontrola 96

2.4. Ovlasti ravnatelja i financijsko upravljanje škole 97

2.5. Zakoni i pravilnici kojima je uređeno financijsko poslovanje škola 97

3. NOVI JAVNI MENADŽMENT (NJM) (NEW PUBLIC MANAGEMENT) 98

3.1. Koncept financijskog upravljanja 99

3.2. Reforma financijskog upravljanja 100

3.3. Razine financijskog upravljanja 101

3.3.1. Strateški financijski menadžment 101

3.3.2. Strukturalni financijski menadžment 103

3.3.3. Operativni financijski menadžment 103

4. REFORMA FINANCIJSKOG MENADŽMENTA 104

5. ZAKLJUČAK 105

LITERATURA 106

1. UPRAVLJANJE FINANCIJAMA U ODGOJNO - OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Primarni zadatak u školi briga je za obrazovanje i odgoj učenika. Donedavno se sposobnost vođenja obrazovne ustanove smatralo karakterističnim umijećem za koje znanja o financijama i menadžmentu nisu potrebna. No svakako, sve više na strateškom nivou financija, a posebno upravljanje financijama, usko je vezano s obrazovnim i odgojnim ciljevima škole. Ujedno postaje jasno da o školskim financijama ne mogu brinuti čisto financijski stručnjaci. Od ravnatelja, kao školskog menadžera, zahtijeva se da do određene razine posjeduje vještinu i znanje prevođenja obrazovne politike u financijske planove ili barem za procjenu izvještaja koje dobiva od financijskih stručnjaka.

Osnovni preduvjet kvalitetnog upravljanja financijama je spoznavanje važnosti donošenja politike škole koja će rezultirati pozitivnim financijskim učincima, pri čemu je neophodno savladati vještine korištenja i razvijanja financijskih pojmova.

Pritom je ravnatelju, kao školskom financijskom menadžeru, cilj:

- *shvatiti komponente financijskih poslova u školama,*
- *moći povezati misiju i ciljeve škola s elementima financijskih aspekata,*
- *moći izabrati i/ili razviti sustav proračuna financijskog menadžmenta škole,*
- *znati kako koristiti i primijeniti financijski sustav u školi,*
- *imati uvid u odnos između donošenja politika i korištenja novca,*
- *imati uvid u uvjete u organizaciji i kulturi škole radi učinkovitog korištenja sustava upravljanja financijama,*
- *moći povezati brigu o kvaliteti s drugim elementima obrazovnog menadžmenta,*
- *moći primijeniti umijeća podučavanja na područje upravljanja financijama.*

1.1. Ravnatelj ustanove – financijski menadžer u Republici Hrvatskoj

Upravljanje financijama u obrazovnom sustavu Republike Hrvatske najčešće je vezano uz nelagodu i probleme. Razlozi za takve osjećaje su objektivni i subjektivni. Objektivni – osnivač i država nikada nemaju dovoljno materijalnih sredstava za potrebe obrazovnog sustava. Subjektivni – ravnatelji se primarno nisu, do stupanja na svoju dužnost, formalno osposobljavali i obučavali za financijsko upravljanje školom.

Obrazovni je sustav u Republici Hrvatskoj danas – predškolski, osnovnoškolski i srednjoškolski – decentraliziran prvenstveno u upravljanju i obvezama, ali nije postignuta financijska decentralizacija.

Ne postoji jedinstveno rješenje financiranja potreba sustava, već su različita rješenja ovisna o osnivačima, regijama, pa naposljetku i o školama.

Osnivači su dječjih vrtića i nekih osnovnih škola općine i gradovi s vrlo različitim mogućnostima praćenja potreba sustava. Osnivači su srednjih i nekih osnovnih škola županije.

Značajne su različitosti u financiranju i između vrsta škola: osnovne, srednje – gimnazije, strukovne. Financiranje zaposlenika i kapitalnih ulaganja iz državne je riznice. Financiranje

materijalnih troškova provodi se iz decentraliziranih sredstava koja se osiguravaju po kriteriju broja učenika, ali ne i po veličini prostora u kojima se realizira nastava.

Modeli se razlikuju od osnivača do osnivača – u nekih je osnivača maksimalna centralizacija decentraliziranih sredstava (osnivač plaća svaku, pa i najmanju fakturu), dok se u nekim jedinicama lokalne samouprave masa sredstava za potrebe škola u potpunosti doznačuje školi koja, sukladno financijskom planu, vrši daljnju raspodjelu. U oba je slučaja vrlo različita uloga ravnatelja – od ravnatelja „koordinatora" do ravnatelja „menadžera".

Različite su pozicije ustanova i s obzirom na mogućnosti i interes osnivača za ulaganjem vlastitih „izvornih" proračunskih sredstava u obrazovni sustav. Time su učenici u Republici Hrvatskoj u nejednakom početnom položaju.

Različitost se očituje i u činjenici da neke od ustanova, zbog svojih prostornih uvjeta, imaju mogućnost ostvarivanja prihoda na tržištu – prvenstveno škole koje imaju sportske dvorane, kuhinje, školske radionice, višak prostora za cjeloživotno obrazovanje odraslih.

Različitost je i u stavovima osnivača vezano uz tako ostvareni prihod – neki osnivači traže uplaćivanje tako ostvarenog viška prihoda na račun osnivača, za razliku od nekih osnivača koji sve ostavljaju školama na korištenje uz obvezatno izvještavanje o utrošenim sredstvima.

Partnerstvo s lokalnom zajednicom još je jedna od mogućnosti poboljšavanja financijskog stanja u ustanovi - donacije, opremanje, prilozi roditelja za povišeni standard. No, i to se vrlo razlikuje u pojedinim dijelovima Republike Hrvatske.

Vrlo su važan faktor cjelokupnog školskog sustava radnici – odgajatelji, učitelji, nastavnici. Kvalitetan bismo rad svi željeli i adekvatno honorirati, no, i u tom je segmentu premalo autonomije školskog menadžmenta. Sustav nagrađivanja iznadprosječnih radnika danas nije riješen na način da ravnatelj može stimulirati najbolje.

Nagrade ne moraju biti samo materijalne, iako su one najčešće jedine poželjne, pa se tako kao dobar poticaj u provođenju određenih projekata ponekad pokaže :

- *uvažavanje osobnosti svakog pojedinca u projektu,*
- *osigurano osobno zadovoljstvo rezultatom projekta,*
- *javna pohvala i priznanje,*
- *ugodno i prijateljski uređeno radno okruženje,*
- *omogućavanje neformalnog druženja tijekom projekta,*
- *primjena kreativnoga timskog rada.*

Većom autonomijom škola i odgovornošću za uspjeh učenika bit će moguće razvijati i različite sustave nagrađivanja zaposlenih.

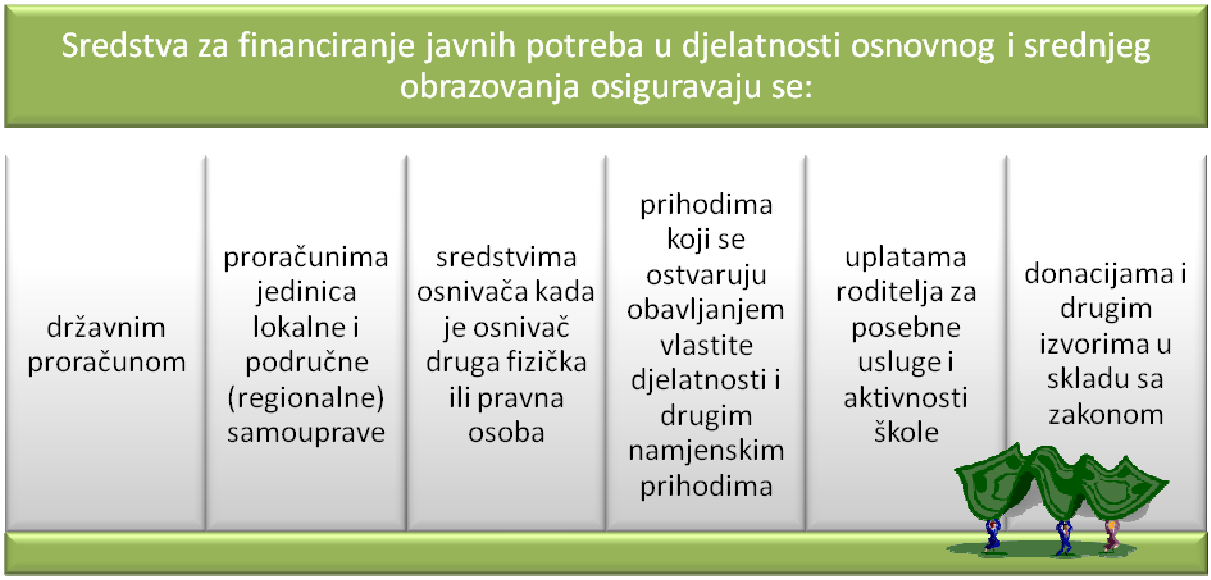
Sve navedeno oslikava realnost upravljanja financijama u obrazovnim ustanovama – vrlo složeno, vrlo neizvjesno, uvijek na rubu izdržljivosti... Ravnatelj u ulozi financijskog voditelja ustanove prečesto mora biti čarobnjak da bi sustav funkcionirao.

Sve veća proračunska ograničenja utječu na početak procesa uvođenja tržišnih kriterija ponašanja i u javni sektor (obrazovanje). Škole, kao neprofitne (netržišne) organizacije, u praksi djeluju kao ustanove u čijem se funkcioniranju kombiniraju „tržišni" i „netržišni" kriteriji. Država u svoje projekte uključuje i subjekte privatnog sektora, poduzetnike, koristeći njihova stečena znanja.

2. FINANCIRANJE, FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U OSNOVNIM I SREDNJIM ŠKOLAMA REPUBLIKE HRVATSKE

2.1. Izvori financiranja

Financiranje osnovnih i srednjih škola uređeno je odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Zakona o financiranju jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave te godišnjim uredbama Vlade Republike Hrvatske o načinu izračuna potpore izravnanja za decentralizirane funkcije jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.



Državnim proračunom osiguravaju se sredstva za financiranje školskih ustanova čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i to za:

- *plaće i naknade plaća s doprinosima na plaće,*
- *ostala materijalna prava radnika ugovorena kolektivnim ugovorima,*
- *prijevoz radnika na posao i s posla u osnovnim školama,*
- *prijevoz učenika srednjih škola,*
- *stručno osposobljavanje i usavršavanje.*

U proračunu županije, odnosno Grada Zagreba osiguravaju se sredstva za:

- *prijevoz učenika osnovnih škola,*
- *nabavu školske opreme, nastavnih sredstava i pomagala,*
- *materijalne i financijske rashode škola koji obuhvaćaju i rashode tekućeg i investicijskog održavanja,*
- *prijevoz radnika srednje škole,*
- *potpore za sufinanciranje smještaja i prehrane učenika u učeničkim domovima,*
- *kapitalnu izgradnju školskog prostora.*

Općina, grad ili županija mogu utvrditi i šire potrebe u osnovnom, odnosno srednjem školstvu (sufinanciranje programa privatnog školstva, sufinanciranje prehrane učenika osnovne škole, produženi ili cjelodnevni boravak učenika osnovne škole, razni programi od zajedničkog interesa), ali za financiranje tih programa sredstva trebaju osigurati u svojem proračunu.

2.2. Financijsko planiranje

Financijsko planiranje odgovornost je i zadaća ravnatelja škole. Škola, kao proračunski korisnik državnog proračuna, izrađuje prijedlog financijskog plana na osnovi uputa za izradu prijedloga državnog proračuna, koje dobiva od upravnog tijela za financije jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave. Uputama se predlaže visina financijskog plana (limiti) po proračunskim korisnicima koja sadrži visinu financijskog plana za prethodnu i tekuću proračunsku godinu te prijedlog visine financijskog plana za sljedeću proračunsku godinu i za sljedeće dvije. Financijski plan škole, na prijedlog ravnatelja,donosi Školski odbor.

Prijedlog financijskog plana škole sadrži:

- *prihode i primitke iskazane po vrstama,*
- *rashode i izdatke predviđene za trogodišnje razdoblje, razvrstane prema proračunskim klasifikacijama,*
- *obrazloženje prijedloga financijskog plana.*

Nakon utvrđivanja limita i dostave uputa proces pripreme proračuna kreće u obratnom smjeru „od dna prema vrhu". Proračunski korisnici izrađuju svoje prijedloge financijskih planova unutar kojih odlučuju o raspodjeli dodijeljenih sredstava na svoje programe.

2.3. Financijska kontrola

Nadzor i kontrolu financijskog poslovanja škole obavlja Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa. Ono obavlja nadzor i kontrolu namjenskog trošenja sredstava koja se školama osiguravaju iz državnog proračuna, a nadzor i kontrolu namjenskog trošenja sredstava, koja se osiguravaju iz proračuna jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave i iz drugih izvora, obavlja osnivač. Ravnatelji škola, uz stručnu potporu voditelja računovodstva, u tu svrhu izrađuju polugodišnja i godišnja financijska izvješća i dostavljaju ih Ministarstvu znanosti, obrazovanja i športa, nadležnoj jedinici lokalne i područne (regionalne) samouprave te, prema zahtjevu, Državnom uredu za reviziju.

Prema Zakonu o proračunu Ministarstvo financija obavlja proračunski nadzor škole kao proračunskog korisnika državnog proračuna. U tu svrhu ustrojen je Sektor za proračunski nadzor. To je sustav kontrole materijalno-financijskog poslovanja proračunskog korisnika državnog proračuna. On obuhvaća nadzor proračunskih, financijskih i ostalih poslovnih dokumenata škole. Obavlja ga inspektor proračunskog nadzora za tekuću fiskalnu godinu, a može se obavljati i za protekla razdoblja.

Sektor za proračunski nadzor utvrđuje zakonitost, svrhovitost i pravodobnost korištenja proračunskih sredstava, provjerava pravilnost primjene zakona te na temelju zakona donesenih propisa i akata s ciljem poduzimanja korektivnih radnji radi zaustavljanja nepravilnosti i prijevara, pogrešnog upravljanja, te određivanja mjera radi otklanjanja štetnih posljedica na proračun.

Prema Zakonu o državnoj reviziji Državni ured za reviziju provodi reviziju financijskih izvještaja i poslovanja škole. Državni ured za reviziju ustrojen je kao jedinstvena institucija koja ima Središnji ured u Zagrebu i 20 područnih ureda smještenih u županijskim središtima. U Središnjem uredu su ustrojeni odjeli prema vrstama revidiranih subjekata te odjeli za pravne, kadrovske i računovodstvene poslove te odjel za unutarnju reviziju.

Revizijskim postupcima obuhvaćeno je cjelokupno poslovanje škole.

Revizija se provodi da bi se:			
provjerilo istinitost i vjerodostojnost financijskih izvještaja za revidirano razdoblje	provjerilo namjensko ostvarenje i trošenje prihoda, primitaka, rashoda i izdataka, kako je određeno financijskim planom	ispitale financijske i druge transakcije u smislu učinkovitosti i svrsishodnog trošenja sredstava	ispitala primjena zakonskih i drugih propisa vezanih uz organizaciju i financijsko računovodstveno poslovanje

2.4. Ovlasti ravnatelja i financijsko upravljanje škole

Ravnatelj je poslovodni i stručni voditelj škole. Predstavlja školu i zastupa je.

Ravnatelj organizira te vodi rad i poslovanje ustanove, poduzima sve pravne radnje u ime i za račun ustanove, zastupa ustanovu u svim postupcima pred sudovima, upravnim i drugim državnim tijelima te pravnim osobama s javnim ovlastima.

Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada i stručni rad škole školskom odboru koji upravlja školom te osnivaču. Osnivač određuje ovlasti ravnatelja u raspolaganju imovinom. Ravnatelj, odnosno ustanova, ne može bez suglasnosti osnivača steći, opteretiti ili otuđiti nekretninu ili drugu svoju imovinu čija je vrijednost veća od vrijednosti utvrđene aktom o osnivanju ili statutom ustanove.

Imovinu škole čine:

- *sredstva za rad pribavljena od osnivača,*
- *sredstva stečena pružanjem usluga,*
- *sredstva pribavljena od drugih izvora.*

Ograničenje u raspolaganju imovinom uvijek je vezano za vrijednost imovine. Osnivač može odrediti visoku vrijednost imovine s kojom ustanova, odnosno ravnatelj, može raspolagati pa on praktično neće imati ograničenje u raspolaganju imovinom, odnosno nisku vrijednost kojom ustanova (ravnatelj) može raspolagati, te će za svako raspolaganje imovinom trebati tražiti suglasnost osnivača. Tu se radi o ograničavanju poslovne sposobnosti ustanove, a ne pravne sposobnosti.

Prema članku 1. Zakona o ustanovama škola se ne može osnovati za obavljanje djelatnosti radi stjecanja dobiti. Međutim, škola u svom poslovanju može ostvariti dobit. Tada se ta dobit treba uporabiti za obavljanje i razvoj djelatnosti u skladu sa zakonom, aktom o osnivanju i statutom ustanove.

2.5. Zakoni i pravilnici kojima je uređeno financijsko poslovanje škola

Zakoni i propisi koji normativno reguliraju područje i djelokrug financijskog poslovanja škole jesu:

- *Zakon o proračunu (NN 96/03),*
- *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08),*
- *Zakon o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99),*

- *Zakon o javnoj nabavi (NN 117/01, 197/03, 92/05, 18/06, 13/08, 14/08),*
- *Zakon o plaćama u javnim službama (NN 27/01),*
- *Kolektivni ugovori za službenike i namještenike u javnim službama (NN 84/07, 11/08, 80/02, 174/04, 94/05, 28/06),*
- *Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama (NN 38/01, 112/01, 62/02, 156/02, 162/03, 39/05, 82/05, 133/05, 30/06, 118/06, 22/07),*
- *Pravilnik o unutarnjoj reviziji proračunskih korisnika (NN 150/05),*
- *Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu (NN 27/05),*
- *Pravilnik o financijskom izvješćivanju u proračunskom računovodstvu (NN 27/05, 2/07),*
- *drugi zakoni i propisi.*

3. NOVI JAVNI MENADŽMENT (NJM) *(NEW PUBLIC MANAGEMENT)*

Novi javni menadžment suvremeni je koncept upravljanja u javnom sektoru pa tako i u obrazovnim ustanovama. Temeljna mu je odrednica implementacija tržišnih modela u javni sektor.

Prema konceptu NJM financiranje se vrši s obzirom na ostvarene rezultate, a ne samo s obzirom na inpute potrebne za ostvarenje istih. Uloga države, kao direktnog ponuđača usluga, u znatnoj je mjeri reducirana. Poslovi ugovaranja usluga razdvajaju se od poslova izvršenja usluga.

Dugoročnost reformskih procesa rezultira sljedećim posljedicama:

- *standardizirana struktura podataka - evidentiranje i ujednačena procedura izvještavanja,*
- *alokacija odgovornosti na izravne nositelje poslova u sustavu – nastavnici i učenici,*
- *olakšani nadzor nad upravljanjem resursima koji su inače ograničeni,*
- *ujednačena i standardizirana baza podataka i izrada financijskih izvješća.*

Koncept NJM implicira usmjeravanje funkcija javnog menadžmenta na:

7. *maksimiziranje učinaka u upravljanju ograničenim resursima,*
8. *ostvarivanje zadanih ciljeva s načelom minimiziranja troškova i time smanjenja proračunskih opterećenja.*

Ključni je pojam u razumijevanju koncepta NJM transparentnost. Transparentnost podrazumijeva preglednost i neposrednu raspoloživost informacija u svrhu donošenja optimalnih odluka te provedbe analize i nadzora javne potrošnje. Glavni je cilj

transparentnosti asignirati odgovornosti za ostvarene rezultate direktno u bazu, a informacije o poslovanju učiniti dostupne javnosti.

3.1. Koncept financijskog upravljanja

Financijsko upravljanje važna je sastavnica novog javnog menadžmenta. Ono se sastoji od: ***upravljanja resursima, upravljanja troškovima i upravljanja rezultatima.***

*U javnom sektoru predstavlja skup aktivnosti***:**

- *odgovornost za višegodišnje programiranje financijskog plana,*
- *koordinacija sufinanciranja projekata,*
- *predviđanje izdataka,*
- *osiguravanje pravovremenog plaćanja,*
- *pravovremeno izvješćivanje o izdacima,*
- *preuzimanje za neopravdane troškove.*

Uz upravljanje u javnom sektoru često se vezuju pojmovi:

- *neracionalnost,*
- *neučinkovitost,*
- *nerazvidnost.*

Percepcija je javnosti vrlo negativna te se aktivnosti u javnom sektoru uglavnom ocjenjuju preskupim, a javni menadžment neuspješnim u zadovoljavanju javnih potreba. Zbog svega toga veliki je značaj uvođenja novog javnog menadžmenta, iako je njegovo uvođenje dugoročan, složen i nužan proces.

U mnogim je državama svijeta započeo proces uvođenja novog javnog menadžmenta. Velika Britanija, Novi Zeland i Australija referentni su primjeri država s visokim stupnjem dovršenosti reformi javnog sektora. 1. Pallot, J. (1996.): Innovations in national government accounting and budgeting in New Zealand. Research in Governmental and Nonprofit Accounting, 9, str. 323.-348., Simpkins K. (1998.).

2. Budgeting and accounting issues – New Zealand, Presentation to the International Federation of Accountants Public Sector Committee, Executive forum, Washington.

3. ABS: Implementation of acrrual accounting in australian government finance statistics and the national accounts, Australian Bureau of Statistics (ABS), Australia, OECD Meeting of National accounts experts, Paris, 8 – 11 October 2002.

4. Changes to accrual accounting in central government (with particular regard to the experiences of the United Kingdom), Norway.

Za razliku od njih Kanada, Argentina, Singapur, Danska, Finska, Švedska, Francuska, Španjolska i Nizozemska primjeri su država u kojima je reforma javnog sektora u tijeku. (Caridad M. (2005.): The system and the use of accural accounting in the local authorities of the United Kingdom, Sweden and Spain, 28th Annual Congress of the European Accounting Association, Gotheborg, May 18 – 20, 2005.).

Na primjeru **Novog Zelanda***, kao referentnom primjeru države s gotovo dovršenom reformom javnog sektora, (Pallot, J. (1996.): Innovations in national government accounting and budgeting in New Zealand. Research in Governmental and Nonprofit Accounting, 9, str. 323.-348., Simpkins K. (1998.): Budgeting and accounting issues – New Zealand,*

Presentation to the International Federation of Accountants Public Sector Committee, Executive forum, Washington) vidljivi su pozitivni rezultati u upravljanju financijama:

- *učinkovito financijsko upravljanje u javnom sektoru (posebno dugotrajnom imovinom i troškovima) moguće je u situaciji kada državna riznica samo izdaje niz uputa i preporuka,*
- *primjenom uputa veća i direktna je odgovornost proračunskih korisnika prema krajnjim korisnicima usluga javnog sektora,*
- *javni menadžment prestaje biti samo u funkciji administracije, već je i u funkciji učinkovitog upravljanja s ciljem boljeg poslovanja,*
- *generirana je cjelovita informacijska baza koja služi kao podloga za učinkovito upravljanje u javnom sektoru.*

Na temelju iskustava tih zemalja ističu se **faktori za uspjeh** *u provedbi reformi temeljenih na konceptu NJM:*

1. *transparentnost i jasnoća upravljanja,*
2. *svijest o potrebi uvođenja tržišne valorizacije učinkovitosti javnog menadžmenta,*
3. *dodatna edukacija za računovodstvena znanja neračunovodstvenom (obrazovnom) dijelu javnog menadžmenta,*
4. *učestala horizontalna i vertikalna suradnja tijela javne vlasti s menadžmentom javnih ustanova.*

Dobro financijsko upravljanje podrazumijeva korisničku usmjerenost, efikasnost, razvidnost i upravljanje javnim poslovima u najboljem javnom interesu. Razvidnost obuhvaća pitanje jasnoće, dostupnosti i cjelovitosti informacija korisnicima.

3.2. Reforma financijskog upravljanja

Reforma podrazumijeva upravljanje načelom dobrog gospodarenja. Dobro gospodarenje karakterizira upravljanje koje se temelji prioritetno na stručnim, a nikako na političkim načelima. Njime je osigurana dugoročna konzistentnost i ostvarenje planiranih ciljeva gospodarskog razvoja.

Još se i danas kod financijskog upravljanja uspoređuju planirani i realizirani dijelovi financijskog plana, umjesto da se mjeri **učinkovitost** *ostvarenih rezultata poslovanja usporedbom koristi i troškova.* **Informacija** *je najvažniji resurs u procesu financijskog upravljanja.*

Reforma državnog računovodstvenog informacijskog sustava ishodište je reforme financijskog upravljanja. U provedbi reformi ističe se postupnost, dugoročnost i dosljednost. Kod reforme je najbitnije postojeći **evidencijski** *informacijski sustav transformirati u svrsishodniji* **upravljački** *informacijski sustav. Na taj se način uvode tržišni kriteriji ponašanja i mjerenja učinkovitosti u javnom sektoru, a za sve to potrebna su nova računovodstvena znanja, kao i povećani broj financijskih djelatnika. Time se mijenja i uloga javnog menadžmenta koji postaje odgovoran za organizirano i učinkovito djelovanje u području upravljanja resursima i poslovanje sektora opće države.*

Kontrolne se funkcije usmjeravaju na **maksimiziranje učinaka** *pri upravljanju ograničenim resursima* **uz minimiziranje troškova** *i time na smanjenje proračunskih opterećenja.*

Glavne odrednice reformskih procesa financijskog upravljanja

1. *Modificiranje uloge države - država se tretira kao poslovni subjekt koji kontinuirano i učinkovito posluje.*
2. *Primjena prakse dobrog gospodarenja - korištenje outsourcinga za usluge u javnom sektoru (dobar je primjer korištenje vanjskih usluga zaštite i održavanja objekata obrazovnih ustanova).*
3. *Osnivanje novih, neovisnih, specijaliziranih agencija - kao institucija podrške u poticanju efikasnijeg upravljanja koja se temelji na procjeni učinaka i profesionalizaciji poslova.*
4. *Reformiranje državnog računovodstvenog informacijskog sustava - izvještaji se kreiraju prema nastanku događaja, uz veću odgovornost računovodstvenih djelatnika pri financijskom upravljanju u ustanovi.*

Korelacija: javni sektor ↔ *poduzetništvo*

Referentni primjeri država u kojima je reforma financijskog upravljanja u velikoj mjeri dovršena sugeriraju uvođenje **normi ponašanja iz poduzetničkog sektora u javni sektor** *i to prvenstveno kod financiranja investicija u infrastrukturu, u organizacijskom preustroju djelatnosti javnog sektora i u vlasničkom preustroju djelatnosti javnog sektora.*

Suradnja javnog i poduzetničkog sektora poželjna je zbog ***veće učinkovitosti i manjih troškova*** *za postizanje pozitivnih učinaka.*

Financijska kontrola u javnom sektoru ne smije se više poistovjećivati sa financijskom administracijom kojoj je glavna zadaća kontrola trošenja ograničenih proračunskih sredstava.

3.3. Razine financijskog upravljanja

Zadatak vodstva škole (menadžmenta) je da uvjeri sve u potrebu promjene stavova prema financijskom menadžmentu. Radnici škole moraju postati svjesni da je osvještavanje po pitanju financijskih pitanja od vitalne važnosti za funkcioniranje škola kao obrazovnih institucija.

Obrazovne ustanove ne smiju upasti u zamku koja je moguća ako veće pridavanje pažnje financijskim pitanjima dovede u dominantnu poziciju financijsko upravljanje školom. Financijski menadžment svakako je važno sredstvo postizanja kvalitete po pitanju brige o obrazovanju, ali ne i najvažnije sredstvo.

Financijski planovi značajno utječu i na oblikovanje školskih prioriteta i ciljeva te je prilikom donošenja financijskih planova potrebno uvažiti procedure s jasnim zadacima i ciljevima.

Cjelokupno financijsko planiranje temeljeno je na tri različite razine financijskog upravljanja:

1. **strateški** *financijski menadžment - određuje ciljeve i politiku,*
2. **strukturalni** *financijski menadžment - planira aktivnosti i organizira ih,*
3. **operativni** *menadžment - provodi i kontrolira cijeli proces financijskog menadžmenta.*

3.3.1. Strateški financijski menadžment

Financijska situacija u školama danas ovisi prvenstveno o školskom menadžmentu (kojeg najčešće utjelovljuje sam ravnatelj) i kriterijima sastavljanja proračuna koje propisuje vlast (država i osnivač).

Neke prepoznatljive karakteristike današnjeg školskog menadžmenta:

- nepostojanje izričito formuliranih financijskih ciljeva,
- planiranje isključivo za jednu fiskalnu godinu,
- u školi je organizacijska struktura troma i nefleksibilna,
- evaluacija se rijetko provodi,
- organizacijsko nejedinstvo u školi, različiti kulturni elementi i stihijski pristup inovacijama.

Neke prepoznatljive karakteristike današnjeg načina financiranja u školama:

- financiranje škola svodi se na sustav naknade izdataka,
- zbog osjećaja nemoći prisutna je pasivnost školskog menadžmenta kod financijskog planiranja,
- financiranje nije u kontinuitetu kroz više od jedne financijske godine,
- evaluacija se rijetko provodi od strane revizora ili inspektora.

Ako nam je cilj uspostava novog javnog menadžmenta (koji predstavlja „punovrijedan financijski sustav“) moramo zadovoljiti sljedeće preduvjete:

1. *Autonomija škola u kreiranju financijske politike.*
2. *Aktivno poslovno - ekonomsko ponašanje u školama*
   - *pronalaziti mjere koje vode većoj učinkovitosti škole.*
3. *Kontinuitet financijskog mišljenja*
   - *izbjegavati financijsko planiranje isključivo na jednu školsku godinu.*
4. *Uspostaviti vezu između učinkovitosti škole i financijske politike škole*
   - *obvezno provjeravati duljinu školovanja za upisane učenike.*
5. *Proširivati financijske mogućnosti*
   - *uz dosadašnju isključivu orijentaciju na troškovnu stranu u školama, otvoriti mogućnost utjecaja i na prihodovnu stranu preko npr. ugovornog obrazovanja,*
   - *ugovorno obrazovanje trebalo bi zamijeniti redovno obrazovanje i osigurati opstojnost škola,*
   - *današnji „obrambeni“ pogled na trošenje dostupnih resursa u školama potrebno je zamijeniti napadačkim i kreativnim pogledom financijskog menadžmenta.*
6. *Općeprihvaćenost financijskog planiranja u školama*
   - *školski menadžment uz troškovne elemente obavezno kontinuirano evaluira i produktivnost škole.*
7. *Formiranje nositelja financijskog upravljanja u školama*
   - *kao temelja školske učinkovitosti i produktivnosti.*

Glavni ciljevi škole trebaju sadržavati uvjete koji doprinose postizanju primarnog cilja, a to su: obrazovni, promotivni, financijski, komunalni, društveni i politički. Škola se ne smije zatvoriti u samo obrazovne i društvene ciljeve, već mora brinuti i o zadovoljavanju ostalih glavnih ciljeva.

Financijski ciljevi školske organizacije moraju proizlaziti iz **primarnog cilja škole** – **brige za obrazovanje.**

Strateški financijski menadžment prevodi sve aktivnosti koje se u školi provode u brojčane vrijednosti. Kontinuitet je jedan od glavnih ciljeva kod financijskog planiranja.

3.3.2. Strukturalni financijski menadžment

Ovu razinu financijskog upravljanja karakterizira planiranje i organizacija.

U obrazovnim ustanovama uglavnom su dostupni konkretni podaci za jednu školsku godinu pa jednostavno možemo isplanirati točniji kratkoročni plan, kao i proračun za jednu godinu. Ustanove sastavljaju bilance koje daju sliku o prihodima i obvezama u kojima se prikazuju rezerve, dugovanja i deprecijacije.

Proračun stvara osnovu za distribuciju financijskih resursa prema raznim dijelovima školske organizacije.

Strukturalno financijski menadžment čine viši i niži menadžment te kontrolori.

U sljedećem koraku strukturalni financijski menadžment organizira praktičnu provedbu administrativnog procesa koja se očituje u raspodjeli poslova na različite razine ovisno o specifičnim znanjima pojedinaca.

Razlikujemo sljedeće organizacijske razine:

a) *strateško – strukturalne (menadžment i administracija)*
   - *određuje ciljeve, utvrđivanje politike, procedura donošenja proračuna, financijska organizacija, evaluacija, kontakti sa donatorima,*

b) *strukturalno – operativne (kontrolori, administratori, nadzornici proračuna)*
   - *obrada proračuna, administrativna organizacija, koordinacija i kontrola proračuna,*

c) *operativne (administrativno-pomoćno osoblje)*
   - *obrada financijskih podataka, unošenje podataka, financijske transakcije, kompjuterski menadžment.*

d) *vanjske (vanjski financijski menadžment)*
   - *financijski konzultanti ili financijski biroi.*

3.3.3. Operativni financijski menadžment

Osnovna zadaća operativnog financijskog menadžmenta je provođenje zamisli strateškog menadžmenta.

Na ovoj su razini najviše prisutni neformalni procesi koji mogu stimulirati, ali i usporavati procese.

Primjeri neformalnih procesa:

- *način komunikacije i prijenosa informacija,*
- *korišteni stil vođenja,*
- *motivacija osoblja,*
- *materijalna naknada za osoblje,*
- *viđenje financijske problematike u „obrazovno obojanoj organizaciji“.*

Nakon provođenja slijedi kontrola, a nju provode nadzornici (revizori ili kontrolori).

Rezultati kontrole ovise o:

a) *dodijeljenom zadatku – ciljevi kontrole moraju biti precizno postavljeni, odličan rezultat kontrole može biti i posljedica suženog proračuna (nemogućnost da vlastita inicijativa doprinese još boljem rezultatu),*
b) *slobodi u radu – važna je dvosmjerna komunikacija te dostupnost svim podacima u svakom trenutku,*
c) *organizaciji radnog okruženja – nužno je koristiti automatsku obradu podataka,*
d) *obrazovnim potencijalima osoblja,*
e) *osobnim karakteristikama pojedinaca.*

Neuspješan financijski menadžment ne ostvaruje zadane financijske ciljeve. Mogući razlozi neuspjeha su netočno formulirana financijska politika, neučinkovita financijska politika, neuspješna operativna aktivnost - loše planiranje, loša organizacija, loš menadžment, neučinkovita provjera.

Imenovanje odgovorne osobe u financijskom menadžmentu vrlo je važan korak, čime administracija preuzima središnju ulogu. Nakon ispitivanja rezultata imenovana odgovorna osoba preuzima inicijativu u ispravljanju ciljeva, politika ili planiranja koje predlaže vodećem menadžmentu.

Najčešće je pitanje koje se postavlja ***na koji način uspostaviti ravnotežu između prioriteta politike i mogućeg manjka novca.***

4. REFORMA FINANCIJSKOG MENADŽMENTA

Reforma je financijskog upravljanja prije ***svega reforma financijskog menadžmenta****, a odnosi se na:*

1. *upravljanje poslovanjem,*
2. *upravljanje proračunskim procesima,*
3. *pružanje cjelovitih i relevantnih podataka korisnicima informacija.*

Temeljna odrednica reforme financijskog upravljanja *u tome je da sustav financijskog upravljanja prerasta od jednostavnog* ***„administrativnog“ upravljanja*** *prema složenijem* ***„suvremenom“*** *sustavu financijskog upravljanja s naglaskom na* ***upravljanje rezultatima poslovanja****.*

Kod upravljanja resursima (proračunskim sredstvima) središte interesa u financijskom upravljanju pomiče se s inputa na outpute (To je tzv. koncept „Resource accouting and budgeting“).

Koncept „Resource accouting and budgeting“ rezultira:

1. *ažurnijim i značajnijim informacijama za izračun troškova uporabe resursa u pojedinim aktivnostima, na temelju kojih se odlučuje o mješavini resursa potrebnih za generiranje određene količine outputa,*
2. *kvalitetnijom odlukom o tekućim i kapitalnim izdacima,*
3. *usporedbom cijena usluga državnih poduzeća s cijenama istih usluga od privatnog sektora.*

Efikasno djelovanje menadžmenta *karakterizirano je racionalnim upravljanjem troškovima.*

Financijsko upravljanje kao način kontrole pojedinih aktivnosti treba stvoriti pretpostavke za kontrolu javnih financija, realokaciju i prenamjenu resursa te povećanje učinaka uporabe ograničenih resursa.

Vjerodostojno upravljanje rezultatima *poslovanja i procjena učinaka financijskog upravljanja moguće je jedino sučeljavanjem ukupnih prihoda s ukupnim rashodima u određenom obračunskom razdoblju.*

Niti jedan učinak sam za sebe nije dostatan za pouzdano donošenje zaključaka o uspješnosti financijskog upravljanja.

5. ZAKLJUČAK

Na temelju provedene analize iskustava pojedinih razvijenih zemalja neosporno je da se u sklopu reformskih procesa u javnom sektoru drži važnim razumijevanje i prihvaćanje načela **razvidnosti, postupnosti, dugoročnosti i standardiziranosti***, a posljedično tome i načela* **međunarodne usporedivosti***.*

Bitna je pretpostavka uspješnosti reforme financijskog upravljanja izgradnja primjerenog računovodstveno - informacijskog sustava kao upravljačkog sustava podrške novom javnom menadžmentu.

Vrlo je kompleksno kratkoročno pratiti i vrednovati promjene na nacionalnoj razini.

Većina zemalja pribjegava praksi vrednovanja promjena u odnosu na zemlje koje se drže referentnih primjera.

Analogno tome, kod kratkoročnog praćenja promjena u upravljanju financijama, poželjno je u praksi vrednovati obrazovne ustanove (škole, dječje vrtiće) međusobnom usporedbom sa sličnim profilom obrazovnih ustanova, a tek potom vrednovati promjene u upravljanju financijama na nacionalnoj razini.

LITERATURA

Azuma, N., The Role of the Supreme Audit Institution in NPM: International Trend, Government Auditing Review, Volume 10, 2003.
Barret, P., Financial Management in the Public Sector – How Accrual Accounting and Budgeting enhances Governance and Accountability, Singapore, 2004.
Fruhan, William E., Jr. Financial Strategy. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1979.
Heller, Robert, Priručnik za menadžere, Zagreb, 2003.
Hugnes, O., Public Management and Administration, Bassingstoke, Velika Britanija, 2003.
Jones L.R., Thompson, F. Public managment, Institutional Renewal for the 21st Century, Stamford, 1999.
Roje, Gorana, Utjecaj primjene računovodstvenih koncepata na financijsko upravljanje u javnom sektoru, Zagreb, 2006.
Staničić, Stjepan, Menadžment u obrazovanju, Rijeka, 2006.
Bennet, Roger, Management, Zagreb, 1994.
Srića, Velimir, Inventivni menedžer, Zagreb, 1994.
Certo, Samuel C., Certo, S. Trevis, Moderni menadžment, Zagreb, 2008.
Van Horne, James C., Financijsko upravljanje i politika (financijski menedžment), Zagreb, 1993.
Narayanan, M. P., Nanda, Vikram K., Financije za strateško odlučivanje (Što nefinacijfki menadžeri trebaju znati), Zagreb, 2007.
Grupa autora, Priručnik za ravnatelje, Zagreb, 1993.
Lyytinen, Heikki K., Financiranje zasnovano na izvedbi/rezultatima, Primjena dobrog financiranja, ppt. Prezentacije, Zagreb, 2003.
Scheme for financial Management of Schools, http://www3.hants.gov.uk/education/schools.htm, posjećeno 8. veljače 2009.
Mobility management www.istruzione.lombardia.it/dirsco/relazione_polimi.pdf
Preside o dirigente? Origine ed evoluzione del management scolastico http://www2.economia.unibo.it/newsletter/Newsdicembre04.htm
Proposta di istituzione www.istruzioneer.it/allegato.asp?ID=289370
Narodne Novine 96/03, Zakon o proračunu
Narodne Novine, 87/08, Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi
Narodne Novine, 76/93, 29/97, 47/99, Zakon o ustanovama
Narodne Novine, 117/01, 197/03, 92/05, 18/06, 13/08, 14/08, Zakon o javnoj nabavi
Narodne Novine, 27/01, Zakon o plaćama u javnim službama
Narodne Novine, Kolektivni ugovori za službenike i namještenike u javnim službama, 84/07, 11/08, 80/02, 174/04, 94/05, 28/06
Narodne Novine, 38/01, 112/01, 62/02, 156/02, 162/03, 39/05, 82/05, 133/05, 30/06, 118/06, 22/07, Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama
Narodne Novine 150/05, Pravilnik o unutarnjoj reviziji proračunskih korisnika
Narodne Novine, 27/05, Pravilnik o proračunskom računovodstvu i računskom planu
Narodne Novine, 27/05, 2/07, Pravilnik o financijskom izvješćivanju u proračunskom računovodstvu

6. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA (Human Resource Management)

Biserka Špiljak i Željko Modrić

SADRŽAJ

1. ZAŠTO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ŠKOLI?..... 109
2. DEFINICIJA POJMA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA..... 109
3. LJUDSKI POTENCIJAL U HRVATSKOM ŠKOLSTVU..... 111
4. CILJEVI I FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA..... 112
5. PODRUČJA RADA KOJIMA RAVNATELJ UPRAVLJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA .. 114
6. ULOGA I KOMPETENCIJE RAVNATELJA..... 120
7. STVARANJE TIMA 121
7. DELEGIRANJE..... 123
8. ZAKLJUČAK..... 125
LITERATURA 126

1. ZAŠTO UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U ŠKOLI?

U današnje se vrijeme za ostvarivanje neke djelatnosti postavljaju brojni uvjeti (materijalni i nematerijalni). Ne umanjujući bitnost materijalnih, u novije je vrijeme sve izgrađenija svijest o važnosti upravo ljudskih potencijala (resursa), pa je to postala primarna zadaća svih organizacija koje pozorno i brižljivo rade na planiranju svoje budućnosti.

Danas o upravljanju ljudskim potencijalima možemo govoriti kao o bitnoj funkciji upravljanja, posebnoj službi u poduzećima, ali i kao znanstvenoj disciplini koja je nastala nakon nekoliko desetljeća intenzivnog razvoja.

Kako je menadžment ljudskog potencijala utkan u u sve djelatnosti, posve je razumljivo, u svjetlu sveopćih promjena, da ni školstvo ne može ostati po strani u prihvaćanju i primjeni postavki ove discipline.

Razumljiva je, stoga, sve izraženija svijest o nužnosti brige za one koji u školama provode nacionalne obrazovne ciljeve, u prvom redu učitelje i stručne suradnike, a u posljednje vrijeme i ravnatelje škola.

2. DEFINICIJA POJMA UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Temeljne odrednice ovog pojma su:

- *Ljudski potencijali,*
- *Upravljanje ljudskim potencijalima.*

Ljudski potencijali *su ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacija i odanost kojom raspolaže neka organizacija.*

Upravljanje ljudskim potencijalima *predstavlja niz međupovezanih aktivnosti i zadaća menadžmenta i organizacije usmjerenih na osiguravanje odgovarajućeg broja i strukture zaposlenih, njihovih znanja, vještina, interesa, motivacije i oblika ponašanja potrebnih za ostvarivanje aktualnih, razvojnih i strategijskih ciljeva organizacije.*

***Upravljanje ljudskim potencijalima**, kao poslovna funkcija, objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.*

Mr.sc. Marija Kalinić, Zagreb, 27.11.2007.

Iz gore navedenog vidljive su temeljne postavke procesa upravljanja ljudskim potencijalima:

- *definiranje vizije i misije (određivanje strategije, uvjeta, ciljeva, planiranje, programiranje),*
- *definiranje kompetencija potrebnih za ostvarenje vizije i misije (određivanje znanja, vještina i sposobnosti budućih zaposlenika),*
- *analiza poslova, planiranje ljudskih potencijala, njihova selekcija, zadržavanje, osobni i profesionalni razvoj, nagrađivanje i motivacija,*
- *pokazatelji uspješnosti zaposlenika,*
- *pokazatelji uspješnosti organizacije i procjena ostvarenosti planiranih ciljeva (vizije i misije).*

ZNAČAJKE	*KADROVSKA FUNKCIJA*	*FUNKCIJA LJUDSKIH POTENCIJALA*
Poslovna filozofija	*Ljudi – sredstvo; proizvodni faktor*	*Ljudi – kapital; razvojni resurs*
Pristup	*Tehničko – administrativni*	*Razvojno – dinamički*
Menadžerska filozofija	*Sredstvo za postizanje ciljeva*	*Temeljna strategijska prednost*
Poslovni pristup	*Trošak koji treba minimizirati*	*Najrentabilnija investicija u razvoj*
Priroda djelatnosti	*Parcijalna, funkcijska*	*Holistička, integrativna*
Način djelovanja	*Standardiziran,*	*Raznovrstan, individualiziran*

	kolektiviziran	
Orijentacija	*Kratkoročna*	*Dugoročna*
Težište aktivnosti	*Evidentiranje, planiranje, programiranje, kontrola*	*Strategijski MLJP, pribavljanje i izbor, razvoj i obrazovanje, motiviranje*
Mjesto aktivnosti	*Kadrovska jedinica (odjel)*	*Menadžeri i jedinica (odjel) ljudskih potencijala*
Odgovornost	*Minimiziranje troškova*	*Menadžment*
Ciljevi		*Maksimiziranje potencijala u njihove uporabe; povećanje ukupne organizacijske uspješnosti i fleksibilnosti.*

3. LJUDSKI POTENCIJAL U HRVATSKOM ŠKOLSTVU

Ljudski se potencijal u školstvu sagledava kroz kvantitativne i kvalitativne pokazatelje. Kvantitativni pokazuju koliki je taj potencijal, koliki je njegov broj, u kojim su ustanovama zaposleni, kakve su im kvalifikacije, starosna dob, radno iskustvo i sl.

Kvalitativni pokazatelji govore o kvaliteti znanja, vještinama, sposobnostima, kreativnosti, motivaciji za rad, spremnosti za usavršavanje i profesionalni razvoj i sl.

Ljudske potencijale u školstvu možemo promatrati kroz dvije temeljne grupacije: onu koja neposredno-pedagoškim radom ostvaruje nacionalne ciljeve odgoja i obrazovanja i drugu koja

osiguravanjem pretpostavki za ostvarivanje tih ciljeva (stručno-razvojnih, zakonodavnih, upravnih, financijskih i sl.) pomaže prvoj.

U osnovnim i srednjim školama Republike hrvatske ukupno je **57.511 zaposlenika***. Od tog broja 40.846 je učitelja i nastavnika. Ravnatelja i voditelja 1.243, stručnih suradnika (i drugih nenastavničkih profila) 2.503, tajnika i administartora 2.853 te 10.066 osoba na poslovima tehničkog održavanja (Korištena baza podataka Ministarstva obrazovanja i športa iz 2003. godine, više u S. Staničić: Menadžment u obrazovanju, Vlastita naklada, Rijeka, 2006.).*

Tržište rada

Analiza podataka o mogućnosti zapošljavanja i određivanja politike upisnih kvota na visoka učilišta za obrazovanje kadrova u obrazovnom sustavu upućuje na neke trendove koji mogu biti korisni u vođenju skrbi o ljudskim potencijalima u obrazovanju (Staničić, 2006.):

- *Općenito je potražnja za profesijama iz područja obrazovanja povećana od 2001. godine i otada je potražnja relativno stabilna za sve profile.*
- *Po broju nezaposlenih i dalje je najviše odgajatelja predškolske djece i učitelja razredne nastave.*

- *Najveći je nesrazmjer ponude i potražnje kod profesora stranih jezika, matematike, fizike, kemije i informatike.*
- *Najteže se zapošljavaju profesori filozofije, sociologije i tjelesnog.*
- *Relativno je velik broj nezaposlenih psihologa i pedagoga.*
- *Raste potreba za bibliotekarima (uvjetovana otvaranjem gradskih i školskih knjižnica).*
- *Ostali mogu pronaći posao pod uvjetom da su spremni prihvatiti posao izvan mjesta boravka.*

U nekim od navedenih djelatnosti, poglavito u dijelu deficitarnih zanimanja, trend je prisutan već dugi niz godina.

4. CILJEVI I FUNKCIJE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

Osigurati kvalitetne ljude, obrazovati ih, motivirati i profesionalno razvijati kako bi pridonijeli kvaliteti ostvarivanja obrazovnih ciljeva, ključna je funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u obrazovanju. (Bahtijarević-Šiber,F. Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden marketing.1999.).

Menadžment ljudskih potencijala u obrazovanju ima gospodarske, socijelne i razvojne ciljeve (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Gospodarski ciljevi:

f) osiguranje odgovarajućeg broja ljudi,
g) ljudi moraju imati tražene kompetencije,
h) moraju biti postavljeni na prava radna mjesta,
i) njihova znanja i sposobnosti moraju na pravi način biti stavljene u funkciju kako bi škola kvalitetnije ostvarila svoju misiju.

Socijalni ciljevi: odnose se na poboljšanje socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenih u školstvu, zadovoljavanje njihovih potreba, interesa i očekivanja, razvoj njihova osobnog i stručnog potencijala, te ukupno unapređivanje razine kvalitete njihova života i rada.

Razvojni ciljevi: odnose se na prihvaćanje promjena kao podrazumijevanog načina života i rada u suvremenom društvu, te stvaranja takvog radnog i profesionalnog potencijala koji je fleksibilan i prilagodljiv promjenama u obrazovnim ustanovama.

Temeljne funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u školstvu su (S.Staničić, 2006.):

- *Strategijski menadžment potencijala (utvrđivanje dugoročnih ciljeva i vizije razvoja nacionalnog obrazovanja te ljudskog potencijala potrebnog za njihovo ostavrenje);*
- *Planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih (planiranje strukture i potrebnog broja ljudi u školstvu, imajući u vidu ciljeve i zadaće koje školstvo mora ostvariti);*
- *Analiziranje i oblikovanje poslova i radnih mjesta (da bi se ostvarili zadaci obrazovne djelatnosti u cjelini, kao i zadaci obrazovnih ustanova-utvrditi kakve sve poslove treba realizirati i na temelju tih poslova sistematizirati radna mjesta);*
- *Pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja (kako postići da na radna mjesta kandidiraju kvalitetni stručnjaci, kakve kriterije primjenjivati u njihovu izboru, kako ih racionalno uvesti u rad i angažirati na odgovarajućim radnim mjestima?);*

- *Praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu (razraditi sustav praćenja i poticanja, kriterije za vrednovanje postignuća i s tim povezano nagrađivanje za ostvarene rezultate);*
- *Obrazovanje i razvoj zaposlenih (kako postići da zaposleni u školstvu dobiju obrazovanje u skladu sa zahtjevima što im se postavljaju i zadacima što ih trebaju ostvariti; kako riješiti njihovo trajno usavršavanje i profesionalni razvoj?);*
- *Stvaranje odgovarajuće klime i kulture u obrazovnim ustanovama (sustavno stvaranje materijalnih, socijalnih i drugih uvjeta što će poticajno djelovati na ljude da ostvaruju ciljeve obrazovnih ustanova u kojima rade);*
- *Socijalna i zdravstvena zaštita i druge usluge zaposlenima (osigurati socijalnu i zdravstvenu sigurnost zaposlenih, pomoći zaposlenima u zadovoljavanju njihovih osobnih potreba da bi predanije radili za svoju ustanovu);*
- *Radni odnosi (reguliranje radnih odnosa koji omogućuju da zaposleni u školstvu poticajno ostvaruju svoje radne obveze, a istodobno imaju određenu razinu stabilnosti i sigurnosti na radnom mjestu).*

Za uspješno ispunjavanje ciljeva i funkcija ljudskog potencijala u školstvu nužno je shvaćanje njegove važnosti i spoznaja da je kvalitetan ljudski potencijal osnovna pretpostavka za kvalitetniji rad obrazovnih ustanova.

Brojna su istraživanja o važnosti ljudskog potencijala čiji rezultati pokazuju razlike između ustanova koje su uspješne i koje skrbe o ljudima, od onih neuspješnih koje to ne čine (Bahtijarević –Šiber, 1999.;16).

Osnovne značajke skrbi o ljudskom potencijalu u odgojno-obrazovnim ustanovama	
Uspješne odgojno-obrazovne ustanove	*Neuspješne odgojno-obrazovne ustanove*
Iskazuju stvarni interes za zaposlene kao najvrijedniju imovinu; *Omogućuju i potiču sustavno osposobljavanje, stručno usavršavanje i napredovanje zaposlenih;* *Primjenjuju razrađen program nagrađivanja za najbolja postignuća;* *Zaposlenici rijetko izostaju s posla ili napuštaju radna mjesta;* *Rukovoditelj zaposlenima sustavno pruža podršku u radu;* *Potiče se sudjelovanje zaposlenih u svim vidovima života i rada ustanove.*	*Zaposlene ne smatraju važnima i ne pokazuju interes za njih;* *Ne ulažu u ljude i ne skrbe o njihovu stručnom usavršavanju;* *Nemaju primjeren sustav profesionalnog napredovanja zaposlenih;* *Zaposlenici često izostaju s posla i traže zaposlenje u drugoj ustanovi;* *Vođenje zaposlenika je autokratsko, rigidno i nefleksibilno;* *Sustav internih komunikacija je nedovoljno razvijen i općenito slab.*

5. PODRUČJA RADA KOJIMA RAVNATELJ UPRAVLJA LJUDSKIM *POTENCIJALIMA*

Za uspješno ostvarivanje misije, ciljeva i zadaća u obrazovnoj ustanovi nužna je briga ravnatelja za ljude koji će ih provesti, a može se prikazati kroz četiri osnovna područja rada (Buch, T. i Middlewood, D. Leading and Managing People in Education. London, SAGE Publications, 2005.):

1. *planiranje potreba,*
2. *pribavljanje i selekcija,*
3. *motiviranje i nagrađivanje,*
4. *obrazovanje i razvoj zaposlenih.*

Upravljanje ljudskim potencijalima je važno

- *U dobrim vremenima*
  - *da bismo zaposlili najbolje*
  - *da bismo ih zadržali u organizaciji*
  - *omogućili im profesionalni razvoj*
- *U lošim vremenima*
  - *da bismo sa zadovoljnim*
  - *zaposlenicima postigli više*

Planiranje potreba

U centraliziranom obrazovnom sustavu, kakav je naš donedavno bio, ravnatelji nisu imali posebnih briga niti zahtjeva oko planiranja potreba. One su najčešće bile uvjetovane isključivo brojem učenika, odnosno razrednih odjela i ishođenjem suglasnosti resornog ministarstva.

Decentarlizacijom sustava i sve većom autonomijom škole u planiranju školskog kurikuluma, kao i školskih razvojnih ciljeva, ravnateljima se otvaraju mogućnosti planiranja kadra koji je potreban da bi se ostvarile njegove i vizije njegovog tima o razvoju škole.

Potrebno je dugoročno planiranje utemeljeno na propitivanju trenutačne pozicije škole i cilja kojemu teži. Nužno je utvrditi unutarnje i vanjske potencijale i obrazovnoj ustanovi osigurati i pribaviti stručne i kompetentne kadrove (kod nas je to otežano deficitom pojedinih nastavnih područja).

Prilikom planiranja potreba valjalo bi obratiti pozornost na sljedeće:

- *Razmislite o svojoj školi:*
  - *poznajete li svoje ljude*
  - *što su njihove potrebe*
- *Kakvu školu imate?*
- *Gdje želite da je ona za 3 (5,7) godina?*
- *Što ćete učiniti da tamo stigne?*
- *Kako ih nagrađujete?*
- *Jesu li oni kod vas zbog novca?*

Pribavljanje i selekcija

Prikupljanje podataka:

- *Osnovni podaci*
- *Profesionalni podaci*

Instrumenti za selekciju i izbor

- *Molba*
- *Životopis*
- *Testovi*
- *Praktični rad*
- *Ocjene kolega*
- *Intervju*
- *Preporuke*
- *Zdravstveni pregled*

Jedno od ključnih i najodgovornijih područja rada ravnatelja. Moralo bi rezultirati zapošljavanjem kadrova s odgovarajućim znanjem, sposobnostima, vještinama i odlikama koje su nužne za ostvarenje pedagoških zadaća i ostalih planiranih ciljeva.

Postavlja se pitanje što nakon prijave zainteresiranih kandidata? Na koji način provesti selekciju (za radna mjesta za koja se javio velik broj zainteresiranih, odnosno za ona kod kojih gotovo da nemamo mogućnost biranja-deficitarni kadrovi)?

Kako popraviti mogući loš izbor?

Jedan od učinkovitijih instrumenata selekcije (poglavito kod većeg broja prijavljenih kandidata) je intervju. Za njegovu uspješnu provedbu valja razmisliti:

Prije intervjua:

- *Odgovara li kandidat barem u širem smislu.*
- *Jesam li se dobro pripremio/pripremila za razgovor.*
- *Imam li dovoljno vremena za razgovor.*
- *Hoće li me netko za vrijeme razgovora prekidati.*

Tijekom intervjua:

- *Postavljam li otvorena pitanja.*
- *Govori li kandidat barem 70% vremena.*
- *Imam li doista sve informacije, potrebne za dobru odluku.*
- *Jesam li dobro opisao/opisala radno mjesto.*
- *Ima li kandidat mogućnost za postavljanje pitanja.*

Na kraju intervjua:

- *Je li doista najbolji kandidat predložen za izbor.*
- *Jesam li pitao/pitala za reference.*
- *Jesmo li odgovorili svim kandidatima.*

Motiviranje i nagrađivanje

Motivacijom nazivamo procese koji utječu na razinu, smjer i trajanje napora uloženog na poslu.

Ključna uloga u ostvarivanju vizije razvoja škole jest i razumijevanje motivirajućih faktora. Motivirati mogu i zanimljiviji i izazovniji rad u školi, veća sloboda u odlučivanju o metodama i oblicima rada, osjećaj odgovornosti za izvršenje zadatka, povratna informacija o postignućima.

Kod nas još uvijek nisu stvoreni uvjeti i mehanizmi za materijalno nagrađivanje najboljih pa se primjenjuju drugi oblici namaterijalog poticanja u obliku pohvala, priznanja, upućivanja na kreativne radionice i stručna usavršavanja i sl.

<u>Zašto motivirati?</u>

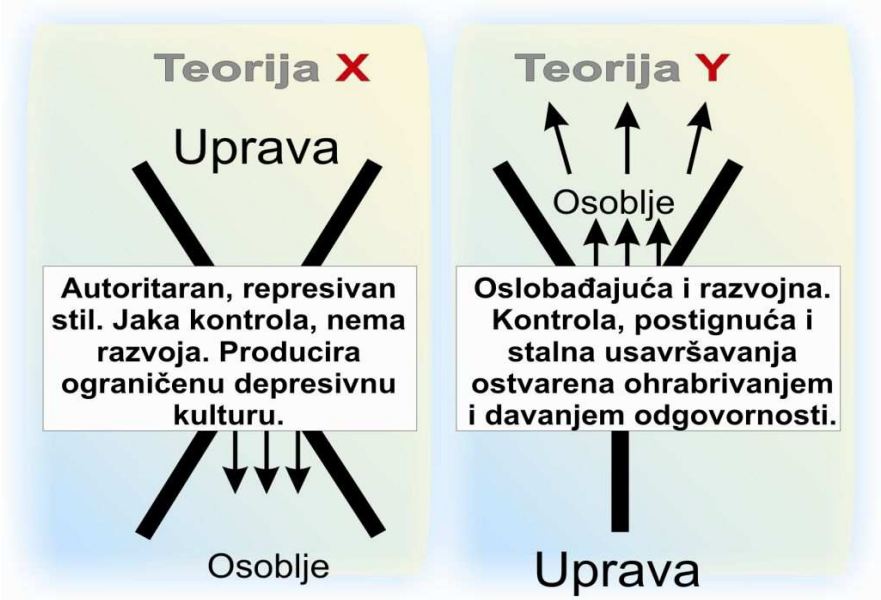
- *Učinkovita organizacija morala bi imati visoka očekivanja od zaposlenih.*
- *Uloženi trud treba voditi do zadovoljstva u radu.*
- *Ravnatelj mora znati odgovorom poticati zaposlene, kako bi si oni mogli zadavati specifične, realne ciljeve za veću vlastitu učinkovitost.*
- *Ravnatelj mora davati povratne informacije o tome kako rade.*

<u>Kako motivirati?</u>

- *Uzmite u obzir individualne razlike.*
- *Stavite prave ljude na pravo mjesto.*
- *Postavite ciljeve.*
- *Individualizirajte nagrade.*
- *Povežite nagradu s učinkom.*
- *Provjerite vlada li u sustavu jednakost.*
- *Ne ignorirajte novac.*

Sadržajne teorije *motivacije usmjerene su prvenstveno na fiziološke i psihološke potrebe pojedinca. Zadaća je voditelja stvoriti takvu radnu okolinu u kojoj će te potrebe biti zadovoljene.*

(Maslowljeva teorija potreba, ERG teorija, McClellandova teorija, Herzbergova teorija).



X teorija: ljudi nasljedno ne vole posao, većina ljudi nije ambiciozna, ne voli odgovornost, stalno ih moramo usmjeravati, nema smisla za kreativnost i rješavanje problema, motivacija se javlja samo na razini zadovoljavanja bioloških potreba, ljude moramo nadzirati da bi postigli cilj.

Y teorija: rad je prirodan kao i igra, ako za to postoje uvjeti, nadziranje je nevažno, kreativnost i sposobnost rješavanja problema je prisutna kod većine ljudi, motivacija se javlja na razini bioloških potreba i potreba za sigurnošću, ali i na svim ostalim razinama, ljudi mogu sami usmjeravati svoj rad jer su kreativni.

FAKTORI MOTIVIRANJA	
FAKTOR	**AKCIJA**
samoostvarenje	*Poticati zaposlenike na prihvaćanje izazova*
priznanje	*reći zaposlenicima koliko dobro rade*
kolegijalno poštovanje	*Javno slaviti uspjehe pojedinaca*
specijalizacija	*Ohrabriti razvoj u specijalnim područjima*
kompetencija	*Osigurati trening za razvoj ključnih vještina*
postignuće	*Dogovoriti realne ciljeve*
autonomija	*Dozvoliti zaposlenicima planiranje rada*
samopouzdanje	*Osigurati uvjete za dobro obavljanje zadaća*
samopoštovanje	*Povećati mogućnost samopriznavanja svojih postignuća*
članstvo	*Osigurati da svi zaposlenici osjete zajednički identitet suradnika*

Procesne teorije *pokušavaju shvatiti misaone procese koji utječu na ponašanje ljudi na poslu. Objašnjavaju kako potrebe navode osobu da se ponaša na određeni način ovisno o nagradama i radnim mogućnostima koje su joj dostupne. (Teorija jednakosti, Teorija očekivanja).*

- *Motivacija je ono zbog čega ljudi s određenim sposobnostima i znanjem djeluju.*
- *Ljudi su puno bolje motivirani za ostvarivanje ciljeva u čijem su planiranju i sami sudjelovali.*
- *Menadžer koristi motivaciju kao kormilo za usmjeravanje čovjekove aktivnosti u željenom smjeru.*
- *Namjera motiviranja ljudi je upravo tako politička aktivnost kao što je namjera manipuliranja njima.*
- *Znatno teže je motivirati kolege ili nadređene nego podređene.*

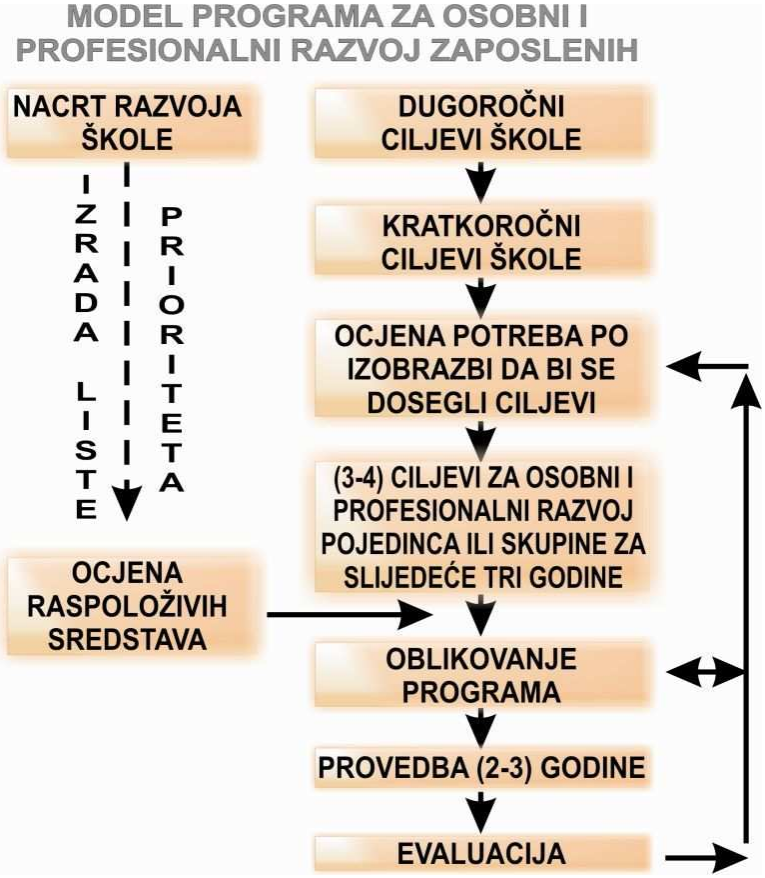
Obrazovanje i razvoj zaposlenika

Najsigurniji i najbolji put ka višoj razini kvalitete rada u školi jest obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih. To je trajan proces i integralni dio programa škole koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova u školi za uspješnije ostvarenje njezinih ciljeva i zadaća.

Ravnatelj je, kao voditelj škole i aktivnosti u njoj, ključni nositelj skrbi za obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih u školi. On ima ulogu usmjeravanja napora boljoj profesionalnosti i obrazovnim praksama.

Opći principi profesionalnog razvoja:

- *Jasni ciljevi.*
- *Precizna identifikacija obrazovnih potreba učitelja i potreba organizacije.*
- *Započeti iz učiteljeva stvarnog znanja i potreba.*
- *Ponuditi visoko kvalitetan trening, kojemu je podloga praksa.*
- *Precizna evaluacija.*
- *Precizno izračunata cijena i garancija da ćemo za uložena sredstva dobiti kvalitetu.*
- *Potpora nadređenih kod aktivnosti koje slijede obrazovanju ili treningu, tako da je to dio stalnog razvoja karijere.*



<u>Ciljevi osobnog i profesionalnog razvoja:</u>

- *Ostvariti promjene od gore.*
- *Uvesti promjene kako bi riješili specifičan školski problem.*
- *Promijeniti specifično ponašanje učitelja.*
- *Riješiti problem individualnog učitelja kod poučavanja.*
- *Napredovanje učitelja.*
- *Osjetiti veću važnost i poštovanje na radnom mjestu.*
- *Omogućiti učiteljima da svoj posao obavljaju kvalitetno, da za to dobiju pozitivnu povratnu informaciju koja je važna za zadovoljstvo u radu i motivaciju.*
- *Pripremiti zaposlene da očekuju promjene i da će znati na njih reagirati.*
- *Zaposlenici trebaju slobodno i dobrovoljno dati doprinos razvoju škole.*

- *Profesionalni razvoj bi u idealnom slučaju morao značiti planiran, kontinuiran proces utvrđivanja i analiziranja postojećih i budućih potreba pojedinaca i institucija.*

  Billings, 1977.

- *Profesionalni razvoj je svjestan pristup institucije osposobljavanju zaposlenih kako bi bolje izvršavali specifične poslove svog posla, posebno u vezi s poučavanjem.*

  Matheson, 1981.

- *Profesionalni razvoj je trajan proces i integralni dio programa škole koji pridonosi kompetenciji pojedinaca i radnih timova u školi za uspješnije ostvarenje njezinih ciljeva i zadaća.*

  Staničić, 2006.

6. ULOGA I KOMPETENCIJE RAVNATELJA

Kompetencije su kombinacija znanja, vještina, stavova i individualnih karakteristika koje osoba koristi na poslu u skladu sa zahtjevima. Ravnateljima su one nužne kako bi uspješno ostvario svoje rukovodne funkcije u oba područja rada škole: pedagoškom i administrativnom.

Na temelju analize kompetencijskih profila i standarda ravnatelja u drugim državama kao i uvidom u školsku praksu Staničić (2006.) zaključuje da je uspješnost ravnatelja određena s pet ključnih kompetencija: osobnom, razvojnom, stručnom, socijalnom i akcijskom.

Osobna kompetencija: karakteristična značajka doživljavanja, ponašanja i reagiranja ravnatelja (iskrenost, dosljednost, komunikativnost, pristupačnost, povjerenje i sl.),

Razvojna kompetencija: omogućava ravnatelju uspješno vođenje stručno-pedagoškog razvoja i poslovanja škole (jasnoća vizije razvoja škole, uvođenje inovacija u pedagoški rad, primjenu informatičke tehnologije i sl.),

Stručna kompetencija: uključuje pedagoška, didaktička i druga stručna znanja potrebna za optimalno vođenje odgojno-obrazovnog procesa (poznavanje programa didaktičkih načela rada, poznavanje planiranja i programiranja, razumijevanje organizacije pedagoškog rada, znanje vrednovanja postignuća nastavnika i sl.),

Socijalna kompetencija: odnosi se na znanja i sposobnosti ravnatelja u području međuljudskih odnosa (poznavanje zakonitosti ljudskih odnosa, umijeće motiviranja zaposlenih, sudjelovanje u rješavanju sukoba, umijeće demokratskog vođenja i sl.),

Akcijska kompetencija: ponajprije se odnosi na praktično djelovanje (aktivnosti) ravnatelja u školi i njezinu okruženju (otvorenost u radu s nastavnicima i suradnicima, slušanje i savjetodavno pomaganje u radu, stvaranje uvjeta i otklanjanje prepreka, isticanje rezultata vrijednih pojedinaca i sl.).

Zadaće ravnatelja:

- *Dobro vođenje osigurava preklapanje ciljeva organizacije i zaposlenika.*
- *Svaki ravnatelj mora utvrditi domet školske politike.*
- *Treba postati svjestan mogućnosti i prostora za razvoj škole.*

- *Ravnatelj mora proširiti svoj „paket“ kvaliteta i sposobnosti kao vođe.*
- *Ravnatelj mora istražiti implikacije subjekata na formiranje i provođenje odgovarajuće politike upravljanja ljudskim resursima.*
- *Ravnatelj treba identificirati potrebe treninga i obrazovanja i osigurati njihovo provođenje u programe za timove učitelja i nastavnog osoblja.*

7. STVARANJE TIMA

Tim se može definirati kao manja grupa ljudi s komplementarnim znanjima i vještinama, koji rade zajedno kako bi ostvarili cilj za koji se smatraju zajednički odgovornima.

Katzenbach, J. i Smith, D. 1993.

Tim je skupina u kojoj pojedinci imaju zajednički cilj kojeg ostvare isključivo zato što se njihova profesionalna osposobljenost, vještine i druge osobine usklađuju s drugim članovima.

Honey, 1988.

Znanja i vještine

- *tehnička znanja*
- *vještine rješavanja problema i donošenja odluka*
- *vještine u međuljudskim odnosima.*

Svaki tim je skupina, svaka skupina nije tim.

Tim se ne dogodi sam od sebe, tim je potreba.

Faze u procesu formiranja timova:

1. *Početno stanje – skupina odabranih ljudi „prvi put“ skupa – (***FORMING)***-Tim je skupina individua;*
2. *Unutarnje napetosti, kada se članovi bore za uloge u timu- (***STORMING)***-Tim je grupa;*

3. *Tim počinje djelovati zajedno- (***NORMING***) – Tim je tim;*
4. *Učinkovit rad: visoki stupanj povjerenja i pomoći-(***PERFORMING***)- Tim je nezavisan tim.*

Timske uloge

(Srića, V. Inventivni menadžer, Croman, MEP Consult, Zagreb 1995.):

1. **Organizator** *je osoba koja ima smisla za dobru organizaciju posla i ljudi;*
2. **Predsjedavajući** *zna voditi rad tima, prepoznaje individualne kvalitete, umije dodijeliti odgovarajuće uloge i dobro usmjeravati rad;*
3. **Ekspert** *je najstručniji u problemu na kojem treba raditi;*
4. **Vanjski autoritet** *zna rješenja do kojih su došli pojedinci ili timovi radeći na sličnom problemu u nekoj drugoj sredini;*
5. **Lider** *se nameće kao vođa, voli akciju, pokreće članove i voli ih vidjeti kao svoje sljedbenike;*
6. **Kritičar** *je osoba koja stalno ocjenjuje tuđi rad, negira i kritizira, voli igrati ulogu „vražjeg advokata“;*
7. **Kreativac** *uvijek ima originalne ideje o problemima što se rješavaju;*
8. **Birokrat** *naglašava važnost pridržavanja postojećih pravila, norma, važećih propisa i protuslovi odstupanju od njih;*
9. **Klimavac** *disciplinirano i pedantno izvršava sve što je dogovoreno i slaže se sa svim prijedlozima;*
10. **Društveni tip** *je osoba koja ima naglašen osjećaj za potrebe drugih, lako komunicira, stvara prijateljsku atmosferu, amortizira sukobe u timu;*
11. **Finalizator** *je temeljita i pedantna osoba koja brine da se dogovoreno ostvari.*

Meredith Belbin (Priručnik za menadžere (ur. R. Heller), Profil International, Zagreb, 2003.) razlikuje sljedeće uloge:

- **Oblikovatelj** *prepoznaje realnost, dobar je organizator, teži praktičnim rješenjima, dovodi stvari u red i dosljedan je;*
- **Koordinator** *prati pomake tima prema ostvarenju cilja, otkriva prednosti i slabosti njegova rada, brine o tome kako će svaki član tima najbolje iskoristiti svoje potencijale, samopouzdan je i dobar voditelj;*
- **Izazivač** *ima pokretačku silu kojom je sposoban kod članova eliminirati neučinkovitost, samozadovoljstvo, i sl.. Nestrpljiv je i sklon izazovima;*
- **Inovator** *koji je poticajan, maštovit i kreativan u traganju za idejama i putovima prema*
- *rješenjima;*
- **Istraživač** *resursa istražuje i izvještava o idejama i izvorima što bi mogli biti korisni timu za ostvarenje zadatka, ekstrovertiran je i komunikativan;*
- **Ocjenjivač** *analizira probleme, vrednuje ideje i prijedloge kako bi pridonio donošenju kvalitetnijih odluka, trezven je, izbirljiv i dobar procjenjivač;*
- **Timski radnik** *njeguje duh timskog rada, podržava članove u njihovim nastojanjima, ublažava nesporazume i pomaže u poboljšanju komunikacije, ugodan je i diplomatski blag;*

- **Dovršitelj** *savjesno i strpljivo istražuje i ukazuje na pogreške i propuste u radu tima, uredan je u izvršavanju obveza i točan u njihovu privođenju karaju;*
- **Specijalist** *raspolaže rijetkim znanjima i vještinama, predano i samostalno pronalazi ideje.*

Neuspješan tim:

- *Nizak moral tima.*
- *Neadekvatne intelektualne sposobnosti.*
- *Nepovoljne osobine ličnosti.*
- *Nejasne uloge.*
- *Neravnoteža uloga.*
- *Zaslijepljenost ili tzv. grupno mišljenje.*

Karakteristike uspješnog tima:

- *Jasni opći i specifični ciljevi.*
- *Uspješan voditelj.*
- *Pojedinačna i zajednička odgovornost.*
- *Poštivanje razlika.*
- *Otvorena komunikacija.*
- *Efikasno donošenje odluka.*
- *Međusobno povjerenje.*
- *Konstruktivno rješavanje konflikata.*

7. DELEGIRANJE

Delegiranje je odluka koje ćete zadatke i komu predati, a koje zadržati za sebe vodeći računa o tomu da je ono više od prebacivanja zadatka, jer njime istovremeno tražite od člana tima da preuzme izvođenje zadatka i ovlašćujete ga da djeluje u vaše ime, ali vi i dalje zadržavate odgovornost.

4 stupnja dubine delegiranja:

- *Zaposlenik izvještava o činjenicama, nadređeni donosi odluke.*
- *Zaposlenik predlaže mjeru, nadređeni donosi odluku.*
- *Zaposlenik provodi mjeru i izvještava nadređenog.*
- *Zaposlenik provodi mjeru bez obveze izvještavanja nadređenog.*

Problemi delegiranja:

- **Delegiranje je izostalo** *(bojite se neuspjeha podređenih, vjerujete da vi možete zadatak obaviti brže i bolje, bojite se da će to drugi shvatiti kao prebacivanje tereta na druge osobe i zamjerit će vam).*
- **Delegirali ste pogrešan zadatak** *(pretežak za vas, želite se osloboditi odgovornosti, niste u potpunosti sagledali sposobnost koja je potrebna i sposobnost pojedinca).*
- **Uplićete se/podređeni prekoračuje ovlasti** *(dvosmjerni problem s čestim uzrokom- niste uspostavili čvrstu strukturu s jasnim ograničenjima delegiranja).*

ŠTO MENADŽERI NE ŽELE PRIZNATI

To će smanjiti moj autoritet, a izgubit ću cjelovit nadzor.	*U stvari, uspješno delegiranje povećava vaš autoritet jer vam ostavlja više vremena da se bavite stvarima na kojima je baziran stvarni, a ne formalni autoritet.*
Bojim se da će me smatrati suvišnim ne budem li stalno "zatrpan" poslom.	*Ovo samo ukazuje na nedostatak samopuozdanja, ali i na krive vrijednosti i atmosferu organizacije.*
Nisam siguran što je moj posao i moja odgovornost, pa onda ne mogu uspješno ni delegirati.	*U ovom slučaju se i vaš šef ponaša neadekvatno, a vaša komunikacija s njim je loša.*
Bojim se da će podređeni posao obaviti bolje od mene pa će se tako pokazati moja nesposobnost.	*Učinak menadžera cijeni se prvenstveno po učinku njegovih ljudi. Ako su zaposleni uspješni i vi ste.*
Osjećam se sigurnijim kad radim jednostavne, rutinske i poznate poslove.	*Očito se niste pripremili za svoj posao i bježite od odgovornosti. Bavljenje ovim poslovima smanjuje vaš autoritet; ni po čemu se ne razlikujete od ljudi kojima rukovodite.*

10 savjeta za delegiranje:

1. *Vjerujte svom osoblju.*
2. *Izbjegavajte zahtjeve za perfekcionizmom.*
3. *Pružite što djelotvornije upute za obavljanje zadataka.*
4. *Prepoznajte u drugima talent i sposobnost za dovršavanje projekata.*
5. *Spoznajte vaše prave interese.*
6. *Smatrajte delegiranje načinom za učenje novih vještina.*
7. *Podupirite proces.*
8. *Pohvalite napore vaših zaposlenika.*
9. *Izbjegavajte krizni menadžment.*
10. *Izbjegavajte oprečno delegiranje*

Aktivnosti koje treba delegirati:

- *Zadaće koje se svakodnevno ponavljaju - rutinske zadaće.*
- *Nevažne odluke koje se često pojavljuju.*
- *Zadaci koji nadređenom oduzimaju puno vremena.*
- *Zadaci za koje su zaposlenici više kvalificirani nego nadređeni.*

Na što treba obratiti pozornost kod donošenja odluke komu delegirati:

- *Jednostavne zadatke može svatko preuzeti.*
- *Neki zadaci zahtijevaju posebne sposobnosti.*
- *Razvijaju li se zadacima nove sposobnosti.*
- *Hoćete li time uštedjeti vrijeme*

- *Kolika je financijska vrijednost posla*

8. ZAKLJUČAK

Sve je izraženija svijest i potreba za što učinkovitijim korištenjem ljudskih potencijala unutar svih djelatnosti pa tako i one školske. Upravljanje ljudskim potencijalima objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih.

U hrvatskom školstvu te potencijale promatramo kroz dvije temeljne grupacije: onu koja neposredno-pedagoškim radom ostvaruje nacionalne odgojno-obrazovne ciljeve i onu koja osiguravanjem pretpostavki za ostvarivanje tih ciljeva (stručno-razvojnih, zakonodavnih, upravnih, finacijskih i ostalih) pomaže prvoj.

Menadžment ljudskih potancijala u obrazovanju ima gospodarske, socijalne i razvojne ciljeve, a ostvaruje se kroz temeljne funkcije upravljanja tim potencijalima.

Velika je uloga ravnatelja u planiranju potreba škole, pronalaženju kvalitetnih ljudi, njegova briga o njihovom osobnom i profesionalnom razvoju i napretku, ali i o njihovom zadovoljstvu unutar škole u kojoj rade.

Da bi se postigli željeni rezultati nužno je znati organizirati i motivirati svakog pojedinca, razumijevati potrebe i njihova ponašanja i inspirirati članove tima i poticati njihov osobni i profesionalni razvoj.

Velika je uloga ravnatelja i u poznavanju i razumijevanju motivacijskih faktora i teorija. Kod nas još uvijek, nažalost, nisu stvoreni uvjeti i mehanizmi za materijalno nagrađivanje najboljih pa ravnatelji primjenjuju druge oblike nematerijalnog poticanja, najčešće u obliku pohvala, priznanja, upućivanja na kreativne radionice i slično.

U cilju poboljšanja kvalitete rada u školi nužno je obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenih. Ravnatelj je, svakako, ključni nositelj i tih aktivnosti u provedbi kojih mora voditi računa o principima i ciljevima osobnog i profesionalnog razvoja.

Da bi uspješno objedinio obje sastavnice svoga rada (pedagošku i administrativnu), ravnatelj mora zadovoljavati kompetencijske profile i standarde.

Više nego ikada, danas je nužno timsko funkcioniranje što od ravnatelja traži umijeće oblikovanja tima i spremnost na delegiranje određenih zadaća pojedincima ili čitavom timu.

Obzirom na činjenicu da su u hrvatskom školstvu pojedina zanimanja deficitarna, sve je ozbiljniji problem pred ravnateljima upravo selekcija kvalitetnih i najboljih kadrova pa je to često zapreka za podizanje razine kvalitete odgojno-obrazovnog procesa u našim školama. Jedno od rješenja svakako je i bolji status učitelja u društvu, ali i ostvarivanje boljih materijalnih i stručnih uvjeta za nihov rad.

LITERATURA

Bahtijarević-Šiber, F. (1999.) **Management ljudskih potencijala***. Zagreb: Golden marketing.*

Beers B. (2007.) **Šole učenja, praktični priručnik za učitelje in ravnatelje***. Ljubljana: Državni ispitni center*

Buch, T. i Middlewood, D. (2005.): **Leading and Managing People in Education.** *London, SAGE Publications*

Drandić, B. (ur.) (1993.) **Priručnik za ravnatelje u odgojno-obrazovnim ustanovama***. Zagreb: Znamen*

Everard, B., Morris G. (1996.) **Effective school management** *. London: Paul Chapman Publishing*

Hopkins, D. (2007.) **Vsaka šola, odlična šola: razumeti možnosti sistemskega vodenja***. Ljubljana: Državni izpitni center*

Lipičnik, B. (1994.) **Organizacija kot orodje pri vodenju.** *Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo*

Lundy, O. i Cawling, A. (1996.) **Strategic Human Resource Management.** *London:Routledge.*

Marušić, S. (1994.) **Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala.** *Zagreb: Ekonomski institut.*

Miljković D., Rijavec M. (2002.) **Menadžerske vještine***. Zagreb: IEP*

Rijavec, M. (1994.) **Uspješan menadžer***. Zagreb: MEP Consult*

Silov, M. (ur.) (2001.) **Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu.** *Zagreb: Persona*

Srića, V. (1995.) **Inventivni menadžer***, Croman, MEP Consult, Zagreb*

Staničić, S. (2002.) **Kompetenčni profil "idealnega" ravnatelja.** *Sodobna pedagogika (Ljubljana). 1¸68-182, br.1.*

Staničić, S. (2003.) **Školski menadžment***. Napredak (Zagreb). 144: 286-301, br. 3.*

Staničić, S. (2006.) **Menadžment u obrazovanju.** *Rijeka: Vlastita naklada*

*Velikonja, M***.** *(ur.) (1995.)* **Menedžment v vzgoji in izobraževanju.** *Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za Šolstvo.*

Vrcelj, S. i Mušanović, M. (2001.) **Prema pedagoškoj futurologiji. Škola budućnosti***. Rijeka: Hrvatski pedagoško-književni zbor.*

7. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Uredili: Snježana Barabaš Seršić, Fredi Glavan

SADRŽAJ

1. UVOD 129
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA 129
3. INFORMACIJSKE I TEHNOLOŠKE PROMJENE 130
4. LJUDSKI RESURSI 130
5. UPRAVLJANJE PROMJENAMA 132
6. MODELI ZA UVOĐENJE „UPRAVLJANJA PROMJENAMA“ 134
7. CBAM – MODEL 134
8. A. KOTTEROV MODEL - MODEL 8 KORAKA 135
9. MODEL "MOST" 136
10. MODEL "PET BOJA" 137
11. INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA U OBRAZOVANJU 138
11.1. Obrazovna tehnologija 139
11.2. Oblici primjene računala u nastavi 139
11.3. Primjena računala u nastavi 140
11.4. E - obrazovanje 141
11.5. Prednost korištenja računala u nastavi 150
12. ZAKLJUČAK 152
LITERATURA 153

1. UVOD

Proces globalizacije i individualizacije, u procesu stalnih inovacija, čini sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj ključnim elementom u razvoja društva. Potreba za usvajanjem novih znanja, vještina i stavova, odnosno potreba za brzom diseminacijom, definira promjene sustava obrazovanja vrlo važnim društvenim zadatkom. Upravljanje promjenama zahtijeva niz "dobro" odrađenih koraka: analiziranje, planiranje, implementiranje i, najvažnije, angažiranje ljudi.

Suvremeno doba odlikuje poduzetništvo, u njemu su inovacije normalne, stabilne i kontinuirane pojave. Shodno tome, znanje postaje osnovni resurs razvoja svakog društva i njegovih konkurentskih sposobnosti u budućoj globalno ekonomiji zasnovanoj na informacijama.

Proces promjena zahtijeva praćenje, vrednovanje i stalni rad na promjenama, da bismo sustav obrazovanja definirali što fleksibilnijim i spremnijim za budućnost. Promjene moraju biti realne, ostvarive i mjerljive.

Promjene se odvijaju u:

1. *organizacijskoj kulturi,*
2. *znanosti, informacijskoj i tehnološkoj primjeni,*
3. *ljudskim resursima.*

Brze promjene i potreba za adekvatnim rješenjima predstavljaju preduvjet za funkcioniranje današnjeg sustava obrazovanja RH. Svjedoci smo niza promjena u nekoliko proteklih godina u obrazovnom sustavu. Teškoće koje se pojavljuju njihovom implementacijom u sustav često su odraz nepripremljenosti, nedovoljnih konzultacija s timovima koji promjenu trebaju provesti, izostajanja motivacije za svakog pojedinca te malih materijalnih ulaganja, a velikih zahtjeva u sustavu.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

Definiranje misije, vizije i strateških namjera s ciljem poboljšanja kvaltete sustava obrazovanja osnovna je zadaća. Inspiriranje, informiranje, motiviranje treba biti neposredno, uključivati sve radnike te time prenijeti odgovornost na sve dionike obrazovanja. Stalno praćenje navodi na potrebu prilagođavanja i implementiranja znanja, vještina i stavova na sve radnike. Potreba rada na sebi, stručno usavršavanje, postaje obveza koja je imperativ i predviđa vrlo široke mogućnosti s ciljem interdisciplinarnosti svakog u sustavu obrazovanja. Uvođenje aktivnih metoda i traženje načina veće i bolje motivacije kod nastavnika, učenika i ostalih njegovih dionika preduvjet je poboljšanja obrazovnog sustava. Osposobljavanje se naročito odnosi na osobe koje rukovode jer one moraju postati nositelji novih ideja, vizija te poticatelji rada na kvaliteti sustava obrazovanja. Veća sloboda i financijska mogućnost motivacija su koja bi inicirala početnu inerciju ka kvaliteti.

Osobe koje rukovode sustavom obrazovanja trebaju tražiti i poticati sve elemente koji bi mogli kao rezultat dati: kvalitetnu klimu u školi i interdisciplinarni pristup svakom predmetu unutar pojedinih predmetnih kurikuluma. Te osobe moraju raditi na svojoj komunikaciji i vlastitim primjerom poticati povjerenje i učinkovitu suradnju unutar svih dionika obrazovanja.

3. INFORMACIJSKE I TEHNOLOŠKE PROMJENE

Brz razvoj tehnologije i njene primjene u sustavu obrazovanja uvjetuju obrazovanje učenika za budućnost te za primjenu novog. Ove promjene su stalne i trajne pa se može sa sigurnošću govoriti o cjeloživotnom obrazovanja iz ovog područja. Posebno je bitno raditi na kreativnom stvaranju novih alata i programa, koji bi Informacijsko komunikacijsku tehnologiju (engl. ICT) približili svim predmetima. Rad na softveru i novim strategijama poučavanja je složen i zahtjevan posao koji od sustava obrazovanja zahtijeva stalan rad i doradu, prilagođavanja i usavršavnja.

Sve tehnološke novosti zahtijevaju i promjene etičkih načela rada na ICT-u, zbog potrebe da se i tu radi na kvaliteti sustava obrazovanja.

Suvremene tehnologije temelje se na znanosti i inventivnosti, pa postoji preklapanje s područjem znanosti. Pri tome pod okrilje tehnike spadaju izravno primjenjiva praktična znanja. Pojedine više kategorije znanja podjednako pripadaju znanosti i tehnici i osnove su za transfer znanja iz znanosti u tehniku ili tehnologiju. Znanjem i inventivnošću dolazi se do tehnoloških inovacija, odnosno novih ili inoviranih postupaka koji su pokretačka snaga tehnološkog razvoja. Kada je riječ o znanjima i vještinama iz područja tehnike, tehnologije, ICT itd., neophodno je ljude–kadrove na to posebno pripremiti (primijećeno je da je anksioznost kod ljudi u odgojno obrazovnom-procesu vrlo visoka, što otežava pristup neophodnoj tehnici). Neophodna edukacija trebala bi na više razine podići osobine ličnosti:

- *emocionalnu stabilnost,*
- *strpljivost,*
- *radoznalost,*
- *upornost,*
- *društvenost,*
- *savjesnost,*
- *poduzetnost.*

Sve te osobine nalaze se u nekom obliku kao kompetencije učenika u kurikularnom pristupu školi.

Praćenje i razvoj ICT zahtijeva i poznavanje niza drugih komponenti: drugih jezika, ... što pred korisnika stavlja zahtjev za jezičnom edukacijom u određenoj struci s određenom metodičkom strategijom.

Razradu uvođenja promjena u uporabi Informacijsko komunikacijske tehnologije možete naći u posebnom poglavlju teksta.

4. LJUDSKI RESURSI

Promjene u/na ljudskim resursima zahtijevaju najviše pažnje i podložne su rizicima i otporima.

Otpori nastaju zbog:

- *navika pojedinca,*
- *osjećaja nesigurnosti,*
- *gubitka beneficija (ovlasti i sloboda – samovrednovanje i vanjsko vrednovanje),*
- *nerazumijevanja promjena u cijelosti (organizacijskih, ICT, ..),*

- *straha od nepoznatog,*
- *zašto? kad je do sada sve izgledalo u redu!*
- *potrebe promjene ponašanja radnika.*

Svi se ovi uzroci otpora moraju svladati tehnikama koje nisu agresivne i koje omogućavaju pojedincu da nađe, ovisno o svojim mogućnostima, svoju sigurnost. Mogu se koristiti:

- *uključivanje u sve novo,*
- *dobra komunikacija s ciljem izbjegavanja nesuglasica i neizvjesnosti,*
- *olakšavanje i potpora (uvijek sam tu da ti pomognem),*
- *stručna edukacija, permanentna edukacija, osposobljavanje i usavršavanje,*
- *pregovori s onima koji štite prava radnika,*
- *isključivanje, otkazi za one kod kojih se ne vide pozitivni pomaci.*

Ciljevi promjena u obrazovanju:

- *- dati svoj doprinos ekonomskom progresu (rast društvenog proizvoda,*
- *zaposlenosti, životnog standarda i sl.);*
- *- imati odgovorno ponašanje u odnosu na načela i norme građanskog i*
- *demokratskog društva;*
- *- biti spremni za cjeloživotno učenje, kako bismo se prilagođavali promjenama na*
- *tržištu rada;*
- *- visoka prolaznost učenika i studenata uz ostvarivanje kvaliteta znanja;*
- *- obvezno srednje obrazovanje;*
- *- povećanje broja učenika i studenata koji će steći, zadržati, razumjeti i*
- *koristiti stečena znanja i građanske vrijednosti;*
- *- zadovoljni i motivirani nastavnici i svi dionici obrazovanja.*

Kako postići navedeno:

a) Visoku kvalitetu učenja i poučavanja?

- *- primjenom suvremenih nastavnih metoda,*
- *- primjerenim uvjetima rada,*
- *- kvalitetom nastavnika,*
- *- adekvatno organiziranim i opremljenim školama,*
- *- pristupom ranom odgoju i obrazovanju,*
- *- aktivnom ulogom roditelja i svih dionika obrazovanja,*
- *- suradnjom s lokalnom zajednicom.*

b) Više standarde rada i učenja?

- *- kvalitetnim pedagoškim standardima i njihovom primjenom (k0, k1, k2, k3),*
- *- jasno definiranim nastavnim standardima,*
- *- modularno postavljenim sustavom plana i programa za svaki nastavni predmet,*
- *- kvalitetnom demokratizacijom i decentralizacijom sustava,*
- *- radom na sebi–samovrednovanje; timski rad–vanjsko vrednovanje,*
- *- partnerstvom škole, zajednice i društva.*

Primjena sustava kvalitete

Da bi se osigurala potrebna kvaliteta obrazovanja, nužno je težiti inoviranju ciljeva, programa, kvalitetnijoj pripremi nastavnika, primjeni učinkovite obrazovne tehnologije (povoljniji prostorni, materijalno-tehnički i socijalni nivo škole).

Neophodan uvjet za postizanje kvalitete u obrazovanju je i mijenjanje stila u radu zaposlenih. Potrebno je uspostaviti mehanizme za procjenu i usavršavanje kvalitete nastavnog procesa i upravljanja školama.

Škola suvremenog tipa mora imati sva obilježja modernog obrazovno-informativnog centra sa svim sadržajima potrebnim za učinkovit stručni i inventivni rad učenika i nastavnika. Danas je kod nas već definiran sustav:

- *Za vanjsko vrednovanje–nacionalni ispiti i državna matura.*
- *Za unutarnje vrednovanje–samovrednovanje.*

Vanjsko vrednovanje i samovrednovanje predstavljaju veliku novinu i doprinose velikim pomacima u sustavu obrazovanja, kako za učenike tako za nastavnike i sve dionike obrazovanja.

Da bi sustav kvalitete postigao svoj cilj i, zapravo, pokazao promjene, tj. poboljšanje kvalitete sustava obrazovanja, neophodno je praćenje i poticanje, traženje načina za motivaciju sustava.

Zato je neophodno definirati način financiranja obrazovanja, kako bi se podržala postojanost kvalitete i kontinuirani razvoj.

5. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

Glavni cilj upravljanja promjenama je osigurati pozitivne ljudske reakcije na promjene u smislu njihove implementacije u skladu s postavljenim ciljevima.

" ... sve na svijetu samo mijena jest",
M. Držić

"Preživjeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promjenama najprilagodljiviji"

C. Darwin

Opseg promjena u sustavu informacija za pojedine dionike je vrlo težak. Praćenje potreba i stalne izmjene (neusustavljene) često dovode do visokorizičnih pojava–otpora kod sudionika u sustavu.

Potrebno je sve promjene vrlo studiozno obraditi:

- *početno ili incijalno istraživanje stanja danas,*
- *rad na analizi i usporedbi stanja i potreba,*
- *oblikovanje strategija (uzimajući u obzir posebnosti pojedinih uvjeta škola),*
- *osmišljena prezentacija (s grupom škola),*
- *prezentacija ili test-period za cijelu populaciju.*

Nedorečenosti, nejasnoće, različitosti, itd. ... dovode do visokog stupnja rizika, koji u konačnici može djelovati destruktivno na sustav.

Ravnatelj po svojoj funkciji prenosi sve promjene prema bazi u kojoj se nalaze svi dionici sustava obrazovanja, te stoga često koristi razne načine i modele kojima bi radnike škole motivirao za usvajanje promjena.

Najčešće sve promjene idu preko:

- *vizija,*
- *misija,*
- *strategija,*
- *planova; programa; kurikularnih prikaza,*
- *projekata; akcija,*
- *stručnog usavršavanja,*
- *odluka; akcija.*

''Top down'' model osigurava protok informacija od rukovodećih struktura do svakog radnika.

Unošenje promjena "down top" metodom moguće je, ali je znatno teže provodivo (iz niza razloga).

Motivirati ljude je vrlo važan posao. Motivacija je proces usmjeren cilju. Motivacija je vrlo složen i dinamičan koncept, temeljen kod svakog pojedinog zaposlenika na potrebama, težnjama, skolnostima i vrijednostima. Glasser, autor "teorije izbora", navodi da su potrebe urođene i identične za sve ljude, a želje se razlikuju.

„Razuman se čovjek prilagođava svijetu; nerazuman pak ustrajno pokušava svijet prilagoditi sebi. Zato sav napredak ovisi o nerazumnom čovjeku“ (G. B. Show)

Promjenama možemo pristupiti s različitim pogledima:

a)

- *stvarnost, svakodnevica,*
- *mogu biti bolne,*
- *pristup im je relativan,*
- *većinu promjena ne možemo kontrolirati,*
- *upravljanju promjenama možemo se učiti;*

b) mogu biti

- *osobne,*
- *grupne (kolektivne),*
- *organizacijske;*

c) mogu se provoditi

- *uz utjecaj tranzicije,*
- *uz utjecaj globalizacije;*

d)

- *potaknute ''odozgo'' – od nadređenih*
- *potaknute vlastitom inicijativom pojedinca.*

Svim pristupima zajedničko je to da promjene izazivaju:

- *otpor,*
- *nepoželjne fluktuacije među radnicima,*
- *promjenu vjerojatnosti uspjeha (+/-),*
- *izdvajanje pogrešaka, manjkavosti,*
- *bolje učinke rada,*
- *povećanje kompetencija i odgovornosti kod svih radnika.*

Premda su promjene potrebne i neophodne, svjedoci smo da nam statistike kazuju da 70% promjena ne uspijeva. To nas navodi da se upravljanju promjenama treba posvetiti više pažnje s ciljem kako bi se postotak uspjeha povećao.

6. MODELI ZA UVOĐENJE „UPRAVLJANJA PROMJENAMA“

Koraci za uspješnu promjenu (J. Kotteru):

- *Modeli za hrabar skok prema naprijed u svijet promjena.*
- *Može ih biti više. Mogu se kombinirati kombinacije i teorijski obrazlagati.*
- *Osnovno pitanje je:* **kako prenijeti poruku svojim suradnicima da se ponašanje ljudi zaista promijeni u duhu sa željenom promjenom?**

7. CBAM – MODEL

The Concerns Based Adoption model – opisuje kako se ljudi uključuju u učenje o novom (inovacijama) i procesu promjena i kako s vremenom možemo doprinijeti novom pristupu promjenama.

Karakteristika ovog modela je da postoji niz koraka koje izvodimo uz mogućnost povratka "korak unatrag", ako iz bilo kojih razloga nismo zadovoljni realizacijom.

Tijek ovog procesa (preko kaskada ili stepenica) daje doista niz mogućnosti, kako za ravnatelja tako i za svakog dionika uključenog u proces upravljanja promjenama:

- *osvijestiti i osmisliti opravdanost promjene,*
- *oblikovati informacije za okolinu primjerene potrebama,*
- *uklopiti potrebno u svoja nastojanja i poslove,*
- *donošenje odluke,*

- *praćenje posljedica, dogovora i razmatranja.*

Taj ili takav tijek imale su promjene: uvođenje NI (nacinalnih ispita), samovrednovanja i DM (drzavna matura), te danas NOK (nacionalni okvirni kurikulum). No, zbog niskog praga svijesti o potrebi da doslovno SVATKO odradi svoj posao, sve se svelo na nekolicinu škola. Takav pristup ili prihvaćanje takvog pristupa narušava provođenje promjena jer jednostavno nedostaje puni model, pa su rezultati i onih koji su ih realizirali također, nažalost, upitni.

8. A. KOTTEROV MODEL - MODEL 8 KORAKA

„stalna samo mijena jest“ (Heraklit)

Živimo u vrijeme promjena. Ključne riječi bussines, vrijeme, konkurencija, promjena izgovore se gotovo svakog dana nebrojeno puta. Kako upravljati, prihvatiti i usvojiti promjene koje su tu pored nas? Znamo da se promjena mora dogoditi, ali ne znamo kako to činiti. Odakle početi? Koga uključiti? Kakav ishod ili rezultat očekivati?

Mnogi u rukovođenju i upravljanju promjena slijede gurua menadžmenta John Kottera. Kotter je uveo model od osam korak. Upravljanje promjenama je proces u njegovoj knjizi iz 1995. "Vodeća promjena". Pogledajmo i analizirajmo korake modela.

Prvi *korak:* **Kreirajte žurno**

Kotter sugerira da za uspješne promjene 75% tvrtki smatra da uprava treba "kupiti promjene". Drugim riječima, morate zaista raditi na prvom koraku, potrošiti vrijeme, energiju, znanje da biste osvijestili hitnosti promjene. Informiranje, prezentiranje, analiza, razgovori, sve je to složen posao neophodan u prvom koraku. Dakako, moramo odgovorit na pitanja: gdje su rizici i gdje se može razviti otpor?

Drugi korak: Izgradi *snažnu* **koaliciju**

Uvjeriti ljude da je promjena neophodna. To često traži snažnu potporu rukovodstvu i vidljiv oslonac ključnih ljudi unutar vaše organizacije. Upravljanje promjenom zahtijeva vođenje.

Voditi promjene znači morati okupiti tim, utjecajne ljude, čija moć dolazi iz različitih izvora, uključujući sve one dionike koji mogu imati važnost, stručnost i potrebne kompetencije.

Što možete učiniti?

Pitajte za emocionalnu privrženost ljudi u kolektivu.

Radite na team buildingu unutar svojega kolektiva.

Provjerite svoj tim: identificirajte slabe strane (rizici), dobre strane, aktivne, voljne, zalihe snaga unutar svojega kolektiva.

Treći korak: Stvaranje vizije promjena.

Vizija, samo jasna vizija pomoći će svima unutar kolektiva da razumiju potrebu i promjenu. Kad ljudi na sebi vide koja je korist od promjene, onda će je puno lakše prihvatiti.

Četvrti korak: Komunicirajte na temu

Razgovarajte o viziji, misiji i strategiji promjene. Što više konstruktivnih razgovora, boljeg razumijevanja, bit će bolji učinci i veća vrijednost kako promjene, tako i odnosa unutar kolektiva.

Peti korak: ukloniti rizike

Rizici su neizbježni. Što možete učiniti:

- *reorganizirati posao,*
- *nova organizacija i opis posla kako biste osigurali sklad,*
- *prepoznati i nagraditi ljude zaslužne za promjenu,*
- *prepoznajte ljude koji su bili otpor promjenama, i pomozite im da vide što je potrebno,*
- *poduzmite mjere za brzo uklanjanje prepreka (ljudskih ili na drugi način).*

Šesti korak: Napravite kratkoročne promjene k "pobjedi"

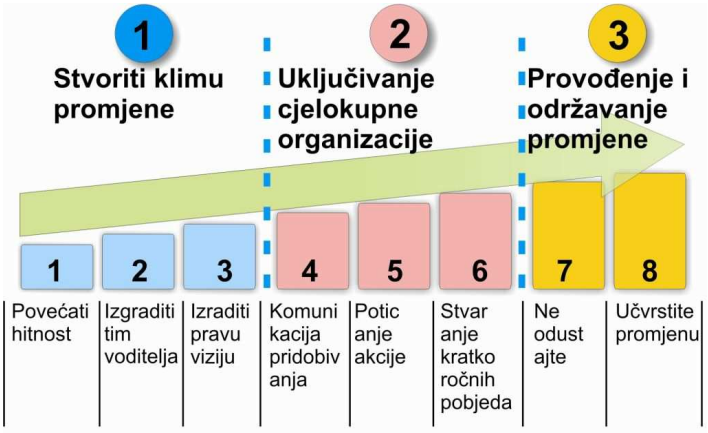
Ništa više ne potiče nego uspjeh. Omogućite sudionicima osjećaj pobjede u ranim etapama promjene. U kratkom vremenu (to bi mogao biti mjesec ili godina dana, ovisno o vrsti promjene), želite imati rezultate koje može vidjeti vaše osoblje. Bez toga kritike i negativni mislioci mogu samo usporiti vaš napredak. Napravite kratkoročne ciljeve, a ne samo jedan dugoročni. Svaki kratkoročni cilj bit će lakše ostvariv i time će svatko tko sudjeluje biti bliži osjećaju pobjede, a to je najbolji motiv.

Sedmi korak: Graditi na promjeni

Manje pobjede ili male "pobjede" daju zbrojeno bolje rezultate nego svaka za sebe odvojeno. Dakle, male promjene i male pobjede motiviraju i otvaraju nove potrebe za promjenom. Mala promjena ➔ velika promjena.

Osmi korak: Ponovna *promjena stvara* **kulturu promjena**

Na klimi promjena se mora stalno raditi, to je kontinuiran proces, koji, ako se osmisli, doprinosi pozitivnoj klimi u organizaciji i podizanju kvalitete rada.



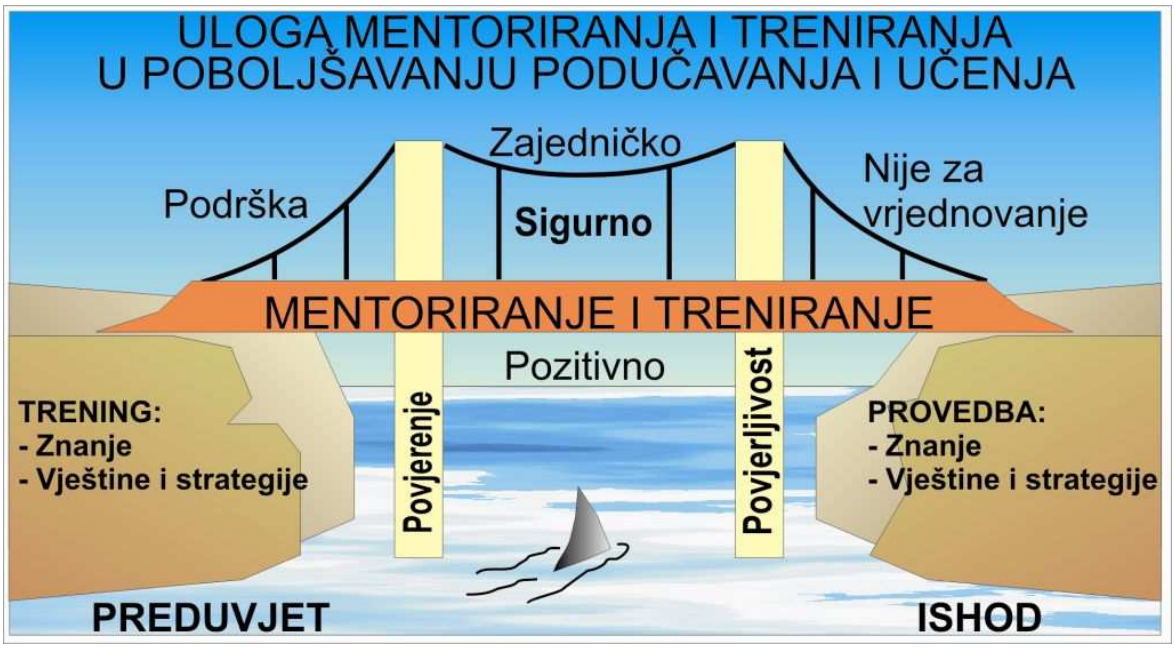
9. MODEL "MOST"

Model "most" premošćuje upravljanje promjena, kako sama riječ kaže, koristeći mentorstvo i upravljanje vođenjem. Uloga vođenja u procesu promjena vrlo je važna.

Most–skrb, svijest i informacije uz osobni plan "provode promjene".

Razvoj upravljanja i mentoriranja, demokratizacija i trening, implemetiranje i promjena plana korištenja u konačnici daju povratne informacije koje osiguravaju implentiranje promjena u

život i rad. Kontrolirano mentorstvo, kritičko praćenje promjena, suočavanje sa stresom, ali u konačnici to može biti inoviranje ili prihvaćanje promjena.



10. MODEL "PET BOJA"

- *Zasniva se na pet boja, svakoj boji pridruženo je značenje podržano iskustvom i istraživanjem*
- *Žuta, plava, crvena, zelena i bijela*

ŽUTI – koncept

- *Nešto se mijenja kad:*
  - *moćan vidi ''zajednički'' interes*
  - *te stvori izvodivo rješenje*
  - *uz konačan ishod '' svi smo mi pobjednici", win – win.*

PLAVI koncept

- *Nešto se mijenja kad:*
  - *razmislimo, uskladimo i ...*
  - *racionalno sagledamo*
  - *i u konačnici imamo osjećaj: to je najbolje rješenje.*

CRVENI koncept

- *Nešto se mijenja kad:*
  - *stimuliramo pojedince na pravi način*
  - *stvaramo klimu brzih promjena*
  - *u konačnici imamo rješenje koje najbolje ''odgovara''.*

ZELENI koncept

- *Nešto se mijenja kad:*

- *kolektiv postane učeći tim*
- *proces učenja ojača kolektiv*
- *u konačnici imamo pojedince koji razvijaju sami sebe (rad na sebi).*

BIJELI koncept

- *Nešto se mijenja kad:*
  - *stvorite klimu spontane evolucije*
  - *dinamični proces*
  - *u konačnici imate proces koji oslobađa energiju.*

11. INFORMACIJSKO KOMUNIKACIJSKA TEHNOLOGIJA U OBRAZOVANJU

ICT (Information and Communication Technology) u obrazovanju znači "implementaciju komunikacijske tehnologije i tehnologije za obradu informacija u kurikulum školstva". Izraz ICT je u obrazovanje prvi uveo Stevenson u svom izvješću iz 1997.

Promjena pristupa poučavanju započela je u svijetu 98./99. s osmišljenom upotrebom tehnoloških dostignuća. ICT daje opće smjernice, no razvijaju se i posebni pogledi prema ICT-u za profesore jezika, matematike, prirodnih znanosti, društvenih znanosti i na probleme koji mogu nastati zbog tehnologije.

Predstavljen je danski projekt certificiranog obrazovanja školskih nastavnika pod nazivom "Pedagogical ICT licence" za metodičku primjenu ICT-a, kroz koji je već prošlo 45.000 danskih nastavnika, a cijeli je program prenesen i prilagođen kulturi i školskom sustavu u Norveškoj. No, ono što su naglasili autori u svijetu jest podrška institucija i ministarstava, dakle podrška na nacionalnoj razini koja je doprinijela uspjehu oba poduhvata.

Uz uvođenje ICT-a neophodno je praćenje primjene i evaluacija rezultata. Takav pristup u potpunosti zadovoljava potrebe znanstvenog istraživanja u obrazovanju.

S izvedenim projekata obrazovanja nastavnika i nenastavnog osoblja, mnogo se govorilo i o razmjeni znanja, kroz konkretne primjere razmjene materijala. Nove "burze znanja" trebale bi biti mjesto razmjene kvalitetnih digitalnih materijala, čiju bi vrijednost određivali autori sami, a sama burza bi nudila materijale potencijalnim zainteresiranim kupcima (Grégoire Besnier, BIT, Austria "EducaNext: Brokering eLearning Resources between Higher Education and the Corporate World").

Mnogi od sudionika iz zemalja s područja EU još se uvijek nalaze pred sličnim problemima kao i Hrvatska i posjećuju ovakva događanja u potrazi za "receptima", sugestijama i vrijednim tuđim primjerima koji bi se mogli implementirati u vlastitoj zemlji. Ono u čemu se svi slažu jest da tako željenog gotovog recepta nema, ali da je moguća prilagodba onih ostvarenih potrebama drugih obrazovnih sustava.

Takav pristup obrazovanju daje stanovite slobode školi u vlastitom kreiranju programa, tj. kurikularni obrazovni sustav.

Kurikularni pristup obrazovanju zasniva se na planu i programu sastavljenom od dijela koji definira ministarstvo (core curriculum) i od dijela koji kreira sama škola, potaknuta interesom djece i potrebama lokalne zajednice (school base curriculum). Odnos izmedu ta dva dijela je 70% CC prema 30% SBC.

Informacijski sustav obrazovanja našao se pred velikim zahvatom. Obrazovati sve svoje djelatnike za korištenje računala i njegovu primjenu u svom radu.

Velikim dijelom sustav čine učitelji (nastavnici, profesori), ali i ravnatelji, tajnici, administratori, blagajnici, računovođe, itd.. Svi se oni sada nalaze pred permanentnim obrazovanjem.

Za nastavnike napomenimo da tema pod naslovom "ICT u obrazovanju" ima za cilj prezentirati i animirati nastavnike za rad i naučiti ih određena znanja i vještine.

Za ostale strukture u školi potrebno je pokazati korisnost računala u njihovom poslu.

Za sve djelatnike bitno je razbiti strah od novog, strah od tehnologije. Uostalom, svi se mi nečega bojimo. Često se pitamo dokle ćemo moći pratiti sve novosti koje nam donosi informatika. Odgovor nije baš lagan. Sve dok budemo radili i pratili sve novosti. Poštujući da je mladost mlad duh, a ne malo godina, prihvatimo se novoga.

11.1. Obrazovna tehnologija

Kroz povijest možemo promatrati promjene sredstava koja se koriste u obrazovanju. Ona mijenjaju svoj oblik i namjenu. Težimo zornim sredstvima ili onim sredstvima koja su u stanju aktivirati, kako percepciju učenika, tako i svjesni misaoni proces. Percepcija nije obično "gledanje" nego aktivno uočavanje, povezivanje, kompariranje, generaliziranje, itd.. Odabrati najadekvatnije obrazovno sredstvo isto je toliko važno, kao što je važno pravilno odmjeriti opseg i dubinu gradiva i metodu kojom ćemo učenika upoznati s tim gradivom.

Svako obrazovno sredstvo mora biti takvo da podiže kvalitetu nastave u kojoj se koristi. Pravilno korištena nastavna sredstva povećavaju pozitivne učinke obrazovanja i doprinose kvaliteti obrazovanja uopće.

Nove tehnologije, prvenstveno informatičke, nude velike mogućnosti u obrazovanju. Računala su relativno jeftina, a time i dostupna većem broju učenika.

Računalo možemo koristiti u svim metodama rada te u različitim tipovima sati.

11.2. Oblici primjene računala u nastavi

11.2.1. Simulacija

Računalo nam omogućuje korištenje simulacija u nastavi. Simulacija (lat. simulatio) je imitiranje, oponašanje. Računalom simuliramo ponašanje realnog sustava. Simuliranje je proces izrade modela koji zamjenjuje realni sustav u procesu obrazovanja. Većina sredstava obrazovne tehnologije daje nam statične simulacije koje ne zadovoljavaju načelo zornosti. Filmske tehnike su prve omogućile dinamičke modele. Tijek izvođenja kod filmskih tehnika ovisan je isključivo o autoru i nije ga moguće mijenjati. Film ide svojim tijekom, možemo ga zaustaviti pa nastaviti, no sadržaj ima unaprijed definiran redoslijed. Računalo nam omogućava željeni tijek i redoslijed izlaganja. Simulacijom možemo prezentirati niz realnih modela, naročito onih koji nisu realno dostupni učeniku (nuklearni reaktor, rad srca...).

Simulacija računalom omogućava nam i kreiranje edukativnih igara koje učenika educiraju na najprihvatljiviji način, kroz igru. Na primjer, učenje pisanja stranog jezika kroz igru "vješala". To je jednostavna simulacija igre. Vrlo često koristimo na računalu simulaciju igara, na primjer slaganje pasijansa.

11.2.2. Prezentacije

Računalom najčešće izvodimo prezentacije. Prezentacije obično radimo sami ili koristimo gotove koje dobijemo na CD-u. Izvode se nekim od programa za prezentaciju: Power Point, Vewlet,….

To su programski alati koji omogućavaju realizaciju nekog zamišljenog scenarija kojim nastavu kvalitetno poboljšavamo. S obzirom da kod nas, zapravo, nema velikog izbora obrazovnih sadržaja na tržištu, očekuje se da svaki nastavnik može neke jednostavnije zahvate učiniti sam ili s učenicima–suradnicama. Pohvalni su pokušaji da se prezentira škola, aktivnosti škole i kreiraju prezentacije za natjecanja. Tako nastanu vrlo dobri radovi, koji, nažalost, ne dođu u većinu škola, no predstavljaju vrijedno iskustvo za učenike i učitelje koji ih kreiraju.

Moguće je za prezentaciju koristiti i gotove multimedijske sadržaje pohranjene na CD romu ili sadržaje koji se nalaze na web stranicama interneta. Takvi su sadržaji obično na stranom jeziku.

11.2.3. Testiranje

Računala nam omogućuju i provjere znanja kroz razne vrste testova, kvizova ili križaljki. Takav vid ispitivanja je objektivan, primjeren svakom učeniku (jer vrijeme rada ovisi o vještini samog učenika), zabavan (nešto novo u nastavi) i, dakako, primjenjiv u svim predmetima. Danas možemo koristiti i ispitivanje koristeći web i učenje na udaljenost. Takvi pozitivni primjeri postoje, no nisu masovno prisutni u školama.

Računalom možemo olakšati i statistiku i istraživanja u sustavu obrazovanja.

Sve navedeno treba biti motiv učiteljima da koriste računalo u nastavi. Takvim pristupom u našem bi se obrazovnom sustavu mogla napraviti baza nastavnog gradiva koja bi u informacijskom sustavu obrazovanja činila bazu sustava. Informacijski sustav obrazovanja omogućio bi vodoranu i okomitu povezanost svih subjekata u sustavu.

11.2.4. Obrađivanje podataka škole

Svi ostali djelatnici, koji ne spadaju u nastavni kadar, imaju pred sobom razne zadatke čija bi realizacija s računalom bila puno lakša. Danas je u praksi nekoliko programa e-Matica, Vetis, ... Svi programi i baze podataka predstavljaju nove zadatke u našem obrazovanju.

11.3. Primjena računala u nastavi

1.3.1. Obrada novog gradiva

Formalan pristup obradi novog gradiva nije prilagođen potrebama učenika. Takva nastava u kojoj učitelj iznosi činjenice, a učenici (ovisno o svojim sposobnostima) slušaju, ne potiče aktivnost. Učenik je pasivan i proces zapamćivanja je puno slabiji. Proces možemo osvježiti nekom ''živom '' situacijom. Gotovo se svaki sadržaj može upotpuniti nekom prezentacijom. Prezentacija može biti prikaz dijela filma ili neka osmišljena izrađena računalna prezentacija. Načelo zornosti će doprinijeti da će učenici puno bolje upamtiti sliku nego sam tekst. Općepoznato je iz psihologije da ćemo upamtiti samo 15% onoga što čujemo, 60 %, onoga što je kao demonstracija bilo pred nama dok ćemo upamtiti 90% onoga što sami istražujemo ili radimo.

1.3.2. Vježbanje i ponavljanje

Sat uvježbavanja i ponavljanja nekim je učenicima neophodan, dok je nekima suvišan. Kako zadovoljiti sve interese? Dakako, računalom. Primjereno postavljeni zadaci, uz mogućnost izbora (težih ili lakših), motivirat će učenike da rade. Svaki će učenik prema svojim sposbnosti napraviti. To nije individualizacija, no to je pravi put koji osigurava svakom učeniku svoje mjesto u razredu.

Ako smo izabrali, recimo grupni rad, tada će učenici s većim znanjem i vještinom puno pomoći slabijima i time razvijati svoju empatiju (osjećaj za drugog i okolinu).

Zadaci za vježbu i ponavljanje ne moraju biti ništa posebno. Niz zadataka s uputama prezentiran svim učenicima. Svaka grupa ili pojedinac samostalno radi te nakon rada izlaže.

11.3.3. Testiranje usvojenog znanja

Ovaj najosjetljiviji dio našeg prosvjetnog posla, testiranje, uvjek je podložan subjektivnosti. Potrebno je da učenici usmeno odgovaraju, jer ih na taj način i učimo smisleno i argumentirano govoriti. No, u slučaju raznovrsnih provjera možemo se poslužiti i računalom. Nedvojbeno je da sastaviti test na računalu nije jednostavna stvar. Računalo je tu vrlo strogo i formalno. Sve mora biti jednoznačno i strogo determinirano.

Vjerujem da se pri ispitivanju možemo katkad i poigrati. Na primjer kviz. Kvizovi znanja su vrlo jedostavni i mogu, kako zabaviti, tako i pokazati znanje i sreću učenika koji je izabrao pravo pitanje i znao odgovor. Ne budimo škrti, ocijenimo učenike koji su se tu pokazali. Napomenimo da je lijepa ocjena najbolji motiv za učenje.

11.4. E - obrazovanje

Reci mi - zaboravit ću!

Pokaži mi – možda ću zapamtiti?

Zaposli me – razumjet ću!

Konfucije

Edukativni materijal oblikovan i priređenje za učenje na udaljenost, obično na webu, ima važnu karakteristiku: individualan pristup. Korisnik uči koliko želi, napreduje po osobnim mogućnostima, vraća se na prethodno i u potpunosti samostalno radi. Dakako, mentor ili profesor je u kontinuitetu prisutan u sustavu te s vremena na vrijeme prati potrebe učenika, daje sugestije i procjenjuje kvalitetu urađenih materijala.

11.4.1. Što je e-obrazovanje (e-učenje)?

Svaka rasprava o tome naglašava i razmatra njegovu važnost za globalnu ekonomiju znanja, koliko će promijeniti poučavanje i učenje te kako se svi trebamo uključiti u taj proces ili ćemo zaostati za drugima. Često je riječ o podupiranju i uveličavanju tehničke komponente e-učenja kao spasa za budućnost obrazovanja.

Čvrsto smo uvjereni da e-učenje (e-obrazovanje) ima mnoge prednosti te da, ovisno o kontekstu, može biti vrlo

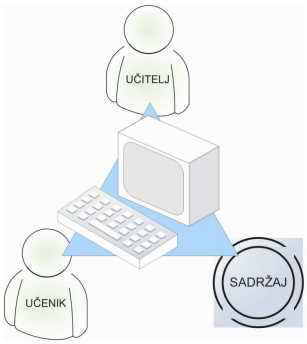
korisno. No, ne vjerujemo da je ono čarobni lijek, niti da je neizbježno. Mislimo da mu je nužno pristupiti kritički te, ako ga odlučimo prihvatiti, moramo jasno razumjeti što ono jest i koje su implikacije njegovog prihvaćanja.

Ima puno definicija e-učenja, a možemo ih svesti na dvije kategorije:

- *u jednoj se naglašava tehnološki aspekt,*
- *a u drugoj je naglasak na obrazovnom procesu pomoću suvremene tehnologije.*

E-učenje ima svoj razvoj i govorimo o različitim inačicama: e-learning 1.0, e-learning 1.3, e-learning 2.0 (današnja koja se razvija).

U klasičnoj nastavi postoji poznat obrazovni trokut "UČITELJ – UČENIK – OBRAZOVNI SADRŽAJ". U njoj učenik ne može djelovati na promjenu nastavnika.



Međutim, pojavom računala u nastavnom procesu, događa se da nastavnik mora doživjeti sljedeće promjene:

- *povećati IKT vještine,*
- *savladati razumijevanje online procesa poučavanja i učenja,*
- *razviti online komunikacijske vještine,*
- *razviti menadžerske vještine i drugo.*

Istraživanja pokazuju da tehničke vještine neće biti prioritet, već razumijevanje online poučavanja.

Za potpunije razumijevanje e-učenja valja sagledati njegovu povijesnu pojavu i razvoj prikazom e-learning kontinuuma. U njemu se na jednom kraju nalazi klasična nastava, a na drugom potpuno online učenje.

Važno je prihvatiti da **e-obrazovanje** *(e-learning)* **nije učenje na daljinu***!*

- *Postoje oblici e-učenja koji nisu učenje na daljinu*
- *Učenje na daljinu nije nužno e-učenje (iako sve rjeđe). Primjerice dopisno učenje klasičnom poštom gdje nastavnik šalje tekstove a učenik povratne informacije ili rješenja testova.*
- *Povijesno postoji pet generacija obrazovanja na daljinu*

generacija	*primjena tehnologije*	**vrsta komunikacije**
prva	*dostava tiskanih materijala poštom*	**jednosmjerna**
druga	*audio kazete, radio, telefon (audio tehnologija)*	**jednosmjerna i dvosmjerna**
treća	*video kazete, film, televizija, (video tehnologija)*	**jednosmjerna i dvosmjerna**
četvrta	*računalom potpomognuto učenje*	**jednosmjerna**
peta	**e-learning (e-učenje), web, video konferencije, video streaming**	**jednosmjerna i dvosmjerna**

Obrazovanje na daljinu je bilo često nužnost (velike udaljenosti učenika od ustanove koja obrazuje, otoci i slično), a provjera znanja se često organizirala periodičkim dolaskom učenika u samu školu ili u kontroliranu prostoriju (prisutan kontrolor nenastavnik)

Zašto nastava pomoću IKT, koja ne teži daljnjem unaprjeđenju nije dovoljna?

Praćenje powerpoint prezentacije, neinteraktivnog sadržaja web stranice ili pregledavanje cd-a i dalje učenika može ostaviti pasivnim.

Zaključujemo da je online obrazovanje presjek nekih oblika e-učenja i nekih oblika učenja na daljinu. Stoga, moramo težiti uvođenju i ostvarivanju sustava e-obrazovanja.

11.4.2. Nastava u e-obrazovanju

Postoje osnovni oblici i određene pretpostavke za uspješnu nastavu tijekom e-obrazovanja. Pri tome je važno odlučiti se koje ćemo teorije učenja uvažavati i kakvi su stilovi učenja

polaznika e-obrazovanja. Idealno bi bilo zadovoljiti sve teorije i stilove učenja. Često se e-obrazovanje organizira u mješovitom obliku, a još uvijek manje u čistom online obliku, bez žive "face to face" interakcije. Tada možemo primijeniti dva osnovna modela.

Slijedni model:

- *početni događaj ("Kick off"),*
- *inicijalna obrazovna aktivnost,*
- *provjera,*
- *druga obrazovna aktivnost,*
- *provjera,*
- *konačna provjera,*
- *povratna informacija i zaključak.*

(proces se po potrebi i ponavlja)

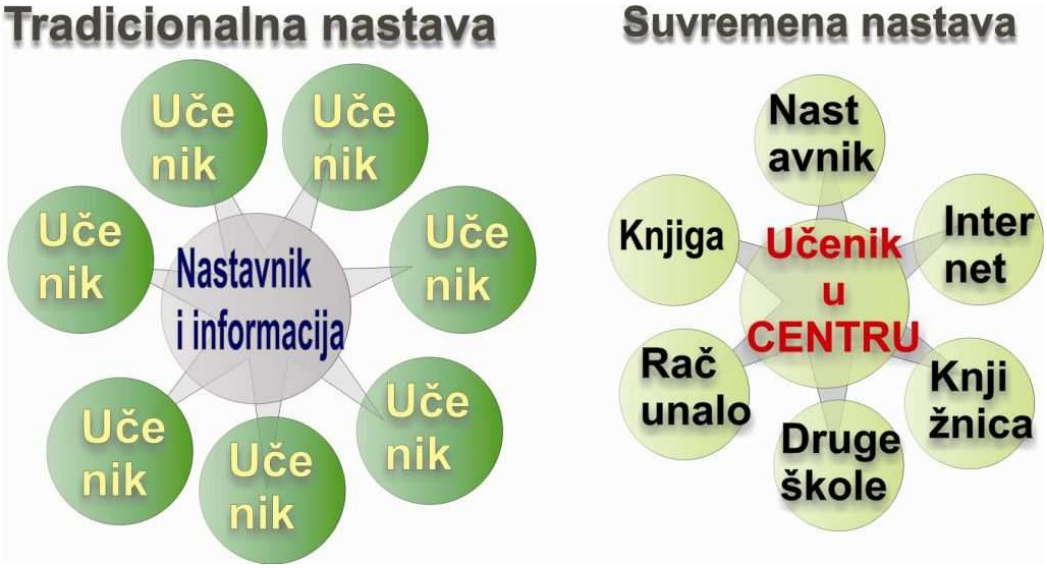
Modularni model:

- *jedan osnovni pristup,*
- *dodatni materijali dopunjavaju osnovni pristup i najčešće su izborni (neobvezni),*
- *nije određen redoslijed (sami određujemo) poučavanja materijala,*
- *svi učenici ne moraju u isto vrijeme završiti program,*
- *osobito je pogodan motiviranom učeniku (polazniku), najčešće upoznatom (ekspertu) s predmetom,*
- *pogodan pri prelasku s "f2f" oblika prema online e-učenju.*

Za učenje su važne i teorije učenja. Ovdje ćemo samo naglasiti jednu teoriju za koju smatramo da ima velik utjecaj u e-obrazovanju.

Konstruktivistički pristup učenju

Okreće nastavni proces naglavačke jer je u suprotnosti poruke tradicionalne nastave: "evo vam znanja koja ćete primjenjivati u praksi kad završite s učenjem". Poruka konstruktivističke nastave je: "evo vam zadatak, praktični problem, a vi sami usvojite znanja potrebna da ga riješite". Učenik je u centru učenja za razlliku od tradicionalne nastave.

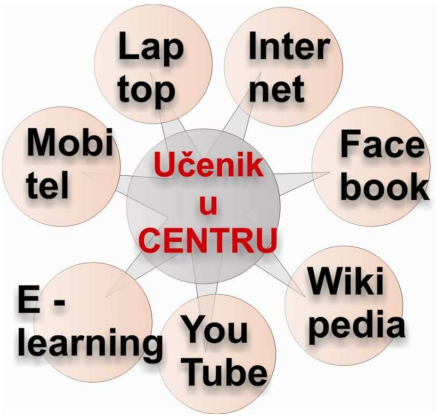


Po Wiliamu Glasseru uspješnost učenja ovisi o izboru i kombinaciji tehnika učenja.

TEHNIKE UČENJA	USPJEŠNOST
Ono što pročitamo	*10 %*
Ono što čujemo	*20 %*
Ono što vidimo	*30 %*
Ono što pročitamo, čujemo i vidimo	*50 %*
Ono što primijenimo	*70 %*
Diskusija	*80 %*
Ono što druge učimo	*95 %*

E-učenje koristimo za postizanje veće uspješnosti učenja. Najviše učimo onda kad učimo druge. Kod diskusija (online forumi) tijekom e-obrazovanja se upravo to postiže. E-učenje trebamo iskoristiti u tom smislu zajednice koja uči. Ovdje se mora uzeti u obzir i pojava raznih socijalnih mreža (web 2.0 i razvoj web 3.0).

Motivacija



Motivacija učenika kod učenja je najvažniji faktor uspješnosti. Činjenica pojave djece koje je Mark Prensky nazvao "digitalnim urođenicima" ("Digital Natives"), naviklim uporabi digitalnih tehnologija (YouTube, Wikipedia, Facebook, Smartphone, Internet, Socijalne mreže, e-learning, m-learning), nameće imperativ promjene načina kako ih učimo i što pri tome rabimo. Učenik je u tradicionalnoj nastavi sudionik procesa s nastavnikom i njegovom informacijom u sredini. Suvremena nastava stavlja učenika i njegovu aktivnost u sredinu i pri tome uporabom IKT istražuje mnoštvo izvora znanja.

Suvremeno društvo znanja traži određene vještine kao što su:

- *komunikacijske vještine,*
- *sposobnost samostalnog učenja i učenja u suradnji,*
- *rad u timu,*
- *prilagodljivost novim okolnostima,*
- *sposobnost promišljanja,*
- *pretraživanje i vrednovanje informacija.*

11.4.3. Tehnologija i e-obrazovanje

Tehnologija i e-obrazovanje su važne promjene. Danas se govori o online tehnologijama koje su se pokazale kao najuspješnije za postizanje visokog organizacijskog stupnja e-obrazovanja. Najvažnija je tehnologija sustava za upravljanje učenjem (engl. Learning Management System – LMS). Poznati su: WebCT, Moodle, Elsy, Merlin i drugi.

OBLIK	*OPIS*	*TEHNOLOGIJA*
Klasična "face to face" (f2f) nastava	*Predavačka nastava u učionici*	*Koristi se samo za pripremu nastave*
Nastava pomoću IKT	*Poboljšanje klasične nastave pomoću IK tehnologije*	*Prezentacije, prijenosni multimedijski nosači digitalnih podataka (CD, DVD i drugo), mrežna mjesta (web), online testiranje, e-pošta, online forumi.*
Mješovito e-obrazovanje ("blended")	*Dio nastave se izvodi "f2f" a dio uporabom online tehnologija*	**Sustavi za upravljanje učenjem (Learning Management System – LMS), video konferencije.**
Online e-obrazovanje	*Nastava se izvodi isključivo IKT-om i to online (Internet). Nema "f2f" nastave uopće*	*Tečajevi se dostavljaju Internetom (mrežna mjesta, video konferencijski) na 3 ključna načina:* *• web kao sredstvo informiranja* *• pojedine nastavne aktivnosti na webu* *• nastava putem weba*

E-učenje aktivira i učenike koji su po sposobnostima savladavanja gradiva ispod prosjeka jer im dozvoljava napredovanje kroz gradivo prilagođenim tempom. Ali svatko mora savladati predviđeno i iznad i ispodprosječni. Upravo za ostvarivanje ovoga su važni LMS-ovi. Zahvaljujući tome možemo govoriti o prednostima ovakvog načina obrazovanja.

Prednosti e-obrazovanja

- *fleksibilnost, neovisnost o vremenu i mjestu,*
- *osobni tempo i način učenja,*
- *mogućnost trenutačnog izbivanja s nastave,*
- *dostupnost sadržaja (24 sata) online,*
- *uporaba interaktivnih sadržaja, različitih medija,*
- *pojačana komunikacija između učenika, nastavnika i sadržaja,*
- *pogodno za cjeloživotno obrazovanje,*
- *djeljivost sadržaja između različitih sustava.*

Naravno, postoje i nedostaci ovakvog načina učenja. Te nedostatke bi trebali ublažiti novi nastavnici, e-learning tutori (mentori), svojim poznavanjem metodičkih zakona u e-obrazovanju.

Nedostaci e-obrazovanja:

- *izoliranost i nedostatak osobnog kontakta među sudionicima (čisti online),*
- *potrebna velika samodisciplina,*
- *potrebna visoka motiviranost učenika,*
- *visok postotak odustajanja polaznika (kad je neobvezna edukacija),*
- *tehnološki problemi uporabom IKT-a.*

Potpuna online nastava

Ona je treći oblik e-učenja. Sve se odvija 100% putem Interneta. Pri tome se rabe LMS. Ove online aktivnosti se moraju unaprijed detaljno planirati. Za razliku od klasične nastave u kojoj se ponekad može prilagoditi i u hodu rješavati nastala situacija, online zahtijeva visok stupanj planiranja jer svaka promjena dodatno zbunjuje polaznika.

Posebnosti potpune online nastave:

- *u potpunosti se organizira pomoću IKT,*
- *svi resursi se nalaze na Internetu,*
- *potrebni su sadržaji, alati za odvijanje procesa učenja,alati za evaluaciju polaznika,*
- *odvija se najčešće pomoću LMS-a.*

Kako god organiziramo e-obrazovanje postoje određeni organizacijski zahtjevi. Obično govorimo, osim o sustavima za upravljanje učenjem, i o e-tečajevima.

11.4.4. Zahtjevi za provođenje e-tečajeva

Kako bi najkraće odgovorili što je e-tečaj u sklopu e-obrazovanja, nabrojimo neke značajke:

- *tečaj koji je organiziran pretežno pomoću IKT (informacijsko-komunikacijske tehnologije),*
- *ima točno predviđene zadaće polaznika,*
- *ima točan vremenik zadaća,*
- *ima evaluaciju polaznika raznim metodama i alatima,*
- *vođen je e-tutorom koji traži komunikaciju.*
- *Za provođenje e-tečajeva i organizaciju e-obrazovanja postoje ključni stručnjaci:*
- *e-learning manager (procjenjuju i upravljaju uvođenjem),*
- *e-learning course designer (dizajniraju tehnološko-stručna rješenja),*
- *e-learning tutor (vode skupine polaznika kroz tečaj),*
- *Ostali*
    - *stručnjaci za teme/predmete (nastavnici autori stručnih tekstova),*
    - *timovi za podršku (učenički timovi, grafičari i slično),*
    - *razni savjetnici i drugi.*

Tehnička podloga za organizaciju e-učenja?

- *Dizajniranje online tečaja*
    - *ustanova koja će postaviti tečaj na svoje poslužitelje (server),*
    - *LMS (Learning Management System),*
        - *modul za praćenje učenika,*
        - *modul za administriranje,*
        - *modul za upravljanje sadržajem,*
        - *modul za suradnju,*
    - *administratori i tehničari koji održavaju LMS i tečajeve.*
- *Za izrada materijala u tečaju potrebni su*
    - *alati za obradu multimedije,*
    - *stručnjaci za pisanje tekstualnih sadržaja,*
    - *dozvole za uporabu gotovih autorskih materijala.*

- *Web tehnologije (web 2.0, 3.0, …)*

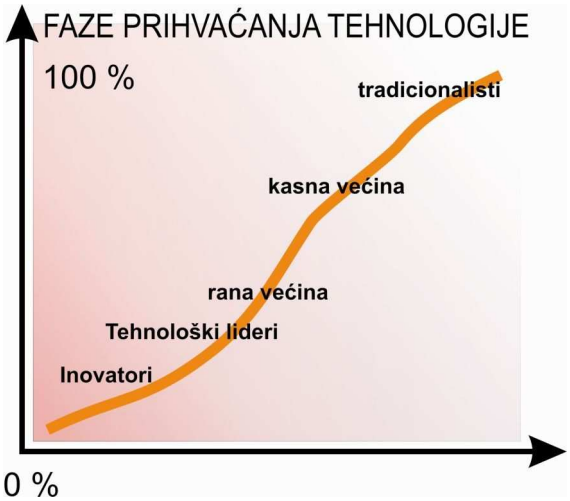
"Škole su zaglavile u 20. stoljeću, a učenici pohrlili u 21. stoljeće. Kako da škole uhvate korak s učenicima i pruže im odgovarajuće obrazovanje?"

Marc Prensky

Možda odgovor na to pitanje leži u e-obrazovanju!

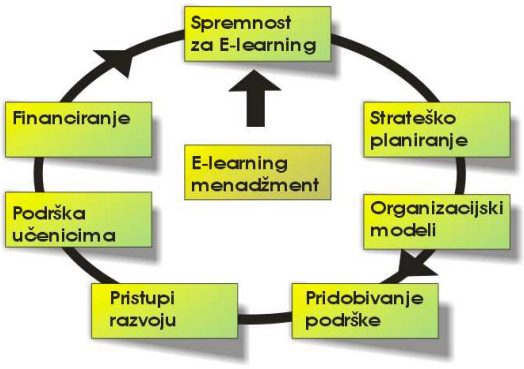
11.4.5. Upravljanje i planiranje uvođenja e-obrazovanja

Za ozbiljno uvođenje e-obrazovanja u školski sustav potrebno je svakako studiozno ispitati uvjete u kojima se nalazi naš postojeći sustav, tehnološku spremnost u odnosu na svijet i druge važne čimbenike. Brzo uvođenje je nemoguće, a oprezno i postupno poželjno.



U Hrvatskoj nastavnici navode neke od uzroka koji usporavaju uvođenje e-obrazovanja:

1. *Nedostatak vizije.*
2. *Rukovodstvo i nastavnici uglavnom ne poznaju problematiku e-obrazovanja.*
3. *Na razini škole nije definiran plan uvođenja e- obrazovanja.*
4. *Nastavnici nemaju volje promijeniti način poučavanja.*
5. *Nastavnici nemaju obvezu primijeniti suvremeno poučavanje.*
6. *Priprema za poučavanje e-obrazovanja u tijeku uvođenja zahtijeva dosta dodatnog rada.*
7. *Neophodnost tehničke podrške koja nije uvijek dovoljno kvalitetna i dostupna.*
8. *Povećavaju se troškovi nastavnog procesa.*
9. *Nastavnici ne raspolažu potrebnim znanjem i vještinama korištenja računalnih tehnologija.*
10. *Nastavnici se pribojavaju da će njihov autoritet u očima učenika biti srušen ako slabije znaju koristiti informatičku tehnologiju od učenika.*
11. *Za primjenu e-obrazovanja neophodan je tim stručnjaka, a takvih stručnjaka rijetko ima dovoljno.*



Prikaz ciklusa planiranja i upravljanja e-učenjem

Kad govorimo o razini ustanove moramo voditi računa o:

- *strateškom planiranju e-learninga,*
- *organizacijskoj kulturi.*

Na razini programa brinemo o:

- *modelima razvoja programa i tečajeva,*
- *iniciranju i planiranju e-projekata,*
- *podršci polaznicima i nastavnicima.*

Na razini ustanove i programa brinemo o:

- *organizaciji i upravljanju e-learningom,*
- *strategijama financiranja,*
- *osiguravanju kvalitete.*

Vizija i strateško planiranje uvođenja e-obrazovanja

Važnije od svih strategija je izrada valjane vizije. Teško je prepoznati i izraditi viziju vlastite budućnosti. No ona je važna koliko i cilj. Ona omogućava zaposlenicima da razumiju puninu mogućnosti koju pruža tehnologija za popravljanje uvjeta i rezultata učenja i poučavanja.

Vizija se definira kao skupina konkretnih scenarija koji točno opisuju ono što bismo željeli raditi u budućnosti, kako će se u budućnosti predavati jedan predmet i slično. Važno je da se kroz raspravu dođe do scenarija koji su prihvaćeni, a ne nametnuti. Rasprava o tehnologiji mora imati središnje mjesto u izradi vizije jer ona može promijeniti suštinu nastave i učenja.

Tehnologija je samo sredstvo, a ciljevi su važni. Tehologija može samo pomoći pri ostvarivanju ciljeva, na osnovi strateškog planiranja koje vodi računa o nastavnim ciljevima i misiji ustanove.

Strateškim planiranjem se mora utvrditi gdje je mjesto izrade vizije. Ono je dobro poznata upravljačka metoda. Ipak većina se takvog planiranja u obrazovnim ustanovama bavi samo infrastrukturom (mreža, SW, HW). Malo njih se bavi strateškim planiranjem kako će se tehnologija uklopiti u nastavu i učenje. Takvo planiranje se može raditi na razini čitave ustanove ili na razini odjela. Ipak najbolje je da to bude usklađeno.

Uobičajeni elementi strateških planova:

- *MISIJA – čime se ustanova bavi, za koga i kako.*
- *PRIKAZ OKRUŽENJA – što se zbiva u svijetu oko nas, kako to može djelovati na nas (naziva se i "tekuća stvarnost").*

- *VIZIJA – često se brka s misijom, a ovdje se koristi u specifičnom smislu, kao konkretan opis situacije "što bi bilo kad bi bilo" (bez vremenskog ograničenja).*
- *CILJEVI – što se želi postići u sljedećih nekoliko godina, opisano mjerljivo. Postizanje tih ciljeva bi nas približilo situaciji opisanoj u viziji.*
- *STRATEGIJE – aktivnosti koje vode postizanju cilja (provedbeni plan).*
- *PRAĆENJE – postupci mjerenja postignuća i prilagođavanja strategija tijekom provedbe plana da bi se utvrdilo do koje mjere se postižu ciljevi.*

Vrlo je bitno izraditi detaljnu viziju nastave i učenja, posebno na razini odjela, bez obzira na to kako će se izrađivati ostali segmenti strateškog plana.

Ogledni strateški plan

Uzoran strateški plan uporabe tehnologije:

- *plan unaprjeđenja tehnologije mora se razviti u okviru šireg plana nastave i učenja,*
- *trebao bi obuhvatiti tehnološku infrastrukturu i nastavu podržanu tehnologijom,*
- *plan treba biti konkretan, s detaljno razrađenom vizijom, ciljevima za djelovanje u sljedećih 3-5 godina, imati razrađene postupke ili strategije provedbe, mjerljive ili lako prepoznatljive izlazne rezultate, sve to jasno navedeno.*

U odnosu na moguć utjecaj na korištenje tehnologije u nastavi, plan ustanove trebao bi:

- *jasno utvrditi krug učenika/studenata kojima će služiti,*
- *voditi računa o dostupnosti tehnologije glavnim ciljnim skupinama,*
- *odrediti želi li se djelovati lokalno ili globalno,*
- *odrediti odnos zastupljenosti nastave tehnologijom prema klasičnoj (učionica), tj. koliko jedne koliko druge nastave želimo imati.*

Plan će biti dobar onoliko koliko je dobra vizija koja mu je podloga. Često uprava i nastavnici, čak svojom inventivnošću uporabe tehnologije, žele i jako su motivirani uvesti tehnologiju, ali im NEDOSTAJE STRATEŠKA VIZIJA! Nedostaje im svijest o tome kako implementirati tehnologiju što efikasnije i privući nove ciljne skupine. **U tom dijelu najvrjedniji može biti dobro vođen postupak izrade vizije i to je ujedno poseban izazov za upravu sveučilišta.**

> *"Zainteresiraj me ili ću umrijeti od dosade"*
>
> *Marc Prensky*

11.5. Prednost korištenja računala u nastavi

11.5.1. Prednost korištenja računala u nastavi

Računalo kao najsuvremenije obrazovno sredstvo ima svoje mjesto u školi. Iz niza primjera u praksi vidimo da učenici često hoće napraviti i više ako mi to znamo dobro "spakirati". Recimo, imamo učenika koji ne voli matematiku, a voli računala. Njemu damo zadatak da nešto priredi na računalu. Vjerujte, naučit će to jako dobro. Tako smo dobili i dobro i korisno. Tako se učenika usmjerava na aktivnost.

Osnovni je cilj aktivno učenje, učenje istraživanjem, učenje na projektima. Profesor (učitelj) postaje moderator, mentor.

Funkcije mentora su:

- *učitelj mijenja svoju ulogu u školi,*
- *učitelj je organizator,*
- *motivira za kreativnu nastavu,*
- *koristi nove metode.*

Nastava treba biti:

- *kreativna,*
- *motivacijska,*
- *interdisciplinarna,*
- *aktivna,*
- *s kvalitetnom komunikacijom,*
- *otvorena,*
- *za cjeloživotno obrazovanje.*

Nastavne metode koje su primjerene za te vidove nastave su:

- *projekti,*
- *skupni radovi,*
- *diskusije,*
- *aktivno učenje,*
- *debate,*
- *rad na tekstu,*
- *transdisciplinarne,*
- *igranje uloga,*
- *TV talk show.*

U svakoj od navedenih metoda možemo koristiti računalo.

11.5.2. Interdisciplinarnost i korelacija

Oba se pojma danas često koriste uz obrazovanje. Povezati sadržaje predmeta i naći zajedničke točke. Time se pomaže učeniku da spoji i uvidi gdje i kada u realnom svijetu koristimo naučeno. Računalo nam to omogućava. Pretražujući po Internetu neki pojam dobijemo sve moguće veze željenog pojma s ostalim područjima.

Koristeći metodu oluje mozgova često dobijemo veze koje nismo ni zamislili. Igrajući se s projektima naišli smo na pojam koji možemo vezati s gotovo svim predmetima u školi. Poigrajte se pojmom: jabuka.

11.5.3. Gotovi materijali za računala

Enciklopedije, atlasi, povijesni periodi, matematika, itd.. Svi ti gotovi materijali nisu jednako primjenjivi u svim razredima, ali sve se to da prilagoditi. Na žalost, moraju se kupiti. Naši obrazovni programi nisu identični ni s europskim niti s američkim obrazovnim programima. To donekle stvara probleme, tj. oteževa cjelovito korištenje gotovih materijala. U sustavu školstva možemo donekle zanemariti širinu, a zornosti radi pokazažimo to što nam je dostupno. Postoje enciklopedije koje imaju doista puno sadržaja, koje samo moramo odabrati i uklopiti u svoje predavanje.

11.5.4. Samostalno kreiranje materijala

Kreiranje samostalnih materijala moguće je već nakon što se odsluša, na primjer Power Point, program za prezentacije. Učitelj i učenici vrlo jednostavno kreiraju prateće prezentacije za potrebe pojedinih predmeta. Vidljivo je u praksi da učenici vrlo rado sudjeluju u takvom poslu jer im to pokazuje koliko su važni i bitni. To povećava motivaciju i usmjerava učenike k radu. Učenik uz znanje bitno razvija i vještine rada s tehnologijom.

U vlastitim prezentacijama možemo koristi sve materijale: pisane, slikovne, zvučne. Svi se ti materijali uz skener, digitalnu kameru i mikrofon mogu ugraditi u prezentaciju. Moguće je, dakako, koristiti i sve ono što o našoj temi nađemo na Internetu.

Ovo je dakle beskonačno more mogućnosti. Prst u moru veže nas s cijelim svijetom, stara je poslovica. Tim prije prst u moru informacija veže nas sa svim ljudima dobre volje na svijetu.

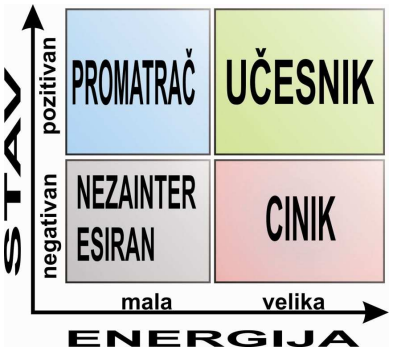
11.5.5. Prednosti u informacijskom sustavu obrazovanja

Hoću li znati navesti sve prednosti ili ću štogod zaboraviti? Prednosti IS u obrazovanju:

- *praćenje učenika tijekom školovanja,*
- *doprinos za učenike koji žele više,*
- *suradnja s visokoškolskim ustanovama (baze znanja po strukama),*
- *suradnja u cijeloj vertikali obrazovanja,*
- *smanjenje nekih administrativnih poslova,*
- *veća povezanost među školama,*
- *mogućnost napredovanja zainteresiranim nastavnicima (mr.,...),*
- *osiguravanje kvalitetnih metodičkih kolegija,*
- *lakši dolazak do računalnih programa (studenti rade–učenici testiraju i koriste),*
- *studenti pedagoške grupe suradnici u školama,*
- *u škole samo educirani kadar, baze završenih studenata,*
- *omogućavanje daljnjeg školavanja najboljim učenicima,*
- *razvoj naše programske podrške u suradnji zainteresiranog nastavnika iz škole i s fakulteta (asistenti,...).*

12. ZAKLJUČAK

Upravljanje promjenama nije zadatak nekog drugog, nego nas samih!! Zaposlenici se različito odnose prema promjenama–pogledaj grafikon.



Opiranje, strah od novog nije nastao sada. To je nešto što je povijesno poznato. Stoga treba raditi i tražiti modele, načine, primjere koji će biti motiv, podrška i zalog uključivanju svih nas i naših radnika u UPRAVLJANJE PROMJENAMA.

Želim i Vama puno uspjeha u radu.

LITERATURA

J.Kotter. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

J Kotter. 1995. 'Leading change - why transformation efforts fail' in Harvard Business Review.

J Kotter and D Cohen. 2002. The Heart of Change. Boston: Harvard Business School Press.

hgk.biznet.hr

www.trend.hr

Zemsky, R. i Massy, W. F. (2004.) Thwarted innovation: What Happened to e-learning and Why? (str. 1-6).

Bates, A. W. (1999.) Managing Technological Change: Strategies for College and University Leaders. (str. 36-58, 59-75, 95-121,181-197). San Francisco: The Jossey-Bass.

http://www.thelearningalliance.info/Docs/Jun2004/ThwartedInnovation.pdf

http://www.carnet.hr/casopis/47/clanci/3

http://www.archive.org/details/Choosing1963

http://www.open.ac.uk

http://www.carnet.hr/referalni/obrazovni/mkod/naslovnica/zastomet/pov

8. POBOLJŠANJE KVALITETE

Blaženka Jurić – Mrša, Ksenija Beljan

SADRŽAJ

1. UVOD 156

2. POVIJESNI PRIKAZ POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM 157

3. KVALITETA KAO STRATEŠKI CILJ OBRAZOVANJA 158

4. SKRB O KVALITETI NA RAZINI ŠKOLE 159

4.1. Vanjsko vrednovanje 161
4.2. Samovrednovanje rada 162
4.3. Metode, tehnike i postupci za prikupljanje informacija 164
4.4. Kriteriji i pokazatelji kvalitete rada škole 168
4.5. Planiranje i provođenje promjena te osiguravanje kvalitete 170
4.6. Kvaliteta učenja i poučavanja 171

5. UTJECAJ NEKIH ELEMENATA SUSTAVA I NEKIH PROCESA NA KVALITETU U ŠKOLI 176

6. ŠKOLSKI MENADŽMENT I POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM 178

7. ZAKLJUČAK 179

LITERATURA 181

1. UVOD

"Složimo li se da je svrha svake organizacije, državne ili privatne, proizvesti kvalitetan proizvod ili izvršiti kvalitetnu uslugu, slijedi da i radnici moraju kvalitetno obavljati posao, a posao je odgovornih osoba pobrinuti se da to bude tako."

William Glasser, Kvalitetna škola

Pojam *kvalitete ima izvor u latinskoj riječi* ***qualitas*** *(svojstvo, vrsnoća, kakvoća, odlika, značajka, sposobnost). U najopćenitijem smislu, kvaliteta je svojstvo ili osobina koja označava određeni predmet ili pojavu i razlikuje ih od ostalih predmeta ili pojava.*

Kvaliteta je "integralni dio ljudske spoznaje koja se kreće po beskonačnoj spirali napretka…nikada ne dosežući granicu" (Injac,1999., str.99). Nema ljudske djelatnosti koja pitanju kvalitete ne posvećuje pozornost. Kvaliteta je stupanj izvrsnosti koji organizacija može postići u isporučivanju proizvoda ili usluga svojim korisnicima. Prema Avelini "kvaliteta je razina zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima". Cilj je približiti uslugu razini očekivanja korisnika.

Kvaliteta je, u uvjetima jake konkurencije i sve većih zahtjeva potrošača, postala temeljni čimbenik opstanka na tržištu, unosnosti i razvoja, ne samo pojedinih djelatnosti i organizacija već i cjelokupnog gospodarstva zemlje. Kvaliteta je postala neophodan uvjet opstanka u sve oštrijim uvjetima svjetskog tržišta.

Nema djelatnosti u društvu koja ne teži kvaliteti. Tako na internetskim stranicama nalazimo programe za: poboljšanje kvalitete zdravstvene zaštite, poslovnog procesa, kvalitete života, uvjeta rada medicinskog osoblja, reklamira se knjiga "Kako se dobro posvađati" jer je to priručnik za poboljšanje kvalitete življenja, partnerskih i obiteljskih odnosa.

Ima i smiješna strana kvalitete:

www.kvaliteta.net

Različiti su pokazatelji kvalitete u profitnim i neprofitnim organizacijama. Peters, T. i Robert H. Waterman, R.H. ml. navode osam obilježja izvrsnosti u profitnim organizacijama po kojima se razlikuju organizacije jedna od druge: usmjerenost na akciju, potpuna orijentacija na bliskost s kupcima, autonomija i poduzetništvo, produktivnost pomoću ljudi, zajedničke vrijednosti-jaka kultura, raditi ono u čemu ste najbolji, jednostavna struktura- mala uprava i

optimalan odnos centralizacije i decentralizacije. Neki od njih mogu se u cijelosti prenijeti i na neprofitne organizacije kao na primjer: usmjerenost na ljude, zajedničke vrijednosti - jaka kultura.

Norme *za upravljanje kvalitetom pojavile su se kao nužnost u pokušaju usklađivanja ove problematike. Norme za upravljanje kvalitetom su elementi, naputci, preporuke koje vrijede za sustav upravljanja kvalitetom pod kojom podrazumijevamo ustrojstvo, postupke, procese i druga potrebna sredstva za primjenu upravljanja kvalitetom. Najpoznatije su Norme ISO koje iz profitnog područja postupno prelaze i na neprofitno pa već imamo certificiranje učitelja prema ISO standardima u nevladinoj udruzi "Korak po korak", Pomorska škola u Splitu usvojila je standarde ISO 9002. Još su poznate i vrlo značajne norme HACCP, ISO 22000 i IFS u sustavu upravljanja sigurnošću hrane. Sustav niza norma* **ISO 9000** *definira kvalitetu kao ukupnost osobina i značajki proizvoda na kojima se temelji njihova sposobnost da zadovolje izričite zahtjeve.*

U neprofitnim organizacijama uobičajeno je korištenje indikatora kvalitete i standarda za usporedbu i poboljšanje procesa, npr. indikatori kvalitete rada škole ili indikatori kvalitete nastave.

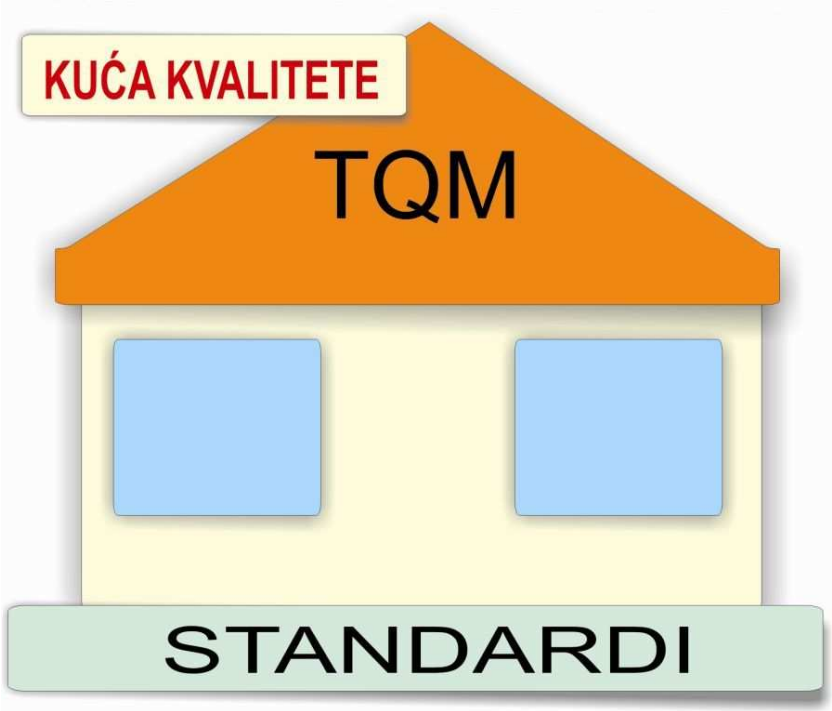
2. POVIJESNI PRIKAZ POTPUNOG UPRAVLJANJA KVALITETOM

Početak razvoja kontrole kvalitete počinje 1910. godine, kad je kompanija Ford uvela u praksu proizvodnje automobilske industrije načela organizacije Taylora. Funkcija kontrole bila je u tome što je postupak odvajanja loših od dobrih proizvoda postao samostalan, odnosno odvojio se od funkcije proizvodnje.

Povijesni prikaz kvalitete možemo prikazati etapama razvoja unutarnje kontrole kvalitete:

1. **predindustrijska kontrola – do industrijske revolucije***: temeljna značajka unutarnje kontrole kvalitete odlikuje se izravnim i stalnim uvidom vlasnika proizvodnje u sve etape nastanka proizvoda .*
2. **organizacija od industrijske revolucije do 1914. god***.: razvojem industrijskog poduzeća prestaje izravna kontrola kvalitete proizvoda od strane vlasnika i prelazi u nadležnost posebno specijaliziranog radnika – kontrolora.*
3. **organizacija od 1914. do 1940. god***.: temeljna je značajka pojava samostalne skupine za obavljanje poslova kvalitete.*
4. **organizacija od 1940. do 1955.god.:** *odjel kontrole kvalitete ne penje se više samo po vertikali (hijerarhiji), već počinje obuhvaćati i aktivnosti koje nisu samo izravna proizvodnja (ulazna, međuetapa, završna kontrola, mjerenje, statistička obrada podataka, servis).*
5. **organizacija od 1955. do 1987.god***.: temeljna značajka unutarnje kontrole kvalitete je njezin rast po hijerarhiji poduzeća do razine druge linije uprave i širenje na razne odjele (nabava, prodaja i sl.)*
6. **organizacija od 1987. do danas***: pojavom niza normi ISO 9000 unutarnja kontrola kvalitete prerasta u objedinjavajući sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom. Voditelj odjela za kvalitetu prerasta u menadžera kvalitete i postaje savjetnik uprave u svim značajnim pitanjima za sustav kvalitete.*

Na temelju postojećih trendova, sljedeća etapa u razvoju upravljanja kvalitetom je **potpuno upravljanje kvalitetom (Total Quality Management - TQM)** *što se temelji na konceptu stalnog unapređivanja i poboljšanja procesa, na trajnoj kvaliteti i timskome radu.*



TQM je krov kuće, a standardi su njezini temelji

3. KVALITETA KAO STRATEŠKI CILJ OBRAZOVANJA

Hrvatski dokument "Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. - 2010. god. strateški je razvojni dokument, a cilj je usmjeravanje cjelokupne politike prema unapređivanju odgoja i obrazovanja kao sustava koji povezuje zakonske, kadrovske, materijalne, znanstvene i stručne pretpostavke.

Prema Planu posebna prioritetna područja uključuju:

- *poboljšanje upravljanja odgojno-obrazovnim ustanovama i uvođenje sustava praćenja i vanjskog vrednovanja odgojno - obrazovne djelatnosti;*
- *inovativne pristupe u odgojnom i obrazovnom procesu i usklađivanje s programima Europske Unije na svim razinama.*

Plan razvoja oslanja se i na načela Lisabonske deklaracije kojom se na obrazovanje i stručno usavršavanje do 2010. poziva sve zemlje članice na osuvremnjavanje obrazovnih sustava, kako bi Europska unija postala najkonkurentnija i najdinamičnija, na znanju utemeljena ekonomija.

Za hrvatski je odgojno-obrazovni sustav od iznimne važnosti da se temelji na 4 prioriteta:

1. *poboljšavanje kvalitete i učinkovitosti odgoja i obrazovanja,*
2. *poticanje trajnog profesionalnog usavršavanja odgojno – obrazovnih i drugih zaposlenika u obrazovanju,*
3. *razvoj strategija upravljanja odgojno - obrazovnim sustavom i njegova učinkovitost,*
4. *odgoj i obrazovanje za društvenu povezanost, gospodarski rast i razvoj.*

Poboljšanje kvalitete i učinkovitosti odgoja i obrazovanja uključuje:

1. *unapređenje kvalitete učenja i poučavanja u vrtićima, osnovnim i srednjim školama kao temelj cjeloživotnog učenja,*
2. *uspostavljanje sustava vanjskog vrednovanja normiranim postupcima kako bi se razvijala, nadzirala i poboljšala učinkovitost praćenja postignute razine znanja i umijeća, cjelokupnog praćenja rada ustanova i rada odgojno–obrazovnih radnika,*
3. *unapređenje upravljanja odgojno–obrazovnim ustanovama povećanjem upravljačkih sposobnosti ravnatelja,*
4. *do 2010. razviti i primijeniti nacionalnu strategiju i sustav za rukovođenje odgojno – obrazovnim ustanovama. Do te godine treba postići da 10 % ravnatelja u dječjim vrtićima, 50 % ravnatelja u osnovnim školama i 75% ravnatelja u srednjim školama ima završen minimalni stupanj osposobljenosti za rukovođenje odgojno - obrazovnom ustanovom.*

Razvoj strategije upravljanja odgojno–obrazovnim sustavom i njegova učinkovitost uključuju:

1. *potrebno je razvijati funkciju odgojno–obrazovnog nadzora (stručno-pedagoškog, upravnog i inspekcijskog) kako bi se osiguralo poštivanje obrazovnog zakonodavstva i obrazovnih standarda,*
2. *utvrditi pokazatelje za praćenje i poboljšanje kvalitete izvedbe odgojno–obrazovnog sustava te cjelokupne djelatnosti razvoja školstva,*
3. *razviti sustav vanjskog vrednovanja obrazovnih procesa i ishoda kako bi se osigurala ispravna primjena zakonodavstva u obrazovanju, potaknuo razvoj te poboljšala kvaliteta učenja,*
4. *u hrvatski odgojno-obrazovni sustav uvodi se vanjsko vrednovanje i ocjenjivanje školskih i učeničkih dostignuća i to:*
   a) *Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja – djeluje od 2005. god.,*
   b) *državna matura počinje se provoditi u šk. 2009./ 2010. god.*

4. SKRB O KVALITETI NA RAZINI ŠKOLE

"Dobra škola"

- *Učenici žele ići u dobru školu*
- *Učitelji i učiteljice žele raditi u dobroj školi*
- *Ravnateljice i ravnatelji žele voditi dobru školu*
- *Organi državne uprave žele u svojoj sredini imati dobru školu*
- *Porezni obveznici za svoj novac žele imati dobru školu.*

Walter Suter, Regierungsrat

Što je dobra škola, kako to znamo i što možemo učiniti za njeno poboljšanje?

Stoll i Fink (str. 69.) u "Mijenjajmo naše škole" kažu: "Unapređenje kvalitete škole je, ili bi trebala biti, zadaća svake škole. Škole se poboljšavaju ili pogoršavaju. One ne mogu stajati na mjestu jer im se kontekst stalno mijenja"

Poboljšanje kvalitete škola je "sustavna i trajna djelatnost kojoj je cilj promjena uvjeta učenja i drugih internih uvjeta u jednoj ili više škola, a krajnji je cilj djelotvornije postizanje obrazovnih ciljeva" (van Velzen i sur. 1985. Str. 48).

Razlozi za skrb o kvaliteti škole nalaze se u smanjenoj središnjoj kontroli nacionalne vlasti (tzv. decentralizacija sustava) i, s tim u vezi, prebacivanje odgovornosti na lokalnu razinu i razinu škola.

Karstanje P. citira West-Burnhama (1997.) koji iznosi četiri zahtjeva za skrb o kvaliteti: moralni imperativ- škole moraju učenicima nuditi najbolje; ekološki imperativ-društvene organizacije postavljaju pred škole zahtjeve; imperativ opstanka-škole će se zatvoriti ukoliko ne uspiju privući dovoljno učenika i imperativ odgovornosti-škole su odgovorne prema tijelima koja ih financiraju.

Da bismo došli do spoznaje o tome koliko je dobra neka škola moramo sakupiti informacije. Prema P. Karstanje potrebne su nam informacije o:

- *Primarnom procesu: kvaliteti poučavanja i učenja.*
- *Organizaciji i kulturi škole.*
- *Ljudskim resursima.*
- *Materijalnim uvjetima , sredstvima i resursima.*
- *Vanjskim izvorima.*
- *Odnosima i procesima.*
- *Donošenju odluka.*

Procjenjivanje i vrednovanje su bitni dijelovi procesa osiguravanja kvalitete.

Proces procjenjivanja možemo prikazati u pet koraka: Modificirano prema: URL: https://www.ffst.hr/~batarelo/ucitelji-andragogija/prezentacije/VIII_procjenjivanje.pdf

Procedura procjenjivanja kreće od odluke ili usmjerenosti na procjenjivanje, a završava tumačenjem podataka i intervencija.

Do informacija tj. podataka o kvaliteti škole dolazimo na temelju vanjskog vrednovanja, samoprocjenjivanja i samovrednovanja.

4.1. Vanjsko vrednovanje

Vanjsko vrednovanje provodi se u državama Europske unije od devedesetih godina prošlog stoljeća i stalno se usavršava. U Hrvatskoj Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (2006.g), pomoću ispita temeljenih na nacionalnim standardima, stvara pretpostavke za unapređenje sustava obrazovanja i pokreće proces samovrednovanja u hrvatskim školama. Nacionalni ispiti su:

- *Standardizirani postupci kojima se provjerava koliko su učenici sposobni koristiti znanja i vještine iz pojedinih predmeta.*
- *Temeljeni su na važećim nastavnim programima.*
- *Omogućuju valjano, pouzdano i objektivno praćenje učinkovitosti rada škole i nastavnika.*
- *Provode se tijekom osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja pod jednakim i usporedivim uvjetima.*
- *Objašnjavaju uzroke uspjeha ili neuspjeha u odgojno-obrazovnim postignućima.*
- *Primjenjuju se i drugi instrumenti kojima se utvrđuje kvaliteta komunikacije nastavnika i učenika, školsko ozračje, sociodemografska obilježja, motivacija učenika i učitelja, razina osposobljenosti nastavnika.*

U procesu vanjskog vrednovanja vrednuje se rad učenika, učitelja i nastavnika i pokazatelji su kvantitativne i kvalitativne naravi. Uz to svi dionici u odgojno-obrazovnom procesu daju značajne informacije o svim značajkama rada škole putem upitnika. Vanjsko vrednovanje ima: formativnu ulogu (podrška razvoju projekata); vrednovanje procesa (osigurava da će se drugi put uspješnije raditi) i napredak (mjeri konačan rezultat ili utjecaj projekta). Tako dobiveni pokazatelji utječu na razvoj motivacije učitelja za unapređivanje svoga rada.

PISA projekt *(Programme for International Student Assessment) ili Program za međunarodnu procjenu učenika, pod pokroviteljstvom je Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD). Provodi se od 2000. god. i u njemu sudjeluje više od 60 zemalja. Glavno PISA istraživanje provest će se u našoj zemlji 2009. god..*

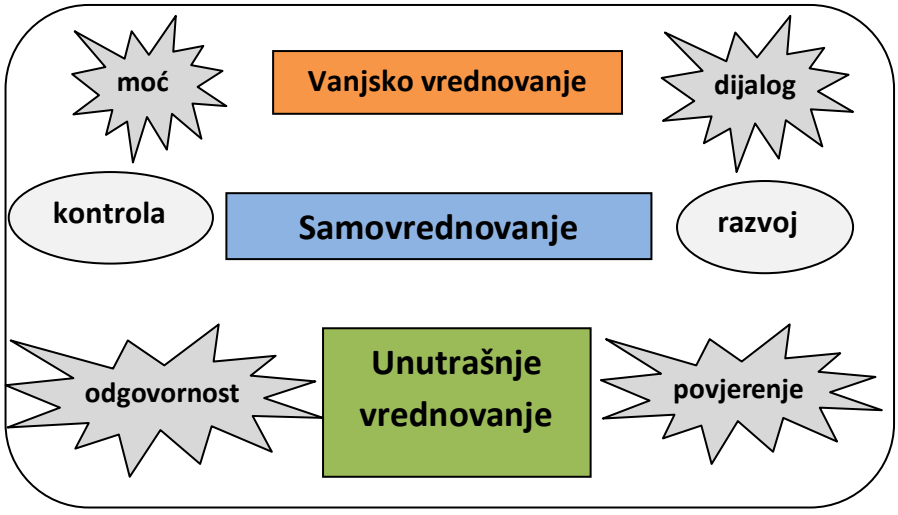
Obilježja PISA projekta su:

- *to je najveće međunarodno obrazovno istraživanje,*
- *procjenjuje se znanje učenika u dobi od oko 15 god.starosti,*
- *procjenjuje se pripremljenost učenika za zreli život,*
- *ispituju se postignuća učenika iz čitalačke, matematičke i prirodoslovne pismenosti,*
- *u svakoj zemlji sudjeluje između 4 500 i 10 000 učenika.*

Provedba PISA projekta važna je jer se rezultati procjene mogu koristiti za postizanje sljedećih ciljeva:

- *steći uvid u to koliko su učenici u Republici Hrvatskoj spremni za učenje nakon završetka školovanja,*
- *koristiti dobivene pokazatelje kako bi škole, obrazovni sustavi i vlade mogle utvrditi koja područja se trebaju unaprijediti tijekom vremena,*
- *omogućiti međunarodne usporedbe postignuća učenika i obrazovnih okruženja između različitih zemalja.*

Svi podaci prikupljeni u PISA projektu strogo su povjerljivi. Niti u jednom objavljenom izvješću o programu procjene neće biti objavljen identitet niti jednog pojedinca ili škole.



Važno je istaknuti kako unutrašnje i vanjsko vrednovanje trebaju biti u suglasju jer se radi o istom cilju, iskazivanju rezultata (ishoda), bilo ukupnih rezultata škole ili pojedinačnih programa (na primjer, ishodi u nastavi). Ipak, unutrašnje vrednovanje rasterećeno je prizvuka vanjske kontrole i prihvatljivije je za školu u kojoj se djelatnici lakše suočavaju s rezultatima vrednovanja, znajući da su instrumenti primijenjeni u proceduri vrednovanja proizašli iz interesa za spoznajom osobne vrijednosti uloženog truda. S tim u svezi je još korisnije za djelatnike pristupanje i osposobljavanje za samovrednovanje jer se u toj orijentaciji i sami nalaze u svim koracima karakterističnim za vrednovanje (izbor ciljeva, područja vrednovanja, izbor ili izrada instrumenata, statističkih obrazaca najprimjerenijih svrsi vrednovanja i sl.).

"Kvalitetan rad ne može se ocjenjivati ili vrednovati strojno. Kad je riječ o kvaliteti, to nije moguće. Uz to, ljudima je gotovo nemoguće nešto učiniti ili vidjeti ne ocijene li sami približno točno kakvoću viđenog ili učinjenog..."

William Glasser, Kvalitetna škola

4.2. Samovrednovanje rada

Samovrednovanje rada škole smatra se najučinkovitijim pristupom za unapređivanje kvalitete njenog rada. U postupku samovrednovanja škole koriste i rezultate vanjskog vrednovanja što bitno utječe na objektivnost ocjenjivanja. Školama se omogućava, u skladu sa specifičnim uvjetima, da same oblikuju vlastiti razvoj. U procesu samovrednovanja sudjeluju svi dionici: učenici, učitelji, roditelji, ravnatelj i stručna služba te lokalna zajednica . Oni u zajedništvu trebaju naći odgovore na pitanja: Koliko je dobra naša škola? Kako to znamo? Što možemo učiniti da budemo još bolji?

Samovrednovanje rada škole poteklo je od 15 europskih zemalja na osnovi zajedničkog dokumenta Bečke deklaracije (iz 1998. godine) i preporuka Europskog parlamenta Vijeća Europe o suradnji na unapređivanju kvalitete obrazovanja u Europi (2001. godine).

Za provođenje postupka samovrednovanja u našoj zemlji metodologiju je prilagodio našim uvjetima dr. sc. Petar Bezinović iz Instituta za društvena istraživanja. Pilot istraživanje provedeno je 2003./2004. školske godine u tri osnovne i tri srednje škole u Rijeci i 2007. do 2008. u 20 srednjih škola, te u 2008./2009. u 72 srednje i 20 osnovnih škola iz cijele Hrvatske.

Ciljevi samovrednovanja:

- *Razrada strategija, metoda i postupaka za ostvarivanje dogovorenih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva koji se prikazuju u školskom razvojnom planu.*
- *Praćenje ostvarivanja i vrednovanja provedbe i učinaka razvojnog plana.*
- *Poboljšanje školskog ozračja, kvalitete nastave i komunikacije.*
- *Jačanje zajedništva i motivacije svih dionika.*
- *Podizanje razine samostalnosti i odgovornosti učitelja za kvalitetu rada škole.*

Metodologija samovrednovanja:

- *Na razini škole ravnatelj imenuje Tim za kvalitetu.*
- *Primjenjuju se upitnici za nastavnike, učenike i roditelje; u suradnju sa školom uključuje se kritički prijatelj.*
- *Provodi se samoanaliza u koju se uključuju rezultati vanjskog vrednovanja postignuća učenika, analiza upitnika za učitelje, učenike i roditelje.*
- *Popunjava se upitnik za ravnatelja i članove Tima za kvalitetu.*
- *Rezultati se sažimaju i postaju temelj za izradu razvojnog plana škole.*
- *Provodi se SWOT analiza kako bi se zajedno definirale jake i slabe strane, moguće opasnosti i prepreke za rad škole.*
- *Izrađuje se razvojni plan škole na temelju priroritetnih ciljeva.*
- *Razvojni plan se provodi i njegovo provođenje prati i vrednuje.*
- *Po završetku ciklusa i analize ostvarenog plana definiraju se novi razvojni ciljevi.*

Vrlo značajnu ulogu u navedenom procesu ima kritički prijatelj škole, a njihovu izobrazbu u okviru Pilot projekta " Mreža podrške za samovrednovanje škola" proveo je Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje u 2007./2008. šk.godini. Voditelj projekta bio je dr. sc. Petar Bezinović. Kritički prijatelj je nezavisni promatrač koji dobronamjerno i poticajno vodi članove Tima za kvalitetu uviđanju vlastitih snaga i nedostataka kako bi odredili prioritete i kroz razvojni plan ih proveli.

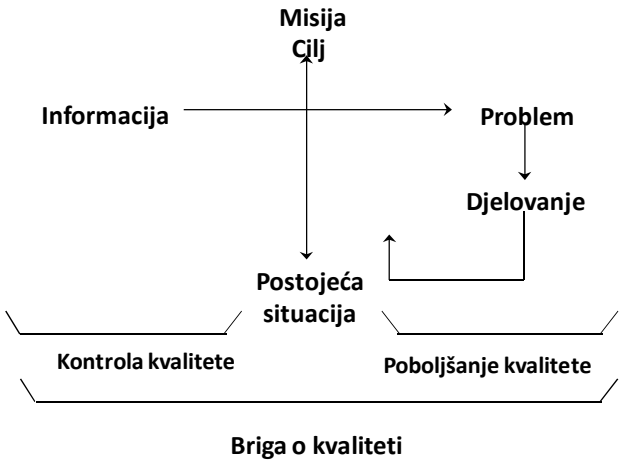
Primjer dobre prakse:

U OŠ Frana Galovića u Zagrebu, u okviru pilot projekta "Samovrednovanje osnovnih škola" 2007./ 2008. provedeni su svi postupci i procedure predviđeni projektom. Voditelj projekta dr. sc. Petar Bezinović.

SWOT analiza provedena je na razini Tima za kvalitetu, Učiteljskog vijeća i sastanku Vijeća roditelja: Svaki sudionik prvo je pojedinačno popunio list za SWOT analizu, a zatim su sudionici sjeli u skupine po šest, razmijenili iskustva i ideje te ideje saželi u skupnu tablicu.

Nakon ove etape uslijedila je rasprava u plenumu i definiranje prioritetnih razvojnih ciljeva. Uz ove podatke, putem upitnika, prikupljena su i mišljenja učenika, roditelja i učitelja. Tim za kvalitetu objedinio je sve prikupljene podatke i analize te putem oluje ideja razradio mogućnosti unapređivanja rada u dijelu razvojnog plana koji je definiran kao prvenstven. Prvi zadatak od veće važnosti formuliran je kao unapređivanje kulture ponašanja učenika i poštivanje pravila. U sljedećim etapama rada na projektu i uz potporu kritičke prijateljice definirana su i razrađena još dva prvenstvena područja, koja su uočena kao manjkava, a to su unapređivanje suradnje s roditeljima i poboljšanje suradnje s lokalnom zajednicom. U tijeku je provedba razvojnih programa. Po završetku projektnog ciklusa škole u projektu napravile su projektna izvješća koja će biti tiskana u obliku manje knjige i služiti za širenje ideje svim drugim školama koje započinju samovrednovanje prema odredbi novog Zakona o odgoju i obrazovanju.

4.3. Metode, tehnike i postupci za prikupljanje informacija



Razvijeni informacijski sustav prikupljanja podataka o kvaliteti rada škole u svim odsječcima ima za cilj utvrđivanje razlike između vizijom postavljenih zadaća škole i postojećeg stanja kako bi se ono unaprijedilo.

Proces prikupljanja podataka o neslaganju između željene i postojeće situacije naziva se kontrola kvalitete. Informacije koje prikupimo u tom procesu vode do identificiranja problema, a problemi upućuju na djelovanje (akcije) kojima bi se postojeća situacija dovela bliže željenoj. Ovaj proces se naziva unaprjeđenje kvalitete.

Za potrebe prikupljanja informacija o radu škole mogu se upotrijebiti mnoge metode, tehnike, alati i postupci. Uvjet primjene svake tehnike jest pokretanje **postupka rješavanja problema** *(engl, problem-solving process) koji ima šest faza:*

1. *Definiranje problema: utvrđuje se postojanje problema i daje opis situacije ili simptomi nepoželjnih ishoda koji su odstupanje između željene i stvarne situacije. Vrlo je pogodna tehnika diskrepancijske analize.*
2. *Analiza problema: daljnje istraživanje problema. Razmatraju se činjenice i statistički pokazatelji i mogući trendovi razvoja ako se ne promijeni postojeća situacija. Činjenice se povezuju s problemom i traže se uzroci. Tehnika riblje kosti može pomoći u ovoj fazi kao i korištenje podataka iz upitnika, individualnih intervjua, grupnih sastanaka tzv. Fokus grupa i sl.*

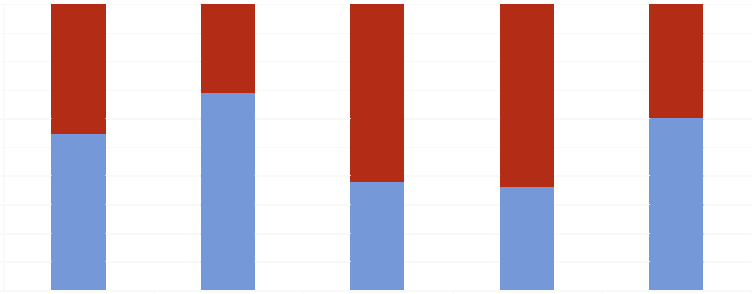
3. *Potraga za mogućim rješenjima: zamišljaju se rješenja na alternativan način. Predviđaju se učinci. Pogodne tehnike slobodnih asocijacija i popis karakteristika, liste provjere i istraživanja; dijagram riblje kosti (jer po redu slaže i mapira moguće uzroke). Prikladne tehnike mozgovne oluje i zapisivanje ideja, lateralnog razmišljanja, igara te delfi metoda.*
4. *Izbor rješenja i planiranje: uspoređuju se i prosuđuju različite mogućnosti i donosi odluka o izboru najbolje nakon čega se planira provedba.*
5. *Provedba rješenja: početak provedbe u kojem se definiraju zadaci i odgovornosti, bilježe se iskustva i ishodi. Važna je dobra organizacija i koordinacija provedbe.*
6. *Evaluacija rješenja: postavlja se pitanje je li i u kojoj mjeri problem riješen? Ukoliko nije vraćamo proces na točku 3.*

SWOT analiza*: SWOT analiza školi i ravnatelju omogućava dobivanje važnih informacija o sebi samima i okolini u kojoj djeluju sa svrhom utvrđivanja strategijskih prilika i prijetnji u okolini i vlastitih strategijskih snaga i slabosti. Temelji se na pretpostavci da će organizacija postići najveći strategijski uspjeh uvećavanjem vlastitih snaga i prilika u okolini uz istodobno umanjivanje prijetnji i slabosti, odnosno najboljom upotrebom unutarnjih snaga u korištenju prilika u okolini. Prednosti (engl.Strenghts) su neke pozitivne unutarnje okolnosti i razlikovna svojstva organizacije koja joj osiguravaju konkurentsku prednost. To je sve ono što organizacija radi posebno dobro i u čemu je bolja od drugih. To može biti jako stručan voditelj, motivirani i sposobni učitelji, specifični programi, na primjer, rad s darovitim učenicima, dobar ugled u zajednici, posebna organizacijska kultura i odnos prema promjenama, visoka postignuća učenika na vanjskom vrednovanju, posebni, partnerski odnosi s roditeljima i lokalnom zajednicom, najbolja uporaba suvremenih tehnologija itd. Sve to, uz mnoštvo drugih činitelja, može školi osigurati konkurentsku prednost.*

Nedostaci, slabosti (engl. Weaknesses) su unutarnja svojstva organizacije koja smanjuju njezinu uspješnost i prilike u konkurentskoj utakmici. To mogu biti loši ravnatelji i nemotivirani učitelji, nedostatak vizije i okrenutost prema unutra te bavljenje sadašnjim problemima, negativan odnos prema promjenama, birokratska kultura, nedostatak potrebnih znanja, kvalitetnih ljudi ili drugih izvora podrške, zastarjela tehnologija, slab ugled u zajednici i čitav niz drugih činitelja. Ukratko,nepostojanje svega onoga navedenog kao potencijalna prednost. Mogućnosti (engl. Opportunities) su svi oni sadašnji ili budući uvjeti i promjene u organizacijskoj okolini koje ona može iskoristiti za poboljšanje svoje uspješnosti i konkurentske prednosti sada ili/i u budućnosti. Opasnosti (engl. Threats) su ona sadašnja ili buduća svojstva i uvjeti okoline koji imaju ili će u budućnosti imati negativan utjecaj na organizaciju.

Diskrepancijska analiza *prikazuje nesklad između željenog stanja u budućnosti i trenutnog stanja. Cilj je utvrditi zadaće kojima se, srednjoročno gledano, taj nesklad uklanja.*

Procjena zastupljenosti se kvantitativno utvrđuje skalom (potpuno se ostvaruje, često, češće, rijetko, gotovo se ne ostvaruje). Pojedinačno se procjenjuje trenutna situacija i planovi (načela) za budućnost. Slijedi usporedba vlastite procjene s ostalim procjenama i obrazlaganje. Zajednička slika pokazuje diskrepanciju između trenutne situacije i željenog stanja u budućnosti. Nakon rasprave o odstupanjima definiraju se područja i teme na kojima treba srednjoročno raditi kao i mogućnost drugačijeg usmjeravanja ciljeva. Uz teme se mogu izraditi katalozi mjera kako bi se potakla i ubrzala provedba.



NAČELO 1 = TIMSKI RAD NAM JE VAŽAN, NAČELO 2 = PAZIMO NA DOBRO PONAŠANJE, NAČELO 3 = VAŽNO NAM JE STRUČNO USAVRŠAVANJE NAŠIH UČITELJA/NASTAVNIKA,
NAČELO 4 = TRUDIMO SE BITI AKTIVNIM U ŠKOLSKIM PRVENSTVIMA
NAČELO 5 = VAŽNI SU NAM OBLICI NASTAVE USMJERENI SPRAM UČENIKA

5W tehnika, *prevedeno na hrvatski jezik 5 zašto. Pitanje "zašto?" postavlja se pet puta. Primjer: Zašto neki učenici izostaju s nastave? Odgovori: Zato što se boje odgovaranja? Zašto se boje odgovaranja? Jer nisu naučili. Zašto nisu naučili? Jer nisu stigli. Zašto nisu stigli? Imaju previše izvanškolskih obaveza. Zašto imaju previše izvanškolskih obaveza....Ova tehnika može dovesti i do više mogućih odgovora.*

5H tehnika *inačica je 5H tehnike. Postavlja se pet puta pitanje " kako"?*

Tehnika riblje kosti: *problem se analizira pomoću broja mogućih uzroka. Dijagram prikazuje rješavanje istog problema izostajanja s nastave, samo na drugačiji način.*

Mogući uzroci prvo su klasificirani u glavne skupine (npr.: pozadina učenika, okolnosti, školska pravila, osoblje, nastavni sati, domaća zadaća, ozračje u školi), zatim je svaka glavna skupina podijeljena na zavisne čimbenike. Čimbenici važni za pitanje izostajanja izolirani ovom metodom mogu se nakon toga procijeniti u sljedećoj fazi.

Mozgovna oluja, *(engl. Brainstorming) je naziv tehnike vođenja skupnog intervjua čiji je cilj iznaći rješenje spontanim idejama, mislima i asocijacijama sudionika. Proces traje ograničeno vrijeme (od 20 do 45 minuta) u skupini od 10 do 15 sudionika. Pravilno vođen sastanak može kao rezultat davati bogatstvo ideja. Tijekom izlaganja ideje se ne vrednuju. Potiču se što kreativnije i nekonvencinalnije ideje i neustaljeni obrasci razmišljanja. Metoda se koristi u planiranju promjena i prognoziranju budućih ishoda. Mozgovna oluja je lateralan proces razmišljanja. Na kraju procesa ideje se sažimaju i oblikuje se rješenje problema koje je proizvod skupine. Skupna aktivnost može biti vrlo učinkovita jer koristi iskustva i kreativnost svih članova.*

Uvjeti za dobru mozgovnu oluju:

1. *Jasno definirati problem i cijelo vrijeme zadržati motrište na njemu.*
2. *Potaknuti oduševljenje i nekritičan odnos među članovima grupe te ozračje igre (zabave).*
3. *Imenovati jednu osobu za zapisivanje ideja.*
4. *Poželjno je da sudionici skupine budu iz različitih područja djelovanja na primjer, učitelji, roditelji, vanjski članovi iz lokalne zajednice.*

Analiza "Polja silnica" je *vrsta upitnika kojim se ispituje što pomaže ili odmaže učenicima u nekom procesu. Primjer silnice koje pomažu (ne pomažu) u učenju:*

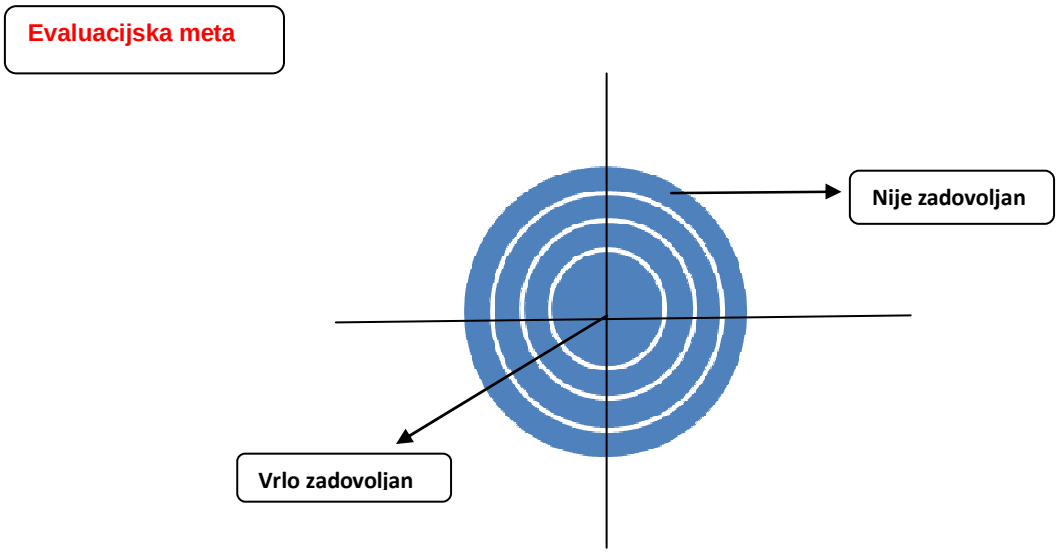
Ime ..... *Razred.....* *nadnevak.....*

Što me potiče u učenju:	*Što me ometa u učenju:*
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

Što još želim napomenuti:

.....

Pitanja postavljena u ovom upitniku uglavnom se odnose na učenje tijekom nastavnog sata i koriste učitelju kao povratna informacija kod uvođenja novih oblika rada usmjerenih na učenika. Odgovori upućuju na to u čemu učenici postižu uspjeh i gdje su poteškoće. Učitelj može na temelju tih zapažanja preoblikovati nastavnu metodu i uskladiti je s potrebama učenika.



Ova evaluacijska meta može se dati učenicima ili roditeljima za osobno vrednovanje. Međutim, dodatno se može na zid objesiti i veliki plakat s ovakvom metom na kojoj će se

vrednovati samoljepljivim točkicama a rezultati se mogu raspraviti u skupinama ili plenumu, nakon čega slijedi planiranje izmjena.

Primjer zadatka: Na sljedećoj meti vrednuj odgovarajuće pitanje o školi/nastavi. Što je križić stavljen bliže meti to je pozitivnije vrednovanje određenog područja. Jako se lako dobiva slika zadovoljstva radom.

Foto evaluacija: *učenici na osnovi fotografske dokumentacije prikazuju trenutnu situaciju svog radnog mjesta, škole. Ova se tehnika provodi tako da razred ili skupina učenika dobiva zadatak fotografirati mjesta u školi na kojima se osjećaju ugodno i na kojima se tako ne osjećaju. Mogu se također fotografirati i razne socijalne situacije u školi npr. ophođenje učenika na odmoru i dolazak i odlazak iz škole. Učenici raspravljaju o svojim stavovima i nakon toga fotografiraju. Slijedi izrada plakata s fotografijama i učeničkim komentarima. Plakati se mogu koristiti u različite svrhe na primjer, prikazati organima odlučivanja. Iz rasprave o rezultatima često proizlaze planovi za promjene kao uređenje školskog igrališta i drugih prostora u školi. Važno: upozoriti sve djelatnike u školi da se provodi fotoevaluacija.*

Pareto analiza: *počiva na hipotezi 80/20, što znači da je 80% problema uzrokovano s 20% uzročnih čimbenika. Tehnikom mozgovne oluje ili "riblje kosti" mogu se relativno lako imenovati uzroci problema. Važno je raditi na 20% uzroka problema jer ako se radi na 80% manje važnih uzroka problemi će ostati neriješeni.*

4.4. Kriteriji i pokazatelji kvalitete rada škole

Uz poznavanje metoda, tehnika i postupaka prikupljanja podataka potrebnih za dobivanje prave slike o tome kakva je naša škola, jako je važno poznavanje kriterija i primjena pokazatelja kvalitete rada škole. Pokazatelji kvalitete su mjerljivi, objektivni, brojčani pokazatelji djelotvornosti ključnih čimbenika sustava. Oni nam pokazuju u kojoj mjeri sustav zadovoljava potrebe i očekivanja korisnika.

Područje-kriterij: KURIKULUM

a) struktura: opseg, usklađenost, integriranje, prožimanje, školski raspored, mogućnost izbora učenika,

b) predmet i programi: opseg, usklađenost, izbor sadržaja, integriranje sadržaja, kontinuitet, napredak, podrška i savjetovanje nastavnika.

Područje-kriterij: POSTIGNUĆA

- *sveukupna kvaliteta školskih postignuća: napredak škole u podizanju postignuća, napredak učenika u učenju, postignuća učenika s obzirom na državnu razinu, povezanost s ostalim indikatorima kvalitete.*

Područje-kriterij: UČENJE I POUČAVANJE

- *nastavnikovo planiranje rada: planiranje programa rada,*
- *proces poučavanja: opseg i prikladnost postupaka, međudjelovanje nastavnik - učenik, jasnoća i svrhovitost ispitivanja,*
- *iskustvo učenja sa stajališta učenika: stupanj poticanja i motiviranja učenika, tempo učenja, osobna odgovornost, samostalno sudjelovanje, učeničkao međudjelovanje,*
- *zadovoljavanje potreba učenika: izbor zadataka, aktivnosti i izvora, briga za učenike različitih sposobnosti i sklonosti; prepoznavanje pojedinačnih potreba učenika,*

- *procjenjivanje (ocjenjivanje): metode procjenjivanja/ocjenjivanja, procjenjivanje kao odrednica poučavanja, upotreba podataka procjene, korištenje ocjena,*
- *izvješćivanje o napredovanju učenika: procedure izvješćivanja, podaci koji se daju roditeljima o napredovanju, otvorenost škole na mišljenja i upite roditelja o napredovanju njihova djeteta.*

Područje- kriterij: PODRŠKA UČENICIMA

- *duhovna, emocionalna skrb: postupci za osiguravanje dobrobiti i zaštite učenika, zadovoljavanje emocionalnih, fizičkih i društvenih potreba svakog učenika,*
- *osobni i društveni razvoj: planirani postupci za promicanje osobnog i društvenog razvoja, napredak učenika u razvoju pozitivnih stavova i usvajanja socijalnih vještina, doprinos izvanškolskih aktivnosti,*
- *kurikularno vodstvo: podrška pri izvoru predmeta, profesionalno usmjeravanje i orijentacija, ispravnost i vjerodostojnost informacija i savjeta,*
- *motrenje napretka i postignuća: proces praćenja, profili napretka i razvoja učenika, uporabljivost dobivenih podataka,*
- *podrška učenju: programi podrške za učenje, napredovanje i postignuća učenika, primjena programa podrške pri učenju,*
- *primjena zakona koji se odnose na školovanje učenika s posebnim potrebama: poznavanje i razumijevanje zakona i pravilnika, njihova primjena.*

Područje-kriterij: ŠKOLSKO OZRAČJE

- *ozračje i odnosi: osjećaj pripadnosti školi, radna etika učenika i svih djelatnika, odnosi između učenika i svih zaposlenih, ponašanje i disciplina učenika,*
- *očekivanja i promicanje postignuća: očekivanja učenika i svih djelatnika, slavljenje postignuća i uspjeha,*
- *jednakost i pravednost: osjećaj jednakosti i pravednosti, ravnopravnost,*
- *partnerstvo s roditeljima: poticanje roditelja na uključivanje u proces učenja i život škole, postupci za komuniciranje s roditeljima, obaviještenost roditelja o radu škole, uloga škole u lokalnoj zajednici.*

Područje-kriterij: IZVORI

- *smještaj i opremljenost: dostatnost, opseg, prikladnost,*
- *pribavljanje sredstava: dostatnost dostupnih sredstava, načini prikupljanja sredstava,*
- *organizacija i uporaba izvora i prostora: organizacija, uporaba, izlaganje i prikazivanje zanimljivih elemenata,*
- *zaposlenici: iskustvo, kvalifikacije, stručnost,*
- *djelotvornost i iskorištenost zaposlenika: djelotvornost nastavnika i timski rad, udruživanje nastavnika radi podrške učenicima, djelotvornost i iskorištenost pomoćnog osoblja,*
- *vrednovanje i razvoj zaposlenika: povezanost vrednovanja i samovrednovanja, postupci za vrednovanje zaposlenika, profesionalni razvoj,*

- *upravljanje novčanim sredstvima: razumijevanje sustava financiranja škola, načini upravljanja školskim proračunom, korištenje novčanih sredstava za podršku razvojnom planu škole te za unaprjeđivanje učenja i poučavanja.*

Područje-kriterij: MENADŽMENT, RUKOVOĐENJE I OSIGURAVANJE KVALITETE

- *ciljevi i politika škole: jasnoća i prikladnost cilja, djelotvornost postupaka za oblikovanje politike škole,*
- *samovrednovanje: procesi samovrednovanja, praćenje i vrednovanje od strane iskusnijih zaposlenika i vanjskih suradnika, izvješćivanje o standardima i kvaliteti,*
- *planiranje unaprjeđivanje kvalitete: razvojni plan, planiranje akcija, utjecaj planiranja,*
- *rukovođenje: kvaliteta rukovođenja, profesionalna kompetentnost i predanost, odnosi s ljudima i razvoj timskog rada.*

4.5. Planiranje i provođenje promjena te osiguravanje kvalitete

Procjenom učinkovitosti, na temelju kvantitativnih i kvalitativnih pokazatalja dobivenih vanjskim vrednovanjem, samoprocjenjivanjem i samovrednovanjem, uporabom različitih metoda, oblika i tehnika te pokazatelja kvalitete, za pojedinačna područja možemo učiniti prikladan plan promjena u području unaprjeđenja kvalitete. U našoj školskoj praksi taj plan nazivamo razvojni plan i u njemu trebaju biti imenovani ovi elementi: prvenstveno područje, ciljevi, metode i aktivnosti za ostvarivanje ciljeva, nužni financijski izvori, organizacijski, ljudski, vremenski okvir (stvarna procjena potrebnog vremena), nadležne osobe (tko preuzima odgovornost) i mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva (pokazatelji kvalitete).

- *Institucijski sustav za unaprjeđenje kvalitete u školi čine ravnatelj i Tim za kvalitetu koji u suradničkom ozračju sudjeluje u svim odsjecima planiranja, praćenja i vrednovanja izvršenja razvojnog plana škole. Pri tome se koristi također evaluacijski i samoevaluacijski postupak radi analize kvalitete procesa. U tim za kvalitetu aktivno se uključuje kritički prijatelj škole, kasnije i predstavnici roditelja, stariji učenici i predstavnici lokalne zajednice kako bi se proces samovrednovanja i unaprjeđivanja kvalitete sagledao s raznih stajališta tj. dionika u procesu. U realizaciji projekta unaprjeđivanja rada škole korisna je i suradnja s drugim školama i institucijama podrške. Iako je sav rad na unaprjeđenju kvalitete namijenjen prvenstveno podršci učenicima, njihovom učenju i razvoju u školi putem unaprjeđenja kvalitete nastave, kvalitete životnog prostora škola/ razred, kvalitete suradnje s roditeljima učenika, ozračja učenja u školi "škola koja uči", povezanosti škole s lokalnom zajednicom i njen utjecaj na razvoj učenika, te poboljšanje kvalitete menadžmenta i stručne osposobljenosti učitelja (profesionalizacija), jako je značajno što se kroz taj proces odvija širenje ideje o kulturi kvalitete kroz razvoj osobne odgovornosti svakog sudionika (učenika, učitelja, roditelja, ravnatelja i ostalog školskog osoblja). Dolazi do međupovezanosti kvalitete i međusobnog utjecaja.*
- *Tim za kvalitetu treba imati uvid u : potrebe škole (škole se razlikuju i svaka škola je "priča za sebe"), ozračje i odnose, vrstu dostupnih podataka, što ljudi vide kao prednosti i nedostatke, mogućnosti i prepreke, usmjerenost osoblja škole na promjene, postojanje neformalnih lidera u školi i njihove uloge u promjenama.*

- *Za osiguravanje kvalitete promjena u školi važna su najmanje tri elementa: školski menadžment koji je uključen i sposoban upravljati procesima brige o kvaliteti; široko prihvaćen plan brige o kvaliteti i "usidrenost" brige o kvaliteti u životu škole. Ta usidrenost postiže se: organiziranjem skupine motivatora; redovitim izrađivanjem izvješća o napredovanju i obavješćivanjem sudionika na razne načine kako bi se potakla motivacija i unaprijedili procesi.*

4.6. Kvaliteta učenja i poučavanja

4.6.1.Suradničko učenje - pristup učinkovitom razvijanju učeničkih kompetencija

Suradničko učenje događa se u međudjelovanju, kad učenici i učenice rade primjerene zajedničke zadatke. Može uključivati: razgovor u paru o sadržaju spomenutom u predavanju, oblikovanje pitanja, sažimanje predavanja, pripremu načina rješavanja zajedničkog zadatka, međusobno poučavanje novog gradiva.

Pojam suradničko učenje javio se najprije kod američkih autora kao pandan natjecateljskom učenju. Na to su utjecala istraživanja Lewina o kompetitivnim i kooperativnim odnosima u grupnoj dinamici. U suradničkom su učenju svi učenici jednako važni i učenje im predstavlja zadovoljstvo. Ovim oblikom rada potičemo učenike na suradnju i pružanje pomoći i izvan učionice u svakodnevnom životu.

Memorandum Europske komisije o cjeloživotnom obrazovanju definira nove osnovne vještine koje su potrebne za aktivno sudjelovanje u društvu, a to su:

- *znati učiti,*
- *vješto komunicirati,*
- *biti prilagodljivi,*
- *znati kreativno misliti,*
- *znati rješavati probleme,*
- *znati postavljati ciljeve i biti motiviran za njihovo ostvarivanje,*
- *znati raditi u timu.*

Uvjeti za suradničko učenje su: poticajno ozračje (prihvaćenost, povjerenje, sigurnost, ohrabrenje), jasni ciljevi, raspored sjedenja koji omogućava komunikaciju, poticajan izgled školskog prostora, dostatnost vremena za rješavanje zadatka, dostupnost potrebnih materijala, sredstava i pomagala.

Aktivnim i suradničkim učenjem povećava se djelotvornost učenja (usvojenost nastavnih sadržaja) na 70 do 90% .

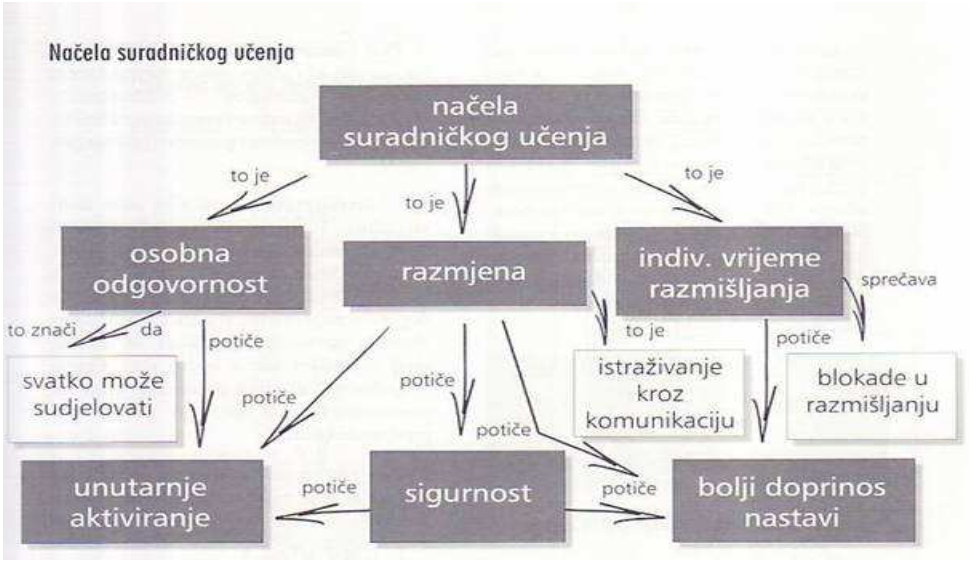
Načini stvaranja skupina i raspodjela uloga su:

- *Nastavnik sastavlja skupine prema osobnim kriterijima.*
- *Učenici stvaraju skupine prema osobnim sklonostima.*
- *Grupe se stvaraju prema načelu slučajnosti.*
- *Optimalna veličina skupine 4 do 6 učenika, u početku sa stalnom izmjenom članova, a zatim 6 do 8 tjedana sa stalnim sastavom; ukoliko dođe do "paralize grupe" treba napraviti izmjenu.*

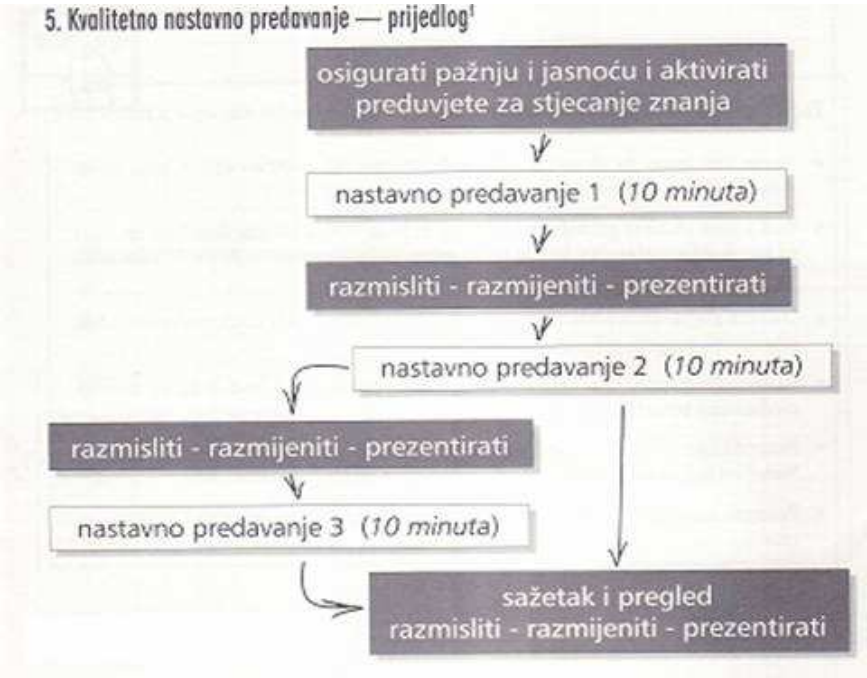
Raspodjela uloga mora biti jasna: potrebno je pomno utvrditi tko je za što nadležan tako da nitko nije preopterećen i da svatko ima osjećaj da je potreban skupini i da snosi odgovornost. Različite su uloge u skupini:

- *Voditelj razgovora: daje riječ, pravi sažetke.*
- *Kontrolor: pazi na to da se slijede utvrđeni radni koraci.*
- *Promatrač vodi računa da se svi pridržavaju pravila.*
- *Mjerač vremena: Gleda na sat i pridržava se vremena.*
- *Glasnogovornik: Iznosi rezultate.*

Osnovna načela suradničkog učenja prema L.Bruningu i T.Saum,2008.(objavljeno u knjizi "Suradničkim učenjem do uspješne nastave"): autori izlažu da suradničko učenje počiva na temeljnom načelu RAZMISLI, RAZMIJENI, PREZENTIRAJ. To načelo kombinira individualno učenje i skupno učenje i potiče aktiviranje svih učenika. Iz osnovnog načela slijede ostala načela prema tablici, sa svim daljnjim posljedicama za proces spoznavanja:



Navedeni autori smatraju da se učenje prema ovim načelima, s dobro razrađenim postupcima i strategijama skupinskog i individualnog rada, mogu dobro uklopiti u fronatalni nastavni oblik rada prema prijedlogu:



Od suradničkih strategija uz zajedničko vježbanje, ispitivanje, međusobno objašnjavanje koriste se i: oluja ideja, puzzle grupe, rallye grupe, natjecanje grupa, projekt grupe. Zadaci za suradničko učenje mogu biti: zadaci za kontrolu i savjetovanje, složeni i teški zadaci, kompleksni zadaci, zadaci mozgovne oluje, zadaci koji potiču natjecanje, slagalice i igre s podijeljenim ulogama.

Iznimno važan dio procesa u suradničkom učenju je vrednovanje i procjenjivanje svoga i tuđeg rada, za što autori predlažu niz načina u samom tijeku učenja i po završetku skupinskog rada. Vrednovanje rada:

- *Pravila - plakat na vidnom mjestu u učionici.*
- *Samoprocjena učenika: učenici analiziraju svoje ponašanje i interakcije u skupini.*
- *Procjena ostalih članova grupe.*
- *Procjena učitelja.*
- *List za vrednovanje kojeg uz učenike ispunjava i nastavnik.*

Iz svega navedenog mogu se sažeti prednosti suradničkog učenja u odnosu na druge oblike učenja:

- *postiže se misaona aktivnost kod svih sudionika, bolji uspjeh i produljeno pamćenje,*
- *aktivno učenje pokreće obje polutke mozga,*
- *proces učenja uvažava i aktivira višestruke inteligencije,*
- *češće razmišljanje višeg reda, dublje razumijevanje i kritičko mišljenje,*
- *učenici doživljavaju skupnu pripadnost,*
- *zadovoljavaju znatiželju i osnovne potrebe za komunikacijom i suradnjom,*
- *veća motiviranost za bolje učenje i ocjene,*
- *tolerantniji odnos s vršnjacima,*
- *sposobnost da se situacija vidi "tuđim očima",*
- *razvijenije socijalne vještine ,uključujući nenasilnu komunikaciju,*
- *bolje psihološko zdravlje i pozitivna slika o sebi.*

4.6.2. Uloga ravnatelja u unapređivanju kvalitete nastave

"Učiti znači otkrivati ono što već znate.

Raditi znači pokazivati da to znate.

Podučavati znači podsjećati druge da to znaju

jednako kao i vi."

Richard Bach

Kvalitetna nastava *je najsnažniji pokretač promjena i središnja aktivnost u svakoj školi. Budući da je uloga ravnatelja osiguravanje kvalitete učenja i poučavanja u školi, iz toga slijedi njegova obveza praćenja i vrednovanja nastavnog procesa.*

Ravnateljev uvid u nastavu ima za cilj procjenjivanje učinkovitosti (s raspravom o rezultatima), prenošenje iskustava i utjecaj na nastavu putem izrade plana za poboljšanje nastave.

Praćenje nastave može biti nestrukturirano i strukturirano. U nestrukturiranom praćenju nema predviđenih očekivanja, bilježimo upadljive detalje, bilježimo ideje o mogućem daljnjem praćenju. Ono nam pomaže u otkrivanju problema i predviđanju načina i tehnika daljnjeg praćenja.

Nastavnici i učenici čine zajednicu učenja *te je stoga predmet praćenja i aktivnost učitelja i aktivnost učenika u nastavnom procesu te ostali činitelji koji određuju tijek i ishod poučavanja.*

U strukturiranom praćenju nastave predmet praćenja može biti:

- *ponašanje nastavnika*
- *ponašanje učenika*
- *nastavna dinamika*
- *ostvarivanje ciljeva*
- *korištenje medija*
- *primjena metoda*
- *primjerenost sadržaja*
- *socijalni i radni oblici i dr.*
- *uvođenje novina u radu*

Strategije praćenja

- *Dogovoriti prikladno vrijeme za obje strane. Nastavnik bi trebao odlučiti o najprikladnijem vremenu za posjet nastavi.*
- *Potrebno je ostvariti dobar odnos u komunikaciji s nastavnikom, a trebalo bi mu olakšati posao i potaknuti ga da daje najbolje od sebe.*
- *Cilj i prirodu rasprave koja slijedi superviziju potrebno je jasno istaknuti.*

Opseg praćenja*: razredni stupanj, značajne osobine i pozadina učenika, područje kurikuluma obuhvaćeno nastavnim sadržajem (nastavnom jedinicom) i prethodno učenje*

bitno za ciljeve, odnos odabrane teme s prethodnom i onom koja slijedi,osobite nastavne metode i materijali primjene, metode kojima se procjenjuje doseg učenja.

Kako bi ispravno planirao posjet nastavi, ravnatelj bi trebao biti informiran o stanju učenja i podučavanja, među ostalim i o sposobnostima učenika. Da bi praćenje nastave bilo poticajno i korisno, treba ostaviti dovoljan prostor međudjelovanja i savjetovanja koji ne mora biti popraćen čestim posjetima, ali je važno povremenost posjeta povezati u cjelovitu sliku.

U tijeku vijećanja ili razgovora o nastavi i ravnatelj i učitelj mogu poticati pitanja za raspravu. Važno je da kao rezultat vijećanja učitelj osvijesti elemente praćenja koji traže njegovu punu pozornost u planu unaprjeđivanja.

Što je dobra ili kvalitetna nastava ?

Iskustvenim putem došlo se do pokazatelja kvalitete nastave koji ravnateljima mogu poslužiti kao glavni orijentir u praćenju nastave. Prema H. Meyeru tih deset pokazatelja kvalitete nastave su:

1. *Jasno strukturiranje nastave*

   Jasnoća: procesa, ciljeva, sadržaja, uloga; dogovor o pravilima, ritualima i slobodama.

2. *Visok udio stvarnog vremena učenja*

   Izbor dobre organizacije vremena: točnosti, podjela organizacijskih poslova, ritmiziranje dnevnog tijeka.

3. *Poticajno ozračje za učenje*

   Uzajamno poštivanje, pridržavanje pravila, preuzimanje odgovornosti, pravednosti i skrbi.

4. *Jasnoća sadržaja*

   Razumljivost postavljenih zadataka, pouzdanost tematskog hoda, jasnoća i obvezatnost očekivanih rezultata.

5. *Uspostavljanje smisla komunikacijom*

   Sudjelovanja u planiranju, kultura razgovora, rasprava o smislu, dnevnik učenja, povratne informacije učenika.

6. *Raznolikost metoda*

   Bogatstvo tehnika izvođenja, raznolikost obrazaca djelovanja, različitost oblika nastave, uravnoteženost velikih metodičkih oblika.

7. *Individualno poticanje*

   Sloboda strpljivosti i vremena, unutrašnje diferencijacije i integracije, analize individualnih postignuća u učenju, usklađenih planova poticanja, posebnosti poticanja iz rizičnih skupina.

8. *Inteligentno vježbanje*

Osvješćivanje strategija učenja, primjerenih zadataka za vježbu, ciljanje pomoći "za uvježbavanje poticajnih" okvirnih uvjeta.

9. *Jasnoća očekivanih postignuća*

   Nastavne ponude utemeljene na smjernicama i obrazovnim standardima, prilagođavanja sposobnostima učenika, neprestanost poticajnih povratnih obavijesti o napretku učenja.

10. *Pripremljena okolina*

    Red, funkcionalna oprema i uporabljiva pomagala za učenje.

U procjenu kvalitete nastave važno je sjediniti mišljenje učenika u vidu samoprocjene o osobnom sudjelovanju u nastavnom procesu i procjene kvalitete izvedbe učitelja ili kvalitete nastave u školi, u cjelini.

Na temelju praćenja nastave i zajedničkog promišljanja učitelj izrađuje osobni plan unaprjeđenja kvalitete nastave. Ukoliko se na razini škole, u procesu samovrednovanja rada škole, ustanovi da je unaprjeđivanje nastave prioritetno područje za unaprjeđivanje izrađuje se projekt unaprjeđivanja kvalitete nastave na razini škole.

5. UTJECAJ NEKIH ELEMENATA SUSTAVA I NEKIH PROCESA NA KVALITETU U ŠKOLI

Kvaliteta rada u školi ovisi o različitim čimbenicima: vodstvu, učiteljima, opremljenosti, organizaciji, nastavnoj tehnologiji, nastavnim metodama i postupcima, financijama i sl..

Primjer istraživanja

Na stručnom skupu u Šibeniku 2005. godine ravnatelji osnovnih škola ispunili su anketni upitnik o stavovima i mišljenjima ravnatelja prema odgovornosti za kvalitetu u školi. Upitnik je sastavljen od 17 izjavnih rečenica u afirmativnom obliku. Ponuđeni odgovori na pitanja u rasponu su od potpunog potvrđivanja do potpunog negiranja izjavama; potpuno se slažem (5), slažem se (4), donekle se slažem (3), ne slažem se (29), uopće se ne slažem (1). Sudjelovalo je 89 ravnatelja.

Tablica 1. Rezultati ankete o stavovima i mišljenjima ravnatelja osnovnih škola

RED.BROJ.	*TVRDNJE*	*ARITMET.SREDINA*
1.	*Kvaliteta škole najviše ovisi o radu učitelja*	*4,27*
2.	*Kvaliteta škole najviše ovisi o radu ravnatelja*	*4,07*
3.	*Kvaliteta škole najviše ovisi o radu ŠO*	*2,31*
4.	*Kvaliteta nastave najviše ovisi o radu učitelja*	*4,65*
5.	*Kvaliteta nastave najviše ovisi o radu ravnatelja*	*3,61*
6.	*Kvaliteta nastave najviše ovisi o radu ŠO*	*1,82*
7.	*Kvaliteta škole najviše ovisi o njezinom*	*3,47*

	uređenju i opremljenosti	
8.	*Kvaliteta nastave najviše ovisi o uređenju i opremljenosti škole*	*3,66*
9.	*Kvaliteta nastave najviše ovisi o načinima, metodama i postupcima tijekom nastave*	*4,37*
10.	*Kvaliteta škole najviše ovisi o načinu vođenja škole*	*3,97*
11.	*Poslovi učitelja/ str.suradnika istovjetni su poslovima ravnatelja*	*2,17*
12.	*Svaki kvalitetan učitelj/ str.suradnik može biti kvalitetan ravnatelj*	*2,85*
13.	*Funkcija ravnatelja je stručna funkcija*	*4,16*
14.	*Funkcija ŠO je stručna funkcija*	*2,24*
15.	*Na natječajima za ravnatelja zahtijevaju se stručne kompetencije*	*3,47*
16.	*Ravnatelji se biraju na temelju stručnih kompetencija*	*3,25*
17.	*Ravnatelji se biraju na temelju preciznih kriterija*	*2,79*

Izvor: mr. sc. Željko Burcar "Stručno usavršavanje učitelja u funkciji podizanja kvalitete odgojno obrazovnog procesa", Bjelovarski učitelj 10 (1-2), Bjelovar 2005.

ZAKLJUČAK

Iz prethodnog istraživanja o stavovima i mišljenima RAVNATELJA o kvaliteti u osnovnoj školi proizlazi da je najznačajniji čimbenik kvalitete škole učitelj, zatim rad ravnatelja, način vođenja škole, opremljenost i uređenje te na kraju školski odbor.

Ispitanici se slažu da : funkcija ravnatelja je stručna nasuprot funkciji školskog odbora koji ih bira; poslovi učitelja/ stručnog suradnika nisu istovjetni poslovima ravnatelja; donekle se slažu da svaki učitelj/ stručni suradnik može biti kvalitetan ravnatelj; da se na natječajima ravnatelji trebaju birati na temelju preciznih kriterija i stručnih kompetencija.

Element*i kvalitete za nastavnika iz motrišta učenika:*

- *kvalitetno teorijsko znanje i metodička osposobljenost,*
- *spremnost pomoći,*
- *prilagodljivost,*
- *objektivnost kod ocjenjivanja,*
- *unošenje novosti u nastavu,*
- *aktivno uključivanje učenika u nastavni proces,*
- *široka opća kultura,*

- *kreativnost u izboru metoda poučavanja,*
- *snažna volja, strpljenje i upornost.*

6. ŠKOLSKI MENADŽMENT I POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM

Školski menadžment "podrazumijeva usklađivanje cjelokupne djelatnosti odgoja i obrazovanja sa svrhom da djelatnost optimalno ostvari svoju ulogu u društvu, odnosno da se uspostavi bolji odnos ulaganja u obrazovanje, učinkovitosti rada i rezultata koji se njime postižu" (Funda, 2007.,str. 293).

Svrha je upravljanja u obrazovanju da se osigura provođenje odluka državne politike u toj djelatnosti kreirane na razini vlade i ministarstava. Operativno se provodi preko raznih državnih i lokalnih upravnih tijela te tijela obrazovne ustanove (školski odbor). Uloga svih tijela definirana je zakonima i provedbenim propisima, a svodi se na odlučivanje o strateškim, financijskim, kadrovskim, programskim pitanjima odgoja i obrazovanja.

Školski menadžment je pojam koji objedinjuje upravljanje i rukovođenje na svim razinama odgojno–obrazovnog procesa. Staničić (v. 2006.,str,23-27) kao sastavnicu menadžmenta u obrazovanju, uz upravljanje i rukovođenje, dodaje i treći element, vođenje ljudskog potencijala u školi.

Ravnatelj je ovlaštena i odgovorna osoba za funkcioniranje cjelokupnog odgojno-obrazovnog rada u školi, koja po namijenjenoj mu ulozi sudjeluje i u razvojno–pedagoškoj djelatnosti škole. Uloga ravnatelja je stvaranje ozračja za promjene, povezivanje s kolektivom, poticanje timskoga rada i zajedničkoga rješavanja problema. Ravnatelj mora pokazati jasno namjere, ciljeve, zadaće te prioritete škole, istaknuti doprinose i zasluge članova kolektiva, uključiti lokalnu zajednicu u rad i život škole, surađivati s članovima kolektiva u planiranju, podijeliti zadovoljstvo i zahvalnost s drugima, nagrađivati napore učitelja i učenika, nazočiti proslavama, provoditi vrednovanje i samovrednovanje rada ravnatelja, te vrednovanje i samovrednovanje rada škole.

Kompetencije kojima ravnatelj treba raspolagati imenuju se kao standardi za ravnatelje, a uključuju bogat popis znanja, sposobnosti, vještina, odlika, stavova, vrednota koje svaki ravnatelj treba imati da bi uspješno ostvario ciljeve, zadaće i program škole.

Standardi nastaju kao rezultat analize ciljeva prosvjetne politike i iskustvenim istraživanjem ravnatelja u funkciji ostvarivanja tih ciljeva u školskoj praksi. Okvirno se utvrđuju na nacionalnoj razini i predstavljaju osnovu za izbor, osposobljavanje, praćenje i vrednovanje ravnatelja. Najstariji standardi su američki Interstate School leaders Licensure Consortium. Prema Britanskom nacionalnom standardu za ravnatelje (UK 2004.), uloga ravnatelja pokriva sljedeća područja:

1. *oblikovanje budućnosti,*
2. *upravljanje učenjem i poučavanjem,*
3. *razvijanje sebe i drugih,*
4. *vođenje organizacije,*
5. *osiguravanje odgovornosti,*
6. *jačanje zajednice.*

Na važnost pojedinih kompetencija ravnatelja upućuju i analize njihovih najčešćih pogrešaka. Ravnatelji se najčešće razrješuju zbog grešaka u području međuljudskih odnosa. Tu spadaju karakteristična ponašanja koja se odnose na nepovjerenje prema ljudima, površnost (nemarnost) u odnosima, nedostatak pozitivnog ozračja, izbjegavanje kontakta sa zaposlenicima, držanje na odstojanju, nedostatak prisnosti u komunikaciji, onemogućavanje zaposlenicima sudjelovanja u odlučivanju, nepoticanje i nepohvaljivanje i sl..

Druga pogreška ulazi u kategoriju slabih vještina komunikacije-nepažljivo slušanje koje zaposleni tumače kao nebrigu za njihove probleme i nebrigu za školu.

Imajući to u vidu danas se pozornost posvećuje razvoju socijalne kompetencije ravnatelja: komunikaciji, stilovima vođenja, motiviranju zaposlenih, prezentaciji postignuća.

7. ZAKLJUČAK

Cilj je svake organizacije postizanje uspjeha u poslovanju. Taj se uspjeh iskazuje u kvaliteti, a ona je subjektivna kategorija i podložna je promjenama. Unaprjeđenje kvalitete škole je zadaća svake škole jer je to sustavna i trajna djelatnost kojoj je cilj promjena uvjeta učenja i drugih unutarnjih uvjeta.

Procjenjivanje i vrednovanje bitni su dijelovi procesa osiguravanja kvalitete. Da bismo došli do spoznaje o tome koliko je dobra neka škola, moramo sakupiti informacije o: kvaliteti poučavanja i učenja, organizaciji i kulturi škole, ljudskim izvorima, vanjskim uvjetima, odnosima i procesima, donošenju odluka.

Vanjsko vrednovanje provodi se u Republici Hrvatskoj pomoću nacionalnih ispita utemeljenih na nacionalnim standardima u osnovnim i srednjim školama. Na taj se način stvaraju pretpostavke za unaprjeđenje sustava obrazovanja i pokreće proces samovrednovanja. Državna matura uvodi se u srednjim školama od šk. 2009./ 2010. god. PISA projekt - procjenjivanje se provodi u srednjim školama i važno je jer se stječe uvid koliko su učenici u Republici Hrvatskoj spremni za učenje nakon završetka školovanja.

Samovrednovanje rada škole najučinkovitiji je pristup za unaprjeđivanje kvalitete rada škole, a koriste se rezultati vanjskog vrednovanja što utječe na objektivnost ocjenjivanja. U procesu sudjeluju svi dionici: učenici, učitelji, roditelji, ravnatelj, stručna služba te lokalna zajednica.

Za potrebe prikupljanja informacija o radu škole mogu se upotrijebiti mnoge metode, tehnike, alati i postupci, a sam postupak rješavanja problema ima 6 faza: definiranje problema, analiza problema, potraga za mogućim rješenjima, izbor rješenja i planiranje, provedba rješenja i evaluacija rješenja.

SWOT analiza omogućava dobivanje važnih informacija o samoj školi i okolini u kojoj djeluje sa svrhom utvrđivanja strategijskih prilika i prijetnji u okolini i vlastitih snaga i slabosti.

Diskrepancijska analiza pokazuje raskorak između željenog stanja (vizije i misije škole) i trenutnog stanja, a cilj je utvrditi zadaće kojima se taj raskorak premošćuje.

Za postizanje što boljeg ulaganja u obrazovanje i rezultata rada školski menadžment, na čelu sa ravnateljem, koristi tehnike i metode poslovnog upravljanja primjenjujući ih na odgojno – obrazovni sustav. Posebno je važno osposobljavanje ravnatelja za sustavno poboljšanje kvalitete rada škole. Cilj osposobljavanja je osvijestiti ravnateljima postojanje unutarnjih uvjeta za poboljšanje kvalitete, dati im sredstva za razvoj i unaprjeđenje kvalitete i omogućiti

im korištenje informacija dobivenih praćenjem u svrhu razvoja škole, a da pri tom slijepo ne slijede informacije dobivene izvana.

Iznimno je važna i uloga ravnatelja u procesu praćenja i unaprjeđivanja nastavnog procesa kao temeljnog procesa u školi.

Suradničko učenje i timski rad, na razini razreda i kao princip učenja svih dionika u školi, je najefikasniji način učenja koji ima brojne prednosti u odnosu na druge načine učenja i poučavanja. Suradničko učenje ima dalekosežne posljedice na razvoj socijalnih vještina i kvalitetu znanja učenika i učitelja.

Za poboljšanje kvalitete rada škole potrebno je: dobro vođenje škole, potencijal inovacija, kultura organizacije koja uči, vizija i poštovanje.

U kulturi organizacije koja uči svi dionici su uključeni u proces poboljšavanja kvalitete, usmjereni su i posvećeni zajedničkim ciljevima (viziji i misiji), upregnuti su u sve čimbenike organizacije i donose odluke o svim važnim procesima. Prema Bezinović, P. odrednice kulture kvalitete su:

Svi zajedno, a **ne** *svatko za sebe.*

Nema nadređenih i podređenih, a **ne** *šef zna najbolje.*

Otvorena i poštena komunikacija, a **ne** *ograničena i tajnovita komunikacija.*

Svima dostupne informacije, a **ne** *informacije dostupne samo nekima.*

Usredotočenost na procese, a **ne** *kontrola individualnog rada.*

Iskustvo kroz učenje- nema uspjeha ili neuspjeha, a **ne** *uspjeh je sve, nema tolerancije neuspjeha.*

Školom u kojoj se stalno poboljšava kvaliteta treba upravljati ravnatelj koji je: vrhunski profesionalac, oblikuje budućnost, vodi školu u društvo znanja, fleksibilan, komunikativan, zna rješavati konflikte, zna se nositi sa stresom i trajno (cjeloživotno) se usavršava.

Potpuno upravljanje kvalitetom poslovna je filozofija kojoj je u središtu usavršavanje kvalitete cijeloga poslovnog sustava. TQM je sustav upravljanja usmjeren na stalno unaprjeđivanje rada kako bi se izgradila visoka razina zadovoljstva zaposlenika i učenika. TQM – pristup kvaliteti u obrazovanju podrazumijeva ne samo ostvarenje vrhunske kvalitete u odgojno-obrazovnom radu, već djelovanje na sve čimbenike odgojno – obrazovnog procesa: organizaciju, rukovođenje, međuljudske odnose, materijalne i ljudske resurse i dr.. Na taj način kvaliteta poprima obilježje potpunosti.

Potpunim upravljanjem kvalitetom ostvaruju se ciljevi i zadaće odgoja i obrazovanja.

LITERATURA

Avelini Holjevac I.: "Kontroling", Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, 1998.
Avelini Holjevac I."Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji", Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija,2002.
Bezinović, P.:"Priručnik za samovrednovanje škola" - Prilog unapređivanju kvalitete odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.,2006.
Bezinović, P.: Radni materijali korišteni u projektu "Samovrednovanje u osnovnim školama". Institut za društvena istraživanja u Zagrebu i Agencija za odgoj i obrazovanje RH. 2006.
Bruning L., Saum T: "Suradničkim učenjem do uspješne nastave", naklada Kosinj, Zagreb, 2008.
Dryden, V.: " Revolucija u učenju", Zagreb, Educa, 2001.
Funda D.: "Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju", Kigen , Zagreb, 2008.
Glasser W.: "Kvalitetna škola", Educa Zagreb, 1990.
Greene B.: "Nove paradigme za stvaranje kvalitetnih škola", Zagreb, Alinea, 1996.
Hitrec S.: Materijali sa seminara za ravnatelje srednjih škola: Mjesto i uloga ravnatelja u školskom sustavu , Šibenik 10. I 11. ožujka 2008.
Jensen, E.:" Super nastava, Nastavne strategije za kvalitetnu školu i uspješno učenje", Zagreb, Educa, 2001.
Juran, J.M., Frank M.Gryna "Planiranje i analiza kvalitete",Zagreb,Mate d.o.o1993.
Jurić,V. : Praćenje i vrednovanje odgojno-obrazovnog procesa Pičuljan, Z., Staničić, S., Silov, M., Mušanović, M. (urednici). U: Priručnik za ravnatelje, Znamen, Zagreb, 1993., 37-351.
Karstanje P., materijali iz modula Quality Management održanog u Zagrebu 5. i 6. studenoga 2008.
Klippert,H.:" Kako učiti u timu", Zagreb, Educa,2001.
Kyriacou, C., "Temeljna nastavna umijeća", Zagreb, Educa, 1997.
Macbeath J. : "Schools must speak for themselves" (The case for school self-evaluation), Routledge, London and New York, 1999.
Meyer H.: Što je dobra nastava, Zagreb, Educa 2005.
Peters T,Waterman R,h.ml. : "U potrazi za izvrsnošću", Zagreb, Profil 2008.
Rottensteiner E."Metodički kovčeg za samoevaluaciju" i materijali sa seminara za voditelje ŽSV održanog u Zadru 24. I 25. Svibnja 2004.
Slaviček M.: HNOS i vrednovanje, Profil, Zagreb 2008.
Stoll S., Fink D.: "Mijenjajmo naše škole", Educa, Zagreb 1996..
Staničić S.: "Upravljanje kvalitetom u školi" Školski priručnik, Znamen, Zagreb 1999.
Web stranice :www.ncsl.org.uk: Self –evaluation:A guide for school leaders
www.azoo.hr: Alati za samovrednovanje,
Kriteriji kvalitete škola i njihovi indikatori
Međunarodna mreža inovativnih škola (INIS)
www.kvaliteta.net: Smiješna strana kvalitete

9. KOMUNIKACIJSKE VJEŠTINE

Silvija Marušić, Zoran Pavletić i Rajka Ptiček

SADRŽAJ

1. UVOD 184

2. KOMUNIKACIJSKA RAZMJENA 184

2.1. Upravljanje procesom 185

3. SLUŠANJE 186

3.1. Aktivno slušanje 187

3.2. Rezimiranje/sažimanje 187

3.3. Postavljanje pitanja 188

3.4. Kratke preporuke za poboljšanje komunikacije 189

4. PREPREKE U KOMUNIKACIJI 189

4.1. Iritantna ponašanja u komunikaciji 190

5. RJEŠAVANJE KONFLIKTA U KOMUNIKACIJI 191

5.1. Znaci neverbalnog govora u konfliktu 192

5.2. Komuniciranje u cilju rješavanja sukoba 192

6. ZAKLJUČAK 192

LITERATURA 194

„Bez poznavanja snage riječi nemoguće je poznavati čovjeka“

Konfucije

1. UVOD

Komunikacija je jedan od najvažnijih alata kojim ravnatelji mogu utjecati na uspjeh svog rada. Ona dotiče svako područje posla u školi uključujući interakciju s učenicima, roditeljima, kolegama, nadređenima…Dobra komunikacija pridonosi ozračju i stilu vođenja u kojem se ljudi osjećaju ugodno i motivirani su za rad. Svako poboljšanje komunikacije znači ujedno i mogućnost poboljšanja međuljudskih odnosa. Loša komunikacija uzrok je mnogih problema. Komunikacija kao izmjena ideja i informacija od jedne osobe do druge uključuje pošiljaoca i primaoca ideje.

Komuniciranje je sveprisutno i neizbježno, čak i onda kad se šuti. I sami znamo da je šutnja ponekad glasnija od izgovorenih riječi.

Evo primjera iz svakodnevne školske prakse: Učenik je naglo popustio u učenju, tih je i pasivan. Svojom šutnjom taj nam učenik šalje poruku koja je glasnija od bezbroj izgovorenih riječi. Pažljivim korištenjem komunikacijskih vještina možemo postići da razumijemo što taj učenik osjeća i način kako da mu pomognemo.

Komunikacija je temeljna i univerzalna aktivnost ljudi. Svakim svojim činom čovjek odašilje neku poruku, čak i bez svog znanja ili namjere.

Poruke koje šaljemo ne prenosimo samo riječima, već i pokretima, mimikom, odjećom, organizacijom vremena, pa čak i mirisima. Razni oblici neverbalne komunikacije često su izvan naše svjesne kontrole, te mogu znatno utjecati na našu vjerodostojnost.

Nije moguće ne komunicirati.

2. KOMUNIKACIJSKA RAZMJENA

Ključ kvalitetne komunikacije je <u>razmjena</u> informacija i ideja u kojoj nije aktivan samo pošiljatelj koji daje poruku. Naprotiv, sve stranke sudjeluju kako bi se izvršilo davanje i primanje informacija. Za vrijeme prijenosa poruke djeluju dva elementa: **sadržaj i kontekst**.

<u>Sadržaj</u> *su aktualne riječi ili simboli poruke koje nazivamo j e z i k o m – izgovorene ili napisane riječi kombinirane u rečenice koje imaju gramatički i semantički smisao. Svi mi koristimo i interpretiramo riječi različito, tako da i jednostavna poruka može biti pogrešno shvaćena. Tako npr. riječ «par» može biti shvaćena kao «dva», «dvoje/dvije» ili «nekoliko».*

<u>Kontekst</u> *je situacija u kojoj se poruka prenosi, kao i način na koji se prenosi. Naziva se i pa r a j e z i k o m – neverbalni elementi u govoru kao što su ton glasa, pogled, govor tijela, geste, izraz lica, osobni prostor, emocije koje se mogu detektirati (ljutnja, strah, nesigurnost, samopouzdanje, itd.). Parajezik ili kontekst često je uzrok da se poruka pogrešno razumije jer vjerujemo da vidimo više nego što čujemo.*

2.1. Upravljanje procesom

Svaka komunikacijska razmjena počinje od sadržaja, odnosno fokusiranja na sadržaj tijekom komunikacije. Sadržaj se prenosi u vremenskom procesu u kojem se razvija interakcija između sugovornika. Prijenos sadržaja pretpostavlja stvaranje značenja na temelju istih elemenata komunikacije.

Tako će npr. slušanje iste glazbe kod različitih ljudi proizvesti sasvim različite doživljaje i asocijacije. Jednako kao što se glazba doživljava na različit način, tako se i ista poruka može shvatiti potpuno različito. Ravnatelji koji upravljaju samim procesom komunikacije lakše će izbjeći «šumove» i nesporazume.

Kako to da s nekom osobom začas postižemo dobru komunikaciju, a s drugom teško i s naporom? Razlog leži u procesu razmjene sadržaja. Sudionici stvaraju značenje poruke na temelju vlastitog osjećaja, koji se bazira na osobnim interesima i potrebama. Osjećaj unutar komunikacije nije vidljiv, već je skriven.

PROCES – *(vrijeme)*
SADRŽAJ
INTERAKCIJA
OSJEĆAJI – *interesi,* *potrebe*

Sadržaj komuniciranja uključuje proces u kojem komunikanti često ne primjećuju signale koji upozoravaju, tzv. «warning signals». Stoga je važno naučiti upravljati samim procesom i imati ga pod kontrolom. Čim primjetite određene blokade u interakciji, napravite određene promjene. Na primjer, možete uskladiti razinu komunikacije, tako da «Da, ali…» postane «Da, i …»

Ključna vještina u svakodnevnom poslu ravnatelja je davanje i primanje povratne informacije i to s ciljem da motivira zaposlenike, a i roditelje, te da uspješno delegira i upravlja radnim zadacima. Ponašanje ravnatelja u komunikaciji trebalo bi biti asertivno, s ciljem da pojača međusobnu suradnju.

Svrha asertivnog ponašanja u procesu komunikacije je da ravnatelj zastupa i ostvari zadani cilj na neagresivan način i ne na štetu drugih osoba. Asertivnim ponašanjem vodimo računa o osjećajima i interesima drugih, ali i o svojim potrebama. Takvim ponašanjem težimo da dobijemo potpunu sliku o osobi, što je ono što je čini uspješnom i što je motivira za rad. Asertivnošću ćemo usklađivati razine komunikacije i u situacijama kad nam se netko suprotstavlja, pa i kad gubi kontrolu nad svojim ponašanjem.

Asertivni postupak sastoji se od tri temeljna plana akcije:

- *Potvrdite što se reklo pokazujući razumijevanje izrečene poruke ili jednostavno ponovite rečeno (što je pristojan način da se kaže «Razumio sam te.»).*
- *Izrazite jasno i sažeto svoje stanovište, a po mogućnosti potkrijepite ga argumentima.*

- *Jasno izložite što želite da se sljedeće dogodi, tj. nastavite obrazlagati svoj stav.*

«Da, ali …» preoblikovati u «Da, i …»

Cilj nam je da surađujemo iako imamo različito mišljenje. Pritom uvijek morate biti svjesni da zaposlenici, koji se s vama ne slažu, mogu biti u pravu. Ako događaji to i potvrde, priznajte im to sa zahvalnošću.

3. SLUŠANJE

"Razlog zbog kojega imamo dva uha a samo jedna usta je da bismo dvostruko više slušali nego pričali. "

Latinska poslovica

Polovica komunikacijske aktivnosti sastoji se od primanja usmenih poruka – slušanja. Slušanje može biti aktivno i pasivno. Pri pasivnom slušanju gotovo da i nema motivacije da čujemo što nam se govori. Slušamo površno. Na primjer slušamo sugovornika zato jer smo pristojni, no u stvari ga ne čujemo. Dok on govori mi smo zaokupljeni razmišljanjem o sebi, o tome što ćemo reći, o tome što nam se dogodilo.

Kao slušači mi imamo protok od oko 500 riječi u minuti dok je normalan tempo govora oko 125 do 150 riječi u minuti. To ostavlja dosta prostora da se naruši komunikacija ili da slušač odluta mislima. Tako nam se događa da jedan dio našeg mozga prati izgovoreno, dok, istovremeno, razmišljamo o sasvim drugim stvarima.

Trokut opasnosti u komunikaciji

Da, ali….

Da,da…. **I ja… Isto kao i ja…**

«Da, ali …»- predstavlja opasnost jer zapravo kažemo NE

«Da, da…» = « Znam to već, pa te ne slušam.»

«I ja. Isto kao i ja.» - znači da misli sugovornika ne prate poruku, već su negdje drugdje.

LOŠE SLUŠANJE:

7. **Pseudo slušanje** – *Slušatelj pokazuje svojim reakcijama da sluša sugovornika, no misli su mu negdje drugdje.*
8. **Selektivno slušanje -** *Slušatelj sluša samo dio informacija, obično samo ono što ga zanima.*

9. **Otimanje riječi** – *Slušač želi sam što više govoriti, te jedva čeka priliku da sam govori.*
10. **Doslovno slušanje** – *Slušaju se samo verbalne poruke bez primanja neverbalnih signala. Govornik kaže da je «ideja odlična» no pritom mimikom pokazuje obrnuto. Slušač to ne primjećuje, pa je za njega smisao poruke suprotan od onog što je govornik mislio.*
11. **Slušanje iz zasjede** – *Slušač sluša sugovornika da bi ga napao kad god mu se učini da se njegove riječi mogu dovesti u pitanje.*
12. **Obrambeno slušanje** – *Slušač tumači izjave govornika kao napad, te reagira defenzivno čime onemogućuje normalni protok informacija.*

3.1. Aktivno slušanje

Ako zaista slušamo sugovornika pokušat ćemo ga u potpunosti shvatiti. Nećemo ga pratiti tek toliko da bismo mu oteli riječ ili napali, nego će naše slušanje biti senzitivno, defenzivno i dobronamjerno. Aktivno ćemo reagirati kako bismo sebi, a i sugovorniku, razjasnili primljene poruke.

Prilikom aktivnog slušanja slušatelj čuje poruku, namjera mu je da shvati njeno značenje, te provjerava svoje razumijevanje nudeći povratnu informaciju.

Iz iskustva znamo da su poruke koje čujemo ponekad neprecizne i nejasne, a da govornik toga nije ni svjestan.

Aktivno slušanje zahtijeva napor i koncentraciju. Jedna od osnovnih tehnika aktivnog slušanja je postavljanje pitanja i potpitanja, bilo izravno ili neizravno. Već sama namjera da postavlja pitanja slušača navodi na pozorno slušanje.

Roditelj koji nam kaže da je njegovo dijete «nemoguće», očito se neprecizno izrazio, te mu pitanjima i potpitanjima možemo pomoći da razjasni vlastitu misao. Pritom moramo biti vrlo oprezni i procijeniti koju ćemo vrstu (pot)pitanja primijeniti. Kod osjetljivih tema izravnim pitanjima možemo izazvati negativne reakcije, pa čak i prekid komunikacije. Neizravnim pitanjima, a to je prvenstveno parafraziranjem i rezimiranjem, odnosno sažimanjem izjave sugovornika, ponovit ćemo vlastitim izričajem intelektualni i emocionalni sadržaj sugovornikove izjave. Ukoliko govornik drži da je smisao njegove izjave drugačiji, bit će potaknut da pojasni vlastitu misao.

3.2. Rezimiranje/sažimanje

Jedan od osnovnih alata vrsne komunikacije i aktivnog slušanja je sažimanje ili parafraziranje sadržaja govornikovih izjava.

Glavnu temu i osjećaje koje je govornik «pokazao» ili rekao ponavljamo obojenu vlastitim izričajem odnosno parafraziramo. Neki primjeri: «Znači zadovoljan si što si Ivičinim roditeljima rekao da…» « Koliko ja vidim, ti kažeš da...")

- *Sažimanjem ponavljamo svojim vlastitim riječima sadržaj govornikove izjave, čime zapravo provjeravamo koliko smo shvatili govornikovo izlaganje. Naše riječi pritom odražavaju razumijevanje misli i ideja, ali i emocija sugovornika. Rečenica » Jesam li*

pravilno razumio da ste rekli…?» uključuje podjednako verbalnu kao i neverbalnu komponentu: razumijevanje izgovorenog kao i razumijevanje osjećaja partnera.

- *Ukoliko smisao svog izlaganja govornik vidi drugačije, bit će potaknut da to ispravi, a slaže li se, potvrdit će tumačenje slušača.*
- *Pojašnjava se tema izlaganja.*
- *Sažimanjem pokazujete da cijenite svog sugovornika.*
- *Smanjuju se moguća napetost ukoliko u priči ima previše emocija.*
- *Sadržaj razgovora postaje jasan za onog koji parafrazira ili čak za oba sugovornika.*
- *I ne manje važno: Prilikom vašeg rezimiranja govornik može dobiti poticaj za proširenje svog izlaganja, npr. neku novu ideju, koju će prilagoditi osnovnoj informaciji.*

VAŽNO: Tehniku rezimiranja treba primijeniti u složenim problemskim situacijama, kad želimo jasno utvrditi što govornik osjeća i želi reći. U jednostavnim situacijama tu tehniku treba izbjegavati. Upita li nas tko: «Koliko je sati?» bilo bi zaista bespredmetno da odgovorimo: «Koliko vidim, ti želiš znati u kojem smo dijelu dana….« umjesto da damo informaciju: «Sad je deset sati.» Za primjenu te tehnike potrebno je prilično vremena, pa ukoliko ga nemamo, bolje je i ne pokušavati.

3.3. Postavljanje pitanja

Postoje dva načina postavljanja pitanja. Jedan je način postavljanje zatvorenih pitanja na koja ćemo dobiti jednostavne odgovore poput da, ne, možda i drugi je postavljanje otvorenih pitanja u kojima razgovor prenosimo na sugovornika kako bismo dobili potpuniju informaciju.

Na primjer vodite razgovor s razrednikom otprilike ovako:

- *Ivane, jeste li unijeli podatke o svojim učenicima u e-matice?*
- *Jesam.*
- *Svi su podaci unešeni?*
- *Skoro svi.*
- *Još nešto nedostaje?*
- *Da.*
- *Hoćete li završiti na vrijeme?*
- *Pa, valjda.*

Prije nego što iskočite iz vlastite kože, razmislite jesu li vaša pitanja pomogla tijeku razmjene informacija. Isti tijek pitanja u otvorenoj formi bio bi: Koje ste podatke dosad unijeli u e-matice?, Što još niste završili?, Koji podaci nedostaju?, Kada ćete završiti? Sad pokušajte na ta pitanja odgovoriti sa da i ne.

Postavljanje otvorenih pitanja je krajnje jednostavno. Prvo sami sebi odredite cilj koji želite postići postavljanjem pitanja, a onda započnite rečenice upitnim riječima:

ŠTO- KOJI - KADA — ZAŠTO- GDJE – KAKO

Pustite sugovornika da govori!

Naravno da konverzacija podrazumijeva više od same razmjene informacija. Do prave ćete informacije doći možda tek kad zadobijete punu pozornost i povjerenje sugovornika. Da bi

vam Ivan dao kompletnu informaciju trebate pokazati svoj interes i pokazati da vam je stalo do ishoda komunikacije. Budite svjesni, prisutni i reagirajte iz iskrenih osjećaja što automatski znači i (samo)poštovanje. Razgovarajte o njegovom pogledu na temu razgovora, npr. kako bi on riješio nastalu situaciju, je li se već prije sreo s tim problemom i sl. Ne samo da ćemo dobiti potpuniju informaciju, već ćemo dobiti i jasniju sliku o sugovorniku.

Iskoristite šutnju! Premalo je koristimo u međusobnoj komunikaciji. Tako je ponekad dovoljno da postavimo pitanje na koje će sugovornik odgovoriti, a mi njegovu izjavu smiješkom potvrdimo i zašutimo. U takvoj situaciji sugovornik će se osjetiti pozvanim da nastavi govoriti o temi s više detalja, jednostavno zato da bi ispunio tišinu.

3.4. Kratke preporuke za poboljšanje komunikacije

"Oni koji znaju govoriti, govore kratko."

Dostojevski

- *Posvetite više vremena slušanju nego pričanju. (Odlučite slušati)*
- *Dajte si VREMENA da saslušate, osjetite što se događa, razjasnite sliku i oblikujete odgovor.*
- *Ne završavajte tuđe rečenice.*
- *Ne odgovarajte na pitanja protupitanjem.*
- *Budite svjesni predrasuda. Svi ih imamo i trebamo ih kontrolirati.*
- *Ne dopustite da vam misli odlutaju dok drugi govore. (Pokažite interes.)*
- *Pustite sugovornika/sugovornike da govore. Ne dominirajte razgovorom.*
- *Budite empatični. (Nastojte vidjeti stvari iz perspektive te druge osobe, iz "njenih cipela" umjesto da pokušavate "popraviti stvari i riješiti problem".)*
- *Odgovorite kad drugi završe govoriti. Ne upadajte u riječ.*
- *Slušajte otvorenog uma. («open-minded»)*
- *Pružite povratnu informaciju. (Povratna informacija nije prerušena kritika.)*
- *Rezimirajte/sažmite ono što ste čuli.(«Ako sam vas dobro razumio, vi kažete da…»)*
- *Pitajte (Uvijek pitajte ako mislite da niste dobro razumijeli.)*
- *Izbjegavajte ometajuće faktore (listanje papira, rad na računalu, telefoniranje…)*
- *Ne šaljite miješane poruke. («Nije mi ništa.»)*
- *Šutnja je korisna – i često podcijenjena. (Koristite je za dobivanje dodatnih informacija. Šutnja sugovornika često zbunjuje i kako bi ispunio tišinu –govori.)*
- *Ne dozvolite stresu da govori umjesto vas. Ako ste jako uznemireni ne možete dobro komunicirati.*
- *Ne sakrivajte se iza sms-ova i mailova. Dobra komunikacija zahtijeva puno više od onoga što možemo izraziti sms-om ili mailom. Sms možemo krivo protumačiti jer ne vidimo osobu i ne čujemo glas.*

4. PREPREKE U KOMUNIKACIJI

„Razumijem bijes u vašim riječima, ali ne i riječi." (William Shakespeare, Othello)

Prepreke u komunikaciji mogu biti mnogobrojne, od fizičkih do psiholoških.

- *Kulturne razlike (etničke, vjerske, zemljopisne)*

Naša kultura, porijeklo i sustav vrijednosti mogu biti korisni ukoliko nam omogućuju da svojim iskustvom shvatimo nešto novo. U suprotnom, izmijenit će smisao poruke i ometati komunikacijski proces.

- *Buka izvana – buka iznutra*

Buka onemogućava neometan razgovor. Sugovornici trebaju imati sposobnost koncentracije kako bi uspješno razmijenili poruku.

- *Socijalni i obrazovni status*
- *Razlika u dobi i spolu (poznavanje pojmova, upotreba žargona, formalni i neformalni jezični izrazi)*
- *Neusklađenost verbalnih i neverbalnih poruka (što i kako je rečeno)*
- *Nastup osoba u komunikaciji*

Fokusiranje na sebe i svoje izlaganje, umjesto na podjednaku zastupljenost svih sugovornika, često dovodi do zbrke i konflikta. Razlog tom ponašanju može biti obrana (osjećamo da nas se napada), superiornost (držimo da znamo više od drugog) i ego (smatramo da smo centar aktivnosti).

- *Percepcija druge osobe*

Na primjer pozorno slušamo nama nadređenu osobu, a površno, ili uopće ne slušamo, nama podređenu osobu.

- *Poruka*

U poruci se fokusiramo na razini činjenica umjesto na cjelokupnu ideju. Tako npr. na semantičkoj razini doći će do ometanja prijenosa poruke ukoliko neku riječ sugovornik upotrijebi u drugom kontekstu nego što smo mi navikli.

- *Stres i umor*

Kod osobe pod stresom mijenja se sadržaj poruke.

- *Okolina*

Razmještaj namještaja, svjetlo, tijesan prostor, prisutnost drugih osoba… mogu biti uzrok prepreka u komunikaciji.

Smisao neke poruke za pošiljatelja i primatelja može biti potpuno različit.

4.1. Iritantna ponašanja u komunikaciji

Prema istraživanju Gallupovog instituta iritantna ponašanja u razgovoru su:

- *Upadanje u riječ – 88%*

- *Psovanje – 84%*
- *Mumljanje i tiho govorenje – 80%*
- *Monoton i dosadan glas – 73%*
- *Poštapalice(hm, ovoga, ovaj…) – 69%*
- *Slaba gramatika ili krivi izgovor – 63%*
- *Piskutavi glasovi – 61%*
- *Različit naglasak ili dijalekt – 24%*

5. RJEŠAVANJE KONFLIKTA U KOMUNIKACIJI

«Ne govori zlo, ne slušaj zlo, ne vidi zlo.» *Tri mudra majmuna iz japanske legende*

Konflikti su sastavni dio ljudske svakodnevnice. Različiti sustav vrijednosti, osobnosti, iskustva, pogledi i sl. uzrokuju različito viđenje određene situacije. Konflikt nije moguće izbjeći iz jednostavnog razloga što smo svi mi različiti.

U školskom okružju isprepliću se različite interesne grupe – učitelji, učenici, roditelji, državne i županijske ustanove, lokalna zajednica… Ravnatelji imaju više uloga istovremeno: primiti i prenijeti informaciju, donijeti odluku, delegirati zadatke, planirati, savjetovati, motivirati, rješavati probleme i …sukobe. Gotovo da nema osobe koja tijekom svog profesionalnog osobnog iskustva nije bila u nekoj konfliktnoj situaciji

Tradicionalno gledište drži da je sukob štetan i da narušava međuljudske odnose. Interakcijsko gledište drži da sukob može imati i korisne efekte. Na primjer, različite ideje, u konačnici, mogu proizvesti dobre rezultate.

No, nerazriješen konflikt može dovesti do opasnih posljedica, pa čak i do prekida svake komunikacije, a time i do prekida odnosa i ugrožavanja neophodne suradnje u školi. Konflikt je najčešće reakcija na neku frustraciju, tj. mogućnost osobe da postigne neki svoj cilj.

Za rješavanje konflikata na komunikacijskom nivou moramo se pridržavati nekih osnovnih pravila.

Trebamo otkriti uzrok sukoba, identificirati ga i definirati, te nikako ne bježati od njega, odnosno «gurati ga pod tepih». Potiskivanje problema ne samo da sukob neće ukloniti nego može eskalirati u posljedice koje nikako ne pogoduju radu i klimi u školi. Možda poruka nije bila razumljiva, zato što je:

- *nejasno prenijeta*
- *previše je informacija*
- *premalo je informacija*
- *ne poznajemo sugovornika*
- *jedan (ili oba) sugovornika su dekoncentrirana, neslušanje*

- *namjerna dezinformacija*
- *komunikacija je ometena, buka*
- *prešućuju se neke informacije, zataškavanje*

5.1. Znaci neverbalnog govora u konfliktu

Znaci neverbalne komunikacije dobar su pokazatelj osobe u konfliktu, a uočeni na vrijeme mogu sugovorniku dati uvid u višeslojnost iskaza. Neverbalni govor je taj kroz koji se prenose poruke kojih nismo svjesni, kao što su neizražene misli i osjećaji. No, pritom je važno da se neverbalni govor ne tumači odvojeno od verbalnog. Elementi neverbalnog govora, kao npr. pokret ruku ili pomak očiju, ne moraju značiti ono što mu pripisujete. Ne tumačite sugovorniku njegov neverbalni govor jer ga možete iritirati uvjeravajući ga da misli ono što vi mislite.

Svaku gestu i promjenu mimike potrebno je usporediti sa svim ostalim elementima neverbalnog, kao i verbalnog govora. Tako, npr. elementi situacije, kao što su sjećanje, slučajne misli, asocijacije, te i nelagoda, ako je osoba svjesna da sve to promatrate (nelagoda koju ćete povećati brzopletim tumačenjem), mogu utjecati na neverbalni govor.

5.2. Komuniciranje u cilju rješavanja sukoba

Dobar odnos među sugovornicima može se ostvariti:

- *aktivnim slušanjem i prihvaćanjem izlaganja druge strane,*
- *susprezanjem od emocionalnog reagiranja,*
- *analizom – uspoređivanjem argumenata za i protiv,*
- *aktivnim odnosom, bez povlačenja, a u cilju izgrađivanja suradnje,*
- *sigurnim nastupom koji se ogleda u držanju tijela, gledanjem sugovornika u oči i odmjerenim kretanjem u prostoru,*
- *jasnim, konciznim i preciznim iskazivanjem vlastitog stava,*
- *poštovanjem tuđeg mišljenja i ideja,*
- *motiviranošću da se dođe do zajedničkog stava,*
- *i na kraju: postizanjem dogovora ili kompromisa.*

6. ZAKLJUČAK

Komunikacijske vještine su iznimno važne u ljudskim odnosima jer nepažljivom komunikacijom možemo stvoriti brojne nesporazume i probleme. No, s druge strane, možemo poboljšati međuljudske odnose, želeći prije svega da istinski razumijemo drugu osobu. No tu moramo biti oprezni da svrha upotrebe komunikacijskih vještina ne postane alat za manipulaciju, kojim će druga osoba učiniti ono što mi želimo, a da prije toga nije ni upoznata s našim namjerama. Korištenje komunikacijskih vještina u svrhu upravljanja drugima implicira stav nepoštivanja druge osobe i polazi od neiskrenog odnosa prema drugima. Pravilo je da ako se u nekoj komunikaciji osjećate suptilno izmanipulirani čak i ako ne znate na koji način – prilično je vjerojatno da i jeste. Tehnike koje pružaju mogućnost manipulacije koristit će osobe koje sebe dovoljno ne cijene, a vezano je za nesvjesno vjerovanje da ne možemo dobiti poštovanje ako smo iskreni i ako pokažemo kakvi stvarno jesmo i što osjećamo. Signale manipulacije najčešće primamo nesvjesno, poput, npr. neusklađenosti mimike lica i govora.

Zbog toga upotrebu komunikacijskih vještina trebamo prvenstveno koristiti kako bismo svim sudionicima u razgovoru, uključujući i nas same, pomogli da svjesno razumijemo sebe i druge. Pritom trebamo biti dobronamjerni i iskreni, jer želja za manipulacijom drugih ima i svoj kontraefekt, a to je da podrazumijeva i manipulaciju samim sobom, i to onim najiskrenijim dijelovima sebe.

LITERATURA

1. Knight, Gayley Communication Challenges: Listening, Writing, Reading as a Business, Professional, MySolutionSpot, 2008.
2. Antion, Tom Wake ' em Up: How to Use Humor and Other Professional Techniques to Create Alarmingly Good Business Presentations, Anchor Publishing, 2008.
3. Bowden, John Powerful business speeches: How to motivate and persuade –whatever the business situation, 2nd Oxford:How To Books, 2003.
4. Laskowski, Lenny The Human Factor, LJL seminars, 2006.
5. G.M. Blair, What makes a Great Manager, IEE Engineering Management Journal , vol. 3, no. 2, pp. 65-70, Apr 1993.
6. G.M. Blair, How to Build Quality into your Team, IEE Engineering Management Journal , vol. 2, no. 2, pp. 79-84, Apr 1992.
7.. Različiti autori Priručnik za ravnatelje, Znamen, Zagreb, 2001.
8.. Miljković,D. & Rijavec,M. Menedžerske vještine, Edicija Obelisk, Zagreb, 2002.
9. Pennington, D. Osnove socijalne psihologije, Jastrebarsko, Naklada Slap, 1997.
10. Hogg, M.A., Vaughan, G.M. Social Psychology, Prentice Hall, London, 2004.
10. Schulz von Thun, F., Ruppel, J., Stratman, R. Psihologija komunikacije za rukovoditelje, Erudita, Zagreb, 2005.
11. Schulz von Thun, F., Kako međusobno razgovaram 2 – stilovi, vrijednosti i razvitak ličnosti, Erudita, Zagreb, 2005.
12. Schulz von Thun, F., Kako međusobno razgovaram 3 – unutarnji tim i komunikacija,, Erudita, Zagreb, 2005.
13. Schulz von Thun, F., Kako međusobno razgovaram 1 - opća psihologija komunikacije, Erudita, Zagreb, 2006.
14. Schulz von Thun, F., Inghard, L., Tausch, R., Kako se razumljivo izražavati, Erudita, Zagreb, 2003.
15. Benien, K., Kako voditi teške razgovore, Erudita, Zagreb, 2006.
16. Winkler, M. Komunikacijsko psihološka retorika, Erudita, Zagreb, 2008.
17. Reardon, K.K., Interpersonalna komunikacija – gdje se misli susreću, Alineja Zagreb, 1998.
18. Brajša, P., Umijeće razgovora, C.A.S.H. Pula, 2000.
19. Kagan, S., Kettle, K., McLean, D., Ward, C. Cooperative meetings, Kagan Publishing, San Clemente, USA, 2004

Web stranice:
www.mindtools.com/commSkll
www.crinfo.org/CK_Essays/ck_communication_skills
www.youthlern.org/learning/teaching
www.mysolutionspot.com/effective-communication-techniques
www.communicationideas.com/manager-employee-communication
www.see.ed.ac.uk/~gerard/Management/art1.html