

Strateško planiranje u obrazovnim institucijama

Berković, Krešimir

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:921597>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
Z A G R E B

Krešimir Berković

STRATEŠKO PLANIRANJE U
OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA
ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2021.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE
Z A G R E B

Krešimir Berković

Matični broj:0178099687

Studij: Poslovni sustavi

STRATEŠKO PLANIRANJE U OBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

ZAVRŠNI RAD

Mentor:Prof. dr. sc. Begičević Ređep Nina

Zagreb, lipanj 2021.

Krešimir Berković

Izjava o izvornosti

Izjavljujem da je moj završni/diplomski rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi

Sažetak

Strateško planiranje u obrazovnim institucijama je vrlo kompleksan i dugotrajan proces koji zahtijeva multidisciplinarni pristup cijelog tima stručnjaka okupljenog oko ravnatelja te institucije. Škole kao temeljne obrazovne institucije moraju kontinuirano pratiti razvoj društva, tehnološki razvoj, kao i potrebe gospodarstva. Brz razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija imao je ogroman utjecaj na sva područja ljudske djelatnosti, pa tako i na obrazovni sustav. Njegova implementacija u školstvo pruža ogromne razvojne mogućnosti, ali istovremeno zahtijeva i određene kompetencije nastavnika i učenika. Uporaba digitalnih tehnologija znatno olakšava proces učenja, te učenike potiče na kreativnost. Iako su u školstvu svi sudionici važni, u središtu pažnje svake škole bi trebao biti učenik i sve bi trebalo biti podređeno osnovnom cilju izobrazbe, a to je što viši stupanj izobrazbe učenika.

Ključne riječi: ravnatelj, škola, digitalne tehnologije, učenik, nastavnik, strateško planiranje

Abstract

Strategic planning in educational institutions is a very complex and time-consuming process that requires a multidisciplinary approach of the entire team of experts gathered around the director of that institution. Schools as basic educational institutions must continuously monitor the development of society, technological development, as well as the needs of the economy. The rapid development of information and communication technologies has had a huge impact on all areas of human activity, including the education system. Its implementation in education provides enormous development opportunities, but at the same time requires certain competencies of teachers and students. The use of digital technologies greatly facilitates the learning process, and encourages students to be creative. Although all participants are important in education, the focus of every school should be the student and everything should be subordinated to the basic goal of education, which is the highest possible level of education of students.

Keywords: principal, school, digital technologies, student, teacher, strategic planning

Sadržaj

1. Uvod	1
2. Strategija, vizija, misija i ciljevi	4
2.1. Strategija.....	5
2.2. Misija	9
2.3. Vizija	9
3. Ravnatelj i njegove kompetencije.....	11
3.1. Vođenje i upravljanje.....	15
3.2. Haltonska škola – primjer iz međunarodne prakse	17
4. Strateško planiranje u školama	19
4.1. Analiza stanja	21
4.2. Misija, vizija i strateški ciljevi škole	23
4.2.1. IKT misija škole.....	24
4.2.2. IKT temeljne vrijednosti.....	25
4.2.3. IKT vizija škole	25
4.2.4. Strateške inicijative	26
4.2.5. Strateški ciljevi	27
4.3. Digitalna zrelost škole	27
5. Reforme u hrvatskom školstvu	30
6. Ravnatelj i nastava na daljinu (model C).....	34
7. Zaključak.....	38
8. Popis literature	40
9. Popis slika	43
10. Popis tablica	44

1. Uvod

Obrazovne institucije imaju ključnu ulogu u razvoju i održivosti svakog društva, te predstavljaju obrazovni i kulturni temelj o čijoj kvaliteti ovisi sadašnjost i budućnost svih članova tog društva. Sve brži tehnološki razvoj, te rast standarda na globalnoj razini ima snažan utjecaj na sva područja ljudskog djelovanja, pa tako i na rad obrazovnih institucija. Kapital je u današnjem društvu puno dostupniji nego u proteklim desetljećima, pa su znanje i ideje puno važnije gospodarske komponente nego što su to oprema, strojevi i sirovine. Zahvaljujući tome i obrazovne institucije više nego ikada prije postaju ključni čimbenici gospodarskog razvoja društva jer u modernom društvu stručnost i inovativnost ljudskih resursa postaje osnovna pretpostavka gospodarskog rasta i blagostanja cijelog društva.

Iz navedenog se lako može zaključiti da je pitanje kvalitete obrazovnog sustava najvažnije strateško pitanje za vladajuće političke elite. Globalizacija je zadnjih desetljeća glavno obilježje modernog društva, a eksplozivan razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija omogućio je jednostavan i brz protok roba, ljudi i ideja u skoro svim dijelovima našeg planeta. U proteklim desetljećima je bilo uobičajeno da potencijalni zaposlenici napuštaju svoju regiju ili državu u potrazi za zaposlenjem, te općenito da ljudi idu za kapitalom u potrazi za zaradom. Danas je sve češća situacija da kapital dolazi u regije u kojima postoje ljudi s inovativnim poslovnim planovima i idejama, a dostupnost visokoobrazovane radne snage i stabilno zakonodavno okruženje mogu potaknuti brz rast priljeva investicija i time značajan gospodarski rast. Kvalitetan obrazovni sustav uz poticajnu poreznu politiku i stabilne uvjete poslovanja je jamac gospodarskog razvoja.

Uz povećanu dostupnost opreme, strojeva i sirovina, dinamičnost gospodarskih kretanja je važna značajka koja je karakteristična za zadnjih nekoliko desetljeća. Svakodnevne inovacije u svim područjima ljudskog djelovanja i oštra konkurencija tjeraju poduzeća na sve veća ulaganja u istraživanja i razvoj. Poduzeća i institucije koje nisu spremne na brzu prilagodbu tržištu i potrebama krajnjih korisnika dugoročnom nemaju budućnost i osuđeni su na propast. Ista dinamičnost i sposobnost prilagodbe nužna je i u obrazovnim institucijama koje moraju pratiti potrebe tržišta i stvarati kadrove čije su kompetencije u skladu s potrebama tržišta, kako lokalnog tako i globalnog. I samo znanje danas ima drugačije značenje jer se

svakodnevno dolazi do novih spoznaja, a neke stare spoznaje se odbacuju kao nepouzdana ili netočne. U takvim okolnostima je spremnost zaposlenika za cjeloživotno učenje jedna od ključnih pretpostavki uspješnosti poduzeća ili institucije.

Za dugoročnu uspješnost poduzeća ili institucije danas je više nego ikada važno imati točno definiranu strategiju koja će osigurati uspješnost na duge staze i propisati mjere i postupke kojima će se ustanova što uspješnije prilagoditi novonastaloj situaciji. Centralizirano upravljanje se zadnjih desetljeća pokazalo kao neučinkovito, te je sve zastupljenija uključenost svih sudionika u poslovnim procesima institucija i tvrtki. Jedino na taj način moguće je ostvariti kvalitetu proizvoda, što je u obrazovnim institucijama prije svega znanje, kao i sposobnost učenika da se samostalno usavršavaju i nakon završetka formalnog obrazovanja. Dobro planirani obrazovni sustav može osigurati upravo onaj profil zaposlenika koji je na tržištu trenutno najtraženiji, za što je nužno kontinuirano pratiti stvarne potrebe realnog sektora i obrazovne institucije potaknuti na produciranje deficitarnih zanimanja.

U obrazovnim institucijama najveću odgovornost za uspješnu provedbu nastavnog programa je na ravnatelju od kojeg se očekuje da ima jasnu viziju i strategiju razvoja institucije na čijem se čelu nalazi. Kako bi mogli odgovoriti na ove zadaće, ravnatelje je nužno dodatno educirati kako bi stekli kompetencije nužne za planiranje i upravljanje. Njihov rad treba biti utemeljen na timskom radu koji podrazumijeva aktivnu uključenost svih sudionika obrazovnog procesa uz jasnu podjelu obveza i odgovornosti nastavnog osoblja. Kako je odgovornost ravnatelja za uspjeh obrazovnog procesa najveći, on mora strategiju i viziju na temelju kojih će koordinirati rad ostalih sudionika s ciljem ostvarenja postavljenih ciljeva.

Strateško planiranje u školama predvode školski timovi koje predvodi ravnatelj kao najodgovornija osoba u školi. Kako su promjene u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama (IKT) vrlo dinamične, a njihova implementacija značajno utječe na kvalitetu rada škola, strateški plan primjene IKT u obrazovnim institucijama je jedan od ključnih strateških dokumenata. Stoga je i težište ovog rada upravo na planiranju učinkovite primjene IKT u provedbi nastave. Pri tome nije nužno da ravnatelj bude stručnjak u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, ali svakako mora posjedovati određena znanja koja će mu omogućiti strateško planiranje razvoja IKT opreme, te poznavati razinu osposobljenosti pojedinih nastavnika i učenika za rad na

toj opremi. Ravnatelj mora u svakom trenutku biti upoznat i sa stanjem postojeće računalne opreme, kako bi mogao što bolje planirati nabavu nove opreme kao i optimalno korištenje postojeće.

Dodatni motiv za odabir strateškog planiranja primjene IKT-a u školama je trenutna zdravstvena kriza (pandemija) koja je pokazala koliko digitalno zrelije škole lakše mogu organizirati kvalitetnu nastavu na daljinu. Tehničke zahtjeve za provedbu takvog oblika nastave je relativno lako riješiti, te je educiranost nastavnika i učenika ključna za kvalitetnu provedbu nastavnog procesa.

2. Strategija, vizija, misija i ciljevi

Pojam strategija se sreće još u starogrčkim tekstovima, kad je primarno bio vezan za vojsku, te je po starogrčkim riječima *stratos* (vojska) i *agos* (vođa) i dobio naziv (Luić, 2018, str. 9). U tom periodu se koristio isključivo kao vojni termin, a s razvojem gospodarstva počeo se koristiti i u drugim djelatnostima. Prije planiranja i izrade bilo koje strategije nužno je provesti kvalitetnu analizu trenutnog stanja i raspoloživih resursa bilo kojeg poduzeća, institucije ili ustanove. Dinamičnost poslovanja u modernom društvu ima za posljedicu nužnost stalnog praćenja rezultata rada cijelog kolektiva, prilagodbu planiranih ciljeva, vizije i misije novonastalom stanju, otklanjanje uočenih problema i donošenje novih mjera koje će poslovanje učiniti uspješnijim i kvalitetnijim.

U gospodarskim subjektima je puno jednostavnije vrednovati rezultate rada jer se oni obično mogu prikazati novostvorenom vrijednošću, brojem proizvoda, brojem gostiju i slično, te je na temelju numeričkih pokazatelja lako zaključiti kakvi su bili poslovni rezultati u proteklom mjesecu ili godinu, kakav je trend rasta ili pada proizvodnje itd. Za razliku od poduzeća, vrednovanje rada obrazovnih institucija je puno kompleksnije, te je puno teže dobiti točnu sliku uspješnosti rada. Kako bi se što objektivnije mogli valorizirati postignuti rezultati, provode se unutarnja i vanjska vrednovanja, a zahvaljujući standardiziranosti postupaka moguće je uspoređivati dobivene rezultate s prethodnim vrednovanjima, ali i usporedbu s drugim institucijama unutar države, kao i s institucijama u inozemstvu.

Obrazovne institucije koje provode visoko obrazovanje (sveučilišta i veleučilišta) se vrednuju prema više kategorija rangiranja, a najpoznatije su sljedeće (Agencija za znanost i visoko obrazovanje [AZVO], 2019, str. 5):

- Šangajsko rangiranje (*Academic Ranking of World Universities ARWU / Shanghai Ranking*) pri kojem su odrednice za rang ustanove:
 - o kvaliteta obrazovanja (bivši studenti koji su dobili Nobelovu nagradu), kvaliteta nastavnika (vrednovanje prema međunarodnim priznanjima)
 - o broj nastavnika čije su istraživanja često citirana,

- znanstvena produktivnost nastavnika i studenata (broj radova objavljenih u renomiranim svjetskim znanstvenim časopisima)
- akademski učinak institucije.
- *QS World University Rankings:*
 - akademski ugled predavača,
 - ugled koji predavači i studenti imaju kod poslodavaca,
 - udjel inozemnih studenata u ukupnom broju,
 - udjel inozemnih nastavnika,
 - omjer studenata i nastavnika,
 - prosječna citiranost po nastavniku.
- *Times Higher Education World University Ranking (THE):*
 - kvaliteta poučavanja,
 - kvaliteta istraživanja,
 - citiranost,
 - prihodi koje ustanova ostvaruje iz suradnje s gospodarstvom,
 - internacionalna vidljivost.
- *Webometrics Ranking Web of Universities*
 - prisutnost na mrežnim stranicama (internetu),
 - vidljivost i utjecaj na međunarodnoj razini,
 - otvorenost i
 - izvrsnost.

Postoje još mnoga rangiranja visokoobrazovnih institucija, a gore navedena imaju najveću „težinu“ na međunarodnoj razini, te se smatraju dosta objektivnim. Lako je zaključiti da je ugled i rang obrazovne institucije ovisan o ugledu koji imaju predavači i studenti, te da je ta ovisnost dvosmjerna, tj. da će bolje rangirane ustanove biti privlačnije kvalitetnijim nastavnicima i studentima. Dolaskom kvalitetnih predavača dodatno raste ugled ustanove, te se može lako uvidjeti važnost kvalitetnog menadžmenta u obrazovnim institucijama.

2.1. Strategija

Danas postoji mnoštvo različitih definicija strategije i svima je zajedničko da strategija podrazumijeva skup pravila i postupaka čiji je krajnji cilj dugoročno ostvarivanje određenih ciljeva i stupnjeva razvoja. Jedna od često korištenih definicija

je da strategiju čine sredstva i načini postizanja određenih ciljeva kako bi se dugoročno ostvarile određene vrijednosti ili određeni stupanj uspjeha. Ona je zaokružena smisljena cjelina koja posjeduje sljedeće značajke (Vidović, Matas, Puljiz, 2018, str. 13):

- **dugoročnost** – ona podrazumijeva dugoročno gledanje i planiranje,
- **važnost** - strategija je gledanje i mišljenje unaprijed kako bi se odredio smjer u kojem ide određena ustanova,
- **višekomponentnost** - strategija uvijek mora sadržavati više od jednog elementa, a svi elementi uključeni u nju trebaju biti cjelina.

Strateško planiranje podrazumijeva sagledavanje proteklog i sadašnjeg, te predviđanja budućeg stanja u promjenjivom okruženju. Današnje okruženje u svim ljudskim djelatnostima je varijabilno i na njega utječu mnogi unutarnji i vanjski čimbenici, te zbog toga strategija treba predvidjeti njihove učinke i omogućiti postizanje zadanih ciljeva. Ona treba što jasnije definirati odlučivanje i odgovornost na svim razinama jer je uspješnost cjelokupne organizacije ovisna o stupnju uspjeha nižih organizacijskih cjelina.

Strateško promišljanje treba uključivati sljedeće aktivnosti (Luić, 2018, str. 8):

- davanje smisla informacijama,
- oblikovanje određenih ideja i
- planiranje određenih akcija.

Obrazovni sustav ima mnoge specifičnosti kojima mora biti prilagođeno strateško planiranje, te se i zadaće menadžmenta u školama razlikuju u odnosu na poduzeća. Iako su ljudski resursi u pravilu ključni element svake poslovne organizacije, u obrazovnim institucijama to osobito dolazi do izražaja. Svi pojedinci koji izravno sudjeluju u procesi izobrazbe su visokoobrazovani pojedinci, te je za optimalne rezultate nužna koordinacija i timski rad, za čiju provedbu je u obrazovnim institucijama zadužen ravnatelj.

Obrazovne institucije u svojim planovima moraju kontinuirano pratiti sve novosti u znanstvenom, tehnološkom, gospodarskom i svim drugim područjima života. Dovoljno je pogledati učestalost u promjenama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20) kako bi se dobio

uvid u dinamičnost koja je nužna u strateškom planiranju škola. Planovi moraju biti realni i usklađeni s gospodarskim mogućnostima države (Ministarstva znanosti i obrazovanja) i jedinice područne samouprave (županije). Iako će se većina ispitanika u istraživanjima složiti da je ulaganje u znanost i obrazovanje najisplativija investicija države i područne samouprave, u stvarnosti se sve dosadašnje vlade prvenstveno okreću gospodarskim i političkim problemima, pa podrška obrazovnim institucijama ostaje uglavnom deklarativna.

Sva dosadašnja ministarstva obrazovanja su donosila strategije koje su pružale dobar zakonski okvir osnovnim i srednjim školama za izradu vlastitih strategija razvoja, ali je provedba tih strategija najčešće zapinjala na nedostatku financijskih sredstava ili na prevelikom utjecaju politike na rad tih ustanova. Obrazovanje i znanost su od posebnog interesa za Republiku Hrvatsku, osnovnoškolsko i srednjoškolsko obrazovanje su obvezni za sve građane. Uz formalno obrazovanje sve veći značaj ima i neformalno i informalno, te se određenim normama na razini cijele Europske unije nastoji adekvatno vrednovati razine kompetencija stečenih van formalnog obrazovanja. Naime, po završetku formalnog obrazovanja polaznik stječe diplomu, uvjerenje ili certifikat koji jamči određenu razinu znanja i sposobnosti, dok neformalno ne vodi višem zvanju ili stupnju obrazovanja, ali pruža određena nova znanja i vještine.

U gospodarstvu su promjene sve češće i temeljitije, te je prilagodba zaposlenika tim promjena neminovnost. Mnogi moderni ekonomisti smatraju da će prosječni zaposlenik 21. stoljeća svakih desetak godina mijenjati profesiju jer će mnoštvo poslova preuzimati umjetna inteligencija. Zbog kontinuiranog uvođenja inovacija u tehnološke procese, temeljno znanje stečeno formalnim obrazovanjem imat će sve manji značaj, a cjeloživotno obrazovanje će za većinu poslova biti nužnost. To su razvijenije države još davno prepoznale, te se zadnjih nekoliko desetljeća u praksi više vrednuju stvarne kompetencije nego stupanj formalnog obrazovanja.

I kod nas se sve više osjećaju takvi trendovi, iako te promjene ne teku željenim tempom jer se u školstvu još uvijek osjećaju posljedice drugačijeg pristupa obrazovanju koji je obilježio period školstva prije osamostaljenja Hrvatske. U prošlom stoljeću je u našem školstvu vidljiva težnja da se steknu znanja iz svih područja, te da po završetku formalnog obrazovanja učenici budu „stručnjaci za sva područja“. Kako

količina znanja u zadnjim desetljećima eksponencijalno raste, prije svega zbog tehnološkog napretka te implementacije informacijsko-komunikacijskih tehnologija u sve segmente ljudske djelatnosti, takav sustav učenja se pokazao promašenim i neprimjenjivim u razvijenom društvu. Stoga je specijalizacija na uže područje nužnost jer količina novih spoznaja jednostavno nadilazi mogućnosti pojedinca. Za projekte koji zahtijevaju znanja iz više područja zadužuju se interdisciplinarni timovi u kojima svaki pojedinac ima određene sposobnosti i kompetencije, kao i odgovornost za uspjeh cijelog projekta.

U Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije iz 2015. godine (Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta [MZOS], 2015, str. 20) cjeloživotno učenje, inovacije i znanost su definirani kao trokut znanja kojem država osigurava sve uvjete za učinkovito funkcioniranje. Naime, sve brži tehnološki razvoj, mnoštvo znanstvenih otkrića i inovacija jednostavno tiskane sadržaje u kratkom roku čini zastarjelim i nedovoljno relevantnim, pa razina stečenog znanja više ne može biti dovoljno pouzdano mjerilo kvalitete obrazovanja. Smjer u kojem idu razvijene države najbolje se može vidjeti iz najpoznatijeg i najvećeg međunarodnog istraživanja stečenih znanja i kompetencije *Programme for International Student Assessment (PISA)*, a kod kojeg se ocjenjuje praktična primjena stečenih znanja unutar i izvan škole. Istraživanje se provodi nad petnaestogodišnjacima, a vrednuje se sposobnost ispitanika da sa stečenim znanjem nešto naprave u nepoznatoj situaciji, tj. ocjenjuje se sposobnost materijalizacije znanja a ne njegova razina.

Strategija kao temeljni razvojni dokument je zbog dinamičnih promjena u društvu podložna stalnom preispitivanju i po potrebi se mora ažurirati sukladno trenutnom stanju. Nemoguće je predvidjeti sve promjene koje mogu imati ogroman utjecaj na provedbu planiranih aktivnosti, pa fleksibilnost treba biti jedna od njenih ključnih značajki. Dobar primjer neočekivanih promjena je trenutna pandemija bolesti Covid-19, koja je utjecala na sve ljudske djelatnosti, a osobito na rad škola. Osmišljeni su i dosta uspješno provedeni novi modeli učenja, a promjene su na dnevnoj bazi i svaka ugroza zdravlja učenika može u bilo kojem trenutku potaknuti ravnatelja škole na odluku o promjeni modela provedbe nastave.

2.2. Misija

Misija škole predstavlja osnovnu svrhu rada i poslovanja neke škole, smisao njenog postojanja. Ona treba biti usko definirana s jasno naznačenim karakterom, vrijednostima i smjerom kojim ona ide. Precizna i lako pamtljiva misija može snažno motivirati veći interes za odabir konkretno te škole. Na primjer, *mi uz vašu pomoć stvaramoinformatičke genijalce koje nećete sresti na zavodu za zapošljavanje* bila bi primamljiva misijaza školu školuje računalne programere. Misija bi trebala biti polazište kod strateškog planiranja djelatnosti škole. Ona kod svojih zaposlenika i učenika treba izazivati osjećaj ponosa zbog pripadnosti školi i motivirati potencijalne učenike za pristupanje upravo toj školi. Važno je njegovati određenu kulturu rada u školi, a koja je što bolje vezana za lokalnu zajednicu i njenu kulturu.

Jasno i precizno definirana misija svake organizacije, pa tako i škole, trebala bi sadržavati određene elemente (West-Burnham, 1992, prema Vidović i sur., 2018):

- da što jasnije karakterizira školu lokalnoj zajednici,
- da definira osjećaj smjera i određene svrhe,
- da može poslužiti kao kriterij pri donošenju obrazovne politike,
- da izgrađuje primjerenu školsku kulturu,
- da ostvaruje konzistenciju djelovanja,
- da jasno identificira sudionike u procesu izobrazbe,
- da učenicima i nastavnicima pruža motivaciju i izazov.

Dobro i precizno osmišljena misija treba biti polazište za strateško planiranje. Ona treba uzeti u obzir specifičnosti sredine u kojoj djeluje, kao i težnje i vrijednosti kojima određena organizacija stremi. Dosta je teško definirati misiju koja će naglasiti posebnosti organizacije u kojima se razlikuje od drugih.

2.3. Vizija

Vizija predstavlja idealnu sliku škole u budućnosti, sa svim ispunjenim očekivanjima i planovima. Ona predstavlja sliku koja je znatno ljepša od stvarnosti, sa svim svojim vrijednostima, običajima, kulturom i slično. Glavna obilježja vizije su (Bates, 2004, prema Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 15):

- jezgrovita i jasna, da svojim jednostavnim sadržajem privlači pozornost i da je svi mogu zapamtiti kako bi težili k njenom ostvarenju,
- istovremeno i interna i eksterna, tj. da obuhvaća sve osobe koje su unutar škole uključene u rad (djelatnike, učenike) kao i osobe izvan škole (roditelje),
- treba uvažavati sve interesne strane, tj. da motivirajuće djeluje na sve kojima je u interesu uspjeh škole,
- treba biti konzistentna prema misiji i vrijednostima.
- njena vrijednost treba biti mjerljiva i svatko u organizaciji mora znati da li je i kada ispunjena vizija,
- vizija treba biti realna i prikazivati stvarnu sliku škole u budućnosti,
- svojim sadržajem treba poticati predanost djelatnika da ostvare sliku iz budućnosti,
- mora biti ostvariva i nikako ne smije biti utopija, ali mora mijenjati postojeće stanje s jasnim ciljem,
- svojim sadržajem treba biti u skladu s osobnošću uprave škole i cijelog kolektiva.

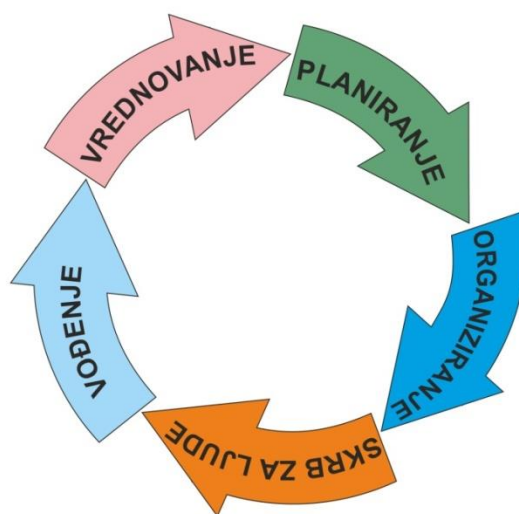
3. Ravnatelj i njegove kompetencije

U obrazovnim institucijama djelatnici su glavna pokretačka snaga razvoja i napretka, te o njihovom radu ovisi uspješnost rada institucije, kao i razina stečenih znanja i vještina učenika. Na čelu svake škole je ravnatelj koji ima zahtjevnu ulogu usmjeravanja, poticanja i vođenja svih aktivnosti uz osiguranje svih drugih uvjeta nužnih za nesmetanu provedbu procesa učenja (materijalni, tehnološki i financijski uvjeti).

Ravnatelj škole kao najviše rangirani menadžer ima sljedeće glavne zadaće (Kis, 2018, str. 4):

- upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja,
- rukovođenje školom,
- vođenje odgojno-obrazovnog i ostalog osoblja,
- briga o unutarnjem razvoju i organizaciju procesa rada škole.

Vođenje i upravljanje školom je kompleksna zadaća za koje su potrebne mnoge kompetencije. Nije rijetkost da je netko vrhunski znanstvenik koji poznaje mnoštvo znanstvenih područja, ali da istovremeno nije dobar ravnatelj škole. Naime, ravnatelj je istovremeno i menadžer i pedagog koji brine o provedbi obrazovnog programa, svim tehničkim pitanjima vezanim za materijalne i financijske stvari, a uz to vodi brigu i o svim zaposlenicima i snosi odgovornost za svaki neuspjeh (slika 1).



Slika 1. Upravljanje i vođenje školom

(Izvor: Autor prema Staničić, 2021, str. 10)

Zvanje ravnatelja se ne smatra zanimanjem, premda se u pojedinim stručnim krugovima može čuti da bi vjerojatno bilo bolje kad bi došlo do profesionalizacije ovog zvanja, te da se budući ravnatelji educiraju upravo za to zvanje (Mihaljević, 2018, str. 9). Naime, ravnatelji se u pravilu imenuju iz redova nastavnog osoblja škole, te su najčešće tijekom formalnog obrazovanja specijalizirani za relativno usko znanstveno područje. Teško je očekivati da profesor biologije ili kemije posjeduje dostatne kompetencije iz područja financijskog poslovanje, prava ili ekonomije koje su nužne za vođenje institucije kao što je škola. Nije lako ni nametnuti se kao vođa u grupi jakih individualaca (profesora) od kojih poneki posjeduju znatno veće kompetencije u pojedinim područjima u kojima ravnatelj treba donositi ispravne odluke i usmjeravati rad škole. Nerijetko se ravnatelj nađe u situaciji da bude hijerarhijski nadređen svojim bivšim profesorima, što može imati i negativan utjecaj na samopouzdanje ravnatelja.

Iz navedene problematike je lako zaključiti da su socijalne kompetencije i vještina komunikacije ključne za uspješan rad ravnatelja, a time i za razvoj i prosperitet škole. Suradnička radna klima među cjelokupnim osobljem škole jedini je način da se postignu najbolji mogući rezultati korištenjem ograničenih resursa. Iako se u pojedinim razvijenim europskim državama teži da se školama da što veća autonomija u svim područjima, pa tako i u raspolaganju financijama, unutar same škole u svim uspješnim školama je glavno obilježje timski rad. Iako je ravnatelj kao najviše rangirani rukovoditelj u školi najviše odgovoran (ali i zaslužan za uspješan rad), uključivanjem cjelokupnog nastavnog osoblja i dobrom raspodjelom obveza i odgovornosti mogu se snažno motivirati svi pojedinci da daju svoj maksimum za ostvarenje uspjeha u obrazovnom procesu. Ravnatelj to teško može postići ako ne posjeduje određene socijalne i komunikacijske kompetencije. Iako su socijalne kompetencije važne, one su samo jedan od uvjeta uspješnog rada ravnatelja. Koliko god ravnatelj bio uspješan u komunikaciji sa suradnicima, teško će dobiti njihovu iskrenu podršku ukoliko se oni ne slažu s misijom i vizijom škole, razvojnim smjerom i dinamikom provedbe mjera kojima se usmjerava taj razvoj. Drugim riječima rečeno, nikakve komunikacijske vještine ravnatelja ne mogu nadoknaditi manjak osobnih, stručnih i razvojnih kompetencija koje su nužne za uspješan rad ravnatelja. Na slici 2 su prikazane poželjne kompetencije ravnatelja, kao i veze među njima.



Slika 2 . Kompetencije ravnatelja

(Izvor: Staničić, 2021, str. 12)

Jedna od važnih kompetencija svakog menadžera i vođe je upravljanje vremenom. Raspoloživo vrijeme je ograničeni resurs, jedini kojeg svaki čovjek ima u točno određenoj količini, te ga je nemoguće kupiti ili na bilo koji drugi način povećati. Za svaku aktivnost je potrebna određena količina vremena, a za uspješnost u bilo kojem poslu je važna njegova racionalizacija. Odnos ravnatelja prema načinu utroška vremena je dobar pokazatelj njegove uspješnosti. Mnogi ne razumiju razliku između učinkovitosti i uspješnosti koje su ponekad slične, ali u pojedinim situacijama imaju potpuno oprečna značenja. Nije uvijek važno biti učinkovit jer učinkovita osoba često obavlja mnoge poslove od kojih su mnogi nevažni, te je konačni rezultat loš unatoč ogromnom zalaganju. Za razliku od nje, uspješna osoba jasno definira prioritete i okreće se onim bitnim zadaćama, te uz mnogo manje truda postiže neusporedivo bolje rezultate (Kis, 2018, str. 5).

Dobro planiranje je najbolji način da se svi resursi, pa tako i vrijeme, što racionalnije koriste, a za njegovu provedbu su nužne određene kompetencije i vještine. Uvriježeno je mišljenje među menadžerima da se vrijeme utrošeno na planiranje višestruko vraća tijekom realizacije planiranih aktivnosti, te da se satom utrošenim na planiranje mogu uštedjeti deseci sati pri provedbi zadaće. Pri planiranju treba voditi računa da postavljeni ciljevi trebaju biti realni i ostvarivi, jasno

rangirani po važnosti, te kvalitetno dokumentira. Za takvo planiranje u školi su nužne kompetencije prikazane u tablici 1.

Tablica 1 . Poželjne kompetencije ravnatelja škole

Kompetencije	Odrednice
Razvojna i poslovodna umijeća	<ul style="list-style-type: none"> - oblikovanje vizije - projektiranje razvoja - inoviranje rada škole - poslovanje škole - primjena standarda kvalitete
Neposredno djelovanje	<ul style="list-style-type: none"> - stvaranje uvjeta za rad - pružanje pomoći zaposlenima - aktivno sudjelovanje u radu škole - djelovanje osobnim primjerom - isticanje individualnih postignuća
Odlike doživljavanja i reagiranja	<ul style="list-style-type: none"> - marljivost - odlučnost - odgovornost - povjerenje - iskrenost
Stručno-pedagoška znanja	<ul style="list-style-type: none"> - znanja o pedagoškom procesu - razumijevanje razvoja učenika - umijeće planiranja pedagoškog. rada - znanja potrebno za savjetodavni rad - umijeće vrednovanja pedagoškog rada
Umijeća u međuljudskim odnosima	<ul style="list-style-type: none"> - znanja o međuljudskim odnosima - umijeće komunikacije - znanja o rješavanju sukoba - umijeće poticanja na kreativni rad - demokratsko vođenje

(Izvor: Autor prema Staničić, 2021, str. 12)

Veliki problem s kojim se sreću svi ravnatelji je određeni otpor prema radikalnim promjenama unutar škole, osobito kad su u pitanju nastavnici s dugotrajnim radnim stažem, a nije rijedak ni otpor među roditeljima. Kod većih promjena mnogi nastavnici ih doživljavaju kao kritiku dotadašnjeg rada s tezom da ako se do sada dobro i kvalitetno radilo, čemu onda tako velike promjene? Uz sve to i privikavanje novim tehnologijama, osobito informatizaciji, kod mnogih iziskuje ogroman trud. Mlađe generacije u pravilu puno lakše prihvaćaju uvođenje novosti u nastavni proces a ujedno se i lakše adaptiraju na uporabu novih tehnologija. Stoga nije rijetkost da se mlađi nastavnici biraju za ravnatelja, osobito u vremenima kad je nužno provesti značajnije reforme unutar škole, jer je kod njih uglavnom manji strah od promjena. U takvim situacijama veliki problem može biti činjenica da se ravnatelj mora nametnuti kao vođa i autoritet svojim bivšim nastavnicima koji su dugi niz godina bili neupitan autoritet u njegovim očima. Dobri međuljudski odnosi i suradnička radna atmosfera koja se najbolje stvara aktivnom uključenošću svih dionika nastavnog procesa mogu se prevenirati svi možebitni problemi. Stalnim praćenjem stanja i pravovremenim poduzimanjem mjera s ciljem otklanjanja eventualnih problema, tj. učinkovitom dvosmjernom komunikacijom uz obostrano poštovanje i uvažavanje na relaciji ravnatelj – nastavnik moguće je značajno unaprijediti nastavni proces na obostranu korist. Isti takav odnos ravnatelj i nastavnici trebaju imati s učenicima i roditeljima, te na taj način i od njih stvoriti aktivne sudionike u razvoju škole.

3.1. Vođenje i upravljanje

Ključne funkcije koje obavlja ravnatelj obrazovne institucije su vođenje i upravljanje. Ove dvije funkcije se najbolje mogu objasniti promatrajući njihove razlike, a za uspješno funkcioniranje bilo koje organizacije nužno je da obje budu uspješne. Vođenje je usredotočeno na ideje, tj. kako kroz profesionalan i korektan odnos sa svim dionicima procesa obrazovanja osigurati postizanje zadanih ciljeva, dok je upravljanje usmjereno na strukturu, tj. na stabilnost i održivost same organizacije. Nesklad u ovim funkcijama u pravilu dovodi do neželjenog smjera promjena, pa organizacije sa lošim vođenjem i dobrim upravljanjem postaju previše birokratske, dok one s dobrim vođenjem i lošim upravljanjem teško ispunjavaju zadane ciljeve uslijed organizacijskih problema.

Ravnatelj obrazovne ustanove je kao čelna osoba odgovoran za uspješno vođenje i upravljanje tom ustanovom. Dugo vremena su ravnatelji u praksi bili usamljeni na vrhu upravljačke piramide, te su samostalno odlučivali o svemu. Zadnjih nekoliko desetljeća u većini škola u razvijenim državama se događaju određene organizacijske promjene, te ravnatelji biraju stručne i sposobne suradnike s kojima timski sudjeluje u vođenju i upravljanju. Na taj način ravnatelji dio svojih ovlasti ali i odgovornosti prenose na svoj tim suradnika, te je zbog toga sam odabir suradnika od ključne važnosti. Naravno da za eventualne probleme najveća odgovornost i dalje leži na ravnatelju, ali on uvijek ima mogućnost izbora novih najbližih suradnika koji će biti spremni provoditi njegove ideje.

S obzirom na veliku odgovornost za uspješno provođenje procesa obrazovanja, jasno je da ravnatelj mora posjedovati mnoge kompetencije kako bi pravovremeno mogli reagirati na bilo kakav problem i osigurati što bolje rezultate rada. Nužno je postići što viši stupanj međusobnog povjerenja, poticati suradnju među djelatnicima škole, kontinuirano pratiti i analizirati stanje te pravovremeno rješavati sve možebitne konflikte, a sve s ciljem postizanja što bolji rezultata. Sve to je teško postići bez iznimnih komunikacijskih vještina, kao i bez povjerenja i međusobnog uvažavanja drugih djelatnika.

Prema sistematizaciji poslova koje je propisalo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske [MZOŠ], rukovodne funkcije ravnatelja u osnovnim i srednjim školama su sljedeće (MZOŠ, 2005, str. 7):

- planiranje i programiranje rada i razvoja škole,
- organiziranje ljudskih i materijalnih resursa,
- briga za ljudski potencijal koji treba ostvariti školski program,
- vođenje zaposlenika na putu ostvarenja ciljeva škole,
- vrednovanje pedagoškog procesa i ostvarenih rezultata.

U Hrvatskoj je praksa da se ravnatelji u pravilu biraju među djelatnicima škole u kojoj su do tada radili, te su tijekom dugogodišnjeg rada prepoznati kao uspješne vođe i autoriteti. Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, članak 127. (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20) ravnatelj se bira na temelju natječaja koji raspisuje školski odbor. Ravnatelj se imenuje na rok od 5 godina odlukom školskog odbora uz odlukom školskog odbora uz prethodnu suglasnost ministra. U postupku

izbora ravnatelja škole sudjeluju članovi školskog odbora iz redova učiteljskog, nastavničkog, odgajateljskog vijeća, vijeća roditelja i radničkog vijeća.

Nažalost, u praksi je u mnogim sredinama je još vrlo snažan utjecaj politike na izbor ravnatelja, te je nužan što viši stupanj decentralizacije i autonomije obrazovnih ustanova. Samim djelatnicima škole je u interesu izbor što kvalitetnije ravnatelja jer je to jedini način za postizanje željenih rezultata. Međutim, jedinice područne i lokalne samouprave (županije, gradovi i općine) kao osnivači škola nedvojbeno imaju ogroman utjecaj na izbor ravnatelja, bilo izravno ili posredno – preko članova vijeća koja sudjeluju u izboru. Isto tako, jedinice lokalne samouprave su zadužene za financiranja škola, što ravnatelje stavlja u položaj ovisnosti o lokalnim političkim elitama.

3.2. Haltonska škola – primjer iz međunarodne prakse

Dobar primjer uspješne reforme školstva susreće se u okrugu Halton u Kanadi osamdesetih godina prošlog stoljeća, kad su na inicijativu nastavnika jednog lokalnog okruga učinjeni ogromni pomaci u organizaciji rada u školama. Uobičajena praksa je bila da resorno ministarstvo propisuje program i način izvođenja nastave, te da pomoću brojnih inspekcija prati njegovu realizaciju. Kako je plan rada nametnut od strane birokrata često bio teško ostvariv, te su rezultati najčešće bilo ispod očekivanih, svaki dolazak prosvjetnih inspekcija je za nastavnike bio teška trauma.

Početak osamdesetih godina na čelo navedenog školskog okruga dolazi novi ravnatelj koji postupno pokreće reformu školstva u okrugu, te u suradnji s nastavnim osobljem 1986. godine izrađuje *Haltonski projekt djelatvornih škola* (Stoll i Fink, 2000, str. 34). Tim projektom su ravnatelji škola, a time i posredno nastavnici koji su surađivali s ravnateljima, aktivno sudjelovali u izradi planova i programa nastave, vodeći računa o specifičnostima svake škole. Kroz nekoliko godina su se osjetila znatna poboljšanja u rezultatima rada, a sve više ravnatelja i nastavnika se aktivno uključivalo u rad ovog projekta.

Glavno obilježje ovakvog načina planiranja i provedbe nastavnog programa je aktivna uključenost svih dionika procesa, te neprekinuta dvosmjerna komunikacija odozgo prema dolje i odozdo prema gore. S ciljem podizanja kvalitete rada osmišljene su ankete koje su bile namijenjene ravnateljima, nastavnicima, učenicima

i djeci, a njihovi rezultati su se uvažavali pri planiranju nastave. Radna klima u školama se drastično promijenila, a većina nastavnog osoblja je aktivno sudjelovala u unaprjeđenju sustava.

Haltonski projekt djelotvornih škola je iz godine u godinu davao sve bolje rezultate, te se uskoro počeo primjenjivati u drugim školama, kao i u mnogim školama van Kanade. Današnje školstvo u većini razvijenih zemalja je na tragu ovakvog načina planiranja i provedbe nastave. Uključenost svih dionika najbolji je način da se specifičnosti određene sredine najbolje implementiraju u nastavne programe. Ovakav sustav omogućava da svaki učenik i nastavnik osjećaju pripadnost kolektivu i da daju svoj maksimum kako bi se postigli što bolji rezultati učenja.

4. Strateško planiranje u školama

Strateško planiranje u školama je sveobuhvatan i dugoročan planski proces koji se naslanja na viziju i misiju škole a koji treba osigurati njihovu provedbu, tj. razvoj škole sukladno postavljenoj viziji i misiji. Pri izradi strateškog plana nužno je voditi računa o svim čimbenicima koji utječu na rad škole, kao što su: Školski kurikulum, Godišnji plan i program rada škole, zakonodavstvo, lokalni i nacionalni strateški dokumenti vezani za obrazovanje, zakoni, europski i nacionalni propisi vezani za obrazovanje i drugo. Također treba pri planiranju proučiti rezultate domaćih i inozemnih znanstvenika iz područja obrazovanja, strategije drugih škola kao i primjere strategija uspješnih inozemnih škola.

Nemoguće je iz mnoštva razloga u potpunosti preslikati primjere neke druge uspješne škole jer svaka škola ima određene značajke koje su specifične isključivo za nju. Stoga je prvi korak u bilo kakvom ozbiljnom planiranju objektivna analiza trenutnog stanja škole (SWOT analiza, PEST analiza, KREDA analiza, vizija i misija škole). Općenito, strateško planiranje bi trebalo dati odgovor na sljedeća 3 pitanja (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 8):

- Gdje se sada nalazi naša škola?
- Gdje škola treba biti u budućnosti?
- Kako uz raspoložive ljudske i materijalne resurse ostvariti postavljene ciljeve?

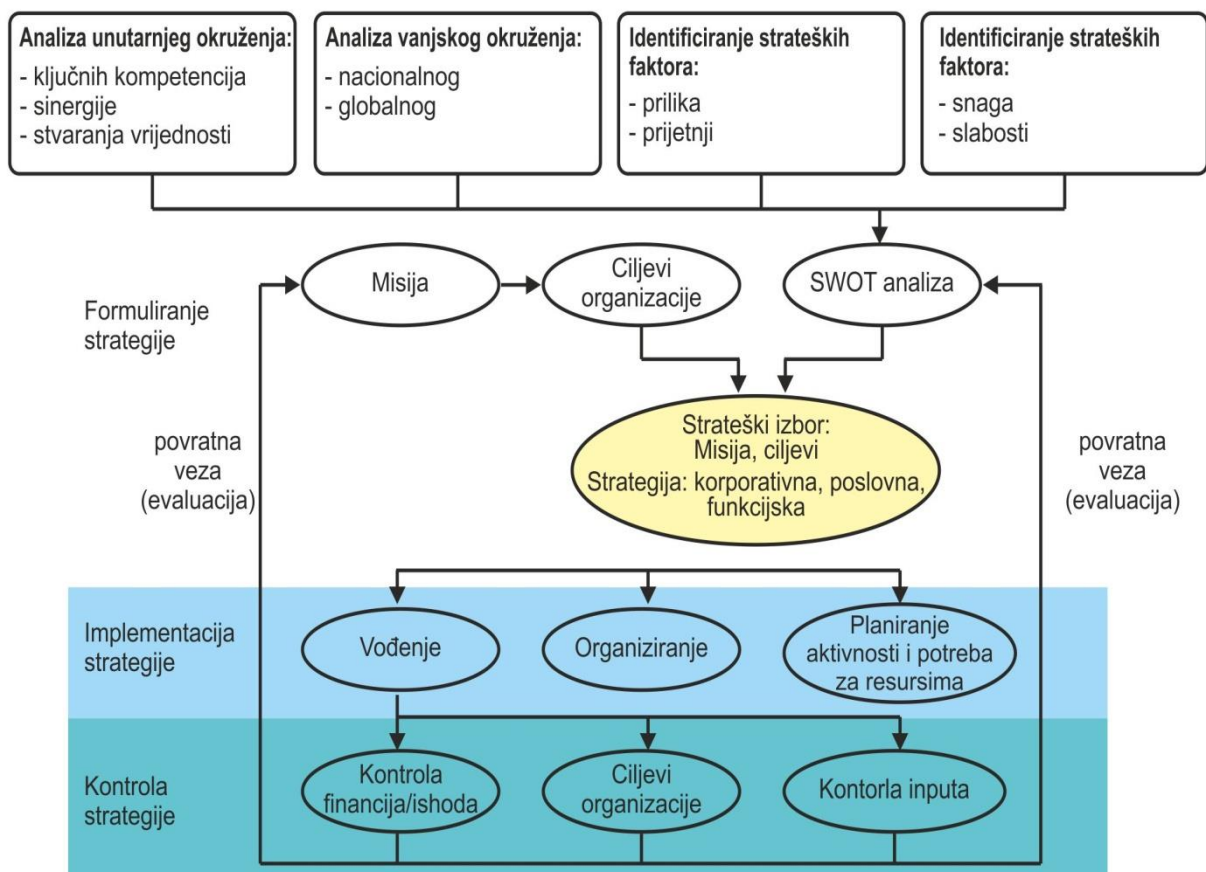
Strateško planiranje u školama provode školski timovi na čijem je čelu u pravilu ravnatelj koji ima najveće ovlasti, ali i odgovornost za eventualne propuste u planiranju. Cilj svakog strateškog plana je postavljanje određenih ostvarivih ciljeva, te definiranje načina na koji će ti ciljevi biti ostvareni. U svim oblicima ljudske djelatnosti su resursi (materijalni i personalni) dosta ograničeni, pa dobar strateški plan treba omogućiti postizanje boljih rezultata od usporedivih organizacija. Pod pojmom usporedivih misli se na organizacije koje imaju podjednake raspoložive resurse.

Jedan od ključnih čimbenika kod strateškog planiranja u bilo kojoj organizaciji, pa tako i u školi je njena interakcija s okolinom. U praksi se strategija često promatra kao interakcija organizacije i njene okoline (Brčić i sur., 2018, str. 35). Kako su dinamičnost i učestalost promjena glavna obilježja modernog društva, strategija škole

treba biti predmet analize, te se strateški ciljevi trebaju prema novonastaloj situaciji mijenjati. U praksi se često koristi *Wheelen-Hungerov model strateškog menadžmenta* koji se provodi kroz 4 osnovne faze (Brčić i sur., 2018, str. 36):

- analiza okruženja,
- oblikovanje strategije,
- primjena strategije i
- razvoj i nadzor strategije.

Sastavnice *Wheelen-Hungerovog modela strateškog menadžmenta* prikazane su na slici 3, gdje se uz ključne komponente strateškog menadžmenta vide povratne veze koje na temelju kontrole strategije mogu dovesti do redefiniranja misije i ciljeva organizacije.



Slika 3. Strateški menadžment

Izvor: Brčić i sur. (2018). *Koraci uspješnog organiziranja*, str. 37.

4.1. Analiza stanja

Prije bilo kakvog ozbiljnog poslovnog planiranja nužno je provesti dubinsku analizu trenutnog stanja, kako same poslovne organizacije tako i okruženja u kojem ona djeluje. Isto vrijedi i za obrazovne ustanove jer je njihovo poslovanje važno i za lokalnu zajednicu i za državu u cjelini. Iako se ulaganje u znanost i obrazovanje višestruko vraća i predstavlja najbolju investiciju za društvo u cjelini, često su znanost i obrazovanje među prvim sektorima u kojima srednje razvijene i nerazvijene države štede.

Najvažniji resurs u školstvu su svakako ljudi. U današnjem tehnološki naprednom društvu su nove znanstvene spoznaje postale svakodnevice, a u malo kojem području je potrebne dodatna kontinuirana edukacija kao u sustavu obrazovanja. Tehnička pomagala u nastavi su sve kompleksnija, osobito ona iz područja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, te su za njihovu uporabu često nužne dodatne kompetencije.

Zadaća ravnatelja i njegovog tima zaduženog za strateško planiranje je provesti kvalitetnu analizu stanja u školi koristeći provjerene alate kao što su SWOT i KREDA analiza. Nakon uvida u stvarno stanje moguće je pravim mjerama znatno unaprijediti rad škole i podići učinkovitost, te tako učenicima omogućiti što kvalitetnije obrazovanje.

SWOT analiza je snažan analitički alat koji omogućuje uvid u unutarnje i vanjske čimbenike koji utječu na rad škole. Dok se na vanjske čimbenike (prilike i prijetnje) uglavnom ne može značajnije utjecati, unutarnji čimbenici (snaga i slabosti) često pružaju mogućnost da se drastično poboljša stanje angažiranjem vlastitih snaga, tj. bez pomoći izvana. Tako se npr. u slučaju nedostatne osposobljenosti nastavnog osoblja za rad s informatičkom opremom stanje može drastično popraviti organizacijom internog tečaja koji bi vodio nastavnik informatike koji je zaposlenik škole. Na taj način se slabost (nedostatak kompetencija nastavnika za rad s informacijsko-komunikacijskim tehnologijama) može pretvoriti u snagu (dobra obučenos nastavnika za rad s informacijsko-komunikacijskim tehnologijama). U tablici 2 je prikazan primjer SWOT analize za školu.

Tablica 2. SWOT analiza

UNUTARNJI ČIMBENICI	S - Strengths (snage)	W - Weaknesses (slabosti)
	<ul style="list-style-type: none"> - kvalitetno osoblje - dobra tehnička opremljenost škole - razredi s manjim brojem učenika - motiviranost učenika za učenje 	<ul style="list-style-type: none"> - zastarjela informatička oprema - nema dvorane za tjelesni odgoj - problemi s organizacijom prehrane
VANJSKI ČIMBENICI	O - Opportunities (prilike)	T - Threats (prijetnje)
	<ul style="list-style-type: none"> - dobra suradnja s lokalnim poduzećima (provođenje praktične nastave) - na burzi rada kvalitetno nastavno osoblje - suradnja s roditeljima 	<ul style="list-style-type: none"> - sve manje učenika zbog iseljavanja stanovnika - mogućnost zatvaranja škole zbog nedostatka izvora financiranja

Izvor. Autor rada

KREDA analiza predstavlja analitički alat koji služi za određivanje prioriteta razvoja škole. Ova analiza je dobila ime po svojim ciljevima i načinima njihovog ostvarenja: **konkretni i realni** razvojni ciljevi koji se ostvaruju **energično, dinamično i ambiciozno**. KREDA analiza je modificirana SWOT analiza prilagođena potrebama škola, a razvili su ga zaposlenici Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 10).

Tablica 3. KREDA analiza

Čime se škola može pohvaliti? (Trebalo analizirati i navesti sve dobre strane rada škole.)	S kojim teškoćama škola svakodnevno susreće? (Trebalo navesti i osvijestiti teškoće s kojima se škola susreće, a koje se odnose na unutrašnji rad i funkcioniranje škole.)
Koji su neiskorišteni potencijali i resursi škole? (Trebalo navesti neiskorištene potencijale škole.)	Što školu koči na putu prema napretku? (Trebalo opisati vanjske prepreke koje onemogućuju napredak škole.)
Što škola može napraviti da bude još bolja? (Na temelju unutrašnjih značajki škole treba osmisliti plan da škola bude još bolja.)	Tko školi može pomoći u napretku (osobe, institucije...)? (Trebalo imenovati institucije, osobe i dr. koje mogu pomoći u unaprjeđenju podizanja kvalitete rada škole.)

Izvor: Klačmer Čalopa i sur. (2018). *Strateški plan primjene informacijsko – komunikacijskih tehnologija u školi.*, str. 11

4.2. Misija, vizija i strateški ciljevi škole

Eksplozivni razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija ima veliki utjecaj na sve ljudske djelatnosti, a ove tehnologije su našle široku primjenu i u obrazovnom sustavu. Danas je školstvo nezamislivo bez informatičke opreme, te su informacijsko-komunikacijske tehnologije jedna od ključnih sastavnica svakog strateškog plana. Vjerojatno nije pretjerano reći da je danas u bilo kojoj poslovnoj organizaciji tehnologija podjednako važna kao i čovjek, te da ga u mnogim zadaćama može učinkovito odmijeniti.

Jedna od ključnih zadaća ravnatelja je strateško planiranje razvoja informacijsko-komunikacijskih tehnologija (IKT) i njihova implementacija u nastavni proces. Od ravnatelja se ne očekuju vrhunska znanja vezana za operativnu uporabu IKT ali bi svakako trebao znati njihov strateški značaj. Primjena IKT u svim područjima nastavnih aktivnosti pruža brojne prednosti: omogućuje značajne uštede potrošnog materijala, potiče kreativnost kod učenika i nastavnika, razvija medijsku pismenost i kritičko razmišljanje kod korisnika IKT, olakšava i ubrzava pristup edukativnim sadržajima (jednom digitalnom sadržaju istovremeno može pristupiti mnoštvo korisnika)...

Ako se promotri navedeno, lako je zaključiti da se uporabom IKT može značajno podići kvaliteta nastave, te je stoga strateško planiranje primjene IKT od velike važnosti. Stoga je važno SWOT analizom točno utvrditi raspoloživu informatičku opremu i njenu starost, stupanj informatičke zrelosti nastavnika i učenika, digitalne kompetencije nastavnika i njihovu spremnost na usavršavanje, korištenje informatičke opreme u nastavnom procesu i drugo. Osim za poučavanje, IKT treba u školama biti integrirana i u samo poslovanje, čime se postiže viši stupanj transparentnosti poslovanja.

Nakon analize stanja provodi se definiranje misije, temeljnih vrijednosti, vizije i strateških ciljeva škole, što je kontinuiran proces jer uvijek nanovo analizira stanje, te redefiniraju misija, vizija i strateški ciljevi. Koraci potrebni da se od misije škole dođe do njenih strateških ciljeva su prikazani na slici 4.



Slika 4. Koraci u upravljanju strateškim razvojem IKT škole

Izvor: Klačmer Čalopa i sur. (2018). *Strateški plan primjene informacijsko – komunikacijskih tehnologija u školi.*, str. 7

4.2.1. IKT misija škole

IKT misija škole mora biti jasna, kratka i jednostavna, te na razumljiv način treba iskazivati stvarni IKT potencijal škole. Važno je da misija bude dugoročno orijentirana, te kao takva integrirana u ostale strateške dokumente škole. Ona treba biti inspirativna i poticajna kako za nastavnike tako i za učenike, roditelje te sve ostale dionike u procesu učenja i poučavanja. Dobro formulirana misija je bezvremenska vrijednost škole i na temelju nje treba biti prepoznatljiva u odnosu na druge škole. U njenoj izradi i osmišljavanju treba biti uključen što širi krug nastavnog osoblja, učenika i roditelja.

Integriranost IKT misije u strateške dokumente škole ukazuje na činjenicu da je implementacija IKT-a u nastavni proces na visokoj razini, te da se vodi računa o tome da se IKT resursi racionalno koriste u učenju. Informatizacijom administrativnih poslova u školi rasterećuje se nastavno osoblje i ostavlja mu se više vremena za temeljnu djelatnost, a u školi je to učenje i poučavanje. Kod učenika se otvaraju dodatne mogućnosti za kreativnost i usvajanje digitalnih kompetencija.

4.2.2.IKT temeljne vrijednosti

Do prije nekoliko desetljeća temeljne vrijednosti škole su uglavnom bile usmjerene ka stjecanju što veće količine znanja, te se uspješnost škole najčešće mjerila količinom znanja koje učenici steknu tijekom školovanja. Moderno društvo zahtijeva drugačiji pristup jer je „proizvodnja novih znanja i spoznaja“ toliko dinamična da je učenje mnoštva činjenica ponekad potpuno besmisleno. Sve su važnije neke nove vrijednosti kao što su digitalna pismenost, sklonost timskom radu i suradnji, vještina komunikacije i suradnje s udaljenim osobama iz drugih država, društvena odgovornost i slično. Škola sve više postaje institucija čija je primarna zadaća pripremiti učenike za život potičući kod njih kritičko razmišljanje i odnos prema drugima.

Digitalno okruženje stvorilo je i mnoštvo novih mogućnosti ali i mnoštvo opasnosti, te je važno kod učenika od najranije dobi razviti osjećaj odgovornosti prema drugim sudionicima u tom okruženju, naučiti ih važnost poštivanja tuđeg intelektualnog vlasništva, kao i korištenje tuđih sadržaja isključivo uz suglasnost autora. Digitalna i medijska pismenost su važne kompetencije koje učenici trebaju steći tijekom formalnog obrazovanja jer će one biti temelj za cjeloživotno učenje koje je novim generacijama nužnost.

4.2.3.IKT vizija škole

Putem IKT vizije važno je svom okruženju staviti do znanja da učenici i nastavno osoblje posjeduju dovoljno znanja i vještina za samostalno učenje uz korištenje informacijskih tehnologija, te da se njima koriste racionalno i odgovorno.

Pitanja koja mogu olakšati osmišljavanje vizije su (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 10):

- Kakva škola po pitanju korištenja IKT želimo biti?
- Kako se trenutno postojeća IKT uklapa u viziju razvoja škole?
- Postoje li nadzorne točke za provjeru ostvarenja postavljene vizije?
- Kakva je suradnja između učenika i nastavnika?
- U kojoj mjeri se IKT resursi koriste za učenje i poučavanje, te kakav je stupanj integracije IKT u poslovanje škole?
- Omogućava li korištenje trenutno raspoložive IKT učinkovito učenje?

- U kojoj mjeri je IKT prilagođen učenicima s posebnim potrebama?

4.2.4.Strateške inicijative

Strateške inicijative su određena planska djelovanja koja se poduzimaju kako bi se uspješno ostvariti viziju i misiju škole. Razlikuje se 5 strateških cjelina na temelju kojih se može procijeniti digitalna zrelost škole (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 17-18):

Planiranje, upravljanje i vođenje: podrazumijeva postojanju vizije primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija na razini cijele škole. Za školu se određuje se stupanj integriranosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u učenju i poslovanju, što pridonosi većoj transparentnosti poslovanja i općoj dostupnosti te primjenjivosti obrađenih podataka.

IKT u učenju i poučavanju: integriranost informacijsko-komunikacijskih tehnologija u učenju i poučavanju je važna značajka digitalno zrelih škola podrazumijeva digitalnu zrelost nastavnog osoblja i učenika. Pri planiranju je važno voditi računa da tehnologija bude u službi odgojno-obrazovnih ciljeva. U ovom slučaju je planiranje nužno kako bi se korištenjem tehnologije nastava što više usmjerila na učenika. Primjena informacijsko-komunikacijskih tehnologija u učenju podrazumijeva korištenje digitalnih sadržaja koji odgovaraju nastavnom predmetu uz što veći angažman učenika.

Razvoj digitalnih kompetencija: u cilju što učinkovitije uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologija u učenju nastavno osoblje treba kontinuirano unaprjeđivati svoje informatičke kompetencije.

IKT kultura: definira kulturu komunikacije u digitalnom okruženju putem interneta, te povezivanje i komunikacija s korisnicima unutar i van škole.

IKT infrastruktura: predstavlja dizajn i organizaciju fizičkih i virtualnih prostora, kao i pripadajuću infrastrukturu. Informatička oprema relativno brzo zastarijeva, te je nužno voditi računa o njenom obnavljanju i nabavci nove opreme i tehnologija.

4.2.5. Strateški ciljevi

Strateški ciljevi su određene aktivnosti koje se planiraju na temelju raspoloživih resursa, a imajući pri tome na umu i SWOT, PEST i KREDA analize koje utječu na njihovo određivanje. Ako su dobro osmišljeni, strateški ciljevi se mogu dugoročno koristiti, npr. ako je strateški cilj škole svake godine povećati vlastitu količinu digitalnih sadržaja za učenje za 30% u odnosu na prethodnu godinu, takav strateški cilj može biti primjenjiv godinama.

Kod postavljanja ciljeva je važno odrediti instrumente kojima će se precizno moći izmjeriti uspješnost ostvarenja cilja, kao i resurse koji su nužni za njegovo ostvarenje. Kako bi se što uspješnije ostvarili postavljeni ciljevi, koriste se tzv. *SMART indikatori*, prema kojima ciljevi trebaju biti (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 17-18):

- konkretni (*Specific*) – točno je definirano što se želi njima postići, s naglaskom na određeno tematsko područje,
- mjerljivi (*Measurable*) – postavljeni tako da je njihovo ostvarenje moguće prikazati numerički ili kvantitativno,
- ostvarivi (*Achievable*) – mora postojati dovoljno resursa za njihovo ostvarivanje (vremena, osoblja isredstava),
- stvarni (*Relevant*) – da su izravno povezani sa strateškim inicijativama i
- vremenski definirani (*Time-related*) – potrebno je definirati vremenski rok u kojem će postavljeni cilj biti ostvaren.

4.3. Digitalna zrelost škole

Kvaliteta strateškog planiranja i njegova implementacija u nastavni proces i poslovanje škole određuju njenu digitalnu zrelost. Zahvaljujući trudu skupine stručnjaka koji su analizirali europska i svjetska istraživanja vezana za implementaciju IKT u školama, te prilagodbom postojećih metodologija našem školstvu, nastao je Okvir za digitalnu zrelost osnovnih i srednjih škola u RH koji služi za određivanje stupnja digitalne zrelosti škola.

Prema Okviru za digitalnu zrelost osnovnih i srednjih škola u RH s pripadajućim instrumentom kojeg su razvili stručnjaci s Fakulteta organizacije i

informatike Varaždin, Sveučilišta u Zagrebu i Carneta, postoji 5 razina digitalne zrelosti škola (Begićević Ređep i sur.):

Razina 1: digitalno neosvijestena je škola u kojoj ne postoji svijest o mogućnosti implementacije IKT-a u učenju i poslovanju. U ovakvim školama se ne planira razvoj kroz primjenu IKT-a, a nastavno osoblje ne razvija digitalne kompetencije. U digitalno neosvijestanim školama ne postoji IKT infrastruktura, a računala su smještena isključivo u određenim učionicama. Ne postoji ni tehnička podrška u korištenju IKT-a niti su za njihovo uvođenje osigurana financijska sredstva.

Razina 2: digitalna početnica je škola u kojoj postoji svijest o mogućnostima primjene IKT-a u učenju, poučavanju i poslovanju ali samo dio nastavnika primjenjuje IKT u učenju i poučavanju. Kod ovakvih škola ne postoji vizija niti dugoročni ciljevi primjene IKT-a. Iako često postoji svijest o potrebi stjecanja digitalnih kompetencija nastavnika i učenika, u praksi uvijek ne postoji. IKT resursi su dostupni samo u određenim prostorijama škole.

Razina 3: digitalno osposobljena je škola u kojoj postoji svijest o mogućnostima korištenja IKT-a u učenju, poučavanju i poslovanju škole, postoje strateški dokumenti koji se provode u praksi. U ovom tipu škola se IKT u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama ne provodi sustavno, ali među nastavnicima prevladava praksa primjene IKT-a u radu s tim učenicima. Nastavnici razvijaju digitalne kompetencije, izrađuju digitalne sadržaje i uvode inovacije u nastavi uz korištenje IKT-a. Sredstva za održavanje opreme su najčešće osigurana.

Razina 4: digitalno napredna je škola u kojoj se jasno prepoznaju prednosti IKT-a u svim područjima djelovanja. U ovom tipu škole je uz strateške razvojne dokumente, kao zasebna je definirana integracija IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole, kao i dugoročni ciljevi primjene IKT-a. Nastavnici koriste IKT za naprednije načine poučavanja i vrednovanja znanja, a vlastite medijske sadržaje štite autorskim pravom. Pristup IKT resursima je moguć u skoro svim prostorijama škole, a sredstva za održavanje i nabavu novih IKT resursa su unaprijed planirana.

Razina 5: digitalno zrela je škola u kojoj se na svakom koraku vidi važnost primjene IKT-a u učenju, poučavanju i poslovanju škole. Uz opće razvojne dokumente postoji i strategija razvoja IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole, te dugoročni ciljevi primjene IKT-a. Redovito se provodi vrednovanje učinaka u kontekstu dugoročno

definiranih ciljeva. Sustavno se pristupa razvoju digitalnih kompetencija kod nastavnika i učenika. U svim dijelovima škole je razvijena mrežna infrastruktura, sustav informacijske sigurnosti i programske potpore.

5. Reforme u hrvatskom školstvu

Odgojno-obrazovni sustav je od svojih začetaka podložan promjenama uvjetovanim njegovoj ovisnosti o mnogim značajkama zajednice kao što su kultura, gospodarstvo, znanost i slično. Stoga je ovaj sustav oduvijek podložan preispitivanju smjera kojim se kreće i razvija, provođenju reformi kojima se jednostavno ne vidi kraj, što je i razumljivo ako se zna da na željeni smjer utječu mnogi opći čimbenici kao i neki čimbenici koji su specifični za određenu sredinu. Kad se promatraju reforme u školstvu uvijek se stječe dojam da je riječ o nedovršenom poslu i da je još mnogo toga nužno napraviti. Dinamičnost promjena u modernom društvu, bilo da je riječ o gospodarstvu, kulturi, znanosti ili bilo kojem drugom području, jednostavno stvara dojam da odgojno-obrazovni sustav kasni u razvoju u odnosu na druge djelatnosti, te da su reforme u ovom sustavu nužne.

Ako se ima na umu gore navedeno, može se reći da su u Hrvatskoj pokušaji provedbe cjelovite reforme u školstvu kontinuitet bez sretnog svršetka. O reformi se uvijek priča, kritizira se postojeće stanje koje je dugoročno neodrživo, ali se temeljni problemi u školstvu jako sporo rješavaju. Još uvijek u planiranju dominira piramida moći na čijem je vrhu Ministarstvo znanosti i obrazovanja, te se sve ključne odluke donose odozgo prema dolje, tj. od Ministarstva prema školama.

Na odgojno-obrazovni sustav još uvijek mnogo više utječe politika nego znanstvena zajednica. Od 2000. godine doneseno je mnoštvo dokumenata i strategija, kao što su (Karajić i sur., 2019, str. 12):

- Strategija razvitka Hrvatska u 21. stoljeću (2001),
- Deklaracija HAZU o znanju (2002),
- 55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske (2003),
- Deklaracija HAZU – Hrvatska temeljena na znanju i primjeni znanja (2004),
- Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010. godine (2005),
- HNOS - Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006),
- Nacionalni okvirni kurikulum (2011),
- Nacionalni kurikulum za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (2014),

- Izrada standarda zanimanja, kvalifikacija te kurikuluma za stjecanje pojedinih kvalifikacija u strukovnom obrazovanju (2013),
- Hrvatski kvalifikacijski okvir (2013),
- Nove boje znanja – strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014), te mnogi drugi dokumenti.

Nakon što je u listopadu 2014. godine prihvaćena Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, multidisciplinarni tim znanstvenika predvođen Borisom Jokićem je krenuo u izradu Cjelovite kurikularne reforme koja je trebala poslužiti kao temelj za korjenitu transformaciju odgojno-obrazovnog sustava. Glavne smjernice kurikularne reforme su bile (Jokić, 2017 prema Karajić i sur., 2019, str. 30):

- razvoj generičkih kompetencija nužnih za život i rad u 21. stoljeću,
- povećanje razine funkcionalnih pismenosti učenika,
- povezanost odgoja i obrazovanja s interesima, životnim iskustvima, potrebama i mogućnostima učenika,
- povezanost odgoja i obrazovanja s potrebama društva i gospodarstva,
- jasno određenje odgojno-obrazovnih ishoda, i to ne samo onih vezanih uza znanja već i onih koji osiguravaju razvoj vještina, stavova, vrijednosti, kreativnosti, inovativnosti, kritičkoga mišljenja, estetskoga vrednovanja, inicijativnosti, poduzetnosti, odgovornosti, odnosa prema sebi, drugima i okolini, vladanja i brojne druge,
- osiguravanje veće autonomije odgojno-obrazovnih radnika u izboru sadržaja, metoda i oblika rada, ali i poticanje primjene metoda poučavanja i učenja koje omogućuju aktivnu ulogu učenika u razvoju znanja, vještina i stavova uz podršku učitelja/nastavnika i u interakciji s drugim učenicima,
- jasno određenje kriterija razvijenosti i usvojenosti odgojno-obrazovnih ishoda, čime se osigurava osnova za objektivnije i valjano vrednovanje učeničkih postignuća,
- korjenita promjena vrednovanja, ocjenjivanja i izvješćivanja o postignućima učenika u smjeru vrednovanja kao integralnoga dijela procesa učenja.

U izradi Cjelovite kurikularne reforme sudjelovalo je preko 500 članova stručnih radnih skupina pod vodstvom sedmeročlanog ekspertnog tima na čijem je čelu bio Boris Jokić. Ova reforma je polarizirala i javnost i stručnjake: kod dijela stručnjaka je imala čvrstu podršku dok je dio znanstvenika ukazivao na njenu

neprovedivost i manjkavost u mnogim segmentima. U lipnju 2016. godine Ministarstvo znanosti i obrazovanja je definitivno odustalo od njene izrade i provedbe u školama, a ekspertni tim odstupa sa svojih funkcija.

Unatoč neuspjehu Cjelovite kurikularne reforme, te podijeljenosti znanstvene zajednice i javnosti oko nje, u društvu je vladao konsenzus da su promjene u odgojno-obrazovnom sustavu nužne jer je postojeći sustav zastario i postao potpuno neprikladan za moderno društvo. Stoga je u školskoj 2018./2019. godini započela eksperimentalna provedba reforme pod nazivom *Škola za život*, a koja se provodila u 50 osnovnih i 30 srednjih škola (Karajić i sur., 2019, str. 39).

Projekt je provodilo Ministarstvo znanosti i obrazovanja kao nositelj uz sljedeće partnere: Carnet, Agenciju za odgoj i obrazovanje, Agenciju za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja i Agenciju za mobilnost i programe EU-a. Osnovni ciljevi Škole za život su povećanje kompetencija učenika u rješavanju konkretnih problema, kao i povećanje zadovoljstva učenika i motivacije nastavnog osoblja (Karajić i sur., 2019, str. 40). Izbor škola koje sudjeluju u eksperimentalnoj provedbi Škole za život je izvršen na temelju Javnog poziva za iskazivanje interesa koje je raspisalo Ministarstvo znanosti i obrazovanja na koji su se javljale škole, a pri konačnom izboru se vodilo računa o zastupljenosti svih regija.

Kao što se može vidjeti na slici 5, tijekom provedbe reforme se prate i vrednuju postignuti rezultati, te se nakon analize poduzimaju mjere kojima bi se otklonili uočeni problemi i uvela poboljšanja u nastavi. Ravnatelji i nastavnici su uglavnom pokazali pozitivne stavove prema Školi za život, a reformu smatraju nužnima kako bi se unaprijedio hrvatski odgojno-obrazovni sustav. Međutim, dio nastavnika smatra da nije dovoljno educiran za učinkovitu provedbu reforme. Kod određenog broja nastavnog osoblja je vidljiv strah da bi moglo doći do izvjesne „degradacije znanja“ jer je težište reforme na razvoju vještina kod učenika, dok je stjecanje konkretnih znanja donekle zanemareno. Također je uočeno da je u pojedinim razredima došlo do slabljenja discipline, te su pojedini nastavnici izrazili stav da bi reformu trebalo provoditi polaganije i dati vremena i nastavnicima i učenicima da se što bolje adaptiraju na novi način učenja.



Slika 5. Koraci u provedbi i praćenju Škole za život

(Izvor: Karajić i sur. *Vrednovanje eksperimentalnoga programa Škola za život u školskoj godini 2018./2019.*, str. 43)

Bez obzira na određene negativne stavove prema načinu provedbe obrazovne reforme, može se zaključiti da među nastavnim osobljem postoji konsenzus o njenoj nužnosti.

6. Ravnatelj i nastava na daljinu (model C)

U prethodnim poglavljima više puta je bilo govora o učestalim promjenama poslovnog okruženja u modernom društvu i nužnost poduzeća i institucija da se što brže prilagode novonastaloj situaciji. Aktualna pandemija bolesti Covid-19 utjecala je na osmišljavanje novih modela nastave uz očuvanje zdravlja nastavnog osoblja i učenika, kao i njihovih obitelji. Iako su Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Ministarstvo zdravstva i Nacionalni krizni stožer donijeli mnoge naputke i preporuke, ravnateljima u školama je prepušteno da procijene koji model nastave je najprimjereniji s obzirom na epidemiološku situaciju, te da u slučaju promjena u svakom trenutku budu spremni promptno reagirati.

Uz pandemiju jedan dio škola je pogodila i druga katastrofa: potresi na području Zagreba, te krajem prošle godine u Banovini. Tijekom tih potresa mnoge škole su oštećene, te je provedba normalne nastave djelomično ili u potpunosti onemogućena.

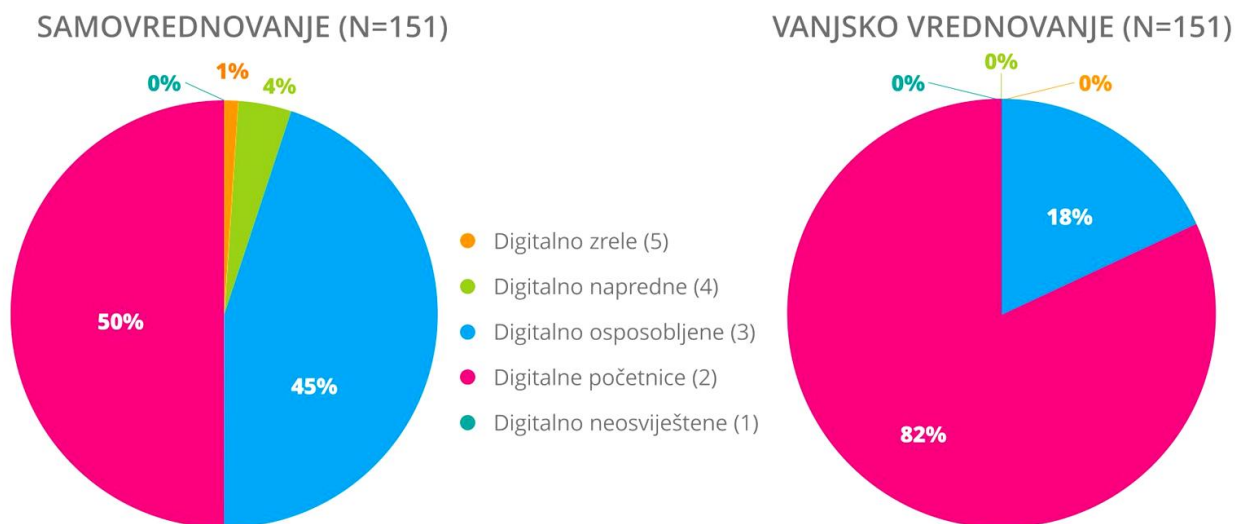
Imajući u vidu navedene otežavajuće okolnosti, kao jedini prihvatljivi način provedbe nastave nametnula se nastava na daljinu, posredstvom interneta i televizije. Za provedbu takvog modela učenja nužne su određene materijalne pretpostavke (računalo, internet, televizija), te određene vještine (znanje korištenja elektroničke pošte, IP telefonije i slično, te općenito određeni stupanj medijske pismenosti korisnika). Iako nastava na daljinu ne može u potpunosti zamijeniti tradicionalni oblik nastave, donosi i neke prednosti: nastavnici i učenici stječu nove vještine intenzivnim korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Nastava na daljinu potiče i ravnatelje na izradu strateškog plana primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u tradicionalnoj nastavi, kao i plana njene uporabe u vanrednim situacijama kao što su elementarne nepogode, pandemije i slično.

Implementacija informacijsko-komunikacijskih tehnologija u strateške planove škole uz navedene prednosti pruža dodatne mogućnosti za podizanje ugleda škole, kao što su (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 5):

- podizanje razine digitalne zrelosti nastavnika i učenika,
- optimalna iskorištenost računalne opreme koju škola posjeduje,

- stvaranje boljeg imidža škole, što može pozitivno utjecati na lakše pronalaženje mogućnosti sudjelovanja u projektima, a time i dodatnog financiranja razvoja škole,
- korištenjem informatičke opreme biti bolje pripremljen na nove izazove u obrazovanju koji dolaze s novim tehnologijama, a samim time biti pripremljen za novi načini poučavanja.

Za optimalno korištenje informacijskih tehnologija nužno je kontinuirano usavršavanje nastavnog osoblja i učenika s ciljem povećanja razine digitalne zrelosti. Kako bi se u školi održavao korak s tehnološkim napretkom, ravnatelj i njegov tim trebaju provesti kvalitetnu analizu raspoložive opreme, po potrebi osigurati nabavu nove opreme, te omogućiti nastavnom osoblju kontinuirano učenje i unaprjeđenje digitalnih kompetencija. Mnoga istraživanja su pokazala da u području digitalnih kompetencija nastavnici uglavnom precjenjuju svoja znanja i sposobnosti, te je veliki raskorak između unutarnjeg i vanjskog vrednovanja tih kompetencija (slika 6).



Slika 6. Usporedba rezultata unutarnjeg i vanjskog vrednovanja digitalne zrelosti škole

(Izvor: Klačmer Čalopa i sur. *Strateški plan primjene informacijsko – komunikacijskih tehnologija u školi*, str. 9

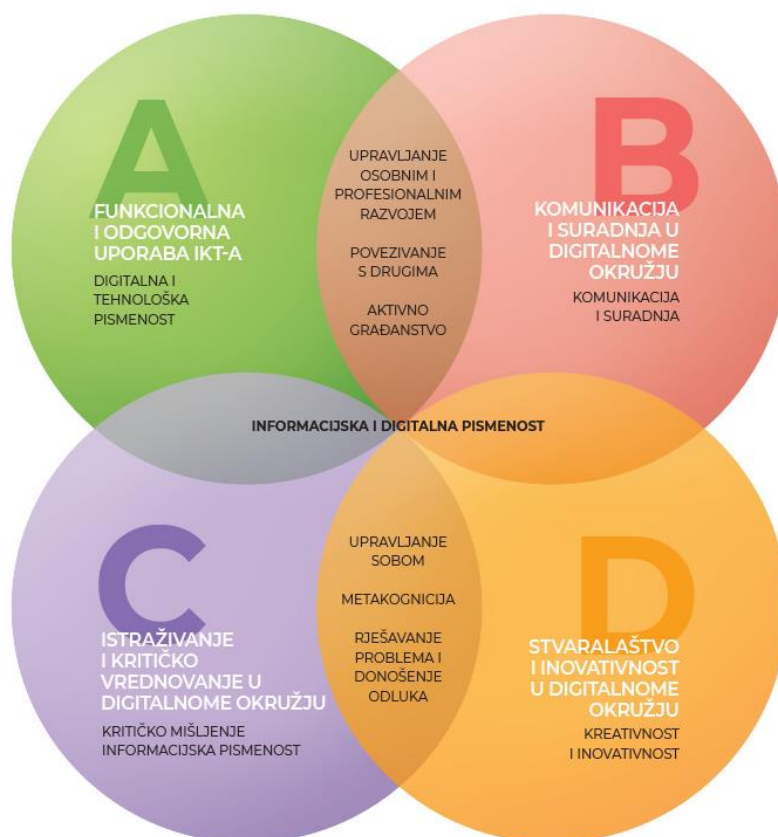
U sklopu projekta e-Škole na području cijele Hrvatske provedeno je istraživanje digitalne zrelosti škola, a istraživanjem je ukupno bila obuhvaćena 151

škola. Dobiveni rezultati su pokazali ogromnu razliku između samovrednovanja i vanjskog vrednovanja, pa se tako pri samovrednovanju 1 škola ocijenila je kao digitalno zrela (razina 5), 6 škola smatra da je njihova digitalna zrelost na razini 4 (digitalno napredne škole), 68 škola se smatra digitalno osposobljenima (razina 3), dok se 76 škola ocijenilo razinom 2 (digitalne početnice) (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 8). Unutarnje vrednovanje su provodili ravnatelji škola ili timovi koje su ravnatelji odredili.

Vanjsko vrednovanje je zasigurno dalo puno objektivniju sliku, a rezultati su značajno lošiji: niti jedna škola nije ocijenjena digitalno naprednom ili digitalno zreloom , tj. razinama 4 i 5, 27 škola su vanjski ocjenitelji vrednovali razinom 3(digitalno osposobljenima), dok su 124 škole procijenjene razinom 2 (digitalne početnice) (Klačmer Čalopa i sur., 2018, str. 9).

Promatrajući ovo istraživanje može se zaključiti da samovrednovanje digitalnih kompetencija nastavnika i učenika često ne pruža objektivnu sliku stanja, te da se što češće treba provoditi vanjsko vrednovanje.

Važnost digitalne zrelosti nastavnika i učenika osobito je vidljiva u ovo pandemijsko vrijeme, kad je zbog prevencije zdravlja nužno provoditi nastavu na daljinu, a time i učestalo koristiti informacijsko-komunikacijske tehnologije. Nastava na daljinu sigurno ne pruža onu kvalitetu kao nastava *licem u lice*, ali zato pozitivno utječe na razvoj digitalnih kompetencija i kod nastavnika i kod učenika. Poznato je da mlađa populacija (učenici) lakše usvaja tehnološke inovacije, te se može pouzdano tvrditi da je kod napredak u *digitalnoj zrelosti* znatno veći nego kod odraslih. Učestala uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologija kod učenika razvija mnoge kompetencije, prije svega medijsku, informacijsku i digitalnu pismenost, potiče njihovu kreativnost i stvaralaštvo, te razvija kritički stav prema digitalnom okruženju. Neke od mogućnosti koje pruža digitalna tehnologija prikazane se na slici 7.



Slika 7. Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i temeljne kompetencije

(Izvor: Kurikulum međupredmetne teme: Uporaba informacijskih i komunikacijskih tehnologija, str. 68., https://skolazazivot.hr/wp-content/uploads/2020/06/IKT_kurikulum.pdf)

Iz navedenog se može zaključiti da je u interesu ravnatelja, kao i svih ostalih dionika odgojno-obrazovnog procesa postići što višu razinu digitalne zrelosti škole. Učinkovita uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologija omogućuje brže učenje, potiče kreativnost, te roditeljima pruža bolju mogućnost nadzora aktivnosti djece. Izradom Strategije uporabe informacijsko-komunikacijskih tehnologija, prilagodbom strateških i nadogradnjom postojećih dokumenata s tom strategijom moguće je podići razinu digitalne zrelosti.

Svaka škola koja ima razvojnih ambicija mora imati jasnu viziju primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija a koja treba biti usklađena skladu sa svojim potrebama i strateškim ciljevima škole. Ravnatelj bi trebao biti predvodnik stručnog tima koji razvija viziju, te bi uvijek morao imati na umu da je razvoj digitalnih tehnologija neprekidan proces koji zahtijeva i usavršavanja digitalnih kompetencija djelatnika škole, kao i učenika.

7. Zaključak

Odgojne-obrazovne ustanove su vrlo kompleksan sustav koji ovisi o mnogim posebnosti okruženja u kojem djeluje, kao što su: stupanj razvoja gospodarstva, znanosti, kulture i slično. Zbog utjecaja mnogih vanjskih čimbenika vrlo je teško dugoročno planirati razvoj obrazovnih institucija, pogotovo zadnjih nekoliko desetljeća kad je eksponencijalan razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija imao ogroman utjecaj na sve oblike ljudske djelatnosti, pa tako i na školstvo. Kapitalistički sustav gospodarstva očekuje od škole da budu njegov servis u ostvarivanju što viših profita, ali škole su uvijek bile znatno više od *tvornice stručne radne snage*. Krajnji cilj škole nije stvoriti stručnog zaposlenika poduzeća, nego stvoriti čovjeka koji će uz kompetencije potrebne za obavljanje posla posjedovati još mnoštvo znanja i sposobnosti, te će mu stečena znanja omogućiti cjeloživotni napredak.

Ravnatelj škole je njen menadžer i vođa, te zbog vrlo širokog djelokruga poslova mora imati iznadprosječne sposobnosti i kompetencije. Zbog opsega i raznolikosti posla prinuđen je da oko sebe okupi stručnjake s kojima će podijeliti obveze i odgovornosti, te s kojima će kontinuirano raditi na podizanju kvalitete nastave. Pri tome je od ključne važnosti imati jasnu strategiju rada, jasnu viziju i misiju. Očekivanja od suradnika i učenika uvijek moraju biti visoko postavljena a istovremeno ostvariva uz timski rad i uključenost svih sudionika obrazovnog procesa.

Implementacija informacijsko-komunikacijskih tehnologija u obrazovni proces ja jedna od ključnih zadaća svakog odgovornog ravnatelja. Danas je bilo koja djelatnost nezamisliva bez uporabe digitalnih pomagala, a u malo kojem području ljudskog djelovanja se uvođenjem novih tehnologija otvaraju brojne mogućnosti kao u školstvu. Digitalizacija procesa znatno ih ubrzava i smanjuje troškove, a istovremeno kod svih sudionika razvija dodatne kompetencije i potiče kreativnost. Zbog važnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija osobitu pozornost treba posvetiti strateškom planiranju njihove uporabe, praćenju i analizi stanja, nabavi nove opreme i drugo. Razvoj ovih tehnologija je vrlo brz, oprema relativno brzo zastari, kao i stečena znanja. Novi uređaji u pravilu pružaju dodatne mogućnosti ali i zahtijevaju dodatnu edukaciju korisnika.

Ponekad elementarne nepogode ili slično mogu onemogućiti normalno odvijanje nastave, te nastava na daljinu postaje jedino provedivo rješenje. U takvim situacijama se najbolje može ocijeniti važnost implementacije informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Škole koje su više napredovale u informatizaciji nastave znatno lakše su se prilagodile situaciji nastaloj nakon izbijanja pandemije i nedavnih potresa, te su brzo uspjele organizirati nastavu na daljinu.

Jedna od ključnih kompetencija koju bi morao posjedovati svaki uspješan ravnatelj su komunikacijske vještine. Otvorena i jasna komunikacija uz uvažavanje mišljenja i prijedloga drugi sudionika najbolji su put za podizanje kvalitete rada svake ustanove.

8. Popis literature

1. Agencija za znanost i visoko obrazovanje [AZVO]. (2019). Akademska rangiranja. Zagreb: AZVO. Preuzeto 13.7.2021. s https://www.azvo.hr/images/stories/novosti/Bro%C5%A1ura_Akademska_rangiranja.pdf
2. Begičević Ređep, N., Balaban, I., Žugec, B., Klačmer Čalopa, M., Divjak, B. (2018). *Framework for Digitally Mature Schools*. Preuzeto 27.9.2021. s <https://old.eurodl.org/?p=special&sp=articles&inum=10&article=783>
3. Buhač, Lj. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14 (1). Preuzeto 16.5.2021. s <https://hrcak.srce.hr/190036>
4. Buhač, Lj. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14 (1). Preuzeto 11.5.2021. s <https://hrcak.srce.hr/190035>
5. Đaković, O. (2012). *Modeli stručnog usavršavanja ravnatelja osnovnih i srednjih škola*. Preuzeto 12.6.2021. s http://www.ssmb.hr/libraries/0000/5544/Modeli_stru%C4%8Dnog_usavr%C5%A1avanja_ravnatelja_srednjih_%C5%A1kola_dr.sc._Oleg_%C4%90akovi%C4%87_-_pdf.pdf
6. Karajić, N., Ivanec, D., Geld, R., Spajić-Vrkaš, V. (2019). *Vrednovanje eksperimentalnoga programa Škola za život u školskoj godini 2018./2019*. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu. Preuzeto 12.8.2021. s <https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/NacionalniKurikulum/Evaluacija-Skola-za-zivot/Vrednovanje%20eksperimentalnoga%20programa%20Skola%20za%20%C5%BEivot%20u%20%C5%A1kolskoj%20godini%202018.%20-%202019.%20-%20objedinjeno%20izvjesce.pdf>
7. Kis, I. (2018). *Specifičnosti menadžmenta u obrazovanju*. Preuzeto 12.5.2021. s https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/specificnosti_menadzmenta_u_obrazovanju_irena_kiss.pdf
8. Klačmer Čalopa, M., Tomičić Pupek, K., Begičević Ređep, N. (2018). *Strateški plan primjene informacijsko – komunikacijskih tehnologija u školi*. Zagreb: Carnet
9. Luić, Lj. (2018). *Strateško planiranje i upravljanje školom*. Zagreb: Carnet
10. Matijaš, M. (2014). *Vizija moderne škole i menadžment škole*. Preuzeto 17.5.2021. s https://zbornica.com/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=1560&Itemid=108
11. Mihaljević, N. (2018). Usmjeravanje i poticanje nastavnog procesa. *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje (zbornik radova)*. Preuzeto 12.5.2021. s <https://www.azoo.hr/app/uploads/uvezeno/datoteke/ravnatelj-skole-upravljanje-vodjenje-2009-1536865905.pdf>

12. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta [MZOS]. (2015). *Nove boje znanja - Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*. Preuzeto 12.5.2021. s <https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf>
13. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. (2018). *Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2019. - 2021*. Preuzeto 16.5.2021. s <https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/PristupInformacijama/Strateski/Strate%20A1ki%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202019.%20-%202021..pdf>
14. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. (2019a). *Strateški plan Ministarstva znanosti i obrazovanja za razdoblje 2020. - 2022*. Preuzeto 16.5.2021. s <https://mzo.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/PristupInformacijama/Strateski//Strateski%20plan%20Ministarstva%20znanosti%20i%20obrazovanja%20za%20razdoblje%202020.%20-%202022..pdf>
15. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. (2019b). *Smjernice za vrednovanje procesa i ostvarenosti odgojno-obrazovnih ishoda u osnovnoškolskome i srednjoškolskome odgoju i obrazovanju*. Preuzeto 12.5.2021. s <https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/PristupInformacijama/eSavjetovanja-2019/Smjernice%20za%20vrednovanje%20procesa%20i%20ostvarenosti%20odgojno-obrazovnih%20ishoda%20-%20eSavjetovanje%204-12-2019.pdf>
16. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. (2020). *Strateški okvir za digitalno sazrijevanje škola i školskog sustava u Republici Hrvatskoj (2030)*. Preuzeto 12.5.2021. s <https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/PristupInformacijama/Strateski-digitalno2030/Strateski%20okvir%20za%20digitalno%20sazrijevanje%20škola%20i%20školskog%20sustava%20u%20Republici%20Hrvatskoj%20-%20202030.pdf>
17. Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa [MZOŠŠ]. (2005). *Osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola*. Preuzeto 12.8.2021. s http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0620/Program_osposobljavanja_ravnatelja_Elaborat.pdf
18. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja. (2016). *Strategija razvoja Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja 2016. – 2020*. Preuzeto 12.5.2021. s <https://mk0ncvvot6usx5xu4d.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2016/04/STRATEGIJA-za-web.pdf>
19. Peko, A., Mlinarević, V., Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, 11 (2 (18)), 67-84. Preuzeto 18.5.2021. s <https://hrcak.srce.hr/48442>
20. Staničić, S. (2021). *Upravljanje i (ruko)vođenje srednjom školom i učeničkim domom*. Preuzeto 27.5.2021. s

https://www.azoo.hr/app/uploads/2021/04/SStanicic_AZOO_Ravnatelji_skup_9-02-2021.pptx

21. Stoll, L., Fink, D. (2000). *Mijenjamo naše škole – kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škole*. Zagreb: Educa
22. Tipurić, D. (2020). *Strateško vodstvo – između strategije i organizacijske akcije*. Zagreb: Sinergija
23. Vidović, B., Matas, V., Puljiz, M. (2018). *Strateški menadžment u školstvu. Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje (zbornik radova)*. Preuzeto 12.5.2021. s <https://www.azoo.hr/app/uploads/uvezeno/datoteke/ravnatelj-skole-upravljanje-vodjenje-2009-1536865905.pdf>

9. Popis slika

Slika 1. Upravljanje i vođenje školom	11
Slika 2 . Kompetencije ravnatelja.....	13
Slika 3. Strateški menadžment	20
Slika 4. Koraci u upravljanju strateškim razvojem IKT škole	24
Slika 5. Koraci u provedbi i praćenju Škole za život.....	33
Slika 6. Usporedba rezultata unutarnjeg i vanjskog vrednovanja digitalne zrelosti škole.....	35
Slika 7. Uporaba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i temeljne kompetencije	37

10. Popis tablica

Tablica 1 . Poželjne kompetencije ravnatelja škole	14
Tablica 2. SWOT analiza	22
Tablica 3. KREDA analiza	22