

# Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kultura škole

Ova publikacija rezultat je projekta „Ravnatelj: profesija i kvalifikacija, a ne funkcija“, HR.3.1.15-0040, kojeg je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda



Ulaganje u budućnost!  
Europska unija



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

## Korisnik projekta



Sveučilište u Zadru,  
Mihovila Pavlinovića 1  
HR-23000 Zadar  
Tel: +385 (0) 23 200 555  
Fax: +385 (0) 23 316 882  
[www.unizd.hr](http://www.unizd.hr)

## Partneri u projektu



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Fakultet  
za odgojne  
i obrazovne znanosti

Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet  
Trg J. F. Kennedyja 6  
HR-10000 Zagreb  
Tel: +385 (0) 1 238 3333  
Fax: +385 (0) 1 233 5633  
[www.efzg.unizg.hr](http://www.efzg.unizg.hr)

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti  
Cara Hadrijana 10, HR-31000 Osijek  
Tel: +385 (0) 31 321 700  
Fax: +385 (0) 31 321 899  
<http://wt.foozos.hr>



Agencija za  
strukovno obrazovanje  
i obrazovanje odraslih

[www.asoo.hr/defco/](http://www.asoo.hr/defco/)  
[defco@asoo.hr](mailto:defco@asoo.hr)

Ministarstvo znanosti,  
obrazovanja i sporta



[www.mzos.hr](http://www.mzos.hr)  
[esf@mzos.hr](mailto:esf@mzos.hr)

Za više informacija o EU fondovima na mrežnoj stranici Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije: [www.strukturnifondovi.hr](http://www.strukturnifondovi.hr).

**Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom:  
Kultura škole**

**Nakladnik**

Sveučilište u Zadru

**Za nakladnika**

Dijana Vican, rektorica

**Povjerenstvo za izdavačku djelatnost**

Josip Faričić, predsjednik

**Recenzenti**

Dina Mehmedbegović

Edvard Protner

Nikola Nikša Šoljan

**Lektorica**

Katarina Ivon

**Oblikovanje i prijelom**

Ines Bralić, Grafikart d.o.o., Zadar

**Tisak**

Redak d.o.o., Split

**Naklada**

300

**ISBN**

978-953-331-131-9

CIP-Katalogizacija u publikaciji

Znanstvena knjižnica Zadar

UDK 37.07

PEKO, Anđelka

Kultura škole : upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom / Anđelka Peko, Rahaela Varga i Dijana Vican. - Zadar : Sveučilište, 2016. - 164 str. : ilustr. u bojama ; 22 cm. - (Udžbenici Sveučilišta u Zadru = Manualia Universitatis studiorum Jadertinae)

Bibliografija uz svako poglavlje.

ISBN 978-953-331-131-9

1. Varga, Rahaela 2. Vican, Dijana

150414049

*Odlukom Senata Sveučilišta u Zadru  
(Klasa: 032-01/16-02/42, Ur. broj: 2198-1-  
79-12/16-09) dana 19. listopada 2016.  
izdana je suglasnost za izdavanje ove  
knjige kao udžbenika Sveučilišta u Zadru*

Upravljanje odgojno-  
obrazovnom ustanovom:  
**Kultura škole**

Anđelka Peko, Rahaela Varga i Dijana Vican

Sveučilište u Zadru, Zadar, 2016.

## **PREDGOVOR**

<b>UVODNO O KULTURI ŠKOLE</b>	<b>7</b>
<b>I. UPRAVLJANJE ŠKOLOM I/ILI VOĐENJE ŠKOLE</b>	<b>13</b>
1.1. Historiografski prikaz funkcije ravnatelja	14
1.2. Ravnatelj škole danas	19
Literatura	21
<b>II. USTROJSTVO ŠKOLE</b>	<b>23</b>
1. Izvanškolski čimbenici	21
1.1. Strateški dokumenti obrazovne politike u Republici Hrvatskoj	24
1.1.1. Konceptija promjena odgojno-obrazovnoga sustava u Republici Hrvatskoj (2002)	26
1.1.2. Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006)	29
1.1.3. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednješkolsko obrazovanje (2011)	31
1.1.4. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014)	33
2. Unutarškolski čimbenici	36
2.1. Vrijednosti i norme u školi	37
2.2. Organizacijska struktura škole	45
2.3. Međuljudski odnosi u školi	47
2.3.1. Odnosi u školi u koje je izravno uključen ravnatelj	51
2.3.2. Neizravan utjecaj ravnatelja na odnose u koje je uključen učenik	69
Literatura	82
<b>III. SUVREMENA KULTURA ŠKOLE U HRVATSKOJ</b>	<b>85</b>
1. Djelotvornost škole	86
1.1. Ciljevi odgoja i obrazovanja	88
1.2. Nastavni plan i program	91
1.3. Školski kurikulum	96
1.4. Okolina učenja	97
2. Čimbenici učinkovitosti nastave	101
2.1. Struktura nastave	102
2.2. Ciljevi nastave	104
2.3. Obilježja kvalitetne nastave	106
2.4. Usmjerenost na učenje i poučavanje	108
2.4.1. Svrhovitost poučavanja	109
2.4.2. Učenje u nastavi	112

2.5.	Uloge učenika i učitelja u nastavi	114
	2.5.1. Učinkovitost vođenja nastave	118
	2.5.2. Praćenje napredovanja učenika	122
2.6.	Izvanastavne aktivnosti	127
2.7.	Udžbenici	129
2.8.	Domaća zadaća	132
2.9.	Kultura nastave	136
2.10.	Uključenost roditelja u učenje njihove djece	139
	Literatura	142
<b>IV.</b>	<b>UNAPRJEĐIVANJE KULTURE ŠKOLE</b>	147
1.	Procjenjivanje kulture škole	148
2.	Vizija škole kakvu želimo	151
3.	Strateško planiranje i uvođenje promjena	159
4.	Nova kultura škole - škola s ugrađenim društveno-kulturnim vrijednostima	159
	Literatura	162



---

## PREDGOVOR

---

Ova je knjiga nastala iz osobnih senzibiliteta autorica i urednica prema poučavanju i učenju u školi i školskom životu te njihovih refleksija na procese upravljanja i vođenja odgojno-obrazovne djelatnosti u naizgled strogo strukturiranoj i organiziranoj instituciji tradicionalnih obilježja. Knjiga je kao rezultat projektne suradnje prerasla u udžbenik koji narav problematike, kultura škole, ne čini usustavljenim znanjem koje će praktičar pretvoriti u odgojno-obrazovni recept djelovanja, nego poticajem za osmišljavanje izlaska iz tradicionalnih okvira škole i rastućih promjena u hrvatskome društvu.

Rezultat je projektne suradnje i kompozicija udžbenika. Tematika s naslovom kulture škole izaziva, vjerujemo, širok spektar očekivanja čitatelja. Autorice su razmatranju kulture škole prišle s gledišta odgojno-obrazovne prakse u hrvatskim školama, ostavljajući čitatelju preispitivanje i razradu svih sadržaja izgradnjom vlastite kulture škole.

Udžbenik je namijenjen svim ravnateljima<sup>1</sup> škola: onima koji su na početku svoje profesionalne ravnateljske karijere radi pripreme za poslove vođenja škole i razumijevanja važnosti kulture škole; ravnateljima s iskustvom radi preispitivanja vlastite prakse i postupaka te usavršavanja kompetencije prosuđivanja odnosa u školi i izvan nje. Kultura škole odgovarajući je sadržaj za učitelje i nastavnike pripravnike koji su povjereni ravnatelju u dijelu pripreme za stručni ispit (stjecanju prve licence). Namijenjen je učiteljima, nastavnicima i stručnim suradnicima kojima su proturječnosti odgojno-obrazovne prakse prepreka učinkovitosti i uspjehu u odgojno-obrazovnom, nastavnom i školskom radu.

Profesionalnost se stječe teorijskim znanjima. Istraživanja potkrjepljuju teoriju i djelotvoran su smjerokaz za praksu. Praksa je ona koja daje dobar

---

<sup>1</sup> Imenice i druge sklonjive riječi koje se u udžbeniku koriste u muškomu rodu kao što su: ravnatelj, učitelj, nastavnik, učenik i druge, spolno su neutralne te se odnose na muške i ženske osobe i nemaju diskriminirajuće značenje.

osjećaj provjerom teorije; praksa potvrđuje znanja, umijeća i sposobnosti odgojno-obrazovnih djelatnika. Autorice su nastojale izići iz okvira teorije, izmjestiti kulturu škole iz okvira rutine i propisa te je prikazati kroz sve kurikulumske sastavnice: od vrijednosnih težnji, izvanškolskih i unutarškolskih čimbenika, nastavnoga procesa, vrjednovanja učinkovitosti škole i odgojno-obrazovnih ciljeva povezujući ih s praksom u hrvatskim školama, njihovim posebnostima i različitostima. Kultura se škole prepoznaje u pozitivnom ozračju, zadovoljstvu, poticaju, inicijativnosti, stalnom angažiranju svih sudionika. Kultura se škole prepoznaje i u suprotnostima pozitivnoga ozračja, nezainteresiranosti učitelja i učenika, neispunjenim očekivanjima i odgojno-obrazovnim ciljevima.

Sadržajna je struktura knjige napisana kroz objašnjenje sastavnica radnoga procesa i elemenata koji se odnose na sve škole. Interpretacija sadržaja, međutim, usmjerena je na deskriptivno nijansiranje razlika i njihovo objašnjenje u istinskom životu naših škola. Pristup objašnjenjima je empirijski i induktivan, jer se kulturi škole prilazi kao složenom konstruktumu koji kroz opise stvarnosti u našim školama zrcali opća pojmovna određenja i gledišta kulture škole.

Stvaranje je kulture škole u ravnateljevim rukama. Kratak historiografski prikaz upravljanja školom podloga je za situiranje ravnatelja kao profesije u školu kao odgojno-obrazovnu ustanovu: koji će se moći nositi s intenzivnim promjenama u društvu i gospodarstvu te brzinom promjena; koji će biti kotači promjena kulture škole; koji će zamijeniti kulturu sagorijevanja na poslu, žilavoga otpora promjenama, iščekivanja napatka od viših autoriteta i kulturu nekritičnosti u kulturu „ravne hijerarhije“ u kolektivu, aktivnoga sudioništva, timskoga rada i kulturu autoriteta sa značenjem najvišega međusobnog poštovanja.

Zahvalnost za suradnju na projektu izražavamo svim ravnateljicama i ravnateljima osnovnih i srednjih škola koji su s nama podijelili vjeru u profesionalizaciju ravnateljske funkcije.

Anđelka Peko, Rahaela Varga i Dijana Vican

---

## UVODNO O KULTURI ŠKOLE

---

Škola je institucija koja je po svojoj misiji usmjerena razvoju učenika kako bi oni postali uspješni graditelji kulturnih, društvenih i drugih vrijednosti. Škole su oblikovane kulturnim kontekstom društva, odnosno vrijednostima, normama, uvjerenjima i običajima koji se u njoj reflektiraju. U školi se provodi sustavno obrazovanje i odgoj učenika s ciljem usvajanja društveno poželjnih vrijednosti i individualnoga razvoja kompetencija. Kako bi se to ostvarilo, škola je organizirana tako da postoje jasna očekivanja i partnerski odnosi svih sudionika odgoja i obrazovanja u školi. Nužnost profesionalnoga, stručnoga i odgovornoga vođenja škole nikada nije bila izraženija. Danas nam se nameće pitanje o adekvatnoj pripremljenosti obrazovanih mladih u Republici Hrvatskoj za svijet rada i građanske aktivnosti u društvenoj zajednici. Prema podacima Europske komisije za 2015. godinu<sup>2</sup>, 15,4% mladih (20-29 godina starosti) dugotrajno je nezaposleno.

*Navedeno zahtijeva promjene u svim segmentima društvenih zbivanja, a napose u polju obrazovanja. Promjene su obrazovanja u RH od 1991. s ciljem transformacije škole usmjerene postizanju adekvatne razine kvalitete obrazovanja postale stalne. Mijenja se usmjerenost ciljeva, sadržaja i putova školskog obrazovanja i odgoja. Potiču se i razvijaju znanja važna za gospodarsku i društvenu dobrobit na regionalnoj, nacionalnoj, ali i globalnoj razini.*

(Munjiza i sur., 2016)

---

<sup>2</sup> <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

Za učenike danas više nisu dostatne osnovne vještine pa svi uključeni u njihovo obrazovanje moraju modificirati svoja očekivanja. Novi društveni zahtjevi utječu i na funkcioniranje škole na svakodnevnoj razini. Razumijevanje i mijenjanje kulture škole važan je segment uspješnoga vođenja te institucije. Kultura odgojno-obrazovne ustanove povijesno je uvjetovana i predstavlja dio opće kulture i vrijednosnoga sustava određenoga društva. Ona prenosi postojeće vrijednosti, ali ujedno i doprinosi stvaranju novih vrijednosti u društvu. Nije statična cjelina, već se stalno gradi i oblikuje kroz interakcije s drugima i kroz razmišljanja o životu i svijetu u cjelini (Finnan, 2000). Prihvaćanje navedenih segmenata kulture škole zahtjeva učeničko učenje. Veoma je teško odrediti koje su to spoznaje, sposobnosti i umijeća koja će na odgovarajući način razviti učeničke kompetencije.

#### Kulturu škole čine:

- vrijednosti
- norme
- uvjerenja
- rituali i tradicije.

Tijekom prve dvije trećine dvadesetoga stoljeća društva su uglavnom uspjela uključivati mladež koja je raspolagala osnovnim potrebnim znanjima i sposobnostima te koja je bila sposobna obavljati rutinske poslove. U traženim se poslovima zahtijevala točnost i poslušnost. Ta je paradigma možda bila primjerena za 1965., ali ne i za 1995., navode Stoll i Fink (2000). Navedena je paradigma potpuno neprihvatljiva za 2016. Živimo u vremenu ekspanzije znanja koje je pretpostavka ne samo gospodarskoga već i kulturnoga razvitka zajednice. Danas je nužno ostvariti školovanje usklađeno s promijenjenom prirodom gospodarstva i društvenih struktura.

Važna su pitanja kakvu kulturu škole oblikujemo danas te koje bi promjene bile nužne za unaprjeđivanje postojeće kulture škole. Razlog tomu jest taj što se kultura škole ne odnosi samo na stvorene obrasce djelovanja u kontekstu škole, već i na naučene obrasce mišljenja koji su u podlozi događanja u školi. Obrazovanje je složen proces pokušaja uklapanja kulture u potrebe njezinih pripadnika i njihovih načina učenja, u potrebe njihove kulture (Bruner, 2000). Kultura škole je složena pojava u kojoj su posebno naglašeni obrasci ponašanja i zajedničke vrijednosti te pravila kojima se određuju odnosi pojedinih

sudionika različitih procesa. Dakle, kulturu škole čini skup vrijednosti s kojima učenici i zaposlenici dolaze u školu, ali im kultura škole i nalaže koje bi vrijednosti trebali imati jer su poželjne u školi.

Posebnu odgovornost za stanje škole kao institucije i oblikovanja njezne kulture snosi sustav upravljanja i rukovođenja. Nositelj je funkcija upravljanja i rukovođenja ravnatelj škole te je posebno važna njegova kompetentnost. Kompetentnost je više od posjedovanja znanja jer uključuje i vještine te stav o nečemu.

**Funkcija je upravljanja povezana s organima prosvjetnih vlasti i tijelima koja ovlasti delegiraju. Pod rukovođenjem se misli na ostvarivanje postavljenih ciljeva usklađivanjem svih potencijala određene institucije.**

Drugim riječima, nije dovoljno imati znanje o nečemu već je potrebno moći to znanje i primijeniti. Osim toga, značajno je primjenu tog znanja smatrati potrebnom i vrijednom te željeti primjenjivati stečena znanja i vještine. Stavovi o tome kakvi bi odgoj i obrazovanje trebali biti sastavni su dio pedagoške kompetencije. U njima se zrcale osobne vrijednosti pojedinca. Široki raspon vrijednosti svakoga ravnatelja čini jedinstvenim.

Kompetencije ravnatelja uvjetno možemo klasificirati kao:

- osobne kompetencije (ponašanje i reagiranje)
- socijalne kompetencije (međuljudski odnosi)
- stručne kompetencije (pedagogija + ekonomija)
- razvojne kompetencije (usmjerenost na budućnost).

Uloga ravnatelja kao rukovoditelja škole uključuje: određivanje ciljeva, poticanje kreativnoga rada, usklađivanje zajedničkih napora, stvaranje klime suradnje, podržavanje humanizirajuće komunikacije, kreiranje vizije. Kvalitetu će ostvarenja uloge ravnatelja odrediti njegov kompetencijski profil koji će se reflektirati i u samoj kulturi škole. Propitivati kulturu škole i uvidjeti njezina obilježja te nadasve osvijestiti okvir njezinoga razvoja, danas je posebno važno. Stoga je namjera ovoga priručnika pokušati odgovoriti na pitanja:

- Kako ustrojstvo škole utječe na samu kulturu škole?
- Kakva je današnja kultura hrvatske škole?
- Kakvu je kulturu škole poželjno razvijati?

Posebno je bitno osvijetliti ulogu ravnatelja u pojedinim segmentima kulture škole. Ravnatelj je djelatnik škole koji ima uvid u cjelokupno funkcioniranje škole, stoga i najveće mogućnosti oblikovanja kulture pojedine škole, naravno u suradnji s ostalim dionicima odgoja i obrazovanja.

---

## I. UPRAVLJANJE ŠKOLOM I/ILI VOĐENJE ŠKOLE

---

*Dijana Vican*

### U OVOM ĆE POGLAVLJU ĆITATELJ MOĆI:

- razumjeti mjesto ravnatelja kao dijela hijerahijski strukturiranoga upravljaĉkog tima škole
- moći analizirati propise koji reguliraju funkciju i ulogu ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova
- razlikovati vođenje škole od upravljanja školom i razumjeti ih u njihovoj povezanosti.

*Reforme sustava odgoja i obrazovanja oznaĉavaju veće ili dublje promjene sustava. Inicijator reformi najĉešće je obrazovna politika koja primjerava ciljeve odgoja i obrazovanja društvenim, kulturnim, gospodarskim, političkim i drugim promjenama. Reforme se mogu događati i s razine neposrednih nositelja<sup>3</sup> odgojno-obrazovne djelatnosti – učitelja, nastavnika i stručnih suradnika. Dok su neposredni nositelji odgojno-obrazovne djelatnosti poticatelji promjena na organizacijskoj, metodiĉkoj i sadržajnoj razini odgojno-obrazovnoga rada ustanove, obrazovna se politika bavi ustavnim, strukturnim, kurikulumskim promjenama i vanjskim vrjednovanjem, ĉime utjeĉe na kulturu škole kao odgojno-obrazovne ustanove.*

---

<sup>3</sup> Imenice i druge sklonjive rijeĉi koje se u udžbeniku koriste u muškomu rodu kao što su: učitelj, nastavnik, ravnatelj, stručni suradnik, uĉenik i druge, spolno su neutralne i odnose se na muške i ženske osobe te nemaju diskriminirajuće znaĉenje.

*Jedan segment u djelovanju odgojno-obrazovnih ustanova, međutim, ostaje na razini znanstvenih deskripcija, idejnih promišljanja, ali u svojoj biti ne doživljava promjenu. To je segment upravljanja odgojno-obrazovnom ustanovom koji svi prepoznaju u jednoj osobi. To je ravnatelj. Percepcija se ravnatelja škole u društvu ne mijenja bitno. Ravnatelj je upravitelj škole, pedagoški voditelj, kormilar na brodu, vođa odgojno-obrazovnoga procesa u školi, pedagoški voditelj, nadzornik škole, disciplinski starješina.*

*Upravljanje školom jest stalna djelatnost odgojno-obrazovnoga sustava koja nije povjerena samo ravnatelju. Ravnatelj je dio hijerarhijski strukturiranoga upravljačkog tima. Kakva je uloga ravnatelja bila prije demokratskih procesa, u drugoj polovici 20. stoljeća? Koliko se njegova uloga promijenila? Historiografska retrospektiva uloge ravnatelja kroz analizu zakonskih propisa tijekom zadnjih pola stoljeća daje nam dio odgovora na ta pitanja.*

### **1.1. Historiografski prikaz funkcije ravnatelja**

Sadržajnom analizom službenih propisa (zakona) od pedesetih godina prošloga stoljeća do danas nalazimo odredbe kojima se regulira funkcija ravnatelja i njegova uloga u odnosu na upravljačku strukturu škole, a prikazujemo ih u tablici 1.

**Tablica 1. Rezultati sadržajne analize propisa koji reguliraju funkciju i ulogu ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova**

Izvor sadržajne analize: zakoni kojima se regulira funkcija ravnatelja	Odredba kojom se regulira funkcija ravnatelja i upravljačkoga tijela odgojno- obrazovne ustanove
<p>NARODNE NOVINE, službeni list Narodne Republike Hrvatske, 13. prosinca 1951. Zakon o narodnim školama</p>	<p><i>Član 61.</i> Narodnom školom <b>upravlja nastavnički zbor</b>, odnosno <b>upravitelj</b> škole. Nastavnički zbor sačinjavaju upravitelj škole i svi stalni nastavnici obaveznih predmeta.</p>
<p>NARODNE NOVINE, br. 24., 11. V. 1956. UKAZ o proglašenju Zakona o dječjim vrtićima</p>	<p><i>Član 13.</i> Organi upravljanja vrtićem su: odbor vrtića, odgojiteljsko vijeće i <b>upravitelj</b>.</p> <p><i>Član 19.</i> Odluke odbora su obavezne za odgojiteljsko vijeće i upravitelja vrtića.</p> <p><i>Član 20.</i> Odgojiteljsko vijeće vrtića sačinjava odgojno i zdravstveno osoblje vrtića i upravitelj.</p>
<p>NARODNE NOVINE, br. 32., petak, 14. kolovoza 1959. UKAZ o proglašenju Zakona o osnovnoj školi</p>	<p><i>Član 105.</i> Školom neposredno <b>upravlja</b>ju kao društveni organi: školski odbor, nastavničko vijeće i <b>upravitelj</b> škole.</p> <p><i>Član 113.</i> Upravitelj škole je po svom položaju član školskog odbora. Školski odbor može imati 7 do 21 člana.</p>
<p>NARODNE NOVINE, službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Br. 43., Zagreb, četvrtak 29. listopada 1964., Cijena ovom broju 100 dinara. Zakon o osnovnoj školi</p>	<p><i>Član 116.</i> Osnovnom školom upravljaju radni ljudi neposredno i preko organa upravljanja: upravnog odbora, <b>direktora</b> i savjeta škole.</p> <p><i>Član 120.</i> Upravni odbor odlučuje o poslovanju škole, priprema prijedloge općih akata i planove rada škole, brine se o izvršavanju akata i zaključaka radne zajednice i savjeta škole te obavlja i druge poslove koji su mu stavljeni u djelokrug zakonom ili statutom škole.</p>

<p>NARODNE NOVINE, službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Br. 54., petak, 24. prosinca 1965. Zakon o dječjim vrtićima</p>	<p><i>Član 19.</i> Dječjim vrtićem upravljaju radni ljudi neposredno i preko organa upravljanja: upravnog odbora, <b>direktora</b> i savjeta dječjeg vrtića.</p> <p><i>Član 23.</i> Upravni odbor odlučuje o poslovanju dječjeg vrtića, utvrđuje prijedloge općih akata i planova i programa rada vrtića, brine se o izvršavanju akata i zaključaka radne zajednice i savjeta te obavlja i druge poslove koji su mu stavljeni u djelokrug zakonom ili statutom dječjeg vrtića.</p>
<p>NARODNE NOVINE, Broj 28., četvrtak, 8. srpnja 1965. Zakon o gimnazijama</p>	<p><i>Član 89.</i> Gimnazijom upravljaju radni ljudi neposredno i preko organa upravljanja: upravnog odbora, <b>direktora</b> i savjeta gimnazije.</p> <p><i>Član 94.</i> Direktor gimnazije je pedagoško-instruktivni rukovodilac škole i brine se za pravilno izvođenje i unapređivanje odgojno-obrazovnog rada u školi, organizira taj rad i odgovoran je zajedno s drugim organima škole za izvršenje godišnjeg plana rada gimnazije.</p>
<p>NARODNE NOVINE, Službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Broj 30., Zagreb, ponedjeljak, 26. srpnja 1971. Zakon o srednjem obrazovanju</p>	<p><i>Član 71.</i> Odgojno-obrazovnom organizacijom <b>upravljaju radni ljudi, učenici, predstavnici društvene zajednice, predstavnici radnih organizacija, roditelji i građani.</b></p> <p><i>Član 75.</i> <b>Direktor rukovodi</b> poslovanjem odgojno-obrazovne organizacije, izvršava odluke organa upravljanja, zastupa organizaciju, obavlja pedagoško-instruktivni nadzor, brine se o izvođenju odgojno-obrazovnog rada i obavlja i druge poslove predviđene zakonom, statutom i drugim općim aktima odgojno-obrazovne organizacije. Za svoj rad direktor odgovara radnoj zajednici.</p>

<p>NARODNE NOVINE, Službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Broj 4., Zagreb, četvrtak, 31. siječnja 1980. Zakon o odgoju i osnovnom obrazovanju</p>	<p><i>Član 215.</i> U osnovnoj i drugim organizacijama udruženog rada odgoja i osnovnog obrazovanja osniva se <b>savjet</b> kao organ upravljanja radom i poslovanjem organizacije udruženog rada odgoja i osnovnog obrazovanja.</p> <p><i>Član 219.</i> U organizacijama udruženog rada odgoja i osnovnog obrazovanja postoji kolegijalni poslovodni organ ili inokosni poslovodni organ</p>
<p>Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, pročišćeni tekst zakona, NN <a href="#">87/08</a>, <a href="#">86/09</a>, <a href="#">92/10</a>, <a href="#">105/10</a>, <a href="#">90/11</a>, <a href="#">5/12</a>, <a href="#">16/12</a>, <a href="#">86/12</a>, <a href="#">126/12</a>, <a href="#">94/13</a>, <a href="#">152/14</a>, na snazi od 30.12.2014. <a href="http://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli">http://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli</a></p>	<p><i>Članak 118.</i> Školom <b>upravlja školski odbor</b>, a učeničkim domom <b>domski odbor</b>.</p> <p><i>Članak 125.</i> <b>Ravnatelj</b> je poslovodni i stručni voditelj školske ustanove</p>

Sadržajna analiza pokazuje da je ravnatelj škole od pedesetih godina do šezdesetih godina prošloga stoljeća u narodnim školama nosio naziv *upravitelj* škole, od šezdesetih do osamdesetih *direktor* škole, a od konca osamdesetih nosi naziv *ravnatelj* škole.

Iz rezultata je analize razvidno da je ravnatelj škole po svojoj funkciji podređen tijelu upravljanja: nastavničkom zboru, školskom odboru, upravnom odboru, savjetu, školskom odboru. Od sedamdesetih do osamdesetih godina tijelo upravljanja školom postaju radni ljudi, učenici, predstavnici društvene zajednice, predstavnici radnih organizacija, roditelji i građani. Ravnatelj je redovito član tijela upravljanja s jasno određenim poslovima koje je zakonom ovlašten obavljati. Njegova funkcija se ne mijenja, ali se mijenjaju poslovi koje obavlja. Funkcija podrazumijeva položaj u upravljačkoj strukturi škole pa se razina ovlaštenja i odgovornosti zadržava, a poslovi i aktivnosti se mijenjaju, stoga ravnatelj dobiva različita obilježja.

Koji su se poslovi odnosili na upraviteljsku i direktorsku funkciju? Sadržajnom analizom propisa nalazimo sljedeće poslove za koje su upravitelji, odnosno direktori bili zaduženi:

- nadzor rada svih učitelja i predmetnih nastavnika u osnovnoj i srednjoj školi
- pedagoško vođenje učitelja i nastavnika u nastavnom i školskom radu
- pedagoško-instruktivno rukovođenje: brine se za pravilno izvođenje i unaprjeđivanje odgojno-obrazovnog rada u školi, organizira taj rad i odgovoran je zajedno s drugim organima škole za izvršenje godišnjega plana rada škole
- rukovođenje poslovanjem odgojno-obrazovne organizacije
- nadzor realizacije nastavnoga plana i programa
- provođenje odluka nadređenoga tijela upravljanja: izvršavanje odluka organa upravljanja, izvršava odluke radne zajednice, upravnog odbora, savjeta škole i nastavničkoga vijeća
- staranje o čuvanju imovine
- provodi disciplinu
- brine o zakonitosti rada odgojno-obrazovne organizacije
- podnosi izvješća o radu nadređenome upravljačkom tijelu.

Između šezdesetih i sedamdesetih godina direktor je škole bio uključen u nastavni proces određenom satnicom.

Direktor ili upravitelj škole osoba je koja poznaje sve nastavne predmete i ima veće pedagoške kompetencije od učitelja i nastavnika, pa mu je povjeren pedagoški nadzor. On je osoba koja održava disciplinu, brine o učenicima i kolektivu. On je stručnjak koji uređuje međuljudske odnose: čelnik je ustanove i glavna osoba, nadređen je svim djelatnicima ustanove, rukovodi, vodi, upravlja i zapovijeda. Direktor ili upravitelj škole osoba je koja je postavši direktorom ili upraviteljem dosegla prestižnu poziciju u školi, sustavu odgoja i obrazovanja i društvenoj zajednici. Pozicija mu je donosila višu plaću i viši ugled u školi i društvenoj zajednici. Upravitelja i direktora škole percipiralo se kao funkcionera iza kojega je stajala viša instanca izvan škole. On je bio upravitelj škole po svojoj funkciji. Ravnatelja se percipiralo kao osobu od utjecaja, onoga koji ima moć.

## ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte tablicu 1. i utvrdite kojim je propisom ravnateljstva moć postala dijeljena. Zašto?

Kako se percipira utjecaj ravnatelja i njegova pozicija u Vašoj školi?

### 1.2. Ravnatelj škole danas

Ravnatelju je danas povjereno organiziranje i vođenje rada škole, poslovanje škole, predstavljanje i zastupanje ustanove pred drugim ustanovama i tijelima. Ovlaštenja ravnatelja ograničena su višim upravljačkim tijelom, jer bez ovlasti upravljačkoga tijela (školskoga odbora) ravnatelj škole može djelovati isključivo u granicama svojih ovlasti koje su propisane zakonom. Prema Zakonu o ustanovama „ravnatelj vodi stručni rad ustanove i odgovoran je za stručni rad ustanove, ako s obzirom na djelatnost i opseg rada nije određeno zakonom ili aktom o osnivanju da su poslovodna funkcija i funkcija vođenja stručnog rada ustanove razdvojeni.“ (čl. 37. Zakona o ustanovama)

Ravnatelju kao čelniku ustanove pripisuje se **stručni rad i odgovornost za stručni rad** ustanove. Stručni se rad temelji na kvalifikaciji matične struke, stečenim pedagoškim kompetencijama i iskustvu u radu u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Povijesno gledano, izbor ravnatelja nije bitno izmijenjen, kao ni njegova pozicija u upravljačkoj strukturi. Školski odbor ima veća zakonska ovlaštenja od ravnatelja.

Usporedimo li stručne kvalifikacije ravnatelja s pripadajućom odgovornošću i samostalnošću rada prema Zakonu o hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO), nalazimo nesrazmjernost ovlaštenja i odgovornosti u odnosu na samostalnost ravnatelja. Naime, od ravnatelja se zahtijeva završetak VII. stupnja obrazovanja i tom stupnju pripadajuća odgovornost i samostalnost. S obzirom na centralizirani sustav odgoja i obrazovanja, samostalnost ravnatelja je u upravljačkoj strukturi umanjena. Zadržan je način izbora ravnatelja, zbog čega se ravnatelja škole i dalje percipira kao funkciju u službi osnivača i države koja financira djelatnike u sustavu odgoja i obrazovanja. Sadržajni odmak vidljiv je u zakonskom terminu „stručni rad“, iako djelatnost ravnatelja nije potanko definirana.

Znanstvenom analizom popisa svih stvarnih poslova koji se izvršavaju u školi te primjenom metode klasifikacije poslova prema zaposlenicima, Staničić (1991) diferencira poslove ravnatelja i konstatira sljedeće: „Ravnatelj se može smatrati pedagoškim rukovoditeljem škole ako svojim ponašanjem i svojim radom potiče, usmjerava razvoj i unaprjeđuje odgojno-obrazovnu djelatnost škole.“ (Staničić, 1991: 450) Poticanje, usmjeravanje i unaprjeđivanje odgojno-obrazovne djelatnosti ukazuje na profesionalnu kvalifikaciju većega opsega i drugačijih znanja, umijeća i sposobnosti od onih koje je ravnatelj stekao i razvio tijekom studija matične struke.

Sustavan opis područja djelatnosti ravnatelja hrvatskih škola nalazimo u zborniku radova *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje* (2009) u kojemu skupina autora diferencira sljedeće poslove ravnatelja:

- strateško upravljanje školom
- rukovođenje školom
- organizacija škole
- kultura škole
- financijsko upravljanje
- upravljanje ljudskim potencijalima
- upravljanje promjenama
- poboljšanje kvalitete
- tehnike komunikacije.

Navedeni je skup poslova jasno nastojanje za profesionalizacijom ravnateljske funkcije. Profesionalizacija se smješta u sustav stručnoga usavršavanja ravnatelja, što pretpostavlja nenapuštanje funkcije i profesionalizaciju paralelno s obnašanjem funkcije. Djelatnost ravnatelja ostaje nepromijenjena u odnosu na školski odbor, osnivača škole, nadležnu agenciju, inspekciju, nadležno ministarstvo i druge čimbenike. On desetljećima zadržava svoj status, položaj i upravljačku funkciju kao dio upravljačke strukture bez pripadajućega stupnja samostalnosti i odgovornosti.

Međutim, suvremeni zahtjevi ravnateljske djelatnosti su daleko složeniji. Upravljačka funkcija ravnatelja koja je dominirala do 2000. godine kod nas i u svim razvijenim zemljama promijenila je funkciju i položaj ravnatelja škola u vođenje škole. Stavljani su novi zahtjevi pred ravnatelje, a to su profesionalno stjecanje kompetencija kroz formalno završavanje kvalifikacije. Zahtjevi za profesionalizacijom ravnateljske funkcije proizašli su zbog: rastućih promjena

i njihova intenziteta u području društveno-kulturnih vrijednosti, gospodarskih odnosa, zahtjeva tržišta rada, utjecaja informacijsko-komunikacijskih tehnologija, europskoga konteksta, novih znanstvenih saznanja, pedagoškoga pluralizma, inkluzivnoga obrazovanja, migracija, razvoja privatnoga sektora te niza drugih promijenjenih okolnosti. Od ravnatelja škole zahtijevaju se nova znanja, umijeća i sposobnosti, profesionalizam s visokim stupnjem samostalnosti i odgovornosti s najvišim stupnjem profesionalne etike.

Upravljanje (menadžment) školom dobiva drugu stranu medalje, a to je vođenje škole. Okosnica vođenja škole jest stvaranje kulture škole. Vođenje škole temelji se na stalnom praćenju svih elemenata odgojno-obrazovnoga djelovanja, unutar škole i izvan škole. Vođenje je svakodnevno praćenje svih elemenata odgojno-obrazovnoga procesa, komuniciranje s učiteljima i nastavnicima i svi drugi poslovi koji se ne mjere ekonomskim bilancama.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Kako se uloga ravnatelja percipira u Vašoj školi, kao upravitelja ili kao voditelja škole?**

**Po čemu je to vidljivo?**

#### **Literatura**

1. Barabaš-Seršić, S., Modrić, Ž., Hitrec, S., Rogač, M., Đaković, O. (priredili zbornik) (2009), *Zbornik radova Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*, Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje
2. Staničić, S. (1991), Ravnatelj – pedagoški voditelj škole, *Napredak*, 132 (4), 446-454.
3. UKAZ o proglašenju Zakona o dječjim vrtićima, NARODNE NOVINE, br. 24., 11. V. 1956.
4. UKAZ o proglašenju Zakona o osnovnoj školi, NARODNE NOVINE, br. 32., petak, 14. kolovoza 1959.
5. Zakon o dječjim vrtićima, NARODNE NOVINE, službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Br. 54., petak, 24. prosinca 1965.

6. Zakon o gimnazijama, NARODNE NOVINE, Broj 28., četvrtak, 8. srpnja 1965.
7. Zakon o narodnim školama, NARODNE NOVINE, službeni list Narodne Republike Hrvatske, 13. prosinca 1951.
8. Zakon o odgoju i osnovnom obrazovanju, NARODNE NOVINE, Službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Broj 4., Zagreb, četvrtak, 31. siječnja 1980.
9. Zakon o osnovnoj školi, NARODNE NOVINE, službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Br. 43., Zagreb, četvrtak 29. listopada 1964.
10. Zakon o srednjem obrazovanju, NARODNE NOVINE, Službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Broj 30., Zagreb, ponedjeljak, 26. srpnja 1971.
11. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, pročišćeni tekst zakona, NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, na snazi od 30.12.2014. <http://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>
12. *Zakon o ustanovama*, pročišćeni tekst zakona, Narodne novine 76/93, 29/97, 47/99, 35/08, <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>

---

## II. USTROJSTVO ŠKOLE

---

*Andelka Peko i Rahaela Varga*

### U OVOM ĆE POGLAVLJU ĆITATELJ MOĆI:

- razumjeti i moći analizirati ciljeve obrazovnih politika 2002.- 2016. godine
- osvijestiti zahtjevane promjene uloge ravnatelja u pedagoškom vođenju škole 2002. - 2016. godine
- uočiti važnost odgojno-obrazovnih vrijednosti i moći suradnički oblikovati školske norme
- oblikovati kvalitetnu organizacijsku strukturu škole
- razumjeti odnos ravnatelja s ostalim zaposlenicima škole
- osvijestiti i analizirati međuljudske odnose u školi u koje je ravnatelj neizravno ukljućen
- analizirati, pratiti i unaprjeđivati kvalitetu međuljudskih odnosa u odgojno- obrazovnoj ustanovi.

*Na to kako će izgledati svakodnevno iskustvo škole za njezine učenike ovisi o brojnim čimbenicima. Oni se mogu podijeliti na čimbenike koji utječu na kulturu škole djelujući izvan škole (izvanškolski čimbenici) i na one čimbenike koji postoje u sklopu pojedine škole i koji doprinose stvaranju jedinstvene kulture svake pojedine škole (unutarškolski čimbenici). Premda je njihovo djelovanje na kulturu teško razgraničiti, ovim se poglavljem nastoji prikazati utjecaj obaju vrsta čimbenika i zahtijevani kompetencijski profil ravnatelja. Navedeni čimbenici utječu na to koje su kompetencije ravnatelju potrebne jer se ravnatelj zapravo nalazi pred zadaćom uravnoteživanja zahtjeva kojima je škola izložena izvana i onima koji dolaze iznutra.*

## 1. IZVANŠKOLSKI ČIMBENICI

Izvanškolski utjecaji na kulturu škole i kompetencijski profil ravnatelja obuhvaćaju sve društvene utjecaje kojima je škola izložena - povijesne, kulturološke, gospodarske, političke itd. Najšire shvaćeno, oni predstavljaju kontekst u koji je pojedina škola smještena, a mogu djelovati na nacionalnoj ili pak lokalnoj razini pa će kultura škole u Hrvatskoj imati drugačije značajke od one u, primjerice Japanu, Čileu ili Srednjoafričkoj Republici. Osim toga, razlikovati je moguće i kulturu škole u centru metropole navedenih država i kulturu seoske otopke škole. Uz to, sve češće smo svjedoci nadnacionalnih – globalnih tijekova koji djeluju na obrazovanje u cjelini (Šoljan, 2007).

Na nacionalnoj razini Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske ima temeljnu ulogu u oblikovanju školske politike. Ono prati pokazatelje kvalitete sustava, projektira promjene i usmjerava njihovo provođenje uz podršku školskih ravnatelja. Zbog toga se može tvrditi kako je upravljanje školom povezano s vanjskim čimbenicima koji se odnose na školske politike, organe prosvjetnih vlasti i tijela kojima se delegiraju ovlasti.

Na razini pojedine škole ravnatelji su stručnjaci kojima je povjerena provedba prosvjetne politike. Osim što je rukovođenje izvršna funkcija upravljanja, njegova je temeljna svrha da racionalno iskoristi odgovarajuće potencijale (materijalne, ljudske i dr.) kako bi se ostvarili ciljevi i zadaće pojedine škole. Ti su ciljevi određeni kroz postojeće obrazovne politike (kako one transparentne tako i one skrivene), a reflektiraju se u kulturi škole.

### 1.1. Strateški dokumenti obrazovne politike u Republici Hrvatskoj

Za školu u Hrvatskoj karakteristično je kontinuirano traženje poboljšanja postojećega sustava odgoja i obrazovanja kako bi se oblikovala suvremenija škola. Različita politička stremljenja u Hrvatskoj reflektirala su se u različitim promjenama (reformama) odgojno-obrazovnog sustava. Traže se promjene ciljeva odgoja i obrazovanja, pojedinih elemenata strukture sustava te promjene položaja dionika odgoja i obrazovanja u cjelokupnom sustavu. Temeljni strateški dokumenti određuju put promjena odgojno-obrazovnog sustava i time traže oblikovanje određene kulture škole. Od osamostaljenja donesene su različite strategije provođenja promjena. Slika 1. prikazuje dokumente koje je donijelo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske tijekom proteklih petnaest godina, a kojima se traže promjene kulture škole.



Slika 1. Vremenska crta prikazuje donošenje strateških dokumenata

U nastavku su analizirani nacionalni strateški dokumenti kojima su se zahtijevale promjene odgojno-obrazovnoga sustava:

- Konceptija promjena odgojno-obrazovnoga sustava u Republici Hrvatskoj (2002)
- Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006)
- Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011)
- Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014).

Pritom se pozornost usmjerava proklamiranim obrazovnim *ciljevima* (a) i *ulozima ravnatelja* (b) kojemu se delegiraju ovlasti na razini jedne ustanove.

### 1.1.1. Konceptija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj (2002)



U sklopu vladina Projekta hrvatskoga odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće, objavljena je Konceptija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj (2002). U njoj se naglašava kako sustav odgoja i obrazovanja pridonosi osobnom razvoju svakoga pojedinca, osposobljavajući ga za kvalitetan život, aktivno i odgovorno sudjelovanje u zajedničkim vrijednostima ljudskoga života i stvaralaštva te pridonosi napretku zemlje u svim područjima znanstvenoga, društvenoga, gospodarskoga i kulturnoga djelovanja i stvaranja.

#### Promjenama sustava odgoja i obrazovanja želi se:

- omogućiti pristup obrazovanju i stjecanju obrazovanja svakome, neovisno o njegovom porijeklu, spolu, nacionalnosti, socijalnom i gospodarskom statusu
- uspostaviti obrazovanje kao prioritet društva, gospodarstva i pojedinca, a razvoj hrvatskoga društva temeljiti na znanju
- izgraditi sustav koji svima nudi jednake mogućnosti uključivanja u obrazovanje i stjecanje prvoga jednostavnijeg zanimanja, a posebnim mjerama (pozitivna diskriminacija) suzbijati marginalizaciju i isključivanje pripadnika pojedinih skupina
- osnažiti u mladim naraštajima opće ljudske etičke vrijednosti, vrijednosti europske i hrvatske kulture te razvijati svijest o potrebi očuvanja prirodne baštine i okoliša
- neprekidno razvijati metode učenja, motivaciju, sposobnosti za samostalno učenje te radost za učenje i djelovanje
- povezati odgojno-obrazovne ustanove s njihovim okruženjem, osobito s tržištem

- *razviti i primjenjivati metode djelotvornoga poučavanja i učenja te objektivnoga vrjednovanja i javnog priznavanja stečenih znanja i umijeća, odnosno osposobljenosti*
- *osigurati bolji, primjereniji materijalni i društveni položaj učiteljstva i omogućiti učiteljstvu školovanje i usavršavanje do znanstvenih stupnjeva*
- *ostvariti pedagoško načelo škola uspjeha za sve, pri čemu se posebno brine o individualizaciji nastave i napredovanju pojedinih skupina učenika (daroviti, učenici s teškoćama u razvoju, ponavljači, oni koji odustaju od daljnješkola) sve do stjecanja prvog zanimanja*
- *razvijati školski pluralizam radi omogućavanja prava roditeljima na izbor školovanja kao jedne od društvenih sloboda*
- *roditelje i socijalne partnere uključiti u rad škole i u pojedine aktivnosti radi djelotvorne suradnje, razumijevanja i unapređivanja radnih uvjeta*
- *izgraditi i ojačati stručnu i znanstvenu potporu sustavu odgoja i obrazovanja u cjelini, a posebno učiteljstvo.*

(Konceptija, 2002: 16-17)

Iz toga slijedi kako je za razvoj ljudskoga kapitala te probitak svake zemlje potrebno omogućiti da svako dijete i/ili odrasla osoba uspije na najbolji način.

Osim ciljeva koji se postavljaju pred suvremeno obrazovanje, zahtijeva se i promjena uloge ravnatelja. Naime, u procesu decentralizacije sustava odgoja i obrazovanja razvija se autonomija ustanova, a time i njihovih ravnatelja. S većim stupnjem slobode u odlučivanju povećava se i razina odgovornosti ravnatelja pa se usporedo s decentralizacijom uvodi i vanjsko vrjednovanje procesa i rezultata obrazovnih ustanova. Uz navedeno, planiralo se izraditi kriterije izbora ravnatelja. Poseban dio dokumenta posvećen je upravo promjenama u rukovođenju školama.

## Rukovođenje

- *Prosvjetni djelatnici, koji su i potencijalni kandidati za rukovodne funkcije u obrazovanju, osim znanja iz svoga užeg stručnog područja trebaju već tijekom dodiplomskoga studija stjecati elementarna znanja iz područja školskoga menadžmenta.*
- *Da bi se osigurala jamstva po kojima će budući ravnatelji biti u stanju razvojno voditi osoblje i sustavno podizati kvalitetu odgojno-obrazovnih rezultata svoje ustanove, uvest će se dodatni kriterijski indikatori prema kojima će se utvrđivati kompetencije potencijalnih ravnatelja.*
- *Organizirat će se različiti institucionalni oblici za stjecanje rukovodnih kompetencija. Jedna od takvih institucija može biti „Škola za ravnatelje“ kao oblik osposobljavanja i stručnog usavršavanja potencijalnih i postojećih ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova.*
- *Osvremenit će se s stručno osposobljavanje u funkciji trajnoga podizanja kompetencijske razine ravnatelja. Svaki ravnatelj imat će mogućnost izbora programa usavršavanja u skladu sa svojim profesionalnim potrebama. Takve programe slobodno će nuditi institucije i pojedinci.*
- *Jedan od ključnih elemenata za izbor ravnatelja može biti njegova vizija unapređivanja obrazovne ustanove u kojoj se kandidira.*
- *Redefinirat će se mandat ravnatelja. Valja zadržati reizbor na ravnateljsku funkciju kao oblik sustavne provjere kvalitete procesa i rezultata škole u skladu s programom unapređivanja koji je kandidat za ravnatelja ponudio prilikom izbora. Kvalitetnim ravnateljima, koji uspijevaju stvoriti i održati pozitivno radno ozračje i sustavno podizati razinu postignuća svoje ustanove, ne bi trebalo ograničavati broj mandata.*
- *Riješiti treba status ravnatelja koji nisu prošli reizbor. Ravnateljima kojima nije produljen mandat treba omogućiti dostojanstveno odstupanje s rukovodne funkcije, što valja riješiti pravno, humano i sustavno.*
- *Treba vrjednovati rad ravnatelja uvidom u radni proces i rezultate ustanove te uvidom u njegov program i način ostvarivanja.*

(Konceptija, 2002: 28-29)

Očekivan je pomak u tome da se za obnašanje ravnateljske funkcije propisuju kriteriji kojima bi se trebala osigurati profesionalizacija djelovanja ravnatelja. Očekuje se da je potencijalni ravnatelj kompetentan u vođenju, da poznaje

školski menadžment te da ima viziju škole. Naznake profesionalizacije rada ravnatelja naziru se i u nastojanju neograničavanja broja mandata i sustavnim vrjednovanjem njegova rada (Varga i sur., 2016). Tim se dokumentom nastojalo ravnateljski posao s razine funkcije podići na višu razinu – razinu profesije. Ne čudi stoga da se povećava i razina očekivanja koje ravnateljska uloga uključuje.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

**Zaokružite i komentirajte tvrdnje o rukovođenju iz Konceptije (2002) za koje procijenite da su se u međuvremenu ostvarile.**

#### 1.1.2. Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006)

Kako bi se planirane promjene ugradile u svakodnevno iskustvo školovanja, bilo je nužno mijenjati postojeće nastavne sadržaje, što je vidljivo u Nastavnom planu i programu (2006). Koncipiranje nastavnih planova i programa jest određivanje obujma i izbora nastavnih sadržaja koje učenici trebaju savladati. Nastavni plan i program za osnovnu školu donesen 2006. na snazi je i 2016. godine.



U Nastavnom se planu i programu (2006) ističe kako je funkcija i uloga škole značajno promijenjena i ne može se reducirati na društveno-kulturnu reprodukciju. Društveno-političke, gospodarske, radno-tehnološke i informacijske promjene, kao i promjene u svijetu rada te sve dinamičniji razvoj znanosti, nameću školi zahtjev za uspostavljanjem nove

kulture poučavanja i učenja koja će pridonijeti razvoju aktivnih i odgovornih pojedinaca, pojedinaca otvorenih za promjene koji su motivirani i osposobljeni za cjeloživotno učenje.

### Ciljevi su odgoja i obrazovanja u osnovnoj školi:

- *osigurati sustavan način učenja o svijetu, prirodi, društvu, ljudskim dostignućima, o drugima i sebi*
- *poticati i kontinuirano unaprjeđivati intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni, duhovni razvoj učenika, u skladu s njegovim sposobnostima i sklonostima*
- *stvoriti mogućnosti da svako dijete uči i bude uspješno*
- *osposobiti učenike za učenje, naučiti ih kako učiti i pomoći im u učenju*
- *pripremiti učenike za mogućnosti i iskušenja koja ih čekaju u životu*
- *poučiti učenike vrijednostima dostojnih čovjeka.*

(Nastavni plan i program za osnovnu školu, 2006: 10)

S obzirom na to da je cilj odgoja i obrazovanja u osnovnoj školi poučiti učenike vrijednostima dostojnih čovjeka, vrijednostima se posvećuje posebna pozornost. Ostvarivanje navedenih ciljeva ovisi o djelatnicima pojedine škole, ponajviše o nositeljima odgojno-obrazovne djelatnosti. Ovaj dokument određuje ulogu školskoga ravnatelja u skladu sa Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008).

*Nositelji odgojno-obrazovne djelatnosti u školi su: **ravnatelj**, učitelji i stručni suradnici. **Ravnatelj** je ovlaštena i odgovorna osoba za funkcioniranje cjelokupnoga odgojno-obrazovnog rada u školi koja po funkciji sudjeluje u razvojno-pedagoškoj djelatnosti škole. Odgojno-obrazovna uloga **ravnatelja** je stvaranje ozračja za promjene, povezivanje s kolektivom, poticanje timskoga rada i zajedničkoga rješavanja problema, stvarati suradničko ozračje, pokazati jasno namjere, ciljeve i zadatke škole, istaknuti doprinose i zasluge članova kolektiva, uključiti lokalnu zajednicu u rad i život škole, jasno iskazivati prioritete škole, surađivati s članovima kolektiva u planiranju, podijeliti zadovoljstvo i zahvalnosti s drugima, nagrađivati napore učitelja i učenika, nazočiti proslavama, provoditi vrjednovanje i samovrjednovanje rada **ravnatelja**, te vrjednovanje i samovrjednovanje rada učitelja.*

(Nastavni plan i program za osnovnu školu, 2006: 16)

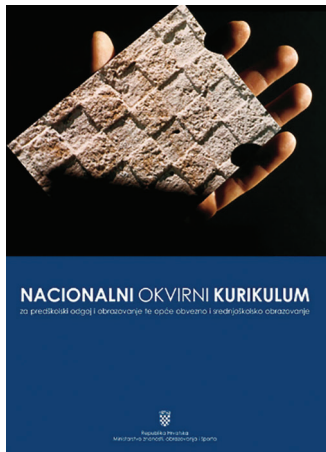
Vidljivo je kako je uloga ravnatelja situirana u okviru razvojno-pedagoške djelatnosti škole. Ravnatelj primjenjuje interdisciplinarni pristup i timski rad kako bi zajedničkim naporima s ostalim zaposlenicima škole ostvario ciljeve i zadatke odgoja, obrazovanja, vođenja i razvojno-pedagoške djelatnosti.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

U navedenom opisu uloga ravnatelja podvucite sastavnice uloge ravnatelja na kojima je potrebno raditi svakodnevno.

Na kojim je sastavnicama uloge potrebno dodatno raditi u Vašoj školi?

#### 1.1.3. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (NOK, 2011)



Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011) početni je dokument napuštanja didaktičke tradicije koja pozornost posvećuje isključivo nastavnome procesu. Kurikulum je stoga pogrešno reducirati samo na nastavni plan i program. Kao širi pojam kurikulum označava tijek odgoja i obrazovanja kao djelatnosti i procesa, odnosno poučavanja i učenja. Njegovu okosnicu čine obrazovni standardi pa ono što je na razini države usuglašeno kao standard poučavanja i učenja označava očekivanja koja obvezuju neposredne nositelje odgojno-obrazovne djelatnosti, kao i posredne sudionike u odgoju i obrazovanju da teže ostvarenju tih ciljeva (Vican i sur., 2007).

Ciljevi odgoja i obrazovanja određeni Nacionalnim okvirnim kurikulumom za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011) su:

- *osigurati sustavan način poučavanja učenika, poticati i unaprjeđivati njihov intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni i duhovni razvoj u skladu s njihovim sposobnostima i sklonostima*
- *razvijati svijest učenika o očuvanju materijalne i duhovne povijesno-kulturne baštine Republike Hrvatske i nacionalnoga identiteta*
- *promicati i razvijati svijest o hrvatskomu jeziku kao bitnomu čimbeniku hrvatskoga identiteta, sustavno njegovati hrvatski standardni (književni) jezik u svim područjima, ciklusima i svim razinama odgojno-obrazovnog sustava*
- *odgajati i obrazovati učenike u skladu s općim kulturnim i civilizacijskim vrijednostima, ljudskim pravima te pravima djece, osposobiti ih za življenje u multikulturnom svijetu, za poštivanje različitosti i toleranciju te za aktivno i odgovorno sudjelovanje u demokratskomu razvoju društva*
- *osigurati učenicima stjecanje temeljnih (općeobrazovnih) i strukovnih kompetencija*
- *osposobiti ih za život i rad u promjenjivu društveno-kulturnomu kontekstu prema zahtjevima tržišnoga gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, znanstvenih spoznaja i dostignuća*
- *poticati i razvijati samostalnost, samopouzdanje, odgovornost i kreativnost u učenika*
- *osposobiti učenike za cjeloživotno učenje.*

(Nacionalni okvirni kurikulum, 2011: 23)

Nacionalni okvirni kurikulum predstavlja dokument kojim se određuje sklop kompetencija koje trebaju imati svi mladi ljudi kako bi bili funkcionalni u društvenoj i gospodarskoj zajednici. Već se u predgovoru dokumenta naglašava važnost visoke kompetentnosti nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti (uključujući i ravnatelja) kako bi bili osposobljeni za primjenu kurikuluskoga pristupa koji je usmjeren na razvoj učeničkih kompetencija. Implementacija Nacionalnoga okvirnog kurikuluma (2011), odgovornost je i ravnatelja pojedine škole.

*Suvremeni pristup izradbi i razvoju nacionalnoga kurikuluma sve više decentralizira i demokratizira ovaj proces te uključuje i širi odgovornost za promjene na odgojitelje, učitelje, nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje te ostale važne sudionike i korisnike obrazovanja – roditelje, djecu, učenike, članove lokalne i regionalne zajednice, socijalne partnere i druge.*

(Nacionalni okvirni kurikulum, 2011: 11)

Drugim riječima, od ravnatelja se očekuje osiguravanje uvjeta za učenički razvoj i obrazovni uspjeh.

#### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Na ljestvici (0 – 10) procijenite koliko je kompetencijski pristup obrazovanju učenika zaživio u suvremenoj školi u Hrvatskoj. Argumentirajte svoju procjenu primjerima iz prakse.

Kako ravnatelj može pratiti proces realizacije kompetencijskog pristupa obrazovanju?

#### 1.1.4. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014)



Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014) predstavlja najopsežniji dokument s prioritetnim ciljevima i planom konkretnih mjera za njihovo ostvarivanje. Njome se izražava težnja snažnijem povezivanju obrazovanja i osposobljavanja s tržištem rada, unaprjeđivanju odgojno-obrazovnih ishoda i vještina važnih za učeničko snalaženje u životu. Ciljevi koji se pritom navode zahtijevaju cjelovitu kurikularnu reformu i osposobljavanje ravnatelja za provedbu novoga kurikuluma.

**Obilježja sustava odgoja i obrazovanja koja se žele postići su:**

- *kultura kvalitete kao težnja trajnom razvoju i unaprjeđivanju vlastitoga rada i uspješnosti svih sudionika procesa odgoja i obrazovanja*
- *jednake mogućnosti u skladu s kojima svako dijete i mlada osoba u sustavu odgoja i obrazovanja može ostvariti svoj puni individualni potencijal, bez obzira na spol, porijeklo, socijalni okoliš, spolnu i religijsku orijentaciju ili akademske sposobnosti*
- *kreativnost i inovativnost kao preduvjeti razvoja kreativnoga mišljenja i izražavanja na svim razinama, kao hrabro traganje za novim i originalnim idejama, objašnjenjima i rješenjima problema*
- *poticanje inovativnosti svih sudionika u vrtiću, školi i svakodnevnome životu*
- *autonomija i odgovornost kao omogućivanje svima – odgojno-obrazovnim ustanovama, učiteljima, djeci/učenicima – da ostvaruju najbolje rezultate na svoj način, uz otvorenost i spremnost na vanjsko vrednovanje vlastitoga rada.*

(Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014: 18)

Izrijekom se kao strateški cilj obrazovanja u Hrvatskoj navodi i unaprjeđivanje kvalitete rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama. Kako bi bili kompetentni provoditi promjene na autonoman način, teži se većoj profesionalizaciji struke.

*U funkciji profesionalizacije rada ravnatelja kao temeljnog cilja jest priprema kandidata za ravnateljsku ulogu, potpora u optimalnom ostvarivanju uloge, jačanje njegova statusa i korištenja njegovih kvaliteta nakon odlaska s položaja te trajna potpora razvoju profesije.*

(Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014: 53)

Koraci k profesionalizaciji obuhvaćaju:

- precizno određivanje uloge ravnatelja kako bi bila jasna područja njegove odgovornosti
- izradu kompetencijskih standarda za ravnatelje koji definiraju znanja, vještine i vrjednote budućih ravnatelja

- institucionaliziranje obrazovanja budućih ravnatelja u sklopu specijaliziranih ustanova
- izradu programa i postupka licenciranja kojima bi ravnatelji stekli dokaz kvalificiranosti za obavljanje ravnateljskoga posla.

Uz navedeno, u dokumentu se naglašava ključna uloga ravnatelja pri unaprjeđivanju samovrjednovanja pojedine škole. Istaknuto je i redovito sudjelovanje ravnatelja u programima cjeloživotnoga učenja.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte ciljeve školskih politika:

Strateški dokument iz godine...	Uloga		
	učenika	učitelja	ravnatelja
....2002.			
....2006.			
....2011.			
....2014.			

Koje su **SLIČNOSTI** u pogledu zahtjeva usmjerene na ulogu učenika, učitelja, ravnatelja?

Navedite i obrazložite koje olakšavajuće, a koje otežavajuće okolnosti predviđate procesu profesionalizacije ravnateljske struke.

## 2. UNUTARŠKOLSKI ČIMBENICI

Kultura škole ovisi o kulturološkom kontekstu u kojemu škola djeluje, o utjecajima kojima je škola izložena od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta, državnih agencija te svih djelatnika škole, roditelja, učenika i lokalne zajednice. Na njezino oblikovanje utječu vanjski čimbenici kojima se škola mora prilagođavati te unutarnji čimbenici na koje škola može utjecati. Kulturu je hrvatske škole nužno promatrati u skladu s političkim zahtjevima društva u kojemu škola djeluje, a koji su i izraženi u strateškim dokumentima predstavljajući vanjske čimbenike koji utječu na školu, na što je ukazano i u prvom poglavlju.

Uz izvanškolske čimbenike koji utječu na kulturu škole, značajni su i čimbenici unutar same škole. Iz unutarškolskih čimbenika proizlazi specifičnost pojedine škole pa se škole međusobno razlikuju po ravnateljevu upravljanju čimbenicima koji nastaju pod utjecajem unutarnje dinamike škole. Može se reći kako je presudan utjecaj onih koji svojim svakodnevnim radom stvaraju kulturu škole, a to su svi dionici odgoja i obrazovanja: učenici i njihovi roditelji te svi zaposlenici škole. Oni pod utjecajem organizacijske strukture škole unose svoje vrijednosti i razvijaju međusobne odnose.

Uloga je ravnatelja prepoznati sve izvore utjecaja na kulturu škole kako bi svoje djelovanje mogao prilagoditi njima i kontinuirano unaprjeđivati kulturu škole. Ravnatelj će među unutarškolskim čimbenicima uočiti vrijednosti koje učenici donose iz obitelji. Svojim će stavovima učenici doprinijeti kulturi škole, ali će i postojeća kultura koja ih dočeka u školi i odgojne poruke koje ondje dobivaju rezultirati transformacijom tih vrijednosti.

Uz vrijednosti dionika odgojno-obrazovnoga procesa, kulturu će škole odrediti i organizacija svakodnevnoga rada u školi, podjela zaduženja i međusobna očekivanja. Za kvalitetu kulture pojedine škole presudni su odnosi koji se među pojedincima ostvaruju, bilo da je riječ o profesionalnim ili privatnim odnosima. Ravnateljevo razumijevanje vlastite uloge u školskoj zajednici utjecat će posredno i neposredno na učenikov doživljaj škole.

U nastavku se ističu unutarškolski čimbenici kojima ravnatelj može upravljati kako bi se škola približila željenim obilježjima kulture škole. Prvi korak k promjeni je prepoznavanje trenutnoga stanja u odnosu na viziju škole koju dijele svi djelatnici i učenici škole.

## 2.1. Vrijednosti i norme u školi

Svaki pojedinac tijekom života razvija određene vrijednosti promišljanjem o sebi i društvu. Vrijednosti koje nosimo i gradimo utječu na svaki aspekt našega života usmjeravajući nas i određujući nas kao ljude jer predstavljaju organizaciju naših potreba, želja i ciljeva te uspostavljanje određenoga odnosa među njima. Također su u podlozi ponašanja – one usmjeravaju odlučivanje i djelovanje predstavljajući relativno stabilna vjerovanja nastala individualnim iskustvom u procesu socijalizacije u kontekstu društvenoga i kulturnoga okružja. Razumijevaju se kao temeljna i stabilna ljudska vjerovanja usmjerena prema “višim” ili “nižim”, “važnim” ili “manje važnim”, “boljim” ili “lošijim”, “poželjnim” ili “nepoželjnim” ciljevima u životu (Franc i sur., 2002).

Rohan (2002) razvrstava vrijednosti na one koje služe kao svojevrsni vodiči za preživljavanje (usmjeravaju ponašanje osobe tako da čini što misli ili osjeća da bi trebao činiti jer želi ostati u svom socijalnom okruženju) i vrijednosti koje su odraz poželjnoga, okvir su za razlikovanje dobra i zla, ispravnoga od neispravnoga, (one pružaju osnovu za moralno i etičko življenje). Premda se ljudi međusobno razlikuju po tome prema kojim vrijednostima žive, postoje određene vrijednosti koje su zajedničke svima i univerzalne su u svim kulturama.

Humane vrijednosti su:

- život
- sloboda
- samoodređenje i autonomija
- mir i ljubaznost
- nenasilje
- duševni mir
- pravednost
- solidarnost, bratstvo i zajedništvo
- istina
- obrazovanje, znanje, rasuđivanje i mudrost
- moći voljeti i biti voljen
- zdravlje, oslobođenje od boli i snaga
- odanost i poštovanje čovjeka
- ljepota.

(Von Hentig, 1997)

Koje će se vrijednosti promicati odgojem određeno je time koje vrijednosti postoje u određenom društvu jer se odgojem zapravo nastoji afirmirati određeni društveni sustav vrijednosti. Vrijednosti su izvorište odgoja, one nisu pasivne u odgojnoj i obrazovnoj djelatnosti, u životu, one nisu neutralna praksa, one su moral (Vican, 2006). Odgojna je uloga škole stoga vidljiva u promicanju društveno prihvatljivih vrijednosti. Odgojne vrijednosti u funkciji su postizanja odgojne svrhe i zadaća odgoja i obrazovanja.

Vrijednosti u školi su, pojednostavljeno postavljeno, vrlo važni ciljevi (Pastuović, 2012). Najvažniji ciljevi koje svaka škola želi ostvariti su odgoj i obrazovanje učenika. U tu im se svrhu želi olakšati proces učenja i uskladiti ga s razvojnim mogućnostima i interesima učenika. Odluke koje se pritom donose temeljene su na vrijednostima koje postoje u školi, a koje su materijalizirane kao školska pravila – kako ona pisana, tako i ona nepisana.

**Vrijednosti – uvjerenja i stavovi o tome što je ispravno ili poželjno.**

#### **Vrijednosti u hrvatskom obrazovnom sustavu:**

- *znanje*
- *solidarnost*
- *identitet*
- *odgovornost.*

Nacionalni okvirni kurikulum (2011)

O vrijednostima ravnatelja uvelike ovisi kultura pojedine škole. Ono što on procjeni vrijednim, zrcalit će se u njegovim odlukama koje se tiču cjelokupnoga djelovanja škole. Kao orijentacija odgojiteljima, uključujući i ravnatelja, u Nacionalnom okvirnom kurikulumu (2011) navedene su temeljne vrijednosti koje je potrebno promicati odgojem i obrazovanjem.

Takve su, na primjer: dostojanstvo ljudske osobe, sloboda, pravednost, domoljublje, društvena jednakost, solidarnost, dijalog i tolerancija, rad, poštenje, mir, zdravlje, očuvanje prirode i čovjekova okoliša te ostale demokratske vrijednosti.

U istom se dokumentu ističe kako te vrijednosti proizlaze iz opredijeljenosti hrvatske obrazovne politike: za cjelovit osobni razvoj učenika, za čuvanje i razvijanje nacionalne duhovne i materijalne te prirodne baštine Republike Hrvatske, za europski suživot i za stvaranje društva koje će omogućiti održivi razvoj. Sve one se s razine dokumenta na različite načine materijaliziraju u svakodnevnoj praksi školskoga života.

**Norme – pravila i propisi**

U tome procesu Bašić (2000) prepoznaje različite razine koje vrijednosti prolaze. Učenicima su one najvidljivije u nastavi kao glavnoj formi odgoja i obrazovanja u školi. Preciznije, odgojne vrijednosti zastupljene u nastavnoj interakciji prisutne su na tri razine. Prva se razina odnosi na obvezujuće, službene ciljeve koji nisu prikriveni. Od tih ciljeva učitelj svjesno i subjektivno odabire one koji su u skladu s njegovim osobnim vrijednostima i odlučuje ih ostvarivati kroz nastavu (druga razina). Treću razinu predstavljaju oni odgojni ciljevi koje učitelj (još) nije osvijestio, a koje su dio njegova vrijednosnoga sustava i utječu na odluke koje donosi u nastavi. Primjerice, učitelj može svjesno prihvaćati ravnopravnost spolova, ali svojim ponašanjem u nastavi pokazivati da ima različite razine očekivanja od dječaka i djevojčica, čega uopće nije svjestan i ne radi to namjerno. U tom smislu, ravnatelj ima mogućnost prepoznati odstupanja u individualnoj interpretaciji deklariranih vrijednosti te nastojati ponuditi vlastiti primjer utjelovljenja poželjnih vrijednosti.

Ravnateljevo djelovanje, kao pedagoški kompetentne odrasle osobe, učniku olakšava pristup kulturi i njezinu suoblikovanju. Ravnatelj kao odgajatelj pritom zastupa kulturu koju smatra da je potrebno „prenijeti na nove generacije“ i zajedno je s učiteljima živi nositelj kulture, njezinih vrijednosti i značenja. Vrijednosti svih sudionika odgoja i obrazovanja, posebice ravnatelja, moguće je prepoznavati na temelju normi koje u školi postoje. Upravo su odgojne vrijednosti povezane s odgojnim normama. Odlučujuće obilježje pojedine vrijednosti upravo je čin prihvaćanja norme i ponašanja u skladu s njom (Gudjons, 1994). Ono što je važno u pojedinoj školi može se otkriti normama koje postoje u školi. One su obično zapisane u dokumentima koje škola objavljuje kako bi regulirala rad institucije. Djelatnost škole opisana je u statutu škole.

### Statutom se Osnovne škole Popovac u Popovcu поблиže uređuju:

- *statusna obilježja*
- *naziv i sjedište Osnovne škole Popovac, Popovac*
- *zastupanje i predstavljanje*
- *odgovornost za obveze*
- *djelatnost*
- *unutarnje ustrojstvo*
- *uvjeti i način obavljanja djelatnosti*
- *prava i dužnosti učenika i radnika Škole*
- *izricanje pedagoških mjera*
- *vođenje i upravljanje Školom*
- *djelokrug tijela upravljanja i stručnih tijela*
- *imovina, opći akti i javnost rada Škole*
- *te druga pitanja od značaja za obavljanje djelatnosti i poslovanje Škole.*

Uz statut svaka škola donosi i pravila koja se odnose na sve koji su u školi na dulje ili kraće vrijeme (npr. Pravilnik o unutarnjem redu ili kućni red), ali i pravila namijenjena samo pojedinim grupama koje su dionici odgoja i obrazovanja. Tim se pravilima izravno nastoji modificirati njihovo ponašanje u školi. Za ilustraciju, Kućni red Osnovne škole Jordanovac iz Zagreba propisuje pravila koja se odnose na: boravak učenika, zaposlenih i posjetitelja u školi; rad sa strankama učitelja, stručnih službi i ravnatelja; učeničke dužnosti i zabrane; učitelje i dežurstvo. Pritom je najveći dio posvećen upravo ponašanju učenika.

### Članak 10.

#### 1. Učenik je dužan:

- *uljudno se odnositi prema učiteljima i drugim radnicima Škole, te prema drugim učenicima*
- *izbjegavati verbalne i fizičke sukobe*
- *ne vrijeđati i omalovažavati druge učenike i uvažavati međusobne različitosti*
- *održavati čistoću i urednost školskih prostorija (ne bacati papire, ne ostavljati smeće iza sebe...)*
- *dolaziti uredan u Školu*
- *užinu na koju je pretplaćen pojesti u školskoj kuhinji, a ne je iznositi na hodnik*
- *za vrijeme odmora ne galamiti, ne trčati i ne izazivati nered po školskim hodnicima, nego mirno prijeći u drugu učionicu*
- *ne oštećivati školsku imovinu*
- *prigodom ulaska učitelja ili druge odrasle osobe ustati, a uz dopuštenje učitelja sjesti*
- *kulturno se ponašati za vrijeme boravka u Školi i oko nje*
- *za vrijeme boravka u školi nositi posebnu obuću za školu (papuče ili tenisice za dvoranu).*

### Članak 11.

*Na znak za početak nastave učenici su obvezni biti ispred učionice.*

*U kabinet učenici ulaze zajedno s učiteljem.*

*Svaki učenik ima svoje mjesto rada koje može promijeniti samo uz dopuštenje razrednika ili predmetnog učitelja.*

**Članak 12.**

*Učenik koji zakasni na nastavu treba tiho ući na nastavu i ispričati se učitelju. Tijekom nastave učenici ne smiju razgovarati, šaptati, dovikivati se, prepirati i šetati po razredu.*

*Učenik koji želi nešto pitati ili reći treba svoju namjeru pokazati dizanjem ruke i čekati da ga učitelj prozove.*

*Učenik kojeg je učitelj prozvao, dužan je ustati.*

*Na nastavi učenici ne smiju koristiti mobitel, MP3-player i druge slične audio-vizualne aparate.*

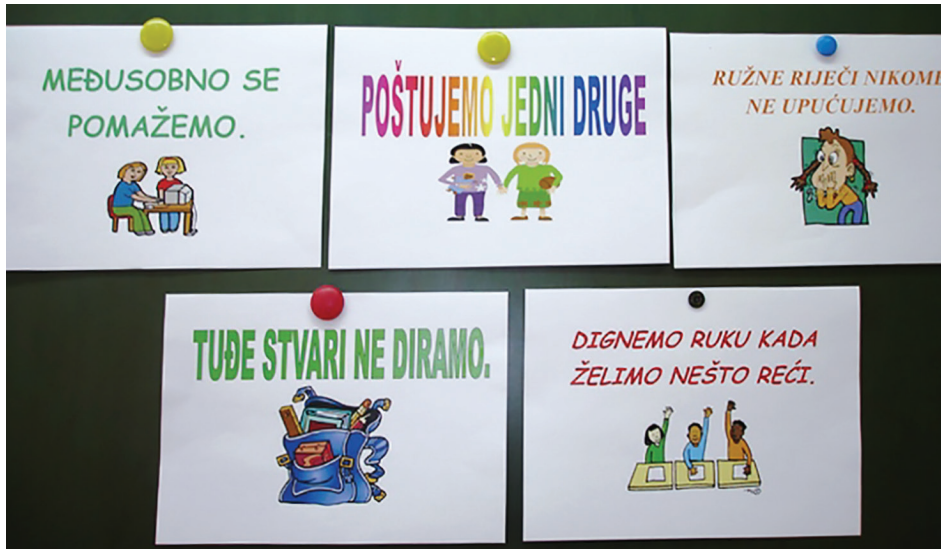
**Članak 13.**

*Učenici ne smiju bez dopuštenja ulaziti u zbornicu, ured ravnatelja i tajništvo. Ukoliko učenici trebaju učitelja, s njim mogu razgovarati na hodniku ili u drugoj prostoriji.*

...

Osnovna škola Jordanovac u Zagrebu

Ponašanje se učenika u školi dodatno normira tzv. razrednim pravilima.



Slika 2. Pisana pravila u prvom razredu Osnovne škole Tenja

Pravila imaju smisla samo kada su poznate posljedice njihova nepoštovanja.



Slika 3. Posljedice nepoštivanja pravila u prvom razredu Osnovne škole Tenja

Uz takva pravila koja su pisana i u vezi kojih postoji slaganje, a često ih učenici predlažu, postoje i norme koje nisu pisane već odražavaju očekivanja koja pojedini učitelj ima od učenika o tome kako bi se trebali ponašati u različitim situacijama. Učenici uz kriterije ocjenjivanja tijekom vremena moraju upoznati i učiteljska očekivanja koje nisu uvijek jednaka za sve učenike u razredu.

Sva pravila koja postoje u školi služe učeničkome usvajanju navika, a pokazuju koje vrijednosti su uistinu zastupljene u kulturi škole.

Osim pravila koja donosi škola, u pojedinim školama postoje i pravila koja su donijeli roditelji učenika škole, kojima se propisuju načela čije poštovanje roditelji žele te prava i obveze roditelja čija djeca pohađaju školu.

### III. PRAVA I OBVEZE RODITELJA

#### Članak 10.

Roditelji imaju pravo:

- *na redovitu informaciju o uspjehu svojeg djeteta u nastavnom programu i školskim aktivnostima*
- *uključivati se u nastavni program kad je to predviđeno kao i u razne aktivnosti Škole*
- *uključivati se u rad Škole kao institucije*
- *biti obaviješteni o svim aktima Škole kojima se regulira rad i život u Školi*
- *pomagati djetetu u učenju i usmjeravati ga u stjecanju znanja*
- *aktivno sudjelovati u odgoju djeteta*
- *zatražiti stručnu pomoć Škole u nastalom problemu*
- *surađivati s osobama u nastavi i drugim roditeljima*
- *zatražiti posebnu brigu za djecu s posebnim potrebama*
- *ukazati na probleme*
- *predložiti unapređenja u nastavnom programu, aktivnostima i radu Škole.*

#### Članak 11.

Roditelji imaju obavezu:

- *redovito dolaziti na roditeljske sastanke i konzultacije*
- *redovito pratiti uspjeh djeteta u nastavi i aktivnostima*
- *redovito pratiti ponašanje djeteta u Školi u odnosu na sudionike u nastavi i druge učenike*
- *redovito upućivati dijete u Školu*
- *opremiti dijete potrebnim knjigama i priborom za nastavu i aktivnosti*
- *upućivati dijete u Školu u urednoj i čistoj odjeći i obući*
- *brinuti se za zdravlje djeteta*
- *uredno izvršavati prihvaćene obveze u svezi nastavnog programa u aktivnostima Škole*
- *prihvaćene obveze u svezi rada Škole kao institucije uredno izvršavati*
- *ukazati djetetu na obvezu poštivanja akata Škole*
- *odgajati dijete u skladu s navedenim načelima u ovom Kodeksu*
- *odazvati se pozivu Škole radi rješavanja problema*
- *biti aktivan u rješavanju problema*
- *postupati u skladu s navedenim načelima i obvezama u ovom Kodeksu.*

(Iz Etičkog kodeksa roditelja Osnovne škole Antun Nemčić Gostovinski u Koprivnici, 2012)

Međugeneracijski prijenos vrijednosti predstavlja zadatak svih sudionika i čimbenika odgoja i obrazovanja, ali škola je jedina koja za to preuzima odgovornost. Bitno je da se u školi i obitelji, ali i široj društvenoj zajednici promiču podudarne vrijednosti kako se djeci ne bi slale proturječne odgojne poruke. Odrastajući i obrazujući se, učenici razvijaju spoznaju i stječu autentično iskustvo što im omogućuje smisleno preuzimanje vrijednosti i izgrađivanje vlastitih vrijednosnih orijentacija.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte koje se vrijednosti mogu iščitati iz pravilnika Vaše škole.

Kako ravnatelj može utjecati na oblikovanje tih vrijednosti?

## 2.2. Organizacijska struktura škole

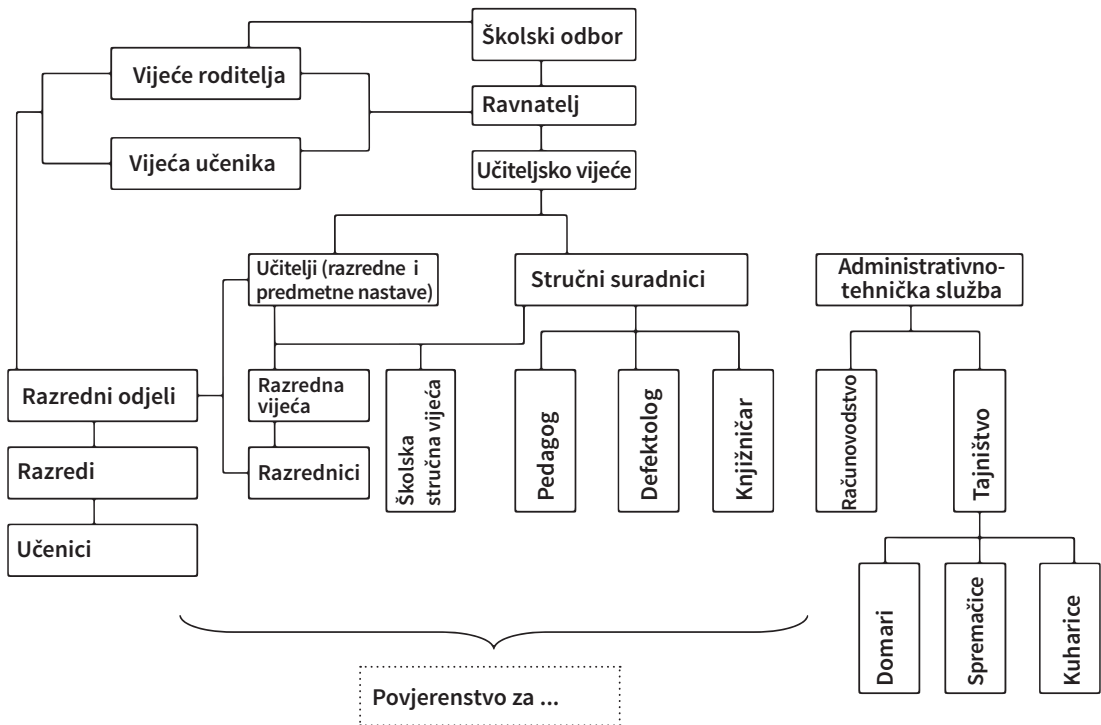
U kulturi ustanove prepoznatljive su tri dimenzije koje su međusobno ovisne i koje svojim interakcijama doprinose posebnosti svake ustanove. Prva se dimenzija kulture ustanove odnosi na vidljivu organizaciju škole, pedagošku dokumentaciju i sveukupnost odgojno-obrazovnih procesa u ustanovi; druga dimenzija obuhvaća sveukupnost strategija, glavnih ciljeva, pedagogije, filozofije odgoja i obrazovanja, stil vođenja ravnatelja; i treća dimenzija koju čine sva podsvjesna vjerovanja, misli i osjećaji svih djelatnika (Schein, 1985).

Nemoguće je razumjeti kulturu škole bez objašnjenja njene organizacijske strukture. Organizacijsku cjelinu škole čine funkcionalno povezani ciljevi, procesi, ishodi te pojedinci i skupine pojedinaca u međusobnim odnosima.

**Pojam struktura škole ne označava samo sastav, građu organizacije (od latinskog *struere* = graditi) već ukupnost smisleno uređenih dijelova usmjerenih postizanju zajedničkih ciljeva.**

Školska je organizacija orijentirana ciljno usmjerenom djelovanju te podrazumijeva suradnju svih njenih članova: ravnatelja škole, učitelja, učenika, stručnih suradnika, administrativnoga i tehničkoga osoblja te roditelja kao vanjskih članova. Sustav povezanosti među djelatnicima škole, učenicima, roditeljima usmjerenima k postizanju zajedničkih vrijednosti i ciljeva, predstavlja najvažniji dio organizacijske strukture škole.

Schema ukazuje na sastavne dijelove, sklop i način organizacije škole. Prikazana je izrazito hijerarhijski postavljena struktura škole kao organizacije u kojoj najvišu razinu odgovornosti ima školski odbor.



Kako se u školi ostvaruju poslovi vezani uz nastavni i izvannastavni rad, razvojno-pedagoške poslove, administrativno-upravne, financijsko-računovodstvene te poslove održavanja, različiti ih profili djelatnika ostvaruju. Evidentna je sveobuhvatnost veza i odnosa između svih čimbenika unutar školske organizacije.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte pojedine čimbenike škole u pogledu uključenosti u pojedine dijelove njene organizacijske strukture.

Učitelj sudjeluje u radu \_\_\_\_\_

Stručni su suradnici uključeni u \_\_\_\_\_

Ravnatelj sudjeluje u radu \_\_\_\_\_

Što ravnatelj može učiniti kako bi svi bili aktivnije uključeni u školsku organizaciju?

### 2.3. Međuljudski odnosi u školi

Izuzetno su složene veze među čimbenicima škole kao i cjelokupnost njihovoga odnosa. Svaki je djelatnik ustanove koja se bavi odgojem i obrazovanjem, u najširem smislu, na svojevrsan način pedagog jer svojim djelovanjem utječe na procese odgoja i obrazovanja.

**Pedagogija jest znanost o odgoju.**

**Pedagog potječe od grčkih riječi. Riječ “paidos” (παῖδος) označava dijete, a glagol “ago” (αγω) znači pratiti, voditi.**

Međuljudski odnosi koje sudionici odgojno-obrazovnoga sustava uspostavljaju u školi pod utjecajem su: ciljeva i zadaća školskoga sustava, samog ustroja školske organizacije, unutarnje podjele dužnosti, prava i obveza, praćenja i vrjednovanja kvalitete ostvarenih ishoda, određivanja odnosa autoriteta i odgovornosti. Za ravnatelja, kao onog djelatnika kojemu je povjereno ostvarivanje uvjeta za optimalno odvijanje tih procesa, nužno je ne samo poznavanje već i sposobnost te vještine upravljanja školskom organizacijskom strukturom.

**Autoritet = povjerenje**

Uloga je ravnatelja pritom posebno složena. Svaki ravnatelj teži ostvariti autoritet na radnome mjestu, jer će time osigurati da ostali zaposlenici prihvate njegove odluke kojima nastoji poboljšavati kulturu odgojno-obrazovne ustanove. Njemu je tada povjerena moć odlučivanja, a to znači

da kolege vjeruju da će on donositi odluke na dobrobit svih njih. S obzirom na to da su sva djelovanja u školi usmjerena na odgoj i obrazovanje, od ravnatelja se očekuje stručno vođenje škole i provođenje odluka stručnih tijela.

#### Članak 125.

- (1) Ravnatelj je poslovodni i stručni voditelj školske ustanove.
- (2) Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada i stručni rad školske ustanove.
- (3) Uz poslove utvrđene Zakonom o ustanovama, ravnatelj kao stručni voditelj obavlja osobito i sljedeće poslove:
  - *predlaže školskom odboru godišnji plan i program rada*
  - *predlaže školskom odboru statut i druge opće akte*
  - *predlaže školskom odboru financijski plan te polugodišnji i godišnji obračun*
  - *odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa sukladno članku 114. ovog Zakona*
  - *provodi odluke stručnih tijela i školskog odbora*
  - *posjećuje nastavu i druge oblike odgojno-obrazovnog rada, analizira rad učitelja nastavnika i stručnih suradnika te osigurava njihovo stručno osposobljavanje i usavršavanje*
  - ...

(Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, 2008)

Ostali zaposlenici škole ukazuju povjerenje ravnatelju (priznaju autoritet) na temelju njegovih kompetencija. Za razliku od nametnutog autoriteta, ovakav se autoritet stječe i kolege dobrovoljno pristaju uz njega. On se zato uvijek iznova mora potvrđivati kako bi se zadržalo njihovo povjerenje. Autoritet je nemoguće ostvariti ukoliko iz ravnateljevih odluka nije vidljiva namjera da poboljša kulturu odgojno-obrazovne ustanove.

Govoreći o autoritetu, bitno se ograditi od autoritarnoga odnosa sa suradnicima. Ravnatelj koji želi nametnuti svoju moć služi se kontrolom, prisilom i manipulacijom kako bi demonstrirao svoju nadmoć nad zaposlenicima. Demo-

kratski pak autoritet nije unaprijed zadan nego se zadobiva u svakodnevnim situacijama na temelju od-

luka koje ravnatelj donosi. U procesu stjecanja autoriteta bitna je taktičnost ravnatelja. Taktičnost se obično očituje u komunikaciji s kolegama, roditeljima, učenicima i ostalim suradnicima. Svojim djelovanjem ravnatelj neprestano teži uravnoteženju osobnoga kredibiliteta i autentičnosti.

**Prisilni autoritet – autoritarni odnos**  
**Demokratski autoritet – autoritativni odnos**

**Biti kompetentan =  
znati + moći + htjeti djelovati**

Autoritet se ravnatelja temelji i na pedagoškim kompetencijama. Za profesionalno upravljanje procesima odgoja i obrazovanja nije dovoljno iskustveno

poznavanje odgoja i obrazovanja niti vlastito mišljenje o tim procesima. Kako bi donosio odluke koje nisu proizvoljne, ravnatelju je nužna pedagoška kompetencija.

Pedagoška stručnost koja je temeljena na znanju, sposobnostima i vrijednostima može se nazvati kompetencijom (Jurčić, 2012). Kompetencija je uvjet uspješnoga profesionalnog djelovanja u pedagoškom području i dio je zakonske norme.

*Pedagoška kompetentnost definira se kao: profesionalna mjerodavnost visoke stručne razine, u smislu kvalitetne pedagoške izobraženosti i osposobljenosti učiteljstva. Osposobljenost i ovlaštenje učitelja za odgojni i obrazovni rad stečeno je pedagoškom izobrazbom i stalnim pedagoškim usavršavanjem. Pedagoška kompetentnost je suprotnost pedagoškom voluntarizmu, improvizacijama i neprofesionalizmu, a upotrebljava se i kao sinonim za pedagoški profesionalizam.*

(Mijatović, 2000: 158)

**Članak 125.**

(3) Uz poslove utvrđene Zakonom o ustanovama, ravnatelj kao stručni voditelj obavlja osobito i sljedeće poslove:

- *planira rad, saziva i vodi sjednice učiteljskog, odnosno nastavničkog, odnosno odgajateljskog vijeća*
- *u suradnji s učiteljskim, odnosno nastavničkim, odnosno odgajateljskim vijećem, predlaže školski kurikulum*
- *poduzima mjere propisane zakonom zbog neizvršavanja poslova ili zbog neispunjavanja drugih obveza iz radnog odnosa*
- *brine se o sigurnosti te o pravima i interesima učenika i radnika školske ustanove*
- *odgovara za sigurnost učenika, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ostalih radnika*
- *surađuje s učenicima i roditeljima*
- *surađuje s osnivačem, tijelima državne uprave, ustanovama i drugim tijelima*
- *nadzire pravodobno i točno unošenje podataka u elektronsku maticu.*

(Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, 2008)

Pedagoška se kompetencija ravnatelja posebno manifestira pedagoškim taktom. U pedagoškom se smislu takt ravnatelja očituje u povezivanju teorijskih spoznaja koje je stekao pedagoškom izobrazbom i praktičnih umijeća koja je iskustveno razvio kako bi mogao brzo i odgovorno donositi odluke bitne za odgojno-obrazovni proces. O pedagoškom se taktu može govoriti kao o odnosu teorije i prakse, tj. kao o kompetenciji pedagoškoga djelovanja ili naučenom osjećaju pedagoške odgovornosti. Ono je stoga poseban način mišljenja u procesu pedagoškoga djelovanja i kritičkoga promišljanja o tome djelovanju. U konkretnoj će situaciji ravnatelj pokazati pedagoški takt ukoliko djeluje kao voditelj bez iskazane superiornosti.

**Pedagoški takt - obrazovana pedagoška svijest (teorija) i držanje (praksa)**

**ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

Prema članku 125. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi ravnatelj

Predlaže \_\_\_\_\_

Odlučuje \_\_\_\_\_

Kakav se očekuje autoritet ravnatelja na osnovi analize ovlasti ravnatelja?

Navedite koje pedagoške kompetencije očekujete od ravnatelja, a koje se iskazuju u njegovu odnosu:

- s učenicima: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- s učiteljima: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- sa stručnim suradnicima: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**2.3.1. Odnosi u školi u koje je izravno uključen ravnatelj**

Kultura je škole značajno sredstvo povezivanja svih njenih čimbenika ukoliko postoje jasna misija, vizija i ciljevi te jednoznačno i transparentno vođenje i upravljanje. Uspostavlja se i razvija kroz odnose među učenicima, učiteljima, ravnateljem, svim ostalim zaposlenicima i roditeljima.

Za pozitivnu je kulturu odgojno-obrazovne ustanove važno da ravnatelj razvija odnose temeljene na poštivanju. Nužno je da u svakodnevnom pristupu rješavanju problema štiti prava i dostojanstvo učenika, učitelja i ostalih zaposlenika.

## Učitelji

Kako bi škola bila kvalitetna i uspješna, prijeko su potrebni dobro osposobljeni učitelji.

*Učitelji su stručno osposobljeni nositelji odgojno-obrazovnoga i nastavnog rada u razrednoj nastavi i predmetnoj nastavi prema područjima nastavne djelatnosti. Oni ostvaruju odgojno-obrazovnu djelatnost u redovitoj, izbornoj, dopunskome i dodatnom radu, radu s učenicima s posebnim potrebama, izvannastavnim i izvanučioničkim aktivnostima.*

(Nastavni plan i program za osnovnu školu, 2006: 12)

Zbog njihova izravnoga rada s učenicima, bitno je da ravnatelj s učiteljem ostvaruje odnos koji će rezultirati podrškom učeničkom učenju. Razlog tomu krije se u činjenici da je učitelj čimbenik posredovanja znanja učenicima koji istraživačkim, samostalnim, ali i timskim radom i učenjem dolazi do spoznaja koje su temelj za stjecanje znanja, a potom i razvijanje potrebnih kompetencija. Učitelj je oblikovatelj odgojno-obrazovnoga procesa, glavni poticatelj i suradnik učenicima u razvoju njihovih znanja i sposobnosti. Zapravo, učitelj izvodi nastavu i druge oblike neposrednoga odgojno-obrazovnog rada s učenicima te obavlja poslove koji proizlaze iz naravi i opsega odgojno-obrazovnoga rada. Kako je riječ o izuzetno složenom poslu, bilo ga je nužno i normirati.

### Članak 104.

- (1) *Ukupne tjedne obveze učitelja, nastavnika, odgajatelja i stručnih suradnika u školskim ustanovama utvrđuju se u 40-satnom radnom tjednu godišnjim planom i programom rada u skladu s nacionalnim kurikulumom, nastavnim planom i programom i školskim kurikulumom, o čemu se učitelju, nastavniku, odgajatelju i stručnom suradniku izdaje rješenje o tjednom i godišnjem zaduženju na poslovima neposrednog nastavnog rada i ostalim poslovima koji proizlaze iz neposrednog nastavnog i odgojno-obrazovnog rada i iz izvršenja aktivnosti i poslova iz nastavnog plana i programa i školskog kurikuluma.*

- (2) *Tjedna norma neposrednog rada učitelja razredne nastave s učenicima iznosi broj sati propisan nastavnim planom za razrednu nastavu.*
- (3) *Tjedna norma neposrednog rada učitelja predmetne nastave, uključujući 2 sata odgojno-obrazovnog rada razrednika, iznosi od 22 do 24 sata.*
- (4) *Tjedna norma neposrednog odgojno-obrazovnog rada stručnog suradnika i učitelja koji radi u produženom boravku je 25 sati.*

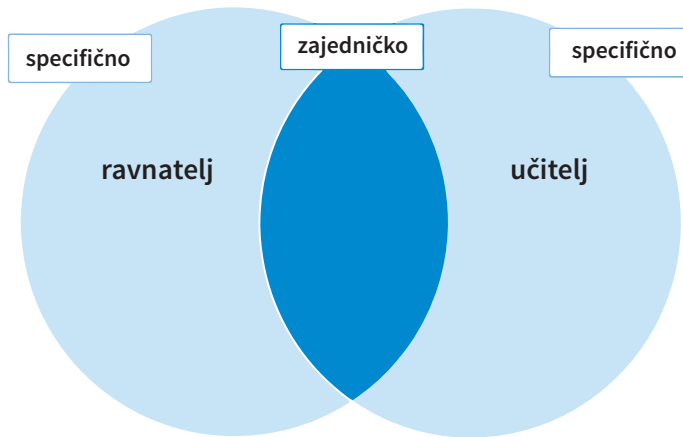
(Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, 2008)

Već pri zapošljavanju ravnatelj treba odabrati učitelja koji ima sposobnost: primjene znanja u praksi, razvijeno kritičko i kreativno mišljenje, aktivno znanje stranih jezika i informatičku pismenost, sposobnost rada u multikulturalnom okruženju, inicijativnost, produktivnost i poduzetnički duh. Učitelj nije statičan, njegova kompetentnost svakako određuje spremnost na cjeloživotno istraživanje i učenje. Cilj obrazovanja za budućnost je u primjeni novih tehnologija i spoznaja, brzom razvoju društva koje očekuje aktivne i odgovorne građane koji će biti spremni pokretati promjene. Učitelj u obrazovnome polju djelovanja predstavlja nositelja promjena. Učitelji trebaju biti motivirani za cjeloživotno obrazovanje koje ih i određuje kao suvremene, kompetentne i profesionalno razvijene osobe u suvremenoj školi. Za cjeloživotno učenje snažnu mu potporu mora dati ravnatelj škole.

Suradnja bi učitelja i ravnatelja trebala biti stalna. Njihove su uloge u suobliskovanju kroz djelovanje u školskom odboru, vijeću roditelja, vijeću učenika, učiteljskom vijeću i različitim povjerenstvima škole kao i projektima u koje je škola uključena.

**ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

Analizirajte što je slično, a što različito u ulogama učitelja i ravnatelja.

**Školski odbor**

Osim učitelja koji su izravno uključeni u glavnu djelatnost škole-nastavu, ravnatelj surađuje sa svim dionicima odgoja i obrazovanja čiji predstavnici čine školski odbor. Školski odbor upravlja školom, a u njega su uključeni učitelji, stručni suradnici, roditelji te vanjski članovi.

**Članak 119.**

*Školom upravlja Školski odbor, koji čini devet članova, od kojih jednog člana bira i razrješuje Radničko vijeće, a ako Radničko vijeće nije utemeljeno, imenuju ga i opozivaju radnici neposrednim i tajnim glasovanjem, na način propisan Zakonom o radu za izbor Radničkog vijeća, a ostalih osam članova imenuje i razrješuje Osnivač, i to: dva člana iz reda nastavnika i stručnih suradnika prema prijedlogu Nastavničkog vijeća, jednog člana iz reda roditelja koji nije radnik Škole prema prijedlogu Vijeća roditelja, dva člana prema prijedlogu Središnjeg državnog ureda za upravu i tri člana samostalno.*

(Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, 2008)

## Nastavničko i razredno vijeće

U svakoj školi postoji nastavno vijeće koje je temeljno stručno-pedagoško tijelo škole. Čine ga svi nastavnici: profesori, stručni suradnici, stručni učitelji, suradnici u nastavi te ravnatelj. Sjednicama nastavničkoga vijeća predsjedava ravnatelj škole. Ravnatelj sa stručnim suradnicima priprema sjednicu nastavničkoga vijeća.

### Članak 5.

U nadležnosti Nastavničkog vijeća posebno se ističu poslovi:

- *utvrđivanje Godišnjeg plana i programa rada škole, te praćenje njegovog izvršavanja*
- *ocjenjivanje stručnih i pedagoških rezultata škole*
- *skrbi o uspješnom ostvarivanju odgojno nastavnog rada*
- *skrbi o primjeni suvremenih oblika i metoda nastavnog rada s učenicima*
- *raspodjeljuje poslove: zaduženja nastavnicima*
- *Imenovanje razrednika i voditelja stručnih aktiva*
- *odlučivanje o pohvalama i pedagoškim mjerama iz svog djelokruga*
- *raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima škole te donosi program*
- *stručne obuke nastavnika pripravnika*
- *odobrava planove ekskurzija te utvrđuje termine njihove realizacije*
- *predlaže nabavke opreme, nastavnih sredstava i pomagala*
- *bira tajnim glasovanjem dva člana Školskog odbora iz redova nastavnika*
- *drugi poslovi u skladu sa Zakonom o srednjem školstvu i podzakonskim aktima Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa.*

Uz nastavničko vijeće koje se bavi problemima svih učenika neke škole, postoji i vijeće koje nastoji zajednički riješiti probleme određene razredne zajednice. Razredno vijeće je stručno-pedagoško tijelo škole, a čine ga svi nastavnici jednoga razrednog odjela. Sjednicama razrednog vijeća predsjedava razrednik odjela. Razrednik sa stručnim suradnicima priprema sjednicu razrednoga vijeća. Svaka škola donosi poslovnik o radu nastavičkoga i razrednoga vijeća.

**ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ****Odredite u čemu je tko nadležan.****Školski odbor:** \_\_\_\_\_**Nastavničko vijeće:** \_\_\_\_\_**Razredno vijeće:** \_\_\_\_\_**Razrednik:** \_\_\_\_\_**Kako se te obveze realiziraju u Vašoj školi?****Kako ravnatelj može doprinijeti većoj učinkovitosti rada tih vijeća?****Stručni suradnici**

Pedagog, psiholog, defektolog, socijalni radnik i knjižničar stručni su suradnici u školi. Oni su nositelji razvojno-pedagoške djelatnosti koji prate razvoj i odgojno-obrazovna postignuća učenika. Stručni suradnici prate inovacije u svim sastavnicama odgojno-obrazovne organizacije i odgojno-obrazovnoga procesa, istražuju pojedine pedagoško-psihološke pojedinosti, prate i potiču kvalitetnu

organizaciju odgojno-obrazovnoga procesa, provode vrjednovanje i samovrjednovanje rada sudionika odgojno-obrazovne djelatnosti/procesa u školi te rade na povezivanju škole s lokalnom i širom zajednicom. Zbog tih zadaća, stručni suradnici ravnatelju mogu pomoći donijeti pravodobne odluke u procesu unaprjeđivanja kulture škole.

**Stručni su suradnici u školi:**

- pedagog
- psiholog
- defektolog
- socijalni radnik
- knjižničar.

*Stručni suradnici u školi potiču usvajanje vrijednosti, stavova i navika koje omogućavaju cjelovit razvoj osobnosti učenika, prate razvoj i odgojno-obrazovna postignuća učenika, sudjeluju u provođenju zdravstvene i socijalne skrbi učenika, profesionalno informiraju i usmjeravaju učenike u skladu s njihovim potrebama, interesima i sposobnostima, pružaju savjetodavnu pomoć učenicima, roditeljima, učiteljima, stručnim tijelima i drugim sudionicima odgojno-obrazovne djelatnosti/procesa, sudjeluju u uvođenju pripravnika u samostalni odgojno-obrazovni rad, sudjeluju u stručnom usavršavanju odgojno-obrazovnih djelatnika.*

(Nastavni plan i program za osnovnu školu, 2006)

U nastavku su opisane nadležnosti pojedinoga stručnog suradnika.

## **Pedagog**

Pedagog je najšire profiliran stručni suradnik. Usmjeren je na pedagoško-didaktičko područje školskoga i nastavnoga rada. Sudjeluje u svim etapama odgojno-obrazovne djelatnosti, od planiranja i programiranja do analize ishoda. Suraduje s učenicima, učiteljima, roditeljima kao i sa svim drugim sudionicima odgojno-obrazovne djelatnosti/procesa u školi. Posebno planira rad s djecom s teškoćama u razvoju i darovitom djecom u suradnji s psihologom i defektologom.

Pedagozi su najbliži suradnici učitelja koji zajedno s njima prate kvalitetu nastave te realizaciju planova i programa. Pedagog predlaže načine i sadržaje za unaprjeđivanje i poboljšavanje nastave i cjelovitoga odgojno-obrazovnog rada u školi.

Pedagozi organiziraju istraživački rad u školama, stručno usavršavanje učitelja, predavanja za roditelje. Uključen je u suradnju s lokalnim zavodom za zaštitu i pomoć, izrađuje plan i program za profesionalno informiranje. Pedagog je uključen u izradbu plana kulturne i javne djelatnosti škole. U nizu djelatnosti suraduje s ravnateljem škole i ostalim stručnim suradnicima (psihologom, defektologom, socijalnim radnikom).

## **Poslovi i zadatci pedagoga iz Godišnjega plana i programa rada u OŠ Vijenac u Osijeku**

- 1. PRIPREMANJE ŠKOLSKIH ODGOJNO-OBRAZOVNIH PROGRAMA I NJIHOVA REALIZACIJA**
  - 1.1. Utvrđivanje obrazovnih potreba učenika škole i okruženja
  - 1.2. Organizacijski poslovi, planiranje i programiranje rada škole i nastave
  - 1.3. Ostvarivanje uvjeta za realizaciju PIP-a škole
  
- 2. NEPOSREDNO SUDJELOVANJE U ODGOJNO-OBRAZOVNOM PROCESU**
  - 2.1. Upis djece u 1. razred OŠ i formiranje razrednih odjela
  - 2.2. Osuvremenjivanje nastave i usmjerenost poučavanja na učenika
  - 2.3. Integracija i socijalizacija učenika s teškoćama i savladavanje programa u skladu s njihovim potrebama
  - 2.4. Iznalaženje načina za prevladavanje neželjenog ponašanja učenika i uspješnu socijalizaciju i izgradnja kvalitetne suradnje s roditeljima
  - 2.5. Profesionalno informiranje učenika i odabir škole u skladu sa sposobnostima, interesima, potrebama i željama svakog učenika
  - 2.6. Promicanje zdravstvene kulture učenika
  
- 3. VRJEDNOVANJE ODGOJNO-OBRAZOVNIH REZULTATA, PROVOĐENJE STUDIJSKIH ANALIZA, ISTRAŽIVANJA I PROJEKATA**
  - 3.1. Analiza uspjeha na kraju prvog polugodišta i na kraju školske godine
  - 3.2. Utvrđivanje problema i izrada projekta, rad na projektu, obrada i interpretacija rezultata
  
- 4. STALNI STRUČNI RAZVOJ NOSITELJA ODGOJNO-OBRAZOVNE DJELATNOSTI U ŠKOLI**
  - 4.1. Planiranje i provedba obveznog stručnog usavršavanja učitelja i stručnih suradnika
  - 4.2. Praćenje i pružanje stručne pomoći pripravnicima i učiteljima početnicima
  - 4.3. Suradnja sa stručnjacima i ustanovama koje prate odgojno-obrazovni sustav i onima koji se bave unaprjeđivanjem odgoja i obrazovanja
  - 4.4. Organiziranje i vođenje stručnih vijeća u školi
  - 4.5. Praćenje znanstvene i stručne literature
  
- 5. BIBLIOTEČNO-INFORMACIJSKA I DOKUMENTACIJSKA DJELATNOST**
  - 5.1. Bibliotečno – informacijska djelatnost
  - 5.2. Dokumentacijska djelatnost



Slika 4. Rad pedagoga s učenicima

## Psiholog

U neposrednom radu s učenicima uloga je školskoga psihologa provođenje različitih programa namijenjenih učenicima (prevencije nepoželjnih oblika ponašanja, programe za jačanje samopouzdanja, razvijanje kreativnosti, učenje socijalnih vještina itd.) Psiholog prepoznaje poteškoće u ponašanju i vršnjačkim odnosima, emocionalne i/ili obiteljske poteškoće i pomaže učenicima u njihovu prevladavanju. Pomaže učiteljima i roditeljima u poticanju razvoja djetetovih potencijala. Školski je psiholog posebno usmjeren na otkrivanje specifičnih poteškoća u učenju i njihovom otklanjanju te prepoznavanju darovitih učenika razvijajući programe za poticanje njihovih sposobnosti.

U radu s učiteljima i nastavnicima zadaća je psihologa pomagati im u prepoznavanju razvojnih i individualnih potreba učenika te ih podučavati u razumijevanju tih potreba i kako reagirati u skladu s njima, te ih senzibilizirati u prihvaćanju različitost među učenicima. Psiholog pomaže učiteljima i u pripremi i provedbi novih programa (programi građanskoga i zdravstvenoga odgoja).

Školski psiholog ostvaruje suradnju s roditeljima savjetovanjima i predavanjima na roditeljskim sastancima, pomažući im prepoznati i razumjeti razvojne i individualne potrebe učenika i djelovati u skladu s njima.

Psiholog u djelokrugu svoga posla surađuje s drugim stručnim suradnicima škole i ravnateljem.

## Poslovi i zadatci psihologa iz Godišnjega plana i programa rada u Osnovnoj školi Vijenac u Osijeku

- 1. PLANIRANJE, PROGRAMIRANJE I REALIZACIJA RADA ŠKOLE**
- 2. NEPOSREDNO SUDJELOVANJE U ODGOJNO-OBRAZOVNOM PROCESU**
  - 2.1. POSLOVI UPISA I FORMIRANJA ODJELA Formiranje razrednih odjela učenika prvog razreda
  - 2.2. Priprema materijala potrebnih za upis
  - 2.3. Sudjelovanje u organizaciji i provođenju upisa u prvi razred
  - 2.4. RAD S UČENICIMA na individualnoj i skupnoj razini
    - 2.4.1. Utvrđivanje stanja učenika na području
      - Akademske kompetencije
      - Intelektualne razvijenosti
      - Emocionalnog razvoja i osobina ličnosti
      - Socijalnih vještina i značajki ponašanja
      - Posebnih potreba
      - Psihofizičke spremnosti za upis u prvi razred osnovne škole
    - 2.4.2. Individualni i/ili grupni savjetodavni rad u kojem se učenici upućuju na unaprjeđenje u učenju i postignuću te primjena različitih akademskih i bihavioralnih intervencija usmjerenih na poboljšanje učenja i ponašanja
    - 2.4.3. Intervencije u radu s učenicima
      - Rad s učenicima na promjenama u području prepoznatih teškoća
      - Provođenje individualnog i grupnog treninga vještina učenja, socijalnih vještina i komunikacijskih vještina
      - Primjena intervencijskih mjera u kriznim situacijama
    - 2.4.4. Prevencija
      - Rano otkrivanje potencijalnih teškoća u učenju
      - Poticanje oblikovanja sigurne i podržavajuće okoline za učenje
      - Podupiranje uvažavanja različitosti
    - 2.4.5. Predavanja i radionice za učenike na satu razrednika: Kako učiti; 5. razred, 6. razred; Prijateljstvo, Rezultati ankete o odnosima i osjećajima u razredu (prezentacija), 7. razred; Nasilje na internetu, 8. razred; Adolescencija i pubertet-promjene, obilježja i događaji
    - 2.4.6. Profesionalno informiranje i savjetovanje učenika 8. razreda

- 2.5. RAD S RODITELJIMA
  - 2.5.1. Utvrđivanje stanja učenika provođenjem anamnestičkog intervjua
  - 2.5.2. Individualni i/ili grupni savjetodavni rad sa svrhom pomoći roditelju u razumijevanju razvojnih potreba
  - 2.5.3. Rad s roditeljima na promjenama u području prepoznatih teškoća
  - 2.5.4. Obrazovanje roditelja o vještinama roditeljstva i tehnikama discipliniranja; strategijama suočavanja s rizičnim ponašanjima
- 2.6. RAD S UČITELJIMA
  - 2.6.1. Utvrđivanje stanja učenika prikupljanjem anamnestičkih podataka
  - 2.6.2. Individualni i/ili grupni savjetodavni rad s učiteljem/ima u svrhu razumijevanja razvojnih potreba učenika te dogovori o najboljim načinima pružanja podrške učeniku u svladavanju specifičnih teškoća
  - 2.6.3. Rad s učiteljima na promjenama u području prepoznatih teškoća
  - 2.6.4. Obrazovanje učitelja o temama iz područja učenja i poučavanja te pristupima u radu s učenicima s posebnim potrebama
  - 2.6.5. Pomoć učiteljima u ostvarivanju i organizaciji projekata – projekt „Svjetlosno onečišćenje“ – radionica za učenike od 5. do 8. razreda
- 2.7. ISTRAŽIVANJE I RAZVOJNI PROGRAMI
  - 2.7.1. Koordinator istraživanja Filozofskog fakulteta Rijeka u suradnji s Carnetom (provedba upitnika o IKT-u za nastavnike i učenike)
- 2.8. RAD U POVJERENSTVU ZA UTVRĐIVANJE PSIHOFIZIČKOG STANJA I PRIMJERENOG OBLIKA ŠKOLOVANJA
- 2.9. SKRB ZA MENTALNO ZDRAVLJE
  - 2.9.1. Suradnja s drugim stručnjacima u području mentalne, zdravstvene i socijalne skrbi u lokalnoj zajednici
- 3. PROMOVIRANJE PITANJA VAŽNIH ZA PSIHOFIZIČKO ZDRAVLJE U ŠKOLSKOJ OKOLINI**
- 4. SUDJELOVANJE U ANALIZI REZULTATA ODGOJNO-OBRAZOVNOG PROCESA**
  - 4.1. Prisustvovanje nastavi prema potrebi s ciljem praćenja rada pojedinih učenika
  - 4.2. Praćenje realizacije primjerenih programa školovanja
  - 4.3. Prisustvovanje sjednicama razrednih i Učiteljskog vijeća
- 5. OSOBNO STRUČNO USAVRŠAVANJE**
  - 5.1. Sudjelovanje i prisustvovanje na stručnim vijećima, seminarima i konferencijama psihologa  
Praćenje inovacija putem literature i interneta
- 6. VOĐENJE DOKUMENTACIJE O RADU**

## Defektolog

U neposrednom radu s učenicima uloga je defektologa povezana s otkrivanjem, dijagnosticiranjem i terapijom teškoća u razvoju i učenju.

Defektolog utvrđuje individualne odgojno--obrazovne sadržaje namijenjene učenicima s teškoćama u razvoju i učenju te određuje nastavne oblike i metode rada primjerene sposobnostima takve djece. Skrbi o osposobljavanju i stručnom usavršavanju učitelja u području integracije i brige za razvoj djece s teškoćama. U skladu s vrstom i stupnjem teškoće, utvrđuje didaktičko-metodičke uvjete rada. Suraduje s roditeljima usklađujući odgojno-obrazovne napore škole i roditeljskoga doma.

## Socijalni radnik

Socijalni je radnik stručni suradnik koji planira i programira rad. On priprema i obavlja odgojno-obrazovni rad u neposrednom radu s učenicima, učiteljima, roditeljima, ravnateljem i svim ostalim zaposlenicima škole.

Prikuplja i analizira podatke o socijalnom statusu učenika i njihove obitelji, suraduje s drugim potrebnim institucijama i ustanovama. Suraduje s učiteljima u otkrivanje specifičnih poteškoća razvoju djece koja imaju socijalne probleme. Organizira nabavu školskoga pribora i udžbenika za socijalno ugrožene učenike.

Suraduje s roditeljima savjetujući ih u ostvarivanju prava s područja zdravstvene i socijalne skrbi. Obavlja poslove vezane uz smještaj učenika u druge obitelji i ustanove socijalne skrbi. Socijalni radnik u školi vodi odgovarajuću pedagošku dokumentaciju te obavlja i druge pedagoške poslove.

Uloga socijalnoga radnika u sprječavanju i olakšavanju socijalnih problema u školi zahtijeva intenzivnu suradnju svih stručnih suradnika zaposlenih u školi, učitelja, roditelja, ravnatelja i drugih institucija lokalne zajednice.

## Knjižničar

Knjižnica je posebno važan organizacijski dio škole koji mora udovoljavati uvjetima koji su propisani standardima. Ona predstavlja informacijsko i komunikacijsko središte škole s ciljem potpore nastavnim i izvannastavnim aktivnostima škole. Školska je knjižnica posebno važna spona raznih aktivnosti

u školi predstavljajući mjesto okupljanja i provođenja odgojno- obrazovnih aktivnosti škole. Knjižnica nudi knjige i ostalu građu ne samo učenicima već i svim drugim zaposlenicima škole, a napose učiteljima omogućujući razvijanje kritičkoga i kreativnoga mišljenja. Suradnjom učitelja i knjižničara moguće je ostvariti međupredmetno povezivanje sličnih ili zajedničkih nastavnih sadržaja iz područja informacijske i čitalačke pismenosti, kako pri planiranju tako i u ostvarivanju čime se znatno smanjuje opterećenost učenika.

Aktivnosti školske knjižnice u korelacijskom pristupu prema drugim predmetima odnose se na sljedeće:

- *sudjelovanje u zajedničkom planiranju tema*
- *realizaciju nastavnoga sata sa zadanom temom*
- *izradbu referata ili uradaka na zadanu temu*
- *provođenje individualnih i skupnih projekata*
- *pripreme uvodnih satova iz pojedinih predmeta, tema ili cjelina*
- *organiziranje predavanja i radionica za učenike, učitelje, stručne suradnike, roditelje*
- *prezentacije projekata.*

(Nastavni plan i program, 2006: 17)

Školski knjižničar više nije osoba koja samo izdaje knjige u knjižnici, jer one sve više postaju multimedijalni centri. Od školskoga se knjižničara očekuje da osigura korištenje svih izvora znanja te da bude odgovorni suradnik u svim školskim događanjima.

## Poslovi školskoga knjižničara u Osnovnoj školi Vijenac u Osijeku tijekom školske godine obuhvaćaju:

1. **ODGOJNO – OBRAZOVNI RAD** čiji se sadržaji ostvaruju kroz rad s cijelim razredom, manjom skupinom učenika ili kroz individualni rad, a obuhvaća:
  - 1.1. EDUKACIJU KORISNIKA
  - 1.2. TIMSKU NASTAVU
  - 1.3. ISTRAŽIVAČKE GRUPE
  - 1.4. STVARALAČKE RADIONICE
  
2. **STRUČNI RAD I INFORMACIJSKA DJELATNOST** koji se obavljaju kontinuirano tijekom cijele godine, a obuhvaćaju:
  - 1.1. priprema fonda (nabava knjižnične građe, prikupljanje i analiza zahtjeva korisnika, plan nabave, izbor građe, organizacija fonda, pročišćavanje i izlučivanje, revizija i otpis, procjenjivanje fonda)
  - 1.2. obradba knjižnične građe (bibliografska obradba, sadržajna analiza za potrebe klasifikacije, predmetna obradba)
  - 1.3. informacijska djelatnost (referentna zbirka, retrospektivna pretraživanja, organizacija i izrada profila za selektivnu diseminaciju, pretraživanje dostupnih baza podataka i kataloga)
  
3. **KULTURNU I JAVNU DJELATNOST** usmjerenu na predstavljanje škole široj zajednici kroz sudjelovanje u osmišljavanju i izradi promidžbenoga materijala, povezivanje s organizacijama i udrugama te organiziranje predavanja, izložbi i drugih školskih manifestacija
  
4. **STRUČNO USAVRŠAVANJE** koje pretpostavlja sudjelovanje u radu knjižničkoga vijeća, oblicima usavršavanja koje priređuje Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta te matična služba za školske knjižnice, aktivno sudjelovanje u radu stručnih knjižničarskih udruga, individualno stručno usavršavanje kroz praćenje relevantne literature i sudjelovanje u različitim oblicima edukacija
  
5. **PRIPREME, RAD U STRUČNIM TIJELIMA ŠKOLE**



Slika 5. Rad knjižničara

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Navedite osnovne zadaće uloge pojedinih stručnih suradnika u odnosu na druge čimbenike škole.

Uloga	Učenik	Roditelj	Učitelj	Ravnatelj
Pedagog				
Psiholog				
Knjižničar				
Socijalni radnik				

Koja je uloga ravnatelja u koordinaciji rada tih stručnjaka kako bi se ostvarivala veća suradnja?

### Administrativno-tehnička služba

Za primjereno funkcioniranje škole, potrebo je djelovanje i zaposlenika koji obavljaju administrativno-tehničke i pomoćne poslove. Školska ustanova ima tajništvo i računovodstvo. Ravnatelj koordinira administrativno-tehničke poslove u čijoj je realizaciji uključena administrativno-tehnička služba škole.

Tajništvo skrbi o djelokrugu posla domara, spremačica i kuharica.

**Tajnik osnovne škole obavlja sljedeće poslove:**

- *normativno-pravne poslove (izrađuje normativne akte, ugovore, rješenja i odluke te prati i provodi propise)*
- *kadrovske poslove (obavlja poslove vezane za zasnivanje i prestanak radnoga odnosa, vodi evidencije radnika, vrši prijave i objave radnika i članova njihovih obitelji nadležnim službama mirovinskoga i zdravstvenoga osiguranja, izrađuje rješenja o korištenju godišnjega odmora radnika i o tome vodi kontrolu, vodi ostale evidencije radnika)*
- *opće i administrativno-analitičke poslove (radi sa strankama, surađuje s tijelima upravljanja i radnim tijelima škole te s nadležnim ministarstvima, uredima državne uprave, jedinicama lokalne i područne (regionalne) samouprave te Gradskim uredom za obrazovanje, kulturu i sport Grada Zagreba)*
- *sudjeluje u pripremi sjednica i vodi dokumentaciju školskog odbora*
- *vodi evidenciju o radnom vremenu administrativno-tehničkih i pomoćnih radnika*
- *obavlja i dodatne poslove koji proizlaze iz programa, projekata i aktivnosti koji se financiraju iz proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave*
- *obavlja i ostale administrativne poslove koji proizlaze iz godišnjeg plana i programa rada škole i drugih propisa.*

Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi (NN 40/14.)

Administrativno-tehničke i pomoćne poslove koji se obavljaju u školskoj ustanovi, popis poslova, broj izvršitelja te količinu radnoga vremena na tim poslovima propisuje ministar.

Neophodno je da ravnatelj škole vodi brigu o unutrašnjoj organizacijskoj strukturi. Poznavanje i analiza organizacijske strukture potrebni su kako bi se stalno poboljšavalo oblikovanje organizacijske kulture škole predstavljajući kontinuiran proces. Stalno podizanja kvalitete same funkcionalnosti škole, podrazumijeva i stalni rad na oblikovanju suvremene kulture škole.

## Udruženja ravnatelja

Premda ravnatelji najveću potporu svakodnevnome radu mogu pronaći unutar škole surađujući s ostalim zaposlenicima škole, pomoć u odlučivanju mogu potražiti i izvan vlastite institucije. Osim državnih institucija mogu se obratiti i udruženju svojih kolega. U Hrvatskoj djeluju udruge ravnatelja zaposlenih u osnovnim i srednjim školama.

### Hrvatska udruga ravnatelja osnovnih škola (HUROŠ)

#### CILJEVI UDRUGE:

- *unaprijeđenje osnovnog školstva u Republici Hrvatskoj*
- *suradnja s Ministarstvom znanosti, obrazovanja i športa*
- *suradnja s jedinicama lokalne uprave i samouprave na pitanjima financiranja osnovnoga školstva*
- *sudjelovanje u izradi zakonskih i podzakonskih akata*
- *zaštita interesa Udruge i članova Udruge*
- *suradnja sa školama u zemlji i inozemstvu*
- *organizacija seminara i stručnih skupova*
- *suradnja s vjerskim institucijama*
- *suradnja s javnim medijima (tisak, radio i TV).*

<http://huros.skole.hr/udruga>

Kao i udruga osnovnoškolskih ravnatelja, i udruga ravnatelja zaposlenih u srednjim školama osnovana je s ciljem zaštite interesa svojih članova.

## Udruga hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja (UHSR)

### CILJEVI UDRUGE:

- unapređenje srednjega školstva Republike Hrvatske
- suradnja s nadležnim ministarstvom, zavodima, agencijama i drugim institucijama iz područja školstva, tijelima lokalne uprave i samouprave na neposrednom i aktivnom sudjelovanju u izradi prijedloga zakonskih i podzakonskih akata, nastavnih planova i programa, planskih i programskih dokumenata, kriterija za financiranje rada srednjih škola i učeničkih domova, sudjelovanje u razmatranju i rješavanju i drugih pitanja veza- nih uz odvijanje i poboljšanje odgojno-obrazovnoga rada
- ostvarivanje prava i zaštite interesa Udruge i članova Udruge
- suradnja među školama i učeničkim domovima u zemlji i inozemstvu.

<http://ravnatelj.skole.hr>

U kontekstu organizacijske strukture škole uloga se ravnatelja usmjerava tim- skom radu, povećanju kvalitete zajedničkoga djelovanja, motivaciji učitelja bez naglašavanja nadzora i kontrole.

Nužna je uzajamna podrška svih članova školske organizacije kako bi kom- petentno ostvarivali planirane ciljeve i oblikovali kulturu zajedništva i uzaja- mnoga poštivanja.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte organizacijsku strukturu škole u odnosu na intenzitet uklju- čenosti ravnatelja u djelovanje sljedećih organizacijskih dijelova:

Ravnatelj djeluje	slabo _____ jako	na školski odbor
Ravnatelj djeluje	slabo _____ jako	na vijeće roditelja
Ravnatelj djeluje	slabo _____ jako	na učiteljsko vijeće
Ravnatelj djeluje	slabo _____ jako	na stručne suradnike
Ravnatelj djeluje	slabo _____ jako	na administrativno- tehničku službu
Ravnatelj djeluje	slabo _____ jako	na razna povjerenstva

### 2.3.2. Neizravan utjecaj ravnatelja na odnose u koje je uključen učenik

Ravnatelj, kao osoba koja ima pregled cjelokupnih događanja u školi, nema samo izravan utjecaj na to kakva će se kultura u školi razvijati već može i neizravno utjecati na odnose u kojima osobno ne sudjeluje. Takvi su primjerice razredni odnosi koji uključuju vršnjačke odnose među učenicima, ali i odnosi učenika prema učiteljima, i obrnuto.

#### Odnos učenika s drugim učenicima

Jedan od najvažnijih odnosa za učenički razvoj jest odnos u koji učenik stupa sa svojim vršnjacima. U taj odnos on donosi svoje osobnosti kao osobe (osobine ličnosti), kao i naučene načine ophođenja s drugima (socijalna kompetencija). Te su dvije komponente odnosa međusobno isprepletene, a učenici više prihvaćaju druge učenike koji imaju određene osobine. Semrud-Clíkeman (2007) klasificira osobine koje učenici procjenjuju poželjnima i nepoželjnima kod drugih učenika.

**Socijalna kompetencija – sposobnost učinkovitoga ophođenja s drugima.**

Poželjne osobine:	Nepoželjne osobine:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• učenik posjeduje smisao za humor</li> <li>• učenik je zabavan</li> <li>• učenik se zna nositi sa zadirkivanjem</li> <li>• učenik se voli družiti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učenik se teško verbalno izražava</li> <li>• učenik se lako naljuti</li> <li>• učenik se svađa</li> <li>• učenik negira tuđe stavove.</li> </ul>

Veza između socijalne kompetencije i učeničkih osobina ličnosti može se prikazati uz pomoć Goldbergovih (1993) pet velikih osobina ličnosti (eng. *the Big Five*) u sljedećoj tablici.

Osobine ličnosti	Socijalno ponašanje
Otvorenost za nova iskustva nasuprot zatvorenosti	Otvorenost pokazuje određenu intelektualnu znatiželju, kreativnost i sklonost novome pa uključuje i imaginaciju te otklon od rutine. Učenici koji su otvoreni u usporedbi sa zatvorenijima lakše prihvaćaju promjene, spremniji su isprobavati nove stvari i upoznavati druge ljude.
Savjesnost u radu nasuprot nemarnosti	Kod učenika koji su okarakterizirani kao savjesni, primjećuje se predanost radu i organiziranost za razliku od manje savjesnih učenika koje se opisuje kao ležerne ili čak nemarne ili nepažljive. Takvi učenici obično imaju dobre ocjene i popularni su u razredu među vršnjacima.
Ekstrovertiranost nasuprot introvertiranosti	Ekstrovertiranost se opisuje još kao energičnost, probitačnost, druželjubivost i pričljivost. Učenici s tom izraženom osobinom ličnosti bave se mnogim aktivnostima i radije rade zajedno s drugim učenicima nego sami. Za razliku od njih, introvertirani učenici manje su socijalno uključeni ili društveno angažirani. Opisuje ih se kao mirne, tihe, koncentrirane na rad i manje uključene u zbivanja u razredu. Više su samostalni u radu i potrebno im je manje poticanja. Pogrešno bi bilo introvertirane učenike smatrati nedruštvenima jer su više rezervirani u socijalnim reakcijama nego što su antisocijalni.
Ljubaznost nasuprot distančiranosti	Učenici kod kojih je naglašeno prijateljsko raspoloženje ili suosjećanje žele ostvariti suradnju i slagati se s drugima te nisu sumnjičavi niti se ponašaju neprijateljski. Spremniji su pomoći i dobronamjerni su te skloni kompromisu da bi sačuvali odnos s drugim ljudima. Ta se osobina ličnosti najizravnije dovodi u vezu s razvijenim učeničkim socijalnim kompetencijama. Suprotno tomu, učenici koji izražavaju neslaganje s drugima naglašeno se bore za vlastite interese bez obzira na tuđe osjećaje koje mogu povrijediti u procesu. Sumnjičavi su prema drugima procjenjujući da im ne žele dobro pa nastupaju s neprijateljskim stavom i nisu spremni na suradnju.

### Emocionalna stabilnost nasuprot nestabilnosti

Nagnuće k čestim neugodnim osjećanjima poput ljutnje, straha ili depresije povezuje se s niskom tolerancijom na stres. Takvi su učenici obično lošega raspoloženja, obeshrabreni su u rješavanju zadataka, očekuju vlastiti neuspjeh pa često i postižu slabije rezultate jer im je teško jasno razmišljati i donositi odluke. S druge strane, emocionalno stabilni učenici manje su osjetljivi na stres i smirenije emocionalno reagiraju. Takvo stabilno emocionalno stanje pogodnije je za učenje i interakciju s drugim učenicima ili učiteljem.

Iako je povezana s osobinama ličnosti, socijalnu kompetenciju ne treba shvaćati kao nešto određeno rođenjem i nepromjenjivo. Učenici su djeca u razvoju pa je i razina njihove socijalne kompetencije podložna promjenama. Ta se kompetencija neprestano razvija u interakciji s drugim ljudima, stoga je zadaća škole omogućiti učenicima da uče kako se ponašati prema drugima i kako živjeti s drugima. Socijalnim ponašanjem učenici nastoje ostvariti neki cilj, a u druženju s vršnjacima u razredu taj je cilj - vršnjačko prihvaćanje.

Prihvaća li učenik druge učenike i prihvaćaju li drugi učenici njega vidljivo je iz vršnjačkoga statusa. Naime, razredni se odjeli ne formiraju prema učeničkim željama pa među nekim učenicima postoji odbijanje, a među nekima privlačenje.

U sklopu svakoga razreda, osim formalne strukture postoji i neformalna struktura razreda kao grupe, a odnosi se na ono što konkretni učenici unose u grupu i kako time doprinose funkcioniranju razreda kao cjeline tijekom nastave. Zbog složenosti dinamike grupe, u procesu formiranja razreda ne može se unaprijed odrediti kakav će status među vršnjacima imati pojedini učenik niti koga će on prihvaćati, a koga ne. Vršnjački je status u postojećem razredu moguće odrediti pomoću sociometrijske tehnike.

**Vršnjački status – mjesto koje učenik zauzima u grupi, ovisno o tome pripada li joj ili ne.**

*Sociometrijska tehnika – učenici nominiraju s kime bi se voljeli družiti, a s kime ne pa se na temelju podataka o privlačenju i odbijanju ne samo kvalitativno, već i kvantitativno može odrediti socijalni položaj svakog pojedinog učenika, kao i opća struktura razreda. Sociometrijskim se postupkom mogu ispitati:*

- vršnjački status pojedinca u grupi
- odnosi unutar grupe
- stupanj kohezivnosti ili integriranosti razreda kao grupe.

(Moreno prema Kolak, 2010)

Dobivena se struktura razreda može slikovito prikazati sociogramom kroz tri dimenzije pokazatelja učeničkoga statusa: popularnost, odbačenost i zanemarenost. Popularnost se povezuje s prijateljskim i suradničkim ponašanjem te višim školskim uspjehom. Odbačenost je povezana s agresivnim i neprijateljskim ponašanjem, kao i kršenjem razrednih pravila. Zanemarenost je povezana sa stidljivošću, plašljivošću, čekanjem i oklijevanjem prilikom uključivanja u grupne aktivnosti. Propitivanjem koji im se vršnjaci iz razreda sviđaju, a koji ne, dobivaju se odgovori prema kojima je učenike moguće razvrstati u te grupe.

### Vršnjački status učenika

Popularni učenici	Razredne zvijezde su učenici koji su od drugih učenika dobili najviše pozitivnih nominacija, tj. oni učenici za koje je najviše učenika ustvrdilo da bi se željelo družiti s njima.
Odbačeni učenici	Oni učenici koji su dobili najviše negativnih nominacija, tj. oni učenici za koje je najviše učenika ustvrdilo da se ne bi željelo družiti s njima.
Zanemareni učenici	Učenici koji su dobili mali broj pozitivnih i mali broj negativnih nominacija, što znači da ih drugi učenici niti posebno vole niti posebno ne vole, uglavnom ih ne primjećuju.

Nakon što se dobije određena slika vršnjačkoga statusa učenika u razredu bitno je rezultatima prilagoditi pedagoško djelovanje kako bi se poboljšavanjem odnosa među učenicima stvorili povoljni uvjeti za zajednički rad i učenje u nastavi. Ravnatelj u tome ne sudjeluje izravno, ali može promicati kulturu škole u kojoj je prijateljstvo važno. Ono je, naime, odgojno poželjnije od popularnosti jer među učenicima postoji obostrano prihvaćanje. U prijateljskom se odnosu učenici uče upravljati svojim emocijama i reakcijama na tuđe emocije.

Djeca razvijaju sposobnost razmišljanja i suočavanja s različitim situacijama koje su sastavni dio prijateljstva. Prijateljstvo je pokazatelj prilagodbe na školu, a dokazana je i povezanost prijateljstva i školskoga uspjeha. Stoga je neosporno da je prijateljstvo pozitivna pojava u školi, ali djeci je često potrebna pomoć u sklapanju i održavanju prijateljstva.

**Prijateljstvo – obostrano prihvaćanje.**

S obzirom na svoju odgojnu dimenziju, škola može razvijati kulturu u kojoj je prepoznata važnost prijateljstva ako osigura vrijeme za dječju interakciju tijekom osmišljenih aktivnosti koje će se odvijati u sigurnim uvjetima. Ravnatelj svojim odlukama može mijenjati uvjete boravka u školi i osigurati što više mogućnosti za socijalnu interakciju među djecom. Mnoge su škole na taj način već uspjele smanjiti vršnjačko nasilje i neprihvatljivo ponašanje svojih učenika, ali to nikada nije završen proces jer su problemi socijalizacije brojni (primjerice sramežljivost, agresivnost, usamljenost, niska razina interakcije i slično).

## Primjer iz Ujedinjenoga Kraljevstva

Suočene s istim poteškoćama, osnovne škole u Ujedinjenom Kraljevstvu pokušavaju iznaći načine pedagoški prihvatljivog djelovanja koje bi učinilo zadovoljnijima i učenike i zaposlenike škole. Kao sve popularniji odgovor na nacionalnoj razini nametnuo se koncept dežurnog prijatelja (buddy scheme) i postaje prijateljstva (buddy bus stop). Oni su osmišljeni s ciljem poticanja zajedničke igre, smanjivanja učestalosti lošeg ponašanja i grubih igara, promoviranja anti-bullyinga, omogućavanja djeci da sukobe rješavaju na prihvatljiv način i pružanja podrške djeci koja su osamljena.



Stranica prijateljstva u osnovnoj školi Yeo Valley u Barnstapleu, Engleska

**Dežurne prijatelje** čini skupina starijih učenika čiji je zadatak da na igralištu sprijateljuju usamljene učenike, pomažu novim učenicima da se uklupe, priskaču u pomoć ozlijeđenima ili prestrašenima, rješavanju manje nesuglasice, poučavanju druge igrama i vode brigu o sportskoj opremi. Ukratko, njihovi glavni zadaci su organizacija aktivnosti na igralištu i posredovanje u sukobima. Kako bi u tome bili uspješni, prije nego mogu postati dežurni prijatelji pohađaju radionice na kojima uče razne igre i kako se ponašati u slučaju sukoba, aktivno slušati te koje su njihove ovlasti. Bitno je da budu svjesni da oni nisu u ulozi „šefa“ već pomagača drugoj djeci, pomagača koji služi kao model poželjnog ponašanja. Za dežurne se prijatelje odabiru kandidati koji su pouzdani, suosjećajni i entuzijastični. Na igralištu su prepoznatljivi po svojim kapama, majicama ili značkama.

Pokraj školskog igrališta postoji **postaja prijateljstva**, tj. mjesto na koje učenici mogu otići ako se osjećaju usamljeno i žele nekoga s kime bi se družili. To je mjesto označeno prometnim znakom (vidi sliku), bilo kupljenim ili ručno izrađenim, a neke škole uz znak imaju i klupu kakve postoje na autobusnim stajalištima. Ponekad učenici sami uspostave kontakt, a može im pomoći i dežurni prijatelj. Bitno je da se dežurni prijatelji izmjenjuju kako to ne bi jednim bila nedostižna funkcija, a drugima opterećenje.

...

Uspjeh naravno najviše ovisi o angažmanu nastavnika i stručnih suradnika koji će kontinuirano raditi s dežurnim prijateljima kako bi oni mogli neposredno pomagati drugim učenicima. Škola koja želi uvesti ovaj sustav treba najprije dogovoriti plan njegove provedbe. Etape bi svakako trebale uključivati provedbu probnog projekta, određivanje razreda i broja sudionika koji će sudjelovati te označavanje postaje prijateljstva na prikladnom mjestu.

Važno je uključiti i djecu u proces odlučivanja i pobrinuti se da se ovaj koncept ozbiljno shvati kao dio opsežne odgojne strategije s ciljem da učenici poštuju i brinu jedni za druge u školi. Da bi ona bila održiva, nužno je proces vrjednovati i prilagođavati aktualnim potrebama pojedine škole.

(Varga, 2011)

**ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

Navedite koje biste promjene uveli u školu kako bi ona postala prepoznatljiva po kulturi prijateljstva, a odnose se na:

fizičko okruženje

aktivnosti

emocionalno ozračje

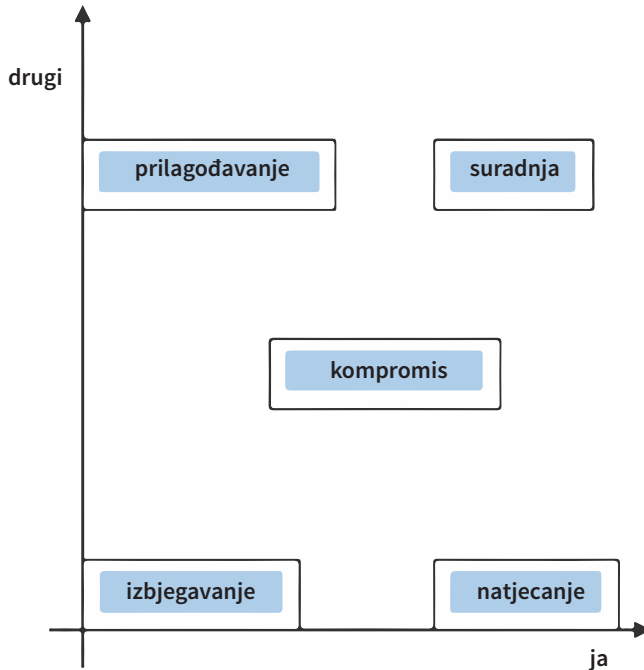
estetsko uređenje

organizaciju vremena

**Očuvanje prijateljskih odnosa**

Sukob se svakodnevno javlja među učenicima određenoga razreda u procesu zajedničkoga rada i ne treba ga shvaćati kao nužno nepoželjnu pojavu. Zanimljivo je da se sukob zapravo češće događa među prijateljima nego učenicima koji nisu međusobno bliski. Sukob postoji uvijek u situacijama suprotstavljanja različitih mišljenja, a svako je suprotstavljanje mišljenja potencijalna situacija učenja i zato ga se ne bi trebalo smatrati potpuno lošim. Pritom sukob treba odvojiti od agresije koja je svakako učenicima neprihvatljiva.

Hoće li određeni sukob biti okarakteriziran kao odgojno prihvatljiv ili neprihvatljiv ovisi o tome kako će se učenik odnositi prema drugima u tom sukobu. Učeničko ponašanje u sukobu s drugim učenicima može se opisati kroz pet prepoznatljivih tipova ponašanja (Weeks, 1994). Slika 6. prikazuje te tipove ponašanja u odnosu na brigu o sebi i brigu o drugima.



Slika 6. Tipologija ponašanja u odnosu na brigu o sebi i brigu o drugima (Weeks, 1994)

Naime, može se reći kako učenik koji sukobu pristupa tako da ga izbjegava po svaku cijenu zapravo ne uvažava tuđe mišljenje niti se bori za vlastito stajalište pa je takvo ponašanje na slici prikazano nisko kada se radi o brizi za druge i istovremeno nisko na dimenzijama brige o sebi.

Drugi je način ponašanja prilagođavanje i ponovno je obilježen odsutnošću brige za sebe, ali ovaj puta na račun veće brige o drugima. Učenik koji se tako ponaša više uvažava druge nego sebe (ne trudi se argumentirati vlastito mišljenje, nije probitačan već se bespogovorno slaže s tuđim mišljenjem).

Treća mogućnost pristupa sukobu ogleda se u natjecateljstvu kroz uspoređivanje s drugima. Natjecanje je, naime, smješteno vrlo visoko na osi brige o sebi, a nisko na osi brige o drugima. Učeniku koji se natječe, bitno je pobijediti u sukobu i pokazati suparniku kako je bolji od njega.

Za razliku od opisanih nepoželjnih načina ponašanja u sukobu, kompromis se kao četvrta mogućnost smatra poželjnijom opcijom. Kompromisom se postiže da su stajališta obaju strana u sukobu podjednako uvažena.

Ipak, najpoželjnijim se obrascem ponašanja u sukobu smatra suradničko ponašanje kojime je podjednako naglašena briga za druge kao i briga za sebe.

**Suradničko ponašanje – najpoželjnije ponašanje za očuvanje prijateljskih odnosa.**

Suradnja je na slici prikazana vrlo visoko na osi odnosa prema sebi, ali i odnosa prema drugima. Ta poželjnost suradnje se prema Jankoviću (2002) ogleda u činjenici da se suradnjom jača veza s drugim učenicima, snaži onaj bolji dio u svakome od sudionika te postiže doživljaj uspjeha i sreće s drugima umjesto na račun drugih.

*Ovako vođen proces socijalizacije – osim što će pomoći stalnom uspostavljanju pozitivne ravnoteže sa sobom i drugima, prihvaćenosti u društvu jer donosi ozračje međusobnog prihvaćanja i uravnoteživanja – pomoći će i u pripremi za uspješnu obiteljsku, profesionalnu i socijalnu komunikaciju uopće. (...) Čovjek koji je socijaliziran na ovaj način bit će dobar suradnik u timu bilo kojim poslom se bavio, jer će uvažavati mišljenje drugih, ali će držati i do svoga mišljenja.*

(Janković, 2002: 7)

U kulturi je škole potrebno unaprjeđivati suradnju među učenicima. Suradiva- nje predstavlja najpoželjniji obrazac ponašanja kada dođe do sukoba između učenika, ili između učenika i učitelja. Budući da je sukob stalna pojava među učenicima koji čine jednu razrednu zajednicu, na suradnji je potrebno neprestano raditi. Nije opravdano poticati učenike na to da jedni druge promatraju kao konkurenciju, posebice uspoređujući ih međusobno. Premda se zapadnjačka kultura temelji na natjecanju, pogrešno je prenaplašavati taj vid međusobnih odnosa. Učeci prihvaćati drugoga kao jednako vrijednoga, dobronamjernoga i prijateljskoga suradnika od kojega ne mora biti bolji po svaku cijenu, učenik će lakše komunicirati s drugima i razvijati vlastite socijalne kompetencije.

#### **Ciljevi socijalnog odgoja:**

- **suradnja**
- **prihvaćanje**
- **uspješna komunikacija**
- **zadovoljstvo**
- **samopouzdanje**
- ...

*Svaki učitelj mora znati procijeniti kada će svoje učenike dovesti u situaciju suradničkog, natjecateljskog ili individualnog učenja i što će kojim načinom rada postići kod učenika. Kako je danas suradničko ponašanje sve važnije u životu i radu, ono postaje i jedan od temeljnih ciljeva obrazovanja. Natjecateljsko učenje pridonosi stvaranju natjecateljskog ozračja čije su karakteristike jasno određen položaj i uloga pojedinca, hijerarhijski odnosi, malo prigoda za razvoj socijalnih kompetencija, siromašna komunikacija, ozračje nepovjerenja, veličanje uspjeha, a potiskivanje neuspjeha, što dovodi do frustriranosti manje uspješnih. Osim toga, naglasak se stavlja na znanje školskih predmeta, a ne na učeničke socijalne kompetencije. U suradničkoj se pak kulturi cijeni zajednički rad i jednakost članova, potiču se interakcije među učenicima, otvorena komunikacija i diskusija, javlja se povjerenje kao rezultat uspješne komunikacije, empatija i povezanost članova, priznavanje prava na različitosti u mišljenju, sposobnostima i ponašanju, sudjelovanje u donošenju odluka i odgovornost za to, poticanje kreativnog mišljenja i razvoj vlastitih stavova.*

(Miljević-Ridički i sur., 2001)

## ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

**Učenici uče po modelu, a suradničko ponašanje mogu učiti od svih zaposlenika škole.**

Procijenite intenzitet suradnje koja se ostvaruje u školi	Slab intenzitet				Jak intenzitet
Suradnja učenika i učenika	1	2	3	4	5
Suradnja učenika i učitelja	1	2	3	4	5
Suradnja učenika i ravnatelja	1	2	3	4	5
Suradnja učenika i stručnih suradnika	1	2	3	4	5

**U kojim dimenzijama bi suradnju trebalo poboljšati kako bi se ostvarili bolji odnosi u školskoj organizaciji?**

## Odnos zajedništva u razredu

Pođe li se od toga da razred predstavlja zajednicu, jasno je zašto se teži suradnji kao obilježju odnosa koji vladaju u zajednici. Sukob pritom nije suprotnost suradnji već samo drugi vid supostojanja, koji može dovesti do razvoja uzajamnih odnosa.

Već je napomenuto kako razred čini grupa ljudi koja teži postati zajednicom, a ima sljedeća obilježja:

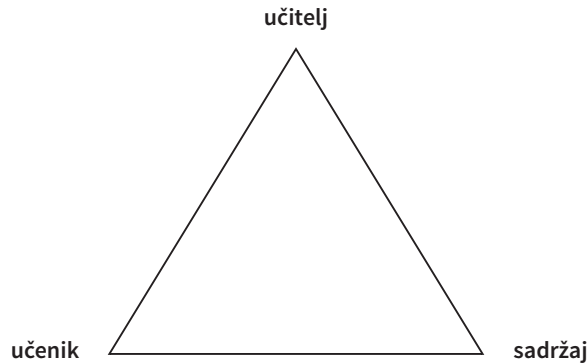
- *grupa je prirodna i organska tvorevina – služi zadovoljavanju pojedinačnih i zajedničkih potreba i ne predstavlja samo skup pojedinaca već se kroz njihove interakcije stvaraju nove kvalitete*
- *grupno je iskustvo temeljno za čovjeka - od rođenja smo članovi neke grupe s kojom se identificiramo i koja utječe na nas*
- *grupa pruža predvidljivost i stabilnost – utječe na socijalizaciju, osobni razvoj i formiranje ličnosti*
- *grupno je iskustvo višedimenzionalno – unapređuje komunikaciju i nudi brojna fizička, emocionalna i intelektualna iskustva*
- *grupa pruža osjećaj stvarnosti – potvrđuje nam sliku koju imamo o sebi, pomaže nam da postanemo autentični*

(Benson prema Ajduković, 1997)

Kako bi grupa prerasla u zajednicu, nužno je poticati suradničke odnose kako među učenicima tako i u odnosu učenika prema učitelju, i obrnuto. Pedagoški je poželjno da se socijalni odnosi koji prevladavaju u zajednici temelje na humanističkim načelima kojima se uvažavaju individualne razlike među učenicima. Ravnatelj može naglašavati individualizaciju u školi umjesto standardizacije. Ona se temelji na posebnosti svakoga pojedinca bez obzira zauzima li on ulogu učenika, učitelja ili nekoga drugog zaposlenika škole.

## Odnos učenika s učiteljem

Učenik i učitelj ulaze u odnos kako bi se bavili određenim sadržajima nastave. Njihova povezanost i međuovisnost prikazuje se didaktičkim trokutom (slika 7.) koji opisuje bitne odrednice nastave.



Slika 7. Didaktički trokut prema Huberu (1957)

Osim što postoji razlog zbog kojega su učenik i učitelj u odnosu, postoji i način ostvarivanja toga odnosa, a to je kroz poučavanje i učenje. To su dva procesa koja se u nastavi odvijaju istodobno.

Odnos između onoga koji nešto poučava i onoga koji nešto uči jest pedagoški odnos. Taj se odnos prepoznaje prema posebnim obilježjima.

### Posebnosti su pedagoškoga odnosa:

1. *Učenicima treba biti vidljiva učiteljeva namjera da im pomogne u razvoju jer upravo zbog pedagoških namjera učitelja učenik i učitelj ulaze u odnos.*
2. *Postoji dvojni intencionalitet odgojne djelatnosti pri čemu je učitelj istovremeno usmjeren na realnost sadašnjeg razvoja učenika i na očekivanje idealno-mogućeg stanja kako bi ga pripremio za život u budućnosti*

4. *Učitelj mora biti svjestan kako je sadržaj etičke norme „raditi za dobro učenika“ potrebno neprestano propitivati jer su odgojno-obrazovni zahtjevi ovisni o društvenom kontekstu.*
5. *Učitelj nema samo odnos prema učeniku, već i svijest o tom odnosu kao poželjnom i zbiljskom te je stoga odgovoran za kvalitetu pedagoškog odnosa. Učitelj je pritom svjestan uzajamnosti odnosa između njega i učenika, što znači da učenik nije objekt učiteljevih namjera koji samo prihvaća i reagira. Premda je taj odnos asimetričan (jer je učitelj pedagoški autoritet), izrazito je važna dvosmjernost komunikacije između učitelja i učenika.*
6. *Učitelj ima autoritet uz kojega učenici slobodno pristaju jer se postiže stjecanjem učeničkog povjerenja. Učitelj može ispuniti svoje zadaće samo ako je stekao povjerenje učenika, ne samo profesionalnom sposobnošću već i osobnim vrlinama. Odgojni zahtjev koji je postavljen pred učitelje uključuje i moralni odgoj učenika. Vrline, osim znanja i vještina, u svim državama pripadaju središnjim ciljevima odgoja. Mogu se prenositi samo ako učitelj postupa u skladu s vrijednostima za koje se deklarativno zalaže i koje želi razviti kod svojih učenika.*

(Bašić, 1999)

U nastavnom su procesu učenik i učitelj u partnerskom odnosu, za kojega je bitno dijeljenje odgovornosti. Činjenica da učenik i učitelj dijele odgovornost nipošto se ne smije shvatiti površno. Bašić (2009) upozorava na opasnosti pogrešnoga razumijevanja partnerskoga odnosa. Kada se od djece zahtjeva takvo partnerstvo u kojemu je autonomija nametnuta izvana, ono može učenicima postati veliko opterećenje i štetiti njihovu razvoju. Iako dijeljena, odgovornost učenika i učitelja nipošto nije istovrsna.

**Partnerski odnos učitelja i učenika – preuzimanje raznovrsnih odgovornosti.**

**Poučavanje - posredovanje znanja**  
**Učenje – stvaranje znanja**

Učenik i učitelj preuzimaju različite vrste odgovornosti ovisno o tome za što su nadležni. U učionici je učitelj taj koji ima nadležnost za poučavanje, dok je učenje u nadležnosti učenika. Pojednostavljeno, učitelj strukturira nastavu kako bi izložio učenika povoljnim uvjetima za stjecanje znanja, ali na to što će učenici naučiti učitelj ima vrlo mali ili nikakav utjecaj. Učenik je taj koji svojom aktivnošću uči.

Učenik i učitelj preuzimaju različite vrste odgovornosti ovisno o tome za što su nadležni. U učionici je učitelj taj koji ima nadležnost za poučavanje, dok je učenje u nadležnosti učenika. Pojednostavljeno, učitelj strukturira nastavu kako bi izložio učenika povoljnim uvjetima za stjecanje znanja, ali na to što će učenici naučiti učitelj ima vrlo mali ili nikakav utjecaj. Učenik je taj koji svojom aktivnošću uči.

Osim toga, učenik nikada ne može biti odgovoran za svoj odnos s učiteljem. Juul i Jensen (2010) ističu kako samo odrasli mogu biti odgovorni za kvalitetu odnosa s djecom. Djeca u tom odnosu sudjeluju, ali nisu suodgovorna za njegovu kvalitetu. Iz toga proizlaze njihova prava i obveze prema učitelju, kao i učiteljeva prava i obveze prema učeniku.

Kako je već spomenuto, uloga ravnatelja je neizravno omogućiti (olakšano) učenje, tj. poduprijeti odnos učenika i učitelja stvarajući uvjete koji olakšavaju učenje i poučavanje.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Raspravite trebaju li u razredu vrijediti ista pravila ponašanja za učeni-ke i učitelje. Obrazložite svoje razloge.

A vrijede li ista pravila ponašanja za sve zaposlenike škole?

## Literatura

1. Ajduković, M. (1997), *Grupni pristup u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
2. Bašić, S. (1999), Odgoj. U: A. Mijatović (ur.) *Osnove suvremene pedagogije*. Zagreb: Hrvatski pedagoško- književni zbor, 175 – 203.
3. Bašić, S. (2000), Koncept prikrivenog kurikulumu. *Napredak*, 141 (2), 170-180
4. Bašić, S. (2009), Dijete (učenik) kao partner u odgoju: kritičko razmatranje. *Odgojne znanosti*, vol. 11, br. 2, 279 – 295.
5. Bruner, J. (2000), *Kultura obrazovanja*. Zagreb: Educa.
6. Franc, R., Šikić, V., Ivičić, I. (2002), Vrednote i vrijednosne orijentacije adolescenata: hijerarhija i povezanost sa stavovima i ponašanjima. *Društvena istraživanja*, vol.11 br. 2-3, 215-238.
7. Goldberg, L. R. (1993), The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, vol. 48, br. 1, 26–34.
8. Gudjons, H. (1994), *Pedagogija-temeljna znanja*. Educa :Zagreb.

9. Huber, F. (1957), *Allgemeine Unterrichtslehre*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
10. Janković, J. (2002), *Sukob ili suradnja*. Zagreb: Alinea
11. Juul, J.(2001), *Vaše kompetentno dijete: za nove temeljne vrijednosti obitelji*. Zagreb: Educa.
12. Jurčić, M. (2012), *Pedagoške kompetencije suvremenog učitelja*, Zagreb: RECEDO d.o.o.
13. Kolak, A. (2010), Sociometrijski status učenika u razrednom odjelu i školskoj hijerarhiji. *Pedagogijska istraživanja*, vol. 7, br. 2, 243 – 254.
14. Konceptija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj (2002), Projekt: Izvorište. Ur: V. Strugar. Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.
15. Mijatović, A. (2000), *Leksikon temeljnih pedagoških pojmova*. Zagreb: Edip.
16. Miljević-Riđički, R., Maleš, D. i Rijavec, M. (2001), *Odgoj za razvoj*. Zagreb: Alinea.
17. Munjiza, E., Peko, A. i Dubovicki, S. (2016), *Paradoks (pre)operećenosti učenika osnovne škole*. Osijek: Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
18. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011), Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.
19. Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006), Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.
20. Pastuović, N. (2012), *Obrazovanje i razvoj: kako obrazovanje razvija ljude i mijenja društvo, a kako društvo djeluje na obrazovanje*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
21. Pravilnik o djelokrugu rada tajnika te administrativno-tehničkim i pomoćnim poslovima koji se obavljaju u osnovnoj školi (2014), Zagreb: Narodne novine.
22. Rohan, J, M. (2000), *Rose by any name? The values construct*, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4 3, str. 255-277.
23. Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: CA Jossey-Bass.

24. Semrud-Clikeman, M. (2007), *Social Competence in Children*. New York: Springer
25. Stoll, L. i Fink, D. (2000), *Mijenjajmo naše škole: kako unaprijediti djelatovnost i kvalitetu škola*. Zagreb: Educa.
26. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014), Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.
27. Šoljan, N. N. (2007), Taksonomija svjetskih razvoja u obrazovanju: prema (de) konstrukciji pedagogije. *Pedagogijska istraživanja*, vol. 4, br. 2, 317 – 339.
28. Varga, R. (2011), Postaja prijateljstva. *Zrno*, 97-98,45-46.
29. Varga, R., Peko, A. i Vican, D. (2016), Uloga ravnatelja u koncepcijama promjenaodgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske. *Život i škola*, 62(1), 39-51.
30. Vican, D., Bognar, L. i Previšić, V. (2007), Hrvatski nacionalni kurikulum. U: V. Previšić (ur.) *Kurikulum: teorije – metodologija – sadržaj – struktura*. Zagreb: Zavod za pedagogiju i Školska knjiga, 157 – 204.
31. Vican, D. (2006), Odgoj i obrazovanje u Hrvatskoj u kontekstu europskih vrijednosti. *Pedagogijska istraživanja*, vol.3 , br.1, 9-20.
32. Von Hentig, H.(1997), *Humana škola*. Educa: Zagreb.
33. Weeks, D. (1994), *The Eight Essential Steps to Conflict Resolution: Preserving Relationships at Work, at Home and in the Community*. New York: J. P. Tarcher & Putman
34. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008), Zagreb: Narodne novine.

---

### III. SUVREMENA KULTURA ŠKOLE U HRVATSKOJ

---

*Anđelka Peko i Rahaela Varga*

#### U OVOM ĆE POGLAVLJU ĆITATELJ MOĆI:

- identificirati Ćimbenike djelotvornih škola
- procijeniti različite dimenzije kulture nastave
- analizirati poloŹaj uĉenika u školi s obzirom na različite Ćimbenike koji direktno i indirektno opterećuju uĉenika
- razumjeti ulogu ravnatelja s obzirom na oblikovanje kulture nastave i kulture škole.

*Suvremenu kulturu škole u Hrvatskoj treba promatrati u okviru ciljeva kojima se usmjerava i Ćimbenika koji ostvaruju navedeno određujući njenu uĉinkovitost. U navedenome posebnu ulogu imaju jasni, zajedniĉki ciljevi odgoja i obrazovanja, nacionalni kurikulum, nastavni plan i program i oblikovanje školskoga kurikuluma koji izrađuje svaka škola razvijajući svoju prepoznatljivost i stvarajući poticajnu okolinu uĉenja. Uĉinkovitost nastave kao i sama kultura nastave posebno su vaŹni Ćimbenici u kontekstu suvremene škole i reflektirat će se na uĉinkovitost škole kao posebne odgojno-obrazovne ustanove. Kvaliteta se vođenja škole oĉituje u svim navedenim momentima.*

## 1. DJELOTVORNOST ŠKOLE

Suvremena je škola usmjerena propitivanju i poticanju veće učinkovitosti. Ona se zrcali kroz ostvarenje ciljeva koji pak proizlaze iz odgojno-obrazovne, kulturne i gospodarske funkcije škole. Takvo funkcionalističko viđenje škole u današnjem svijetu podrazumijeva da su ostvarenja vrijednosti kojima škola teži, kao i ciljevi škole, usmjereni razvijanju temeljnih učeničkih kompetencija. Zapravo, usmjerenost razvoju temeljnih sposobnosti i vještina učenja kroz nastavu i izvannastavne aktivnosti, poticanje samostalnog rada i odgovarajuće praćenje napredovanja učenika posebno su važne odrednice djelotvornih škola. Učinkovitost je škole povezana s produktivnom školskom klimom i kulturom obrazovanja.

### Učinkovitost se škole očituje kroz:

- *stručno vođenje (odlučno i svrhovito, participativni pristup, vodeći stručnjak)*
- *zajednička vizija i ciljevi (suglasnost oko ciljeva, konzistentnost u načinu rada, kolegijalnost i suradnja)*
- *okolina učenja (atmosfera mira i reda, atraktivna radna okolina)*
- *koncentracija na poučavanje i učenje (maksimalizacija vremena za učenje, naglasak na akademskom aspektu, usredotočenost na postignuće)*
- *svrhovito poučavanje (djelotvorna organizacija, jasnoća ciljeva, strukturiranost nastavnih jedinica, prilagodljiv način rada)*
- *visoka očekivanja (stalna visoka očekivanja, davanje informacija o očekivanjima, pružanje intelektualnih izazova)*
- *pozitivno potkrepljivanje (jasna i pravedna disciplina, povratne informacije)*
- *praćenje napredovanja (praćenje rada učenika, evaluacija rada škole)*
- *prava i odgovornosti učenika (povećavanje samopoštovanja učenika, pozicioniranje odgovornosti kontrola rada)*
- *suradnja škola - obitelj (uključenost roditelja u učenje njihove djece)*
- *organizacija koja uči (razvoj osoblja unutar škole).*

(Sammons i sur., prilagođeno prema Scheerens i Bosker, 1997)

Ostvaruje li pojedina škola djelotvornost može se doznati ako se postignuti rezultati škole usporede s onime što je bilo planirano – na razini škole i na razini pojedinoga razreda. Postavljeni ciljevi koje zajednički postavljaju svi sudionici odgojno-obrazovnoga procesa u školi pronalaze se u školskome kurikulumu, dok se ciljevi pojedinoga razreda mogu iščitati iz vrijedećega nastavnog plana i programa. Školski kurikulum koji donosi svaka škola mora biti usuglašen s nacionalnim kurikulumom i nastavnim planom i programom. Usprkos tomu on otvara prostor autonomnom djelovanju škole i omogućuje razvoj prepoznatljivosti pojedine škole.

Evidentno je kako se škole u svrhu djelotvornosti primarno usmjeravaju razvoju učenika u organiziranom odgojno-obrazovnom procesu kao i ostalim čimbenicima koji će mu pomoći te omogućiti primjeren razvoj. U ovom se dijelu propitivanja suvremene kulture škole pozornost usmjerava izuzetno važnim čimbenicima koji će primarno odrediti djelotvornost škole kao što su: ciljevi odgoja i obrazovanja, okolina učenja, sudionici nastave i izvannastavnih aktivnosti, kurikulum, udžbenici, domaća zadaća i roditelji.

#### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte sljedeću shemu i odredite činitelje djelotvornosti škole na koje ravnatelj svojim vođenjem može snažno utjecati i one na koje ne može utjecati u tolikoj mjeri.



## 1.1. Ciljevi odgoja i obrazovanja

Viđenje svih učenika kao sposobnih, vrijednih i odgovornih predstavlja osnovu svakoga obrazovanja. Ciljevi su odgoja i obrazovanja željeni učinci, a odnose se na razvoj svakoga pojedinaca, kao i društva u cjelini. Individualni se ciljevi odnose na razvijanje svijesti o sebi i samorazvoj neiskorištenih mogućnosti na svim važnim područjima ljudske aktivnosti (Purkey i Collins, prema Stoll i Fink 2000).

### Individualni ciljevi obrazovanja:

- *akademski (ovladavanje temeljnim znanjima i sposobnostima, primjeren intelektualni razvoj)*
- *profesionalni (razvijanje navika i stavova glede sudjelovanja u gospodarskom životu)*
- *društveni (poticanje uloge aktivnog građanina)*

(Meredith i Steele, 2010)

Ciljevi obrazovanja odnose se na znanja, sposobnosti i umijeća koje osposobljavaju osobu za zadovoljno i uspješno djelovanje. Evidentno je kako se ostvarenje društveno postavljenih ciljeva preklapa s osobnim ciljevima. Zato je ostvarivanje odgojnih i obrazovnih ciljeva izuzetno važno, ne samo za svakoga pojedinačno, već i za društvo u cjelini. Ciljevi su odgoja i obrazovanja u školi posebno važni i određeni su Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi.

**Cilj obrazovanja = osposobljavanje osobe za zadovoljno i uspješno djelovanje.**

**Ciljevi odgoja i obrazovanja u školskim ustanovama su:**

1. *osigurati sustavan način poučavanja učenika, poticati i unapređivati njihov intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni i duhovni razvoj u skladu s njihovim sposobnostima i sklonostima*
2. *razvijati učenicima svijest o nacionalnoj pripadnosti, očuvanju povijesno-kulturne baštine i nacionalnog identiteta*
3. *odgajati i obrazovati učenike u skladu s općim kulturnim i civilizacijskim vrijednostima, ljudskim pravima i pravima djece, osposobiti ih za življenje u multikulturalnom svijetu, za poštivanje različitosti i toleranciju te za aktivno i odgovorno sudjelovanje u demokratskom razvoju društva*
4. *osigurati učenicima stjecanje temeljnih (općeobrazovnih) i stručnih kompetencija, osposobiti ih za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu prema zahtjevima tržišnog gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i znanstvenih spoznaja i dostignuća*
5. *osposobiti učenike za cjeloživotno učenje.*

(Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, 2008)

Za uspješno je ostvarenje ciljeva odgoja i obrazovanja nužno voditi računa o osobnim razvojnim mogućnostima svakoga učenika. Prema Zakonu, potrebno je poticati i unapređivati intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni i duhovni razvoj u skladu sa sposobnostima i sklonostima učenika.

Suvremena se škola usmjerava funkcionalnom znanju, stjecanju temeljnih i stručnih kom-

**Suvremena škola – razvoj kompetencija**

petencija potrebnih za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu. Učenici moraju znati vješto primijeniti skup umijeća praktičnoga mišljenja koji im omogućuju djelotvorno pretvaranje informacija u smislene postavke koje se zatim mogu prenijeti u ponašanje.

U školi se istovremeno zahtijeva učiti znati i učiti primijeniti, stoga škola mora osigurati sustavan način poučavanja i učenja koji će omogućiti razvoj svakoga učenika.

*Izvešće o obrazovanju za 21. stoljeće namijenjeno UNESCO-u navodi ciljeve obrazovanja koje bi trebalo poticati učenjem. Izdvajaju se četiri stupa na kojima počiva koncept cjeloživotnoga učenja, a to su:*

- *učiti kako bi znali (eng. learning to know)*
- *učiti kako bi činili (eng. learning to do)*
- *učiti kako bi živjeli zajedno (eng. learning to live together)*
- *učiti kako bi bili (eng. learning to be).*

(Delors, 1998)

Zbog razvojne dimenzije, navedene je ciljeve nužno zajednički propitati i postići suglasnost, posebno s obzirom na one kompleksne (osposobiti učenike za življenje u multikulturalnom svijetu, za poštivanje različitosti i toleranciju te za aktivno i odgovorno sudjelovanje u demokratskom razvoju društva, za cjeloživotno učenje.....), te se usmjeriti na određivanje načina njihova ostvarenja.

Navedeni su ciljevi ugrađeni u različite dokumente (Nacionalni okvirni kurikulum, nastavni plan i program te školski kurikulum) na osnovu kojih se određuje njihova provedba. Za ostvarivanje navedenoga važna je konzistentnost u načinu rada koju svrhovitim djelovanjem može osigurati ravnatelj škole. Interpretiranje ciljeva odgoja i obrazovanja u pojedinoj školi i stvaranje prioriteta među ciljevima odredit će kulturu te ustanove.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Proučite i usporedite ciljeve obrazovanja navedene u Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (2008) s ciljevima navedenim u Delorsovom izvješću.**

**Koji su prioritetni ciljevi u Vašoj školi?**

## 1.2. Nastavni plan i program

Planove i programe na temelju kojih se ostvaruje odgoj i obrazovanje u školi donosi mjerodavno ministarstvo Republike Hrvatske. Nastavnim se planom i programom određuje izbor i opseg nastavnih sadržaja. Što će učenici učiti (predmeti), redoslijed predmeta i vrijeme potrebno za realizaciju svakoga predmeta određuje se nastavnim planom i predočava se u obliku tablice. Nastavni program svih obveznih i izbornih nastavnih predmeta strukturno je ujednačen za svaki nastavni predmet s iznesenim ciljevima, zadaćama, odgojno-obrazovnim sadržajima i rezultatima koje treba postići poučavanjem/učenjem u svakoj temi (odgojno-obrazovna postignuća). Njime se određuje opseg, slijed te dubina propitivanja sadržaja svakoga nastavnog predmeta.

Nastavni plan i program za osnovnu školu donesen 2006. na snazi je i 2016. godine. Za učenike se od prvoga do četvrtoga razreda organizira razredna nastava. Predmetna se nastava za ove učenike može organizirati iz stranih jezika i odgojnih područja. Za učenike od 5. do 8. razreda organizira se predmetna nastava. Izborna je nastava obvezna za učenike koji su se opredijelili za izborni program. Dopunska nastava se organizira za učenika kojima je potrebna pomoć u nekom nastavnom predmetu. Dodatni je rad namijenjen darovitim učenicima.

### Nastavni plan i program sadrži sljedeća područja odgojno- obrazovnog rada:

- redovitu nastavu
- izbornu nastavu
- dopunsku nastavu
- dodatni rad.

Iz navedenoga slijedi kako se nastavnim planom izravno određuje vremenska zauzetost učenika nastavom. Ona proizlazi iz redoslijeda učenja nastavnih predmeta, broja sati redovite, izborne nastave i posebnih programa. Desetljećima se propituje optimalno vremensko školsko opterećenje učenika. Već je 1974. godine konstatirano kako je prezauzetost učenika po nastavnom planu poprimila tolike razmjere da je Prosvjetni savez Republike Hrvatske donio Odluku o rasterećenju učenika osnovne škole 1976. godine (Munjiza i sur., 2016). Tablica 2. prikazuje nastavne planove u rasponu od četrdeset godina s ciljem praćenja vremenske zauzetosti učenika.

**Tablica 2. Nastavni planovi za provedbu nastavnih programa između 1974. i 2016. godine.****BROJ SATI TJEDNO – 4. I 8. RAZRED**

	Nastavni predmeti	1974.		1991.		2016.	
		Broj sati		Broj sati		Broj sati	
		4	8	4	8	4	8
1	Hrvatski ili srpski jezik	5	4				
	Hrvatski jezik			6	4	5	4
2	Strani jezik	2	3	2	3	2	3
3	Fizika	0	2	0	2	0	2
4	Kemija	0	2	0	2	0	2
5	Biologija	0	2	0	2	0	2
6	Priroda i društvo	3	0			3	0
7	Geografija					0	2
8	Zemljopis	0	2	0	2		
9	Povijest	0	2	0	2	0	2
10	Matematika	5	4	5	4	4	4
11	Tehnički odgoj	0	2				
	Tehnička kultura			0	1	0	1
12	Tjelesni odgoj	3	2				
	Tjelesna i zdravstvena kultura			2	2	2	2
13	Likovni odgoj	2	1				
	Likovna kultura			1	1	1	1
14	Glazbeni odgoj	2	1				
	Glazbena kultura			1	1	1	1
15	Sat razrednika	1	1			1	1
	<b>Broj sati nastave obveznih predmeta</b>	<b>23</b>	<b>28</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>26</b>
	<b>Ukupno obvezni predmeti (redovita nastava)</b>		<b>13*</b>	<b>12</b>		<b>8</b>	<b>13</b>
1	Dodatna nastava	2	2	2	2	1	1
2	Dopunska nastava	2	2	2	2	1	1
3	Obvezna tečajna-domaćinstvo	0	1				

4	Izborna tečajna-tečaj iz poljoprivrede	0	1-2				
5	Fakultativna nastava						
6	Izborna nastava			2	2	4	6
7	Ostali nastavni oblici-svega	4		3-5		3-5	
8	Slobodne aktivnosti	1		1		1	1
<b>UKUPNO broj predmeta</b>		<b>18</b>		<b>16-18</b>		<b>15-16</b>	<b>17-19</b>
<b>Ukupno broj sati</b>		<b>26,5</b>	<b>32-34*</b> *s tečajnom nastavom	<b>24</b>	<b>31-32</b>	<b>25</b>	<b>36-37</b>

Ukoliko se zbroje sve učeničke obveze tijekom vremena, postaje vidljivo da se vremensko opterećenje učenika nastavnim planom tijekom vremena ne smanjuje, nego čak raste (tablica 3). Pritom treba imati na umu da je iz ove analize izostavljeno učeničko opterećenje koje nastaje kao posljedica preopsežnih programa pojedinoga školskog predmeta, što predstavlja dodatno opterećenje učenicima.

Tablica 3. Ukupna tjedna satnica nastavnih planova iz 1974., 1991. i 2016. godine.

Godine	1974.		1991.		2016.	
	4.	8.	4.	8.	4.	8.
Obvezna programska jezgra	23,5	27	20	26	18	26
Dodatna nastava	2*	1*	1*	1*	1*	1*
Dopunska nastava	2	1	1	1	1	1
Fakultativna nastava		0		0		0
Izborna nastava		0	2	2	4	6**
Sat razrednika		1		0	1	1
Ostali oblici nastave - svega	1	3		4		9
Izvanastavne aktivnosti		2-4	1	1-2	1	1-2
<b>UKUPNE UČENIČKE OBVEZE</b>	<b>26,5</b>	<b>32-34</b>	<b>24</b>	<b>31-32</b>	<b>25</b>	<b>36-37</b>

\* Učenik se uključuje u dodatnu ili dopunsku nastavu

Nastavni program vrši izravni i neizravni utjecaj na opterećenje učenika propisanim opsegom i dubinom ulaganja u određene sadržaje. Izravno djeluje na opterećenje učenika količinom činjenica i podataka iz pojedinih nastavnih predmeta i zahtjevima koje postavlja učitelj u odnosu na njih, a neizravno tako da opseg i dubina gradiva utječe na izbor oblika rada u nastavi, na kvalitetu i metode nastavnoga rada. Utvrđena je preopširnost plana i programa što je veći problem od njegove složenosti. Povećanje ljudskoga znanja odražava se na povećanje nastavnih programa, odnosno inoviranje sadržaja nastavnih programa. Velik broj pojmova, činjenica i generalizacija koje učenici moraju usvojiti u pojedinim predmetima i u cjelini programa, u odnosu na raspoloživo nastavno vrijeme i mogućnosti učenika, ukazuju na značajnu preopširnost programa (Jakopović i Koraj prema Strugar, 2012; Munjiza i sur., 2016). Stoga se može tvrditi kako je suvremena kultura škole u Hrvatskoj još uvijek pod utjecajem enciklopedizma, a potreba za većom autonomijom nastavnika u planiranju i programiranju nastave nikad nije bila izraženija. Na to upućuju rezultati istraživanja Biondića i suradnika (1982), Bežena (1999) te Munjize i suradnika (2016).

### Nastavni plan i program utječe na preopterećenje učenika

*Nastavni program s nastavnim planom opterećuje, pa i preopterećuje, učenike osnovne škole. Vremenska zauzetost učenika radom u školi stalno i postupno raste, kako bi se od nešto preko dvadeset sati tjedno u prvom razredu popela na preko trideset sati tjedno u završnim razredima osnovne škole. Ukupna vremenska zauzetost učenika osnovne škole (rad u školi i rad izvan škole) sustavno raste od prvog do sedmog razreda. U prvom razredu iznosi 5 i pol sati dnevno (33 i pol sata tjedno), dok je u sedmom razredu najveća i iznosi preko 9 sati dnevno (55 sati tjedno). Sadržajna analiza programa pojedinih nastavnih predmeta, izvršena analizom sadržaja udžbenika, ukazuje na opširnost kojom se dobiva enciklopedija ljudskih znanja. Učenici su neopravdano preopterećeni nastavnim predmetima, u kojima treba usvojiti mnogo faktografskih podataka (Biondić i sur., 1982).*

*U Hrvatskoj se od 1995. godine do danas pokušava ostvariti rasterećenje nastavnih programa za 30 posto u osnovnoj školi inicirano od strane Ministarstva prosvjete i sporta. Izrađeni su novi programi u odnosi na plan i program za osnovne škole u Republici Hrvatskoj koji je bio u primjeni školske godine 1993/1994. Taj je novoizrađeni program trebao predstavljati tridesetpostotno rasterećenje u odnosu na stari program. Nažalost, on se od njega ni po čemu ne razlikuje osim u premještanju nekih programskih odrednica i programskih promjena provedenih iz ideoloških razloga. Usporedba napuštenih (preopterećenih) i novih (rasterećenih) programa ne pokazuje bitne razlike, iz čega se može zaključiti da je čitav posao rađen uzalud (Bežen 1999).*

*U završnim razredima osnovne škole tjedna satnica dosegla je 35 sati (za prosječno opterećene učenike). Primjetljivo je da je programska jezgra zadržala satnicu na oko 27 sati, ali je zato jako narasla satnica iz ostalih nastavnih oblika, posebno iz izbornih programa. Iz rasporeda sati prosječno opterećenog učenika završnog razreda osnovne škole vidljivo je da on u školi u prosjeku boravi nešto više od 7 sati. Nastavni programi su sve više opterećeni faktografijom, u odgojnim predmetima dominira obrazovna komponenta. Sve više novih sadržaja (ekologijski odgoj, prometni odgoj, zdravstveni odgoj, odgoj za ljudska prava i slobode, građanski odgoj) ugrađuje se u postojeće nastavne programe, a da se oni pri tome ne reduciraju (Munjiza i sur., 2016).*

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Analizirajte je li tijekom vremena došlo do pomaka. U čemu je on vidljiv?**

**Kakva je tendencija programskih promjena danas?**

**Navedite prijedloge kojima se može doprinijeti rasterećenju učenika.**

**Koja je pritom odgovornost ravnatelja?**

### 1.3. Školski kurikulum

Školski je kurikulum proizašao iz nacionalnoga kurikuluma. Njime se proširuje osnovni obrazovni program izgrađujući individualni profil škole. Temelji se na raznolikosti i kompleksnosti obrazovnih interesa i potreba učenika određene škole, njihovih roditelja i članova lokalne zajednice. Na taj način razvija se unutarnja autonomija škole. Obuhvaća fakultativnu nastavu, dodatnu i dopunsku nastavu, izvannastavne aktivnosti, projekte, izlete i ekskurzije te druge aktivnosti učenika, učitelja i svih drugih suradnika škole. Svaka škola planira i ostvaruje aktivnosti, programe i projekte za učenike, roditelje, nastavnike i ostale školske djelatnike na temelju kojih se stvara ne samo identitet škole već i njena prepoznatljivost u lokalnoj sredini.

Školski odbor ima obavezu na prijedlog učiteljskoga vijeća u rujnu svake nastavne godine donijeti školski kurikulum i učiniti ga dostupnim svakom roditelju i učeniku (na mrežnim stranicama škole). Školskim se kurikulumom utvrđuju ciljevi, namjena, načini ostvarivanja, vremenik aktivnosti, detaljan troškovnik te način vrjednovanja aktivnosti programa i/ili projekta kao i način korištenja rezultata vrjednovanja.

#### Sadržaj školskog kurikuluma Osnovne škole Vijenac u Osijeku:

- a) Podatci o izbornoj nastavi
- b) Podatci o dodatnoj nastavi
- c) Podatci o dopunskoj nastavi
- d) Podatci o izvannastavnim aktivnostima
- e) Podatci o izvanučioničkoj nastavi
- f) Analiza nastavnoga procesa
- g) Samovrjednovanje rada škole
- h) Razvojni plan i program rada škole
- i) Projekti
- j) Ostali programi

#### Sadržaj školskog kurikuluma Osnovne škole Bratoljuba Klaića u Bizovcu:

- a) Vizija i misija škole
- b) Vrijednosti/načela školskoga kurikuluma
- c) Opis unutrašnjih i vanjskih uvjeta u kojima se realizira školski kurikulum
- d) Razvojni plan škole
- e) Područja razvoja učenika /kurikulumska područja
- f) Projektni dan
- g) Preventivni program
- h) Način praćenja i vrednovanja realizacije kurikuluma

Školskim se kurikulumom utvrđuje jednogodišnji plan i program rada škole. Dakle, osim službenih programa nastave, školski kurikulum obuhvaća i druge programe koje škola provodi pokazujući školsku prepoznatljivost različitim aktivnostima učenika i učitelja. Pomno osmišljenim programima i projektima primarno usmjerenih učeniku, različitim aktivnostima koje iniciraju učitelji, ravnatelji i drugi zaposlenici škole ostvaruje se samostalnost škole u okviru uže i šire društvene zajednice. Za razliku od nastavnog plana i programa, školski kurikulum može doprinijeti razvoju kulture škole koja je proizašla iz stvarnih potreba i interesa učenika.

Zapravo je glavna zadaća školskoga kurikuluma razvoj jedinstvenoga profila škole. Autonoman, kvalitetan i učinkovit razvoj škole doprinosi izgradnji učinkovitoga i kvalitetnoga obrazovnog sustava.

#### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Analizirajte školske kurikulume škola iz različitih hrvatskih regija dostupne na internetu.

Razlikuju li se? Po čemu?

Koje su specifičnosti školskog kurikuluma Vaše škole?

### 1.4. Okolina učenja

Okolinu učenja određuje ozračje (klima) koja može podupirati učenje ili ga otežavati. Razlikuje se obiteljsko ozračje od ozračja u školi. Pojam školsko ozračje odnosi se na školsku klimu i razredno-nastavnu klimu. Školska je klima relativno trajna kvaliteta školske sredine koja utječe na ponašanje njezinih članova i koja se temelji na zajedničkoj percepciji ponašanja u školi. Pod utjecajem je formalne organizacije, neformalne organizacije, ličnosti sudionika i upravljanja školom (Hoy i Miskel prema Domović, 2004). Školska se klima ostvaruje na različite načine, ovisno o tome kako sudionici tumače i ostvaruju svoje uloge u skladu s njihovim razumijevanjem zakonitosti i pravila ustano-

**Školska klima = trajna kvaliteta školske sredine**

ve (Jurić, 1993). Iz toga slijedi da će ravnatelj svojim ponašanjem i odlukama koje donosi utjecati na postojeću školsku klimu.

### **Ponašanja ravnatelja i nastavnika te njihov utjecaj na školsku klimu**

*Podupiruće ponašanje ravnatelja* (supportive behavior) odražava brigu za nastavnike. Ravnatelj uvažava prijedloge nastavnika. On često i iskreno pohvaljuje nastavnike, a kritike koje im upućuje su konstruktivne. Ravnatelj poštuje profesionalnu kompetenciju osoblja te iskazuje osobno i profesionalno zanimanje za nastavnike.

*Direktivno ponašanje ravnatelja* (directive behavior) manifestira se kroz strogo i stalno nadziranje nastavnika. Ravnatelj neprestano, do najmanjeg detalja, prati i nadgleda sve nastavničke školske aktivnosti.

*Restriktivno ponašanje ravnatelja* (restrictive behavior) onemogućava nastavnicima u obavljanju posla. Ravnatelj opterećuje nastavnike „papirologijom“, rutinskim poslovima i drugim zahtjevima koji interferiraju s njihovim nastavnim obvezama.

----

*Kolegijalno ponašanje nastavnika* (collegial behavior) podupire otvorene i profesionalne interakcije među nastavnicima. Nastavnici su ponosni na svoju školu, uživaju u radu sa svojim kolegama, puni su entuzijazma, prihvaćanja i međusobnoga poštovanja.

*Prisno ponašanje nastavnika* (intimate behavior) podrazumijeva kohezivnu i čvrstu mrežu socijalne potpore među nastavnicima. Nastavnici se međusobno dobro poznaju, bliski su prijatelji, redovito se družu i jaka su socijalna potpora jedni drugima.

*Neangažirano ponašanje nastavnika* (disengaged behavior) označava nedostatak usredotočenosti na profesionalne aktivnosti. Nastavnici jednostavno „odrađuju“ svoje obveze, međusobno ne surađuju, nemaju zajedničkih ciljeva. Često se međusobno osuđuju, a kritični su i prema školi.

(Hoy i Kottkamp prema Domović, 2004)

U skladu s time moguća su četiri tipa školske klime uvjetovane ponašanjem ravnatelja i nastavnika (slika 8.)

		PONAŠANJE RAVNATELJA	
		Otvoreno	Zatvoreno
PONAŠANJE NASTAVNIKA	Otvoreno	Otvorena klima	Angažirana klima
	Zatvoreno	Neangažirana klima	Zatvorena klima

Slika 8. Tipologija školske klime (Hoy, Tarter i Kottkamp prema Domović, 2004)

Obilježja su otvorene klime suradnja, otvorenost i uzajamno poštivanje ravnatelja i nastavnika. Neučinkoviti napori ravnatelja i visoka profesionalnost nastavnika obilježja su angažirane klime. Neangažiranu klimu karakterizira podupiruće ponašanje ravnatelja prema nastavnicima, dok nastavnici ne preuzimaju odgovornost za djelovanje te ne surađuju dobro i ne poštuju se. Karakteristika je zatvorene klime ravnateljevo nepodupiranje nastavnika, stalno kontroliranje školskih aktivnosti, uzajamna netolerancija i nepoštivanje.

Pojedinoj vrsti klime svakako doprinosi i to vidi li ravnatelj svoju ulogu kao instruktivnu ili transformacijsku (Varga i sur., 2016). Instruktivna uloga podrazumijeva da ravnatelj ustanovu vodi kao svojevrstan davatelj naputaka za rad i kontrolor njihova izvršavanja. Pritom je kritički fokusiran na rad učitelja i na njihov utjecaj na razvoj učenika. Transformacijska pak uloga ravnatelja zahtjeva promje-

**Uloga ravnatelja –  
instruktivna nasuprot  
transformacijskoj.**

nu odnosa moći “odozdo prema gore”. Takav ravnatelj promiče sposobnost drugih (učenika, učitelja i drugih suradnika) u zajednici učenja kako bi utjecali na kvalitetu procesa nastave i kurikuluma. Transformacijsko vodstvo ravnatelja utječe na nastavničku percepciju uvjeta u školi, na njihovu spremnost na promjene i permanentno stručno usavršavanje, ali i da se u praksi pojedini nastavnici ne opiru sudjelovanju u zajedničkom vodstvu škole. Tako ravnatelj umjesto da se usredotočuje na nadzor i kontrolu, stvara uvjete u kojima je moguće povećati predanost poslu i samomotivaciju nastavnika, bez specifičnih direktiva “odozgo”. Zbog toga se poboljšava komunikacija i razvija se proces zajedničkoga donošenja odluka (Peko i sur., 2009).

Osim odnosa ravnatelja prema nastavnicima, koji utječe na klimu koja postoji na razini škole, učenik će osjećati i utjecaj klime na nižoj razini (odnos učitelja i učenika). Nužno je razlikovati školsku klimu od razredno-nastavne klime. Samo okruženje u kojem se odvija poučavanje i učenje djeluje na proces učenja. Želi li se ispitati kako neka učiteljeva ponašanja djeluju na učenike, moramo biti svjesni kako neki učitelj može biti uspješan u radu s jednim djetetom, a ne mora biti s drugim. Individualne razlike među djecom mogu neke interakcije olakšati, a druge otežati. Učenik i učitelj su uvijek u nekoj vrsti interakcije bez obzira na ravnotežu moći i autoriteta.

Učiteljevo ponašanje, izvori i metode koje rabi određuje ponašanje učenika. Učitelji razvijaju umijeća kako bi potaknuli određeni proces omogućujući učenje i suoblikujući okruženje učenja. Odgovornost za kvalitetu nastavnoga procesa i suradnju učenika snosi učitelj. Učitelj svojim ponašanjem oblikuje atmosferu u kojoj se odvija odgoj i obrazovanje omogućujući razvoj određenih razina kompetencija. Omogućavanjem poticajne okoline učenja svim čimbenicima odgojno-obrazovnoga procesa oblikuje se poticajno okruženje učenja koje uključuje povjerenje u učitelja i usmjeravanje učenika na osobnom planu učenja, ne samo u kontekstu nastave već i u kontekstu otvorenoga i prilagodljivoga kurikuluma.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Procijenite karakteristike klime u Vašoj školi u odnosu na ponašanja ravnatelja i nastavnika.**

**Koje dimenzije klime bi trebalo poboljšati?**

## 2. ČIMBENICI UČINKOVITOSTI NASTAVE

Nastava je svrhovito organiziran odgojno-obrazovni proces. Podrazumijeva usmjerene aktivnosti učenika i nastavnika kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organiziranim učenjem djece i mladih. U procesu osmišljavanja nastavnih aktivnosti kako bi se njima ostvarili ciljevi obrazovanja i nastave, nužno je propitivati sve segmente poučavanja i učenja.

**Nastava = ciljno usmjeren  
pojavnici oblik organiziranoga  
poučavanja i učenja.**

### SVRHA I CILJEVI

Što je svrha predmeta? Koji su mu ciljevi?

### SADRŽAJI

Kojim ćemo sadržajima ostvarivati postavljene ciljeve?

### POSTIGNUĆA UČENJA

Što učenici trebaju znati i biti sposobni učiniti na kraju ostvarenoga programa?

### NASTAVNI PROCES

Kako osmisliti i ostvariti nastavu kojom ćemo ostvariti predviđene ciljeve?

### VRJEDNOVANJE

Kako ćemo pratiti postignuća učenika?

Koje ćemo koristiti postupke i instrumente?

Kako odrediti kriterije vrjednovanja?

Kako će se odrediti mjera uspješnosti učenja i poučavanja?

Evidentno je kako se navedeni čimbenici s obzirom na učinkovitost škole primarno usmjeravaju razvoju učenika u organiziranom odgojno-obrazovnom procesu kao i ostalim čimbenicima koji mu omogućuju primjeren razvoj. Ravnatelj koji upravlja djelotvornošću škole treba znati suvremene spoznaje o učenju i poučavanju, pratiti nove pristupe u učenju i poučavanju usmjerene učeniku kako bi mogli pratiti i procijeniti obilježja kvalitetne nastave i primijeniti znanja u praćenju nastave.

## 2.1. Struktura nastave

Aktivnosti kojima se ostvaruje organizirano učenje mogu biti različito strukturirane. Primjerice, Jelavić (2008) piše o pet etapa nastavnoga procesa: pripremanje, prijam i obrada sadržaja uz vježbanje i ponavljanje, praćenje i vrjednovanje, a Bognar i Matijević (2002) o trima etapama nastave: dogovor, realizacija, evaluacija.

**Etape nastave = usmjerene aktivnosti učitelja i učenika radi ostvarenja postavljenih ciljeva.**

Nastava se može organizirati i u skladu s trodijelnim ERR sustavom (Meredith i Steele, 2010) kako bi se njome podržao razvoj kritičkoga mišljenja. Kratica ERR označava etape evokacije, razumijevanja značenja i refleksije. U evokaciji se zahtijeva razmišljanje učenika o tome što već znaju o zadanoj temi. Učenik je individualno uključen, preispitivanjem osobnoga predznanja kao dotadašnjega prethodnog učenja. Utvrđivanje predodžbi djeteta jest polazište u daljnjem didaktičkom strukturiranju. Potiče se interes svakoga učenika, određuje svrha učenja i podržava aktivnost. Procesom učenja povezuje se novo s prethodnim znanjem i osobnim djetetovim životnim iskustvom.

**ERR = okvirni sustav nastave**

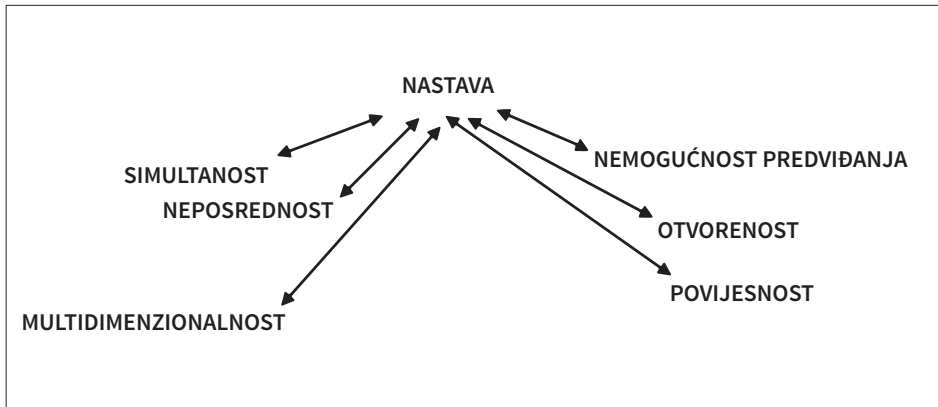
individualno uključen, preispitivanjem osobnoga predznanja kao dotadašnjega prethodnog učenja. Utvrđivanje pre-

druga se etapa odnosi na razumijevanje značenja tijekom koje učenik dolazi u dodir s novim važnim informacijama koje je poželjno naučiti. U ovoj etapi učenici primjenjuju raznovrsne misaone strategije i specifične kognitivne vještine koje omogućuju uočavanje bitnoga, raščlanjivanje i usporedbu informacija te njihovo povezivanje s postojećim znanjima. Postavljanjem pitanja i traženjem odgovora, učenici će pratiti svoje razumijevanje i učiti povezivati postojeće znanje s novim. Bitno je da su i dalje učenici motivirani i aktivno uključeni.

Refleksija je posljednja etapa ovoga okvirnog trodijelnog sustava. U njoj se od učenika traži razmišljanje o tome što su naučili u prethodnoj etapi i kritička prosudba njihova značenja. Učenici sada obrađene informacije povezane s onime što već otprije znaju izražavaju svojim riječima. Aktivnim preformuliranjem onoga što su razumjeli u osobni rječnik stvara se osobni smisljeni kontekst. Ovakvo učenje omogućuje dugoročno pamćenje. Kako bi se primjerenom koristili informacijama, učenike učimo primijeniti umijeća praktičnoga mišljenja koja će im omogućiti djelotvorno pretvaranje informacije u smislene postavke koje se zatim mogu transferirati u ponašanje.

U ERR nastavnom okviru, aktivno je učenje osnova cjelokupnoga nastavnoga učenja. Navedeni trodijelni okvirni nastavni sustav omogućuje nastavno učenje u kome se omogućava djetetu biti aktivnim i konstruktivnim čimbenikom odgojno-obrazovnoga procesa. Nastava postaje produktivna omogućujući iskustva koja djeluju na cjelokupnu osobnost učenika. Nova kvaliteta daje se nastavnom iskustvu.

**Aktivno učenje – omogućuje iskustva učenika.**



Slika 9. Dimenzije nastave (Palekčić, 2005)

Slika 9. ukazuje na izuzetnu složenost nastave koju karakterizira: otvorenost i nemogućnost planiranja, povijesna utemeljenost, predstavlja neposredan oblik odnosa između učenika i učitelja dok se simultano odvijaju procesi učenja i poučavanja na raznim područjima razvoja. Neka od pitanja koja predstavljaju podlogu za teorijska promišljanja i praktičnu izvedbu nastave su: kakva obilježja ima uspješna nastava; kako poboljšati nastavu; kako dimenzionirati poučavanje i učenje; koje dokaze uspješnosti pratiti i vrjednovati. Kako je zadaća ravnatelja pratiti sve školske procese, a napose kvalitetu nastave, pokušat će se odrediti okvir današnje nastave i postaviti osnovne odrednice opažanja nastave.

## ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

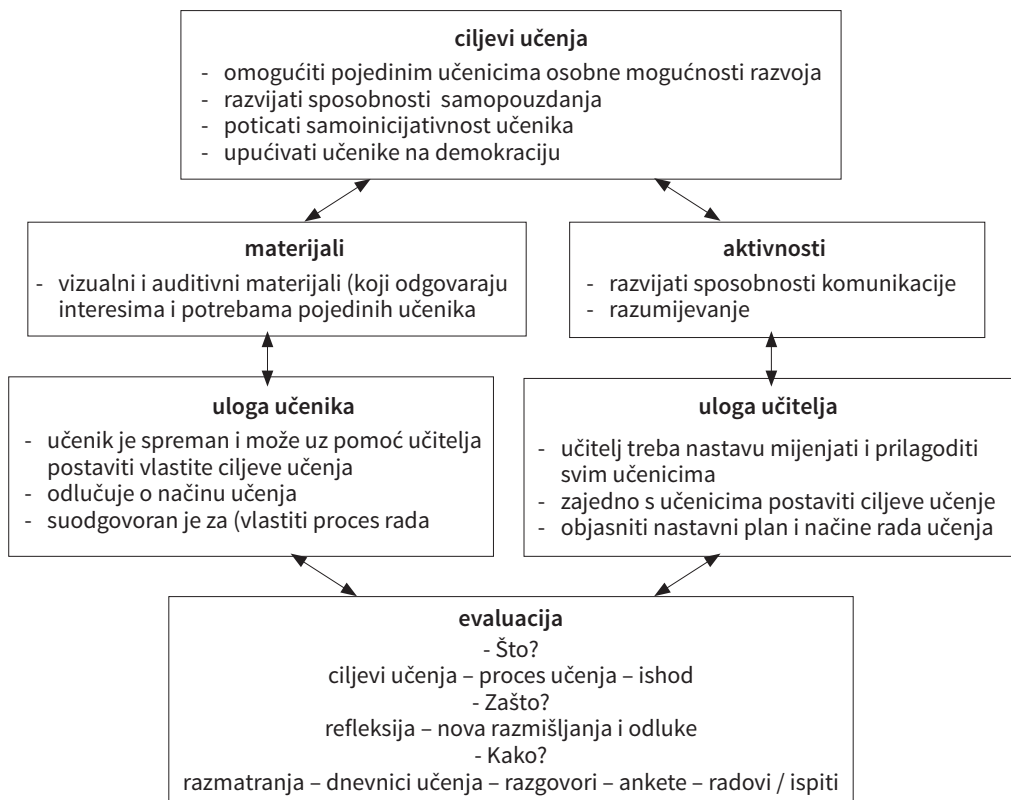
Analizirajte nastavne aktivnosti i ciljeve u predloženoj nastavnoj strukturi

Autori	Nastavne aktivnosti	Ciljevi
Jelavić		
Bognar i Matijević		
Meredith i Steele		

Koja se nastavna struktura pretežno ostvaruje u Vašoj školi?

## 2.2. Ciljevi nastave

Suvremena je nastava usmjerena učeniku, stoga se ciljevi nastave reflektiraju u individualno uvjetovanim ciljevima učenja (Slika 10.)



Slika 10. Nastava (Dahm i Thomsen, prema Peko, 2000)

Postavljajući ciljeve na taj način, svaki učenik može biti uspješan u nastavnom procesu. Drugim riječima, kako bi se postigao uspjeh svakoga

### Ostvarenje individualnih ciljeva – uspjeh svakoga učenika

učenika, potrebno se usmjeriti ciljevima učenja kojima se omogućava razvoj individualnih mogućnosti učenika, sposobnosti samopouzdanja, pozitivne slike o sebi i aktivnoga sudjelovanja u školskim događanjima i događanjima u široj društvenoj zajednici. Izdvojeni će se ciljevi učenja moći ostvariti ako učenicima budu dostupni tekstualni, vizualni i auditivni nastavni materijali. Nastavni bi materijali trebali odgovarati interesima i potrebama pojedinih učenika kako bi im se omogućilo razvijanje traženih kompetencija. Uloge učenika i učitelja su oblikovane u međusobnoj interakciji tijekom koje učitelj nastavu prilagođava svakom pojedinom učeniku. U nastavi se polazi od prethodnoga znanja učenika, na koje se nadograđuje novo znanje razvijajući učenikove sposobnosti i vještine, što bi predstavljalo osnovu daljnjega određivanja ciljeva i usmjeravanja učenja. Učenik je u takvom odnosu s učiteljem spreman postaviti vlastite ciljeve učenja i biti odgovoran za njihovo ostvarivanje. Vrijednovanje je nužno kako bi i učitelj imao objektivnu sliku kvalitete svoga rada s obzirom na sadržaj, način ostvarivanja i postavljene ciljeve. Za učenika je vrijednovanje važno kako bi imao uvid u razine osobnoga napretka.

Razvidno je kako se od učitelja zahtijeva poticanje samostalnosti učenika, osposobljavanje za kritičko mišljenje i rješavanje problema, postizanje viših razina znanja i vještina koje samim time postaju trajne. Omogućiti učenicima osobne mogućnosti razvoja bio bi jedan od primarnih ciljeva nastave. Ostvarenje navedenoga cilja zahtijeva osmišljen dugotrajan proces koji uključuje drukčije pristupe. Autonoman učitelj koji preuzima odgovornost za koncipiranje i izvođenje nastave (odabir sadržaja, nastavnoga materijala, metoda) surađujući s drugim učiteljima, stručnim suradnicima i ravnateljem može dobiti stalnu potporu u svezi s ostvarivanjem navedenih ciljeva nastave.

#### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

**Odredite kako navedeno implementirati u Vašoj školi.**

**Kako osigurati da svaki učenik bude uspješan, a da mu je pritom učitelj odgovoran suradnik?**

### 2.3. Obilježja kvalitetne nastave

Za učinkovitu organizaciju nastave nužno je imati jasnu viziju što se želi postići. Obilježja kvalitetne ili dobre nastave pridonose trajno visokim rezultatima kognitivnoga, afektivnoga i/ili socijalnoga učenja. Pritom je važno odrediti kriterije po kojima će se prepoznati kvalitetna nastava, tj. nastava kojom se ostvaruje razvoj učenika.

#### Deset obilježja dobre nastave:

- *jasno strukturiranje nastave*
- *visok udio stvarnoga vremena učenja*
- *poticajno ozračje za učenje*
- *jasnoća sadržaja*
- *uspostavljanje smisla komunikacijom*
- *raznolikost metoda*
- *individualno poticanje*
- *inteligentno vježbanje*
- *transparentnost očekivanih postignuća i*
- *pripremljena okolina.*

(Meyer, 2005)

Navedena su obilježja dostupna promatranju i nisu rangirana prema važnosti. Strukturiranje nastave određeno je učiteljevim vođenjem razreda. Jasno strukturiranje nastave odnosi se na jasnoću kao mjerilo kvalitete nastave koje se može odnositi na svih šest dimenzija nastavnoga djelovanja (ciljnu, sadržajnu, procesnu, prostornu, djelatnu i socijalnu strukturu). Uz navedeno, potrebna je i jasnoća uloga koje preuzimaju učenici i učitelj.

Udio stvarnoga vremena učenja govori o kvantiteti i kvaliteti učenja. Naime, smatra se da što se više vremena provede u učenju, više se i nauči. Vrijeme provedeno u nastavi nije uvijek nužno iskorišteno za aktivno učenje. Zato je

potrebno planirati i osigurati onoliko vremena u nastavi koliko je učenicima potrebno za učenje kako bi i manje uspješni učenici svoje vrijeme stvarno iskoristili za učenje.

Poticajnim ozračjem za učenje smatra se ono ozračje koje karakterizira humana kvaliteta odnosa između učitelja i učenika te učenika i učenika. Profesionalnost učitelja ogleda se u tome da uspijeva ostvariti humani međuljudski odnos vidljiv u uzajamnom poštivanju, pridržavanju pravila, dijeljenju odgovornosti, pravednosti učitelja i njegovoj skrbi za učenike, kao i skrbi učenika za druge učenike.

Pojam jasnoća sadržaja podrazumijeva da su zadatci koji se pred učenika stavljaju njima razumljivi i prilagođeni prethodnome znanju. Potrebno je od učenika zahtijevati jednu razinu više od njegovih trenutačnih mogućnosti - ne postavljati prelagan zadatak jer ne predstavlja izazov niti pretežak jer obeshrabruje. Uz primjerenost zadataka bitno je učenicima dati povratnu informaciju o rezultatima učenja jer se njome učenike potiče na daljnji rad.

Uspostavljanje smisla komunikacijom označava proces u kojemu učenici, u razmjeni sa svojim učiteljima, daju osobno značenje procesu poučavanja i učenja te njegovim rezultatima. Učenici neprestano nastoje naći smisao u onome što uče, a ako u tome i uspiju, njihova se motivacija za učenje povećava. Učitelj im može pomoći da nastavom uspostave smisao učenja tako da razvija kulturu povratnih informacija, potiče učeničko sudjelovanje u planiranju nastave, vodi razgovore s učenicima o nastavi, raspravlja o smislu i slično.

Raznolikost metoda podrazumijeva bogatstvo tehnika i obrazaca djelovanja i izmjenjivanje faza nastavnoga procesa kroz uravnoteženost temeljnih oblika nastave, čime se pridonosi povećanoj adaptivnosti nastave, sadržajnom bogatstvu radnih rezultata, izgradnji metodičke kompetencije učenika i cjelovitosti procesa poučavanja i učenja.

Individualno poticanje odnosi se na omogućavanje svakom učeniku da sveobuhvatno razvija svoj motorički, intelektualni, emocionalni i socijalni potencijal podupirući njihov razvoj prikladnim mjerama.

Vježbanje se organizira kada učenici u potpunosti ili djelomično razumiju sadržaj učenja, a s ciljem automatiziranja prethodno naučenoga, povećanja kvalitete znanja (produbljivanja) ili transfera znanja (primjene u novim područjima). Ono ujedno pomaže učeničkom osvještavanju implicitnoga znanja koje posjeduju.

Transparentnost očekivanih postignuća znači da u kvalitetnoj nastavi moraju postojati jasna učiteljska očekivanja od učenika koja su im jasno priopćena. Pritom se misli ponajprije da učenici znaju što trebaju naučiti (obrazovni standardi), da postoje jasni kriteriji ocjenjivanja, i da postoje različiti oblici vrjednovanja te da česta povratna informacija o napretku učenika ne treba biti isključivo brojčana. Na učenički uspjeh manje utječe činjenica je li neki učitelj strog ili blag, važnije je koliko su jasna njegova očekivanja od učenika.

Pripremljena okolina (uredna i funkcionalno opremljena škola) bitna je za kvalitetu nastave, jer se povezanost uređenja i kvalitete nastave očituje u sinergijskim učincima između materijalne opremljenosti škole i visokih zahtjeva za postignućima koji se postavljaju učenicima.

Meyer (2005) zaključuje kako snažna izraženost tih deset obilježja nastave doводи do većega uspjeha učenika u učenju. Zbog toga je važno da se zajedničkim naporima svih zaposlenika škole, ponajviše ravnatelja, stvaraju temelji postojanja tih obilježja nastave.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Na ljestvici (1-10) odredite značaj kulture škole za kvalitetu nastave i argumentirajte svoju procjenu.**

**Raspravite bi li veća uključenost ravnatelja u superviziju rada učitelja rezultirala većom kvalitetom nastave?**

## **2.4. Usmjerenost na učenje i poučavanje**

Kako se nastavni proces dominantno oslanja na učenje i poučavanje, može ih se shvatiti kao dvije strane iste medalje, a ne kao proturječnosti. Povezanost učenja i poučavanja utječe na dinamičnost odnosa učenika i učitelja.

U suvremenoj se školi o poučavanju razmišlja u funkciji učenja. Osmišljavanje poučavanja polazi od nastojanja da se učenicima omogući i olakša učenje. Ako se nastava temelji na uzajamnoj komunikaciji u kojoj su naglašeni ciljevi učenja i suradnički rad, onda ona omogućava stvaranje osobnih iskustva te tako ne predstavlja puku transmisiju informacija.

*Proces aktivnoga sučeljavanja sa svijetom uklopljen je u "interakciju" obje strane, tako da predmeti i društveni odnosi tvore nerazdvojive pretpostavke za razvitak i širenje ljudske kompetencije i osobnoga identiteta. Organizirano učenje i poučavanje treba uvažavati i poticati taj aktivni karakter učenja te prema tome oblikovati uvjete učenja. Samo tako će školsko učenje nadići mehaničku razinu i izgubiti svoj nametnuti karakter. Stečeni sklopovi znanja postat će integrativni dio ličnosti.*

(Terhart, 2001)

Naglasak se stavlja na osposobljavanje pojedinca za samostalno učenje, na sposobnost dolaženja do potrebnih informacija i uporabu tih informacija u svakodnevnom životu. Organizirano poučavanje treba uvažavati aktivni karakter učenja i stalno ga poticati.

#### 2.4.1. Svrhovitost poučavanja

Poučavanje predstavlja skraćeni proces učenja koji nije utemeljen na vlastitom iskustvu, nego se koriste iskustva drugih, usustavljenima u različitim izvorima (Bognar i Matijević, 2002). Ono predstavlja neposrednu pedagošku pomoć učenicima pri stjecanju znanja, razvijanju sposobnosti i oblikovanju stavova. Ako poučavanje obuhvaća operacionalizaciju ciljeva učenja, izolirano prenošenje pojedinačnih dijelova te kasniju očekivanu integraciju, onda ono sprječava aktivnost učenika. Međutim, to ne znači da svako poučavanje uključuje isključivu receptivnost učenika.

**Poučavanje = pedagoška pomoć učenicima pri razvoju kompetencija.**

### Čimbenici kvalitete poučavanja:

- *orijentacija (naglašavanje ciljeva učenja)*
- *strukturiranje – jasno strukturiranje gradiva i aktivnosti koje se izlažu, najava o čemu će se govoriti na početku sata, isticanje glavnih ideja i sažimanje na kraju sata*
- *modeliranje – modeliranje strategija rješavanja problema, mišljenja višeg reda, samoreguliranog učenja*
- *primjena naučenog*
- *postavljanje pitanja*
- *vrednovanje*
- *upravljanje vremenom tijekom nastavnog sata – vrijeme koje se raspodjeljuje na različite dijelove nastavnog sata*
- *stvaranje poticajnoga ozračja za učenje u razredu.*

(Bezinović i sur., 2012)

Organizirano poučavanje utemeljeno na dominantnoj aktivnosti učitelja unutar frontalnoga rada uz primjenu metode usmenoga izlaganja (predavanja) trebalo bi optimalizirati budući da omogućuje razvoj samo sposobnosti do-sjećanja činjenica. Suvremene teorije nastave formalizam i pasivnost u nastavi, promatraju kao činitelje koji otežavaju nastavni proces i umanjuju njegove rezultate. Danas se na poučavanje gleda kao na fleksibilan proces. Zahtjevi situacije učenja, ne ostavljaju učenike izvan procesa sustavnoga poučavanja, ali se traži njegovo preoblikovanje i smanjivanje s ciljem omogućavanja nastavnoga učenja usmjerenoga učeniku.

Potiče se primjena konstruktivističkih metoda koje potiču i omogućuju aktivno učenje. Nastavna metoda razgovora (rasprava) potiče više razine razumijevanja, ostvaruje povoljnije ishode učenja, potiče učeničko sudjelovanje i jača samopouzdanje učenika (Yoder i Hochevar, 2005). Uporaba nastavnih metoda, načini prezentacije, tijek ostvarenja prezentacije, načini omogućavanja sudjelovanja učenika, omogućavanje napredovanja učenika prezentiranim informacijama, odredit će stil poučavanja nastavnika.

### **Stilove poučavanja, uvjetno, možemo odrediti odgovarajući na sljedeća pitanja:**

*Koji tip informacija nastavnik naglašava (konkretan – apstraktan)?*

*Koji se način prezentacije koristi (vizualan – verbalan)?*

*Kako je prezentacija organizirana (induktivno – deduktivno)?*

*Koji je način sudjelovanja učenika potaknut prezentacijom (aktivan – pasivan)?*

*Koje mogućnosti napretka u učenju omogućuju prezentirane informacije (postupno – globalno)?*

(Felder i Silverman, 1988)

Propitivanje dimenzioniranja poučavanja je nužno budući da ono određuje aktivan/pasivan položaj učenika. Određeni aspekti učenja i poučavanja vrijedni su kod svih uzrasta učenika i u svim područjima. Poučavanje i vođenje bi se s dobi učenika trebalo smanjivati i poticati samostalno učenje. Uspješnost u samostalnom učenju ovisi u značajnoj mjeri o stupnju osposobljenosti za tu aktivnost. Stariji učenik ima izražene interese i vlada samostalnim tehnikama rada, što bi nastava trebala respektirati i ugrađivati u svoje procese.

### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Organizirajte opažanje nastave tako da učitelji kolegici ili kolegi prate nastavu i bilježe zapažanja.**

**Dobivene rezultate mogu analizirati u parovima prema pitanjima o stilu poučavanja.**

**Koji stil poučavanja prevladava među učiteljima Vaše škole?**

## 2.4.2. Učenje u nastavi

Učenje se odvija u kontekstu, a temelji se na učeničkoj osobnoj konstrukciji i rekonstrukciji znanja i nastaje u interakciji pojedinca s prirodnim svijetom u određenom sociokulturnom kontekstu (Bruner, 1984). Ne odvija se jednostavnom transmisijom znanja i ne predstavlja direktan prijenos informacija. Znanje se konstruira, a ne prima od učitelja. Situacija je učenja koje dovodi do promjene predodžbi: od usmjerenja učenika, razvijanja učeničkih predodžbi, rekonstruiranja predodžbi nizom mogućnosti od razjašnjavanja do konstrukcija novih ideja i njihovih vrijedovanja, primjene predodžbi i razmišljanje o izmjenama predodžbi i o usporedbi s prethodnim predodžbama (Driver prema Kiper i Mischke, 2008). Učenje ne predstavlja samo kognitivnu aktivnost, već i emocionalnu.

**Učenje = relativno trajna specifična promjena individue (često ugrađeno u ponašanje) nastalo pod utjecajem prethodne aktivnosti.**

Učenje je na svakoj razini usmjereno rješenju problema i traženju odgovora na pitanja koja proizlaze iz vlastitih interesa i potreba. Proces je učenja u kontekstu nastave izuzetno kompleksan. Učenikovo prihvaćanje i određivanje cilja učenja u nastavnom procesu je izuzetno važno. Navedeno predstavlja olakšavanje samoga procesa učenja kao i stvaranje vrijednosne orijentacije nastave u kojoj se ne polazi samo od učenika, već se prema učeniku strukturira i cjelokupna nastavna komunikacija.

Učitelj mora imati povjerenja u sposobnosti svojih učenika da mogu graditi adekvatna znanja i sposobnosti, te im olakšati proces mišljenja. Učenicima sadržaji poučavanja trebaju biti postavljeni tako da ih doživljavaju relevantnim i vrijednim učenja osiguravajući im pojmovne okvire, opće koncepte koje pojedinačnim činjenicama daju smisao. Aktivnost se učenika postiže ako se učeniku omogući sudjelovanje u određivanju cilja i postupaka, otvorenost za spontano formulirane teme, istraživanje, suradničko učenje i praćenje ishoda učenja.

**Stilovi učenja definiraju se u terminima odgovora na sljedeća pitanja:**

*Koje vrste informacija učenik prioritetno prima (senzorne/vanjske ili intuitivne)?*

*Kroz koji se senzorni kanal informacije najučinkovitije primaju (zorne ili auditivne)?*

*Koji je način organizacije informacija učeniku najprihvatljiviji (induktivni ili deduktivni)?*

*Na koji način učenik procesira informacije (aktivno kroz diskusiju ili reflektivno kroz introspekciju)?*

*Kako učenik napreduje prema razumijevanju (etapno ili globalno)?*

(Felder i Silverman, 1988)

Svako učenje podrazumijeva učeničku aktivnost, ali aktivno učenje u užem smislu Ledić (2006) definira kao ono učenje u kojemu se postiže visok stupanj samostalnosti i samoregulacije, u kojemu se primjenjuju raznovrsne misaone strategije i specifične kognitivne vještine koje omogućuju uočavanje bitnoga, raščlanjivanje i usporedbu informacija, njihovo povezivanje s postojećim znanjima i kritičku prosudbu njihova značenja, to je ujedno i ono učenje koje omogućuje dugoročno pamćenje.

**Ciljevi su primjene metoda aktivnog učenja:**

- visok stupanj samoregulacije i samostalnosti
- raznovrsne misaone strategije
- uočavanje bitnog u nastavi
- povezivanje naučenog s postojećim znanjem
- kritički osvrt prema nastavi
- stvaranje kulture mišljenja
- razvoj stvaralaštva.

(Turk, 2009)

Učenicima bi se na taj način omogućio visok stupanj samostalnosti i nadzora nad organizacijom, tijekom i smjerom aktivnosti. Aktivno učenje važno je za poticanje motivacije učenika za učenjem povezujući otvoreni i problemski pristup s osobnom prirodnom radoznalošću i istraživačkim duhom. Školskomu se iskustvu daje nova kvaliteta. Ono sve dalje i intenzivnije prodire u životno okruženje učenika. Tako prikupljena iskustva sve snažnije djeluju na cjelokupnu osobnost pa stoga i sama škola sve više postaje životnom.

Glavna uloga nastavnika postaje planiranje i stvaranje nastavnih situacija koje omogućuju aktivno učenje. Kyriacou (2001) navodi kako aktivno učenje treba biti stalno ugrađeno u nastavu zbog brojnih dobrobiti za učenike. Brojne su pedagoške koristi aktivnoga učenja. Takve su aktivnosti intelektualno poticajne, a time i djelotvorne u održavanju motivacije i zanimanja za aktivnost učenika. One pomažu učeniku u razvoju brojnih sposobnosti učenja potrebnih za organizaciju aktivnosti te jačanju socijalnih i komunikacijskih kompetencija u suradničkim aktivnostima. Inicijativnosti učenika posebno treba posvetiti pozornost, ugraditi je u nastavni rad na način da se od nje polazi kad god je to moguće, i učini sastavnim dijelom vrjednovanja unutar nastavne komunikacije.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Objasnite zašto ravnatelj ne bi trebao preuzeti ulogu „kontrolora“ kvalitete nastave.

## 2.5. Uloge učenika i učitelja u nastavi

Poželjno je da učenik zna dati kontekst novim iskustvima odbacujući sve nevažne ili netočne informacije. Nužno mu je razvijati sposobnosti prosijavanja informacija, zaključivanja koje su među njima važne informacije te razumjeti kako se različite informacije međusobno uklapaju i stvarati osobna značenja naučenoga. Osposobljavanje je učenika usmjereno funkcionalnome znanju, tj. djelotvornom pretvaranju informacija u smislene postavke koje se transferiraju u ponašanje. Može se tvrditi kako su u suvremenoj kulturi nastave uloga učitelja i uloga učenika u stalnom suoblikovanju.

...UČITELJI	...UČENICI
<p>Podupiru aktivno učenje.</p> <p>Primjenjuju nastavne strategije koje potiču razvoj kritičkoga mišljenja.</p> <p>Omogućavaju preradu i refleksiju naučenoga.</p>	<p>Aktivni su sudionici.</p> <p>Prate nastavne situacije.</p> <p>Iskazuju veliku zainteresiranost.</p> <p>Omogućeno im je iskustvo.</p>

Uloga je učitelja sve navedeno omogućiti i organizirati. Kako bi učenik razvio zahtijevane kompetencije, od učitelja se očekuje pomaganje učenicima u formuliranju problema, usmjeravanje k istraživanju ideja, poticanje samostalnoga proučavanje gradiva iz sve dostupnijih raznovrsnih izvora kako bi bazično razumijevanje bilo polazište a ne cilj učenja. Učitelj omogućava i razvoj socijalnih kompetencija suradničkim učenjem, odnosno omogućavanje razvoja bazičnih kompetencija učenicima i omogućavanje da budu uspješni i sretne osobe. Od učitelja se zahtijeva da misle na nov način, odnosno da imaju razvijeno kritičko i kreativno mišljenje, te da znaju učinkovito i odgovorno upravljati nastavnim procesom i voditi učenike. Očekuje se od učitelja primjena suvremenih informacijskih tehnologija, osposobljenost za rad s različitim učenicima (različite sposobnosti, posebne potrebe, multikulturne razlike), suradnja s drugim nastavnicima, ravnateljem, stručnim suradnicima i roditeljima te osposobljenost za refleksiju, istraživanje i evaluaciju. Uza sve to ključna je i spremnost učitelja na promjene koje uključuju napuštanje tradicionalne uloge nastavnika kao glavnoga izvora informacija ili prenositelja znanja.

Orijentacija nastave može biti od problema do rezultata, od uskoga do slobodnoga usmjeravanja, od samootkrivanja do vođenja u otkrivanju, od praćenja i vrjednovanja do samopraćenja i samovrjednovanja.

Nastavna komunikacija u kojoj dominira vođenje, poučavanje, vrjednovanje očekivanih aktivnosti, određuje situacije oblikovanja aktivnosti učenika, a zapostavlja iskustvo učenika te učenika dovodi u pasivan položaj jest nastava usmjerena učitelju. Suprotno tomu, ako u nastavnoj komunikaciji prevladava učenje, samoaktivnost, vrjednovanje alternativnih aktivnosti, dolazimo do stanovišta da se aktivnost učenika unaprjeđuje uz respektiranje

**Usmjerenost nastave =  
pristup usmjeren učeniku  
i pristup usmjeren učitelju**

potreba učenika za iskustvom. Nastavna komunikacija treba biti fleksibilna, što znači da učitelji i učenici ne trebaju rigidno podržavati predložke nastavnih scenarija. Tada nastavna komunikacija s obzirom na cilj biva više usmjerena učeniku kao osnovnom čimbeniku nastave zbog kojega se ona uopće i ostvaruje. Evidentna je razlika između usmjerenosti dvaju prisutnih okvira nastave. Nastavu usmjerenu učitelju ili nastavu usmjerenu učeniku direktno će odrediti nastavne strategije koje učitelj primjenjuje.

*Kontinuum strategija poučavanja:*

**Pristup usmjeren učitelju**

**Pristup usmjeren učeniku**

*Predavanje*

*Pitanja-odgovori*

*Istraživački projekt*

*Pregled*

*Terenska nastava*

*Demonstracija Radni listovi*

*Rad u grupama*

*Videokonferencija*

*Istraživanje slučaja*

*Videokazete / audiokazete*

*Strukturirano čitanje*

*Samostalno istraživanje*

*Instrukcije*

*Diskusija*

*Vježbe*

*Aktivnosti pokušaja i pogreška*

*Mentorstvo*

*Igranje uloga*

*Simulacije*

(Huddleston i Unwin, 2007)

Promatrajući nastavu i bilježeći opaženo, dobivamo podlogu za odgovaranje na pitanja usmjerenosti nastave, k učniku ili nastavniku.

Ravnatelj može procjenjivati kako radi pojedini nastavnik kako bi ga ohrabrio za promjene u pojedinom aspektu njegova rada. Pritom se može usmjeriti na sljedeće sastavnice:

Učitelj _____ (ime i prezime)	često	ponekad	rijetko
Rabi suvremene nastavne strategije			
Primjenjuje suvremene nastavne tehnologije			
Prilagođava rad različitim sposobnostima učenika			
Surađuje s drugim nastavnicima			
Surađuje sa stručnim suradnicima			
Surađuje s roditeljima			
Istražuje nastavne situacije			
Predlaže nove nastavne projekte			
Sudjeluje u različitim vidovima izobrazbe			

#### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Opišite koji je aspekt rada učitelja najučestalije zastupljen u Vašoj školi, općenito gledajući.

### 2.5.1. Učinkovitost vođenja nastave

Vođenje se nastave odnosi na uključivanja, motiviranja i usmjerenja aktivnosti učenika ili razreda prema postizanju željenih ciljeva. Uključuje stvaranje ozračja

**Stil rukovođenja nastavnika = sposobnost učitelja u upravljanju ponašanjem učenika**

suradnje, nastavnu komunikaciju i različite razine postignuća. Sposobnost nastavnika u vođenju učenika kako bi znali uspješno učiti, surađivati, živjeti zajedno, ogleđa se u njegovom stilu vođenja nastave. Nastavnički stil određuje karakteristično dominantno ponašanje prema učenicima, a postoje različite klasifikacije stilova vođenja s obzirom na primjenu autoriteta u načinu ponašanja nastavnika. Najčešće se u obzir uzimaju dimenzija kontrole i uključenosti (emocionalne topline), na temelju kojih je moguće razlikovati četiri stila vođenja: autoritativan (demokratski), autoritaran, popustljiv i ravnodušan stil vođenja (Bognar, Matijević, 2002; Šimić-Šašić i sur., 2011).

Autoritarni stil vođenja uključuje visoku kontrolu učenika u razredu i malu uključenost u njegovu dinamiku. Očekuje se brza poslušnost, a neposlušnost se strogo kažnjava stvarajući prisilnu atmosferu reda i discipline. Takav tip interakcije ne daje učenicima priliku učiti komunikacijske vještine te ne potiče motivaciju za postignućem. Ipak, razredi su s tim stilom vođenja najučinkovitiji u smislu uspješnosti izvođenja zadatka. Zbog nedostatka emocionalne topline, učitelje s autoritarnim stilom vođenja, učenici doživljavaju kao stroge i nepravedne.

Kod učitelja s autoritativnim (demokratskim) stilom vođenja prisutna je visoka kontrola, ali i izrazita uključenost u vođenje razreda. Učitelj postavlja ograničenja i kontrolira učenike istodobno potičući samostalnost. Učitelja s autoritativnim stilom vođenja može se prepoznati po tome što podržava uzajamnu komunikaciju, pita učenike za mišljenje, često pohvaljuje i ohrabruje potičući samopouzdanje, razvoj socijalne kompetencije i motivaciju za postignućem. Učenici preuzimaju odgovornost za svoje učenje. U razredu su s autoritativnim učiteljem prisutni prijateljski odnosi i zadovoljstvo obavljanjem zadatka, ali su nešto manje efikasni u izvođenju zadatka.

Učitelja s popustljivim stilom vođenja obilježava niska kontrola i visoka uključenost. On teško nameće pravila ponašanja učenicima, ali učitelj s ovim stilom vođenja razreda pokazuje puno osjećaja te mu je najvažnija emocionalna dobrobit učenika. Više je usmjeren emocionalnim potrebama

učenika stvarajući pozitivnu socioemocionalnu klimu. Takvi učitelji potiču suradničke umjesto natjecateljskih odnosa. Najčešće su to “popularni” učitelji i učenici ih vole, ali ne potiču motivaciju za postignućem i samoregulaciju kod učenika.

Ravnodušan stil vođenja učitelja uključuje nisku kontrolu i nisku uključenos. Takav je učitelj zaokupljen sobom, pasivan je i ne uključuje se previše u razredna događanja. Ne uvodi nove metode rada i prepušta inicijativu učenicima koji nameću svoja pravila. Učiteljeva neuključenost u razredne aktivnosti najčešće se manifestira u prisutnosti nediscipline. Nezadovoljstvo izvođenjem zadatka, loši međuljudski odnosi i slaba uspješnost posljedica su ovog stila vođenja.

U praksi se rijetko susreću nastavnici s točno profiliranim jednim od ova četiri stila vođenja. Možemo govoriti o prevladavanju jednih ili drugih karakteristika. Razredno-nastavna okolina može biti podržavajuća ili obeshrabrujuća pa učiteljevo vođenje valja prilagoditi specifičnim obilježjima razreda, posebno svakom učeniku kako bi se poboljšala kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa.

*Da bi se iskazali različiti potencijali učenika potrebno je stvoriti okolinu u kojoj se heteronomno prevladava autonomnim, direktivno nedirektivnim, intelektualizam holističnošću, oponašanje autentičnošću, usvajanje znanja stvaranjem znanja. Navedeni su uvjeti mogući ako se nastava odvija u demokratskom okružju.*

Učitelj mora osigurati atmosferu mira i reda te stalno graditi i omogućavati poticajno okruženje za učenje. Disciplina je uvijek bila povezana sa stilom vođenja razreda. Sama je disciplina pretpostavka za ostvarivanje odgojno-obrazovnog procesa na zadovoljavajući način.

*\* Nastava je uvijek najuspješnija kad se uspije povezati što samostalnije učenje s discipliniranim radom.*

*\* Disciplinirano ponašanje u odnosu prema sebi i skupini važan je odgojni cilj. U središtu su sposobnosti da čovjek sam sebi zada zadatak da će suzbiti odbojne osjećaje te da će se ponašati sukladno zajednički formuliranim pravilima i zahtjevima. Ta će se kvalifikacija najdjelotvornije prenijeti ako učenici mogu doživjeti discipliniranu organizaciju nastave kao blagotvornu, bez stresa, poštenju i pravednu.*

*\* Učenice i učenici moraju iskusiti kako disciplinirano ponašanje povećava njihovo vlastito dobro osjećanje u skupini jer donosi više prihvatljivosti, više uspjeha i ugodne atmosfere te napokon omogućuje bolji razvoj.*

(Mattes, 2007)

Uvijek treba imati na umu kako je disciplina tek preduvjet učenja, a ne njegov krajnji smisao. Kvalitetni nastavnici upravljaju učenicima bez prisile, naglašava Glasser (1994). Vođenje nastave označava bitnu pedagošku značajku škole i razreda. Da bi vođenje bilo što učinkovitije, moramo uključiti motivaciju, kvalitetnu komunikaciju i zajedničko kreiranje ciljeva, kvalitetno ozračje uz partnerske odnose. Ravnatelj bi u školi trebao omogućiti djelotvoran rad omogućujući podršku učiteljima u okviru zajednice učenja.

**ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

Procijenite svaku tvrdnju o svojoj školi ocjenom na skali od 1 do 5, gdje 1 znači “uopće se ne slažem”, a 5 znači “u potpunosti se slažem”.

Učitelji kažnjavaju učenike ako remete red.	1 2 3 4 5
Učitelji ne nameću učenicima nikakva pravila.	1 2 3 4 5
Dok traje nastava u učionici mora vladati red i tišina.	1 2 3 4 5
Učitelji brinu što i kako učenici savladavaju gradivo.	1 2 3 4 5
Učitelja nije briga ako učenik kasni s izradom domaće zadaće ili drugih obaveza.	1 2 3 4 5
Učitelji su blagi kako ne bi povrijedili osjećaje učenika.	1 2 3 4 5
Učitelji dolaze nepripremljeni na nastavu.	1 2 3 4 5
Učitelji se trude objasniti zašto vrijede neka pravila ili odluke.	1 2 3 4 5
Učitelji ne prihvaćaju isprike za kašnjenje i izostanke.	1 2 3 4 5
Učiteljima su osjećaji učenika važniji negoli kontrola predavanja.	1 2 3 4 5
Učenici mogu prekinuti predavanje ako imaju pitanje.	1 2 3 4 5
Učitelji potiču učenike da pokazuju osjećaje.	1 2 3 4 5

Prilagođeno prema Mušanović i sur., 2010.

**Koja su najučestalija ponašanja učitelja?**

## 2.5.2. Praćenje napredovanja učenika

Neprekidno se pitamo kako tijekom i na kraju nastavnoga procesa pratiti, procijeniti i ocijeniti učeničko učenje. Pratiti napredovanje učenika, znači kontinuirano analizirati razinu ostvarenja postavljenih ciljeva. Važno je odrediti što i koliko je postigao određeni učenik.

Nije dovoljno pratiti i ocjenjivati samo usvajanje znanja, vještina i navika, potrebno se usmjeriti i na razvoj stavova, mogućnosti rasuđivanja, razvoja interesa, subjektivnih i objektivnih mogućnosti razvoja učenika. Vrjednovanje je učenika u nastavi složen i kompleksan postupak, a učitelj ga može olakšati ukoliko u okviru svoga nastavnog predmeta ostvari djelotvoran sustav evidentiranja, praćenja i provjeravanja učenika. Pritom taj sustav praćenja mora biti kompatibilan s općim školskim sustavom (Kadum – Bošnjak i Brajković, 2007).

### Praćenje:

- *svestran uvid u učenikov rad*
- *provjeravanje i ocjenjivanje znanja, umijeća i navika*
- *praćenje i razvijanje individualnih zanimanja i sposobnosti*
- *praćenje i procjenjivanje uzroka učenikova zaostajanja u svladavanju sadržaja*
- *razvijanje i praćenje odgovornoga odnosa prema radu*
- *stalnu suradnju s roditeljima*
- *pronalaženje postupaka za otklanjanje nekih smetnji u napredovanju.*

Pratiti napredovanje učenika, znači kontinuirano analizirati razinu ostvarenja postavljenih ciljeva. Jasni ciljevi učenja predstavljaju osnovu samoprocjene učenika s obzirom na njihove realizacije. Samoprocjenjivanje pomaže učenicima u analiziranju vlastitih procesa učenja, stoga je nužno individualno poticanje učenika na preuzimanje odgovornosti za vlastito učenje.

Važno je odrediti aktivnosti koje su mjerljive i vidljive, odnosno što i koliko je postigao određeni učenik. Zapravo, nastava se oblikuje prema sposobnostima učenika kako bi se razvile zahtijevane kompetencije uz omogućavanje nepre-

stanih poticajnih povratnih obavijesti o napretku učenja. Kompetencijski pristup znači planiranje i programiranje odgojno-obrazovnog rada prema odgojno-obrazovnim postignućima, odnosno ishodima obrazovanja.

**KOMPETENCIJE = znanje, sposobnosti, vještine i osobine koje su potrebne kako bi ishodi znanja bili ostvareni.**

Objektiviziranje rezultata obrazovanja dobivamo vrjednovanjem. Ono obuhvaća skup postupaka kojima zapažamo, bilježimo i ocjenjujemo znanje, sposobnosti, vještine, te i neka druga značajna obilježja učenika do kojih dolazi uslijed utjecaja nastave (Jelavić, 2008). Pratiti učenička postignuća znači obuhvatiti važne sastavnice kompetencije (područje znanja, vještina, vrijednosti i stavova) mjerljivim aktivnostima. U nastavnom procesu učitelji i učenici trebaju podudarno tumačiti očekivana postignuća. Procjenjivanje postignuća u školama se obavlja pomoću psiholoških ljestvica tako što se procjenjivačev dojam stavlja na neko mjesto u ljestvici.

**Postignuće = znanje + sposobnost učenja + uloženi napor**

Neophodno je analizirati postignuća učenika. Opažanjem, usmenim i pismenim propitivanjem učeničkih postignuća, može se odrediti stupanj postignuća učenika u nastavnom procesu. Praćenje postignuća potrebno je da bi se vidjelo ostvareno te mogao planirati daljnji rad i odrediti sljedeći koraci. Razlika postignuća istog učenika u određenom vremenskom razdoblju u odnosu na više situacija predstavlja napredak.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Kako pratiti odnos učenika prema radu?**

**Što može učiniti ravnatelj kako bi se uklonile poteškoće u napredovanju učenika?**

## Ishodi učenja

S planiranim su ciljevima obrazovanja povezani ishodi učenja kao mjerljivi ostvareni rezultati odgojno-obrazovnoga djelovanja. Ishodi kao očekivana postignuća trebaju biti postavljeni jasno i nedvosmisleno. Oni se prate određenim postupcima procjenjivanja uspješnosti. Ako je cilj učenja zapamćivanje novih informacija, učitelj će primijeniti postupak kojim će doći do izražaja poznavanje činjeničnoga znanja kao ishoda učenja (usmeni ispit, pismeni ispit u obliku zadataka objektivnoga tipa zapamćivanje činjeničnoga znanja i sl.). Odnosno, ako je cilj učenja ostvariti funkcionalno znanje, primijenit će postupke koji omogućuju da učenik pokaže sposobnost primjene proceduralnoga znanja kao ishoda učenja. Jasni ishodi učenja, učenicima mogu predstavljati osnovu za usmjeravanje njihovoga učenja kako bi provjerili postignuća i imali objektivnu sliku o tome do koje su razine razvili tražene kompetencije. Učiteljima pružaju uvid u znanja, sposobnosti, vještine i vrijednosti koje učenik gradi u nastavi kako bi ih pratili i usmjeravali u tom procesu.

Ishodi učenja predstavljaju jasno iskazane kompetencije koje se reflektiraju u različitim domenama znanja, vještina i sposobnosti, te oblikovanim stavovima i vrijednostima učenika.

**ISHODI UČENJA – mjerljivo ostvarenje ciljeva koje učenik dokazuje primjenom naučenoga**

U nastavnom se procesu manifestiraju kroz uspješno ostvarene zahtjeve tijekom i nakon provedene određene nastavne cjeline ili obrazovnoga ciklusa. Usmjereni su na aktivnost učenika, tj. jasno se iskazuje što učenici trebaju znati i biti u stanju činiti kao i sam način na koji će se stečeno znanje, sposobnosti, vještine i stavovi primjenjivati u i nakon odgojno-obrazovnoga procesa. Željena će razina postignuća uvjetovati izbor sadržaja kao i očekivanu aktivnost učitelja i učenika tijekom nastave i u drugim oblicima izvanučioničnih aktivnosti, uvjetovati načine praćenja i procjenjivanja postignuća ishoda učenja. Navedeno je osnova školskoga opterećenja učenika u okviru određenoga predmeta i ukupnoga odgojno-obrazovnoga programa.

Kako bi se dimenzioniralo opterećenje učenika na temelju istraživanja procesa nastave i učenja, Bloom je razradio obrazovna postignuća. Taksonomija obrazovnih ciljeva poslužila je kao osnova određivanja kvalitativnih i kvantitativnih ishoda učenja.

Razine se ostvarenosti ciljeva, odnosno postignuća dijele u tri područja (kognitivno, afektivno i psihomotoričko). Bloomova je taksonomija (1956) doživjela brojne prilagodbe. Ipak je najprisutnija njegova razrada kognitivnoga područja s ciljem praćenja obrazovnih postignuća (znanja i sposobnosti). U spomenutoj taksonomiji hijerarhijski su predstavljene temeljne razine postignuća učenika od niže k višoj razini, sistematizacijom svakoga područja. Svaka razina kategorije precizira očekivanu razinu postignuća s obzirom na usvojena znanja, sposobnosti, vještine i stavove pretpostavljajući i različite pristupe učenju (od jednostavnih k složenijim).

**Taksonomija = grč. *Taxis* – red, raspored + *Nomos*-zakon**

Bloom u taksonomiji u svezi s kognitivnim područjem navodi sljedeće ciljeve: znanje, razumijevanje/ovladavanje, primjena, analiza, sinteza i vrjednovanje. Polazi se od najmanje zahtjevnih ciljeva za učenike prema višim, tj. onim učenicima zahtjevnijima i složenijima. Očekivani su ishodi kognitivnoga područja pamćenje činjenica na razini prepoznavanja i ponavljanja. Sposobnost se razumijevanja reflektira u interpretiranju, uočavanju, objašnjavanju, navođenju primjera, uspoređivanju. Očekivani ishod kategorije primjene je izvršavanje i implementacija.

Afektivno područje (područje stavova i uvjerenja) revidiraju Krathwohl i sur. 1964. Strukturirano je od prihvaćanja, reagiranja, usvajanja vrijednosti, organiziranosti vrijednosti do razvoja cjelovitoga značenja, tj. evaluacije. Psihomotoričko područje jest područje vještina koje je revidirao Simpson 1972. godine, a odnosi se na: percepciju/moć zapažanja, spremnost za aktivnost, vođeni razgovor, automatizirani odgovor, složenu operaciju/automatizaciju, prilagodbu te organizaciju/stvaranje.

Ishodi učenja govore što će učenik naučiti i što će moći napraviti, u kojim će okolnostima nešto napraviti i na kojoj je razini uspješnosti to napravljeno. Dakle, ishodi su učenja mjerljive aktivnosti učenika.

Ishodi učenja moraju biti: **S** – *specific* - konkretni  
**M** – *measurable* - mjerljivi  
**A** – *agreed* - dogovoreni  
**R** – *relevant* - relevantni  
**T** – *timely* – vremenski izvedivi

(Gonzalez i Wagenaar, 2008)

Različite vrste, odnosno područja znanja zahtijevat će različite pristupe u nastavi omogućujući različite učeničke aktivnosti, različite postupke i metode procjenjivanja ishoda učenja. Ishodi učenja omogućuju osnovu s obzirom na: nastavne sadržaje koje će poučavati, primjene izvora i metoda, ostvarene aktivnosti učenika, preciziranje praćenja i vrjednovanja učeničkih postignuća i napredovanja te konkretizaciju razine kompetencija tijekom procesa, odnosno na kraju odgojno-obrazovnoga procesa. Učitelj samostalno odlučuje do koje razine želi i može dovesti učenika u određenim dijelovima programa i u cjelokupnom nastavnom programu.

Očekivana su odgojno-obrazovna postignuća (ishodi) učenika nakon završetka srednjega obrazovanja vrlo brojna:

- *razvijene jezično-komunikacijske, matematičke, prirodosnanstvene i društveno-humanističke kompetencije*
- *stečene informatičko-komunikacijske i tehničko-tehnološke kompetencije*
- *stečene stručne kompetencije, s obzirom na stručnu kvalifikaciju te razumijevanje značenja rada za pojedinca i društvo*
- *razvijene poduzetničke kompetencije*
- *osobna i društvena odgovornost i samostalnost*
- *razvijene kreativne sposobnosti i kritičko mišljenje*
- *razvijena svijest prema osobnom zdravlju i zdravlju svoje okoline*
- *razvijene socijalne i interkulturalne kompetencije*
- *razvijen osjećaj za očuvanje nacionalne kulturne baštine i njegovanje nacionalne kulture*
- *razvijena ekološka svijest*
- *poznavanje, poštivanje i provođenje ljudskih prava*
- *osposobljenost za uočavanje i rješavanje problema u životnoj zajednici i šire*
- *osposobljenost za suočavanje s promjenama, pronalaženje rješenja i mogućnosti za sebe i druge*
- *osposobljenost za prihvaćanje i prakticiranje cjeloživotnog učenja.*

(Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje te opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje, 2011)

Ishodi nam učenja omogućuju usmjerenost k onome što će učenik znati i moći napraviti u pojedinim etapama odgojno-obrazovnoga procesa kao i nakon završenoga određenog školskog ciklusa.

Praćenje je postignuća potrebno kako bi se vidjelo ostvareno te moglo dalje usmjeravati učenje. Kako je učenik stalno izložen ogromnoj količini novih informacija, škola mu mora omogućiti razvoj kritičkog mišljenja i kreativnih sposobnosti, primjenu naučenoga, odnosno izgraditi vlastita stajališta i vrijednosti, tj. razviti kompetencije.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Navedene ishode srednjoškolskoga obrazovanja razvrstajte na one koje smatrate optimalno i one koje procjenjujete minimalno ostvarenima.

Ostvarenje odgojno-obrazovnih postignuća	
OPTIMALNO	
MINIMALNO	

Navedite koje bi ciljeve obrazovanja trebalo redefinirati.

## 2.6. Izvannastavne aktivnosti

Izvannastavne su aktivnosti neodvojivi dio kulture škole jer su važan resurs sveukupnoga odgojno-obrazovnog djelovanja. Škola brine o organizaciji i provođenju nekoliko oblika izvannastavnih aktivnosti. Sadržajno bogatstvo izvannastavnih aktivnosti omogućava da svaka škola upravo njima može lakše doprijeti do učenika omogućujući mu da kroz njih razvija svoje potencijale.

### Područja su ostvarenja izvannastavnih aktivnosti:

- *literarno/dramsko,*
- *prirodoslovno-matematičko,*
- *športsko/zdravstveno-rekreacijsko,*
- *očuvanje nacionalne i kulturne baštine,*
- *očuvanje prirode,*
- *promicanje zdravog načina života,*
- *društveno-humanistički projekti,*
- *tehničko stvaralaštvo.*

Nastavni plan i program za osnovnu školu 2006.

Smisao je izvannastavnih aktivnosti omogućavanje i stvaranja uvjeta za uključenje učenika u različite organizacijske oblike u kojima će pronaći smisao i način zadovoljavanja vlastitih potreba. Uključivanjem učenika u različite izvannastavne aktivnosti, osigurava im se kvalitetno provođenje slobodnoga vremena. Škola danas ostaje jedini čimbenik koji još može odgajati i obrazovati za slobodno vrijeme.

U okviru slobodnoga vremena učenik se uključuje u različite aktivnosti prema osobnom interesima i s tim preuzima i dodatne obveze koje iz njih proizlaze. Sloboda odabira i dobrovoljnost s obzirom na sudjelovanje učenika predstavlja poveznicu izvannastavnih aktivnosti i slobodnoga vremena. Važno je da učenik ima priliku izvannastavnim aktivnostima kvalitetno ispuniti svoje slobodno vrijeme. Izvannastavne aktivnosti iznimno su važne za poticanje i razvoj kreativnosti djece i mladih. Stvaralački potencijal pojedinca zahtijeva određenu okolinu i uvjete kako bi se mogao slobodno razvijati i aktualizirati, a škola može pružiti pedagoški poželjan odgovor na te zahtjeve.

Za kvalitetno ostvarivanje izvannastavnih aktivnosti ključna je uloga učitelja. On zajedno s učenicima i kolegama kreira, pokreće i organizira izvannastavne aktivnosti. Izvannastavne aktivnosti trebaju omogućiti doživljaj vlastite vrijednosti iskustvenim učenjem. Izvannastavne su aktivnosti prostor u kojem dolazi do izražaja učiteljeva socijalna inteligencija i sposobnost aktiviranja učenika (Heidemann, 2007).

**Preduvjeti su za kvalitetu izvannastavnih aktivnosti u školi:**

- *potpora školske uprave učitelju-voditelju izvannastavnih aktivnosti*
- *samostalnost učitelja u izboru programa*
- *uključenost učenika u izvannastavne aktivnosti*
- *stručno usavršavanje učitelja za taj oblik odgojno-obrazovne djelatnosti.*

(Mlinarević i Brust, 2009)

Doprinos je ravnatelja vidljiv u osiguravanju potpore učiteljima u nastojanjima zadovoljenja potreba što većeg broja učenika.

**ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

Navedite kriterije kojima ste se vodili u određenju izvannastavnih aktivnosti u Vašoj školi.

Komentirajte koliko su učenici uključeni u odabir izvannastavnih aktivnosti u Vašoj školi.

Analizirajte koje je korake potrebno poduzeti kako bi se povećala kvaliteta i kvantiteta izvannastavnih aktivnosti u Vašoj školi.

**2.7. Udžbenici**

Udžbenik je u kulturi škole još uvijek nezaobilazan (i zakonom propisan) izvor znanja. Specifičnost uloge udžbenika proizlazi iz značaja i uloge koje mu društvo pridaje u kontekstu obrazovanja i odgoja mladih. Iako su udžbenici samo jedan od izvora znanja, njihova brojnost i učestalost korištenja u nastavi upućuju na to da će i dalje biti ključan didaktički medij u svakodnevnom radu u školi (Matijević i sur., 2013).

**Kao poseban je izvor znanja i zakonski određen:***Članak 2.*

*Udžbenik za osnovnu ili srednju školu (u daljnjem tekstu: udžbenik) je izvor znanja i didaktički oblikovano nastavno sredstvo čija uporaba omogućuje postizanje odgojno-obrazovnih ciljeva i standarda znanja utvrđenih nastavnim programom, odnosno katalogom znanja.*

*Članak 3.*

*Udžbenik mora ispunjavati znanstvene, pedagoške, psihološke, didaktičko-metodičke, etičke, jezične, likovno-grafičke i tehničke zahtjeve utvrđene udžbeničkim standardom. Sadržaj je udžbenika u skladu s nastavnim planom i programom.*

(Zakonom o udžbenicima za osnovnu i srednju školu, 2010)

Udžbenikom se transferiraju ideje koje leže u osnovi društvenoga sustava posredujući provjerene, društveno prihvaćene istine. Ma koliko da je svojom funkcijom okrenut budućnosti (odgoj i obrazovanje mladih za život u budućnosti), on je sadržajno duboko situiran u prošlosti.

Udžbenik možemo promatrati kao knjigu u kojoj je na poseban način prema pedagoškim, psihološkim, didaktičkim i metodičkim standardima prerađena pojedina znanost prilagođena sudionicima u odgoju i obrazovanju. Udžbenik jest medij komuniciranja i izvor znanja u kojem su osnovni sadržaji koje treba naučiti u okviru nekoga predmeta. Predstavljeni sadržaji trebaju biti usklađeni s okvirnim nastavnim planom i programom. Udžbenik je tako didaktički koncipiran da ne sadrži samo osnovne informacije koje učenik treba usvojiti, već je oblikovan tako da omogućuje i usmjerava učeničko učenje. Posreduje sadržaje koje učenik treba znati na različitim razinama te su oni posebno didaktičko metodički oblikovani. Sadržaji moraju biti tako predstavljeni učenicima da su mu vrijedni spoznaje. Zadaci za vježbanje, rješavanje problema i istraživanje, koji se nalaze u udžbeniku, omogućuju podlogu aktivnosti učenicima za razvoj traženih osnovnih kompetencija. Učenik koristeći udžbenik može nastaviti nastavni rad samostalnim učenjem, što i predstavlja njegov dodatni zadatak. Munjiza i suradnici su 2016. na temelju istraživanja u svezi s preopterećenosti učenika osnovne škole Republike Hrvatske došli do zaključka kako je udžbenik jedan od izvora koji vrši to preopterećenje učenika.

*Ukupan opseg svih udžbenika, u obveznoj osnovnoj školi, unutar obrazovnih predmeta u razrednoj nastavi iznosi 2047 stranica, a u odgojnim predmetima 685 stranica. Oko 75% stranica analiziranih udžbenika nalazi se u obrazovnim predmetima, a 25% u odgojnim predmetima. Taj je odnos još izraženiji u predmetnoj nastavi u području obrazovnih predmeta. Obrazovni predmeti imaju opseg od 7763 stranice u odnosu na 1671 stranicu u području odgojnih predmeta. Zapravo, od ukupnog opsega udžbenika na obrazovne predmete otpada 82,3%, a na odgojne predmete 17,7%. Za ukupnu populaciju učenika, od prvog do osmog razreda, obrazovni predmeti su zastupljeni na 9810 stranica ili 81%, a odgojni predmeti na 2356 stranica ili 19%.*

(Munjiza i sur., 2016)

Ako udžbenik ne nudi gotova rješenja, može omogućiti učeniku aktivno učenje jer tada od učenika traži propitivanje, otkrivanje novih spoznaja te upućuje na uporabu drugih izvora. Vođenjem učenika u otkrivanju i konstruiranju novih spoznaja, udžbenik postaje izvor koji učenika uči učiti.

Učitelj omogućuje učenicima usvajanje znanja, razvoj sposobnosti, vještina i stavova osiguravajući im dostupne izvore. Udžbenik koristi u planiranju i pripremi nastave, tijekom nastave te domaćom zadaćom koju će učenici ostvariti samostalnim radom određuje daljnju aktivnost učenika nakon nastave.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**S učiteljima Vaše škole promatrajte nastavni sat tijekom kojeg učitelj koristiti udžbenik i sat tijekom kojeg ga ne koristi već se oslanja na materijale koje izradio sam ili s učenicima.**

**Usporedite kvalitetu jednog i drugog sata.**

**Treba li ravnatelj poticati nastavnike da samostalno osmisle svoje udžbenike?**

**Raspravite treba li udžbenik biti obvezan izvor znanja.**

## 2.8. Domaća zadaća

Domaća zadaća predstavlja strategiju učenja koja se odvija u izvanškolskom kontekstu, ali je njime čvrsto određena kako bi se učeniku omogućilo uspješno učenje. Gotovo od prvoga dana školovanja domaća zadaća postaje dijelom djetetova života s ciljem razvijanja samostalnoga rada usmjerenoga k poboljšanju uspjeha (Peko i sur., 2014a).

**Domaća zadaća – strategija samostalnoga učenja.**

Učiteljima je domaća zadaća sredstvo pomoći učenicima s obzirom na traženje, organiziranje i upravljanje znanjima. Pomoću domaće zadaće učitelj pomaže, prati i provjerava točnost uratka i pravovremenom povratnom informacijom usmjerava učenikovo učenje. Povratne su informacije učenicima o svakoj zadaći značajne. Ciljevi domaće zadaće predstavljaju mjerljive dosege učenika u svezi s ponavljanjem onoga što se zna prilagođavajući to osobnom razumijevanju, pripremanju za istraživanje kao i samom istraživanju te vježbanju i primjeni naučenoga znanja u novoj situaciji. Kod planiranja nastave učitelj će donijeti odluku o tome koliko je učenicima potrebno vremena za samostalni domaći rad. Domaća zadaća proizlazi iz procesa poučavanja i učenja koji se pretežno ostvaruju u nastavi, i usmjerena je produbljivanju znanja i razvoju učeničkih sposobnosti i vještina. Ona ovisi o cilju koji se njome želi postići. Učenicima sam cilj zadaće mora biti razumljiv kako bi im i aktivnosti usmjerene njegovom ostvarenju bile poželjne i poticajne (Peko i sur., 2014a). U funkcionalnom smislu domaće zadaće potiču na čitanje, pisanje, crtanje, rješavanje problema, programiranje, konstruiranje i stvaranje umjetničkih djela.

### Glavna su obilježja domaće zadaće:

- *pridavanje važnosti praksi*
- *učinkovitost koju pokazuje učenje i dobro korištenje vremena*
- *jedinstvenost u pogledu prilagođenosti zadatka kako bi se odgovaralo stilovima učenja učenika i njihovim interesima*
- *nadležnost tj. zadavanje zadataka koji osiguravaju uspjeh učenika*
- *estetika u pogledu strukture zadaće koja bi trebala biti privlačna učenicima (boje, ilustracije, fotografije i priče iz stvarnog života)*

(Herrig, 2013)

Domaća zadaća mora imati jasnu usmjerenost. U određivanju domaće zadaće učitelji bi trebali polaziti od onoga što njihovi učenici razumiju i što mogu raditi samostalno. Praćenje, komentari i ocjena svake zadaće su važni jer će oni usmjeriti dijete daljnjem radu. Sposobnost se za samostalno učenje stječe samostalnim radom koji usmjerava učitelj u primarnom odgoju i obrazovanju.

*Na temelju analize više od 60 istraživanja provedenih u razdoblju 1987. – 2003., na Sveučilištu Duke u Sjedinjenim Američkim Državama, Marzano i suradnici (2006) ukazuju na postojanje pozitivne interakcije između domaće zadaće i školskog uspjeha. Potvrđuje se 10-minutno pravilo vremenske zauzetosti rada na domaćoj zadaći u razmjeru s godinom školovanja. Za 1. razred je optimalno vrijeme 10 minuta zadaće, za 5. razred 50 minuta itd. Dakle, učenici bi u 4. razredu srednje škole u Republici Hrvatskoj trebali imati 120 minuta dnevno zadaće, pošto je to ekvivalent 12. razredu u SAD. Za Veliku Britaniju preporučeni opseg zadaće jest 10 minuta za petogodišnjake, a dva i pol sata za završne razrede. U Republici Hrvatskoj je to ekvivalent 1. i 2. razreda srednje škole. Smatra se prihvatljivim za učenike nižih razreda osnovne škole 10-20 minuta zadaće dnevno, a za više razrede 30-60 minuta, ovisno o predmetu. Cooper je u više navrata (1989, 2006, 2008) naglašavao problematiku domaćih zadaća i procjenjivao njenu učinkovitost. Istraživanja pokazuju kako je prosječna korelacija između vremena provedenog pri rješavanju domaćih zadaća i postignuća bila značajna tek za učenike srednjih škola, ali ne i za učenike osnovnih škola.*

(Peko i sur., 2014)

Potičući istinski samostalni rad učenika potiče se i njegov individualan odgovoran rad. Domaća zadaća širi mogućnosti učenja i nakon škole omogućujući svakome djetetu proširivanje znanja te razvijanje sposobnosti, vještina, stavova, odnosno kompetencija. Domaću zadaću treba optimalno vremenski dimenzionirati kako ne bi bila čimbenik koji potiče preopterećenost učenika.

*Radni materijali koji su se trebali koristiti u nastavi, kao oblici samostalnog rada učenika, pretvoreni su u dodatne oblike domaćih zadaća. Rezultati provedenog istraživanja u ovom su dijelu ukazali da su djeca školske dobi permanentno vremenski prezauzeta. Učenicima četvrtih razreda prosječno dnevno učenje iznosi 1,4 sata (u izvannastavnim aktivnostima uvijek se radi o sunčanom satu od 60 minuta), a u osmom razredu 1,7 sati. Oko 40% je učenika četvrtih i osmih razreda izjavilo kako uče samo u nastavne dane (175 nastavnih dana). Većina je učenika i četvrtih i osmih razreda izjavila da uče i u dane vikenda. U četvrtom razredu takvih učenika ima 45,2%, a u osmom razredu preko polovine, odnosno 54,1%. 13,9% učenika četvrtih razreda i 4,9% učenika osmih razreda izjasnilo se kako uče u sve radne dane uključujući i školske praznike. Indikativan je podatak da je znatno veći postotak učenika četvrtih razreda u odnosu na učenike osmih razreda izjavio da uče i u dane školskih praznika. Učenici na problem preopterećenosti reaguju tako da selektivno pristupaju izvorima znanja, traže manje opširne izvore, površno čitaju, samo jednom informativno čitaju, ne čitaju (uče) redovito, kao školsku obvezu shvaćaju samo pismene domaće zadaće koje često i ne pišu kod kuće, odnosno pišu ih u školi za vrijeme nastave ili odmora. Učenicima koji redovno uče, kronično nedostaje slobodnog vremena.*

(Munjiza i sur., 2016)

Budući da učenici funkcioniraju na različite načine te imaju individualne interese i potrebe, potrebne su različite zadaće kako bi se udovoljilo tim razlikama. Učenici trebaju samostalno odraditi zadaću, jer zadaća jedino tada ima smisao. U poticanju samostalnoga rada djeteta kod kuće očekuje se i uključivanje roditelja. Prevelika je uključenost roditelja u rješavanje zadaće kontraproduktivna (McGrath i Herman, 2003). Međutim, previše zadaće može biti kontraproduktivno.

## ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

**Razmislite tko treba pratiti sveukupnost zaduženja učenika kroz samostalni domaći rad.**

**Škola bez domaće zadaće – može li se ostvariti u Vašoj kulturi škole?**

**Argumentirajte odgovore pa pročitajte tekst o iskustvu Osnovne škole Vijenac u Osijeku.**

### **Projekt Osnovne škole Vijenac u Osijeku: Domaće zadaće – iznimka, a ne pravilo**

Osnovna je škola Vijenac Osijek postala prepoznatljiva, ne samo u lokalnoj zajednici, već i na državnoj razini, pokrećući i ostvarujući projekt kojim se pokazalo kako se kvalitetna promjena kulture škole pokreće timskim radom učenika, učitelja, suradnika u nastavi, roditelja i ravnatelja.

*Cilj projekta „Domaće zadaće – iznimka, a ne pravilo” bio je aktivno uključiti sve zainteresirane u raspravu i promišljanje o svrhovitosti domaćih zadaća, o unaprjeđivanju nastavnoga rada, načinima motiviranja učenika za aktivniji odnos u nastavnom procesu ostavljajući učenicima mogućnost izbora vlastitog puta prema uspjehu.*

...

Nakon desetogodišnjeg trajanja projekta Učiteljsko je vijeće donijelo sljedeće zaključke:

- *Domaća zadaća je iznimka, a ne pravilo.*
- *Naglašenim individualnim pristupom motivirati učenike za samostalniji i odgovorniji odnos prema radu i obvezama.*
- *Ako je već i zadana, domaća zadaća mora imati sasvim određenu svrhu.*
- *Učitelji će učenicima predložiti provjeru usvojenosti znanja na određenim zadacima i dati im mogućnost izbora količine i kvalitete zadataka na kojima će provjeravati i potvrđivati vlastito znanje.*
- *Nastavni proces mora uključiti takve oblike i metode rada koji će omogućiti učenicima aktivni odnos u procesu usvajanja znanja na nastavnom satu.*
- *Sadržaji koji su predviđeni za rješavanje na nastavnom satu trebaju biti i usvojeni i učinjeni na nastavnom satu.*
- *Aktivnijim radom na nastavnom satu rasterećujemo učenika obveza kod kuće, potiče unutarnju motivaciju učenika, vodimo ih prema samostalnosti i povjerenju u vlastite mogućnosti, razvijamo osjećaj odgovornosti te cjelokupnu nastavu činimo učinkovitijom.*
- *Omogućujući učenicima izbor vlastitog puta prema cilju osposobljavamo ih za objektivnije samovrjednovanje.*
- *Drukčijim odnosom prema domaćim zadaćama, u užem i širem smislu, ostavljamo učenicima više slobodnog vremena za aktivnosti po izboru te više vremena za zajedničke aktivnosti u obitelji koje će ih povezivati na obostrano zadovoljstvo.*

(Sokol i Vrbošić, 2014)

## 2.9. Kultura nastave

Kultura je nastave posebno važan dio kulture škole i u najvećoj je mjeri određuje. Obuhvaća ciljeve, ustroj, okruženje, čimbenike koji u njoj sudjeluju i njihove suodnose zrcaleći se u vrijednostima koje se u njoj razvijaju (Peko i sur., 2014b). U samom određenju pojma nastave očevidna je njezina situiranost u određenoj kulturi.

### Pojam teorija nastave i pojam kultura:

1. *Aksiom kulture: U svakom društvu postoji kultura, koja, kao dopuna prirodne opremljenosti ljudi, omogućava zajednički život i preživljavanje njenih članova*
2. *Aksiom tradicije: U svakom društvu postoji predaja kulture: kultura se prenosi od onih koji znaju na one koji (još)ne-znaju*
3. *Aksiom institucije: U društvu postoje institucije koje se bave predajom kulture*
4. *Aksiom generacije: U svakom društvu postoji starija generacija (odrasli) i mlađa generacija (odrastajući)*
5. *Aksiom minimuma: Starija generacija ima obvezu prenijeti na mlađu generaciju kulturalni minimum.*

(Menck prema Palekčić 2005)

Određujući i oblikujući kulturni minimum koji se ugrađuje u nastavu, kultura nastave predstavlja najdinamičniju sastavnicu kulture škole. Učitelji i učenici razvijajući sustav vrijednosti, normi suoblikuju kulturu nastave. Umjesto učeničke poslušnosti i pukoga reagiranja postalo je vrijedno u nastavnom procesu razvijati samostalnost, inicijativnost, poduzetnost. Ti se aspekti kulture nastave manifestiraju u svim nastavnim djelatnostima. Uz to, učiteljevo i učeničko ponašanje je uvjetovano kulturom nastave, odnosno vrijednostima koje se potiču u nastavi. Kultura nastave trebala bi podupirati razvoj učeničkih kompetencija.

*U istraživanju iz 2014. godine sudjelovalo je 966 učenika četvrtoga i osmoga razreda iz četiriju hrvatskih gradova (Osijek, Slavonski Brod, Zagreb i Pula) koji su najzastupljenijim nastavnim situacijama u predmetu Hrvatski jezik procijenili sljedeće karakteristike:*

- *ustrajanje učitelja na činjeničnome znanju;*
- *učiteljsko određivanje svrhe učenja;*
- *udžbenik je dominantan izvor znanja;*
- *učenici postavljaju pitanja učitelju radi dodatnih objašnjenja;*
- *učitelj je kreativan na nastavi;*
- *učenicima je ugodno na nastavi;*
- *učenicima je jasna svrha učenja;*
- *učenici u grupama pomažu jedni drugima da uspiju.*

*Najmanje čestim učenicima su procijenili učeničko predlaganje tema o kojima žele učiti kao i odvijanje izvanučioničke nastave.*

*(Peko i sur., 2014b)*

Razvidno je kako suvremenu kulturu nastave obilježavaju kako pedagoški poželjne tako i neke nepoželjne karakteristike. Ako se znanje prema spoznajnoj teoriji konstruira, onda se ono ne može nametnuti, ono se mora steći. Presudan je učenički mentalni napor i uvažavanje sustava znanja koje je učenik prethodno izgradio. Naravno da si svaki učitelj postavlja ciljeve i očekuje određene ishode učenja, ali ti ciljevi i očekivanja nisu nužno podudarni s učeničkim. Učitelj ne može kontrolirati što će učenik naučiti, ali može razvijati njegove interese, poticati procese učenja. Bilo bi logično da stariji učenici s obzirom na stupanj razvijenosti određenih kompetencija znaju samostalno propitivati i istraživati prezentirane probleme, izdvajati bitne informacije, argumentirano iznositi svoja stajališta.

*Rezultati su istraživanja pokazali da učenici četvrtoga razreda i osmoga razreda različito percipiraju nastavu. Mada je pred suvremenom nastavom zahtjev za omogućavanjem aktivnoga učenika, rezultati upućuju kako je nastava u našoj školi dvojaka. U četvrtim razredima više se potiče aktivnost učenika negoli u osmome. Suprotno očekivanjima, mlađi su učenici češćima procijenili nastavne aktivnosti koje omogućavaju učenicima da preuzmu aktivniju ulogu u nastavi.*

*(Peko i Varga, 2014)*

Paradoks promatrane nastave jest taj da su manje kompetentni (mlađi) učenici aktivniji od kompetentnijih (starijih) učenika. Uzroke navedenih rezultata možemo tražiti u samoj organizaciji predmetne nastave. Postoji još mnogo prostora za povećanje učeničke aktivnosti u procesu poučavanja i učenja. Tu se ističe uloga ravnatelja kao svojevrsnoga mentora u procesu kontinuiranoga profesionalnog usavršavanja nastavnika. Kako o učitelju ovisi i kvaliteta nastave, nužno ih je sustavno osposobljavati za ostvarivanje takve nastave koja učenicima omogućuje aktivno učenje. Omogućavanje iskustva koja nadilaze intelektualno učenje i omogućuju razvoj kompetencija postaje ne samo polazište, već i odrednica suvremenoga nastavnoga procesa. Osnovno pitanje postaje optimiziranje pomoći učenicima pri stjecanju znanja, razvijanju sposobnosti i oblikovanju mišljenja. Provedeno istraživanje ukazuje na nedovoljnu učestalost uporabe nastavnih izvora, metoda i strategija kojima se prilagođavaju sadržaji procesima učenikova učenja.

Osim učeničke aktivnosti, kultura nastave može se promatrati u komunikaciji koja se tijekom nastave odvija između učitelja i učenika, ali i učenika s drugim učenicima. Nastavna se komunikacija mijenja uz različite pristupe u promjeni unutar kulture nastave. Imperativ vremena u kojem živimo jest kultura nastave u kojoj se potiče stalnost i samostalnost učenja institucionalnoga i neinstitucionalnoga kao i njegova primjena u životu.

Zahtijeva se razvoj autonomnoga mišljenja, znanje izdvajanja informacija, primjenjivost znanja i mogućnost ugradnje u daljnje postavke, samostalno i grupno istraživanje, zainteresiranost za daljnja propitivanja problema, argumentirano iznošenje osobnih stajališta. Poželjno je ne samo znati, već znati primijeniti naučeno.

Prema Stoll i Fink (2000) ako se postojeća kultura nastave želi prilagoditi suvremenim zahtjevima na način da se osigura fleksibilnost u poučavanju, iskustveno učenje, samostalno učenje i autentičnu vrstu ocjenjivanja, potrebno je temeljito preispitati organizacijske strukture nastave. Razlog tomu jest taj što su u kulturu nastave ugrađena očekivanja, ne samo učitelja i učenika, već i roditelja te drugih suradnika u pogledu uspješnosti ostvarenja ciljeva.

Postaje nužnim kritički propitati ostvarivanje postavljenih obrazovnih i odgojnih ciljeva i njihovo individualno preoblikovanje, uloge i odnose učenika i učitelja s obzirom na usvajanje novih struktura koje poboljšavaju učenje svih učenika te napustiti zastarjele strukture nastave koje ne omogućuju našim učenicima percepciju i procjenu nastave kao vrijednosti u životu. Posebnu pozornost treba usmjeriti načinima poučavanja i učenja učenika kao i interesima svakoga uče-

nika. Takav pristup zahtijeva organizaciju nastave u kojoj se potiče aktivnost i inicijativnost svakoga učenika s osnovnim ciljem postizanja uspjeha svakoga učenika što i postaje primarni cilj u oblikovanju suvremene kulture nastave.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

**Promislite koje prepreke postoje na putu prema osuvremenjenoj kulturi nastave i kako bi ih se moglo ukloniti.**

#### 2.10. Uključenost roditelja u učenje njihove djece

Roditelji imaju posebno važnu ulogu u razvoju znanja, sposobnosti, vještina i stavova djece vezanih uz učenje. Roditelji usmjeravaju djetetovo ponašanje pomoću postavljanja određenih vrijednosti i načina njihova ostvarivanja.

Roditeljski stil na školski uspjeh njihove djece može imati neizravan utjecaj - kao moderator odnosa između roditeljskih postupaka i školskoga postignuća djeteta te preko efekata na djetetovo prihvaćanje roditeljskoga utjecaja (Šimić Šašić i sur., 2011). Učenici dolaze u školu s jasnim individualnim razlikama (predznanje, sposobnosti, interesi itd.) koje mogu biti povezane sa socioekonomskim statusom obitelji. Roditelji također mogu vlastitim stupnjem obrazovanja te naglašavanjem vrijednosti obrazovanja potaknuti učenike na uspjeh.

Brojna istraživanja ukazuju na presudnu ulogu roditelja na postignuća učenika. Zapravo i sama roditeljska očekivanja utječu na postignuća učenika i imaju značajnu ulogu u očekivanju učenikova vlastitoga uspjeha (Fan i Chen, 2001). Danas više nije sporna povezanost obrazovnih postignuća roditelja i obrazovnih postignuća djece. Roditelji su aktivno uključeni u školovanje svoje djece prateći njihove školske i izvanškolske aktivnosti, pritom im pomažući i usmjeravajući ih.

*Obrazovanje djece roditelji doživljavaju kao posebno vrijedno ulaganje koje nastoje osobnim sudjelovanjem usmjeravati i pratiti. Roditeljska su ulaganja (eng. parental investment) na području obrazovanja usmjerena vremenu, energiji i materijalnim sredstvima koja ulažu u boljitak djece. Što su roditelji obrazovaniji ta su ulaganja izraženija*

(Burušić i Babarović, 2010).

Roditelj koji ne potiče dijete na dodatni rad pružajući mu podršku, ne ukazuje na vrijednost samoga obrazovanja te neće dijete niti usmjeravati ustrajnom školskom i samostalnom učenju. Dakle, roditeljska očekivanja utječu na uspjeh djece u školi, ali uz pozitivan utjecaj na uspjeh mogu biti i veliki osobni stresor u vlastitim postignućima učenika. Visoka očekivanja roditelja mogu biti povezana s emocionalnom nelagodom. Zapravo, problem nastaje zbog nepodudarnosti djetetova postignuća i percipiranih očekivanja roditelja (Wang i Heppner, 2002). Percepcija učenika kako su osobna postignuća u neskladu s roditeljskim očekivanjima, dovodi do negativnih emocionalnih stanja: ljutnje, depresije, anksioznosti. Učenici se mogu osjećati neuspješnima uslijed previsokih roditeljskih zahtjeva, što može utjecati na njihovo funkcioniranje.

*Povezanost uključenosti roditelja i školskog postignuća ovisi o dobi učenika i o vrsti uključenosti. Roditelji mogu biti uključeni u:*

- *školske aktivnosti*
- *pomoć u učenju kod kuće*
- *poticajne aktivnosti*
- *stvaranje stavova i očekivanja o školi i učenju.*

*Suprotno tomu, niska razina nadgledanja od strane roditelja rizični je faktor za pojavu antisocijalnog ponašanja, teškoća u školi i sličnih problema kod djece.*

*(Šimić Šašić i sur., 2011)*

Kako bi učenik redovito i učinkovito učio važno je da mu roditelji pruže potrebnu podršku. Prihvaćajući svoje dijete sa svim osobinama, pružajući mu podršku, roditelji izravno utječu na ponašanje djece. Ristić-Dedić i Jokić (2014) ukazuju na to da se tijekom trajanja obrazovanja djece, smanjuje roditeljska podrška u praktičnom smislu. Kroz obrazovanje se smanjuje svakodnevna komunikacija između djece i roditelja o tome što se događalo u školi. Istovremeno raste podsjećanje o tome da je obrazovanje važno i inzistiranje da je potrebno učiti svaki dan. Rezultati ukazuju da učenici slabijega uspjeha iskazuju da im roditelji češće ukazuju na potrebu svakodnevnog učenja, što je u potpunom neskladu s postotkom učenika koji doista uče svaki dan. Dijete koje se kod kuće ne priprema za školu, čak i uz najboljeg učitelja na svijetu, neizbježno će biti u lošijem položaju u usporedbi s djecom koja to čine (Howe prema Jurčić, 2006).

Zamjetna je pojava da roditelji preuzimaju ulogu učitelja i pomažu svojoj djeci u njihovim školskim obvezama kod kuće. Aktivna je uključenost roditelja u život djece povezana s pozitivnim akademskim i ponašajnim ishodima. Ukoliko učenik nema adekvatnu potporu roditelja, puno se teže nosi sa stresnim situacijama što može dovesti do osjećaja manje vrijednosti i školskoga neuspjeha. Roditelji, pretežno na osnovi prijašnjih postignuća učenika, grade očekivanja budućega djetetova uspjeha ili ukazuju na vrijednost boljega uspjeha u školi i zahtijevaju promjenu u učenju. Na takva očekivanja iz okoline, učenici mogu reagirati prihvaćajući ih i pokušavajući ih ostvarivati postavljajući sebi primjerene ili neprimjereno visoke standarde. Težeći izvana postavljenim nedostižnim ciljevima javlja se nezadovoljstvo postignutim i osjećaj neuspješnosti kod jednoga dijela učenika. Praćenje, pomoć i roditeljski nadzor djetetu mogu olakšati učenje.

Najuobičajeniji su oblici suradnje s roditeljima u školi roditeljski sastanci, na kojima se raspravljaju pitanja od interesa za sve roditelje i informativni sastanci na kojima se omogućuje uvid roditeljima u svezi s napredovanjem pojedinoga djeteta. Neophodna je aktivna uloga obitelji kako u praćenju razvoja svoga djeteta tako i u drugim oblicima suradnje sa školom. Da bi se mogla uspostaviti kvalitetna suradnja, za ravnatelja je važno poznavati izazove pred kojima se nalazi obitelj i pružiti joj, ako je potrebno, određenu stručnu podršku.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Navedite tko sve u školi prati roditeljsku uključenost u odgoj i obrazovanje djeteta. Kako?**

**Nabrojite barem tri prijedloga kojima biste poboljšali suradnju Vaše škole s roditeljima.**

## Literatura

1. Bezinović, P., Marušić, I. i Ristić Dedić, Z. (2012), Opažanje i unapređivanje školske nastave. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje; Institut za društvena istraživanja Zagreb
2. Bežen, A. (1999), Nastavnik i (pre)opterećenost učenika. U: V. Rosić (ur.) *Nastavnik-čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju*. Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci, 228-235.
3. Biondić, S., Furlan, I. i Rozmarić, A. (1982), *Opterećenost učenika osnovne škole*. Zagreb: Školske novine.
4. Bloom, B.S. (Ed.). Engelhart, M.D., Furst, E.J., Hill, W.H., Krathwohl, D.R. (1956), *Taxonomy of Educational Objectives, Handbook I: The Cognitive Domain*. New York: David McKay Co Inc.
5. Bogнар, L. i Matijević, M. (2002), *Didaktika, Školska knjiga*, Zagreb.
6. Bruner, J. (1984), Vygotsky's zone of proximal development: The hidden agenda. U: B. Rogoff i J. V. Wertsch (ur.), *Children's learning in the zone of proximal development*, 93 -97
7. Burušić, J., Babarović, T. (2010), Koliko daleko padaju jabuke od stabla? Odnos obrazovnih postignuća djece i obrazovne razine njihovih roditelja. *Društvena istraživanja*, 4-5, 709-730.
8. Delors, J. (ur.) (1998), *Learning: The Treasure Within*. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. UNESCO Publishing.
9. Domović, V. (2004), *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
10. Fan, X. i Chen, M. (2001), Parental involvement and students' academic achievement: A metaanalysis. *Educational Psychology Review*, vol. 13, br. 1, 1-22.
11. Felder, M. i Silverman, L.K. (1988), Learning and teaching styles in engineering education. *Engineering Education*, 78(7), 674-681.
12. Glasser, W. (1994), *Kvalitetna škola*, Educa, Zagreb.
13. González, J. i Wagenaar, R. (ur) (2008), *Universities' contribution to the Bologna Process: An introduction*. Bilbao: Universidad de Deusto

14. Harris, A. (2002), *School Improvement: What's in it for schools?.* London: Routledge.
15. Heidemann, R. (2007), *Korpersprache im Unterricht.* Wiebelsheim: Quelle Meyer Verlag.
16. Herrig, R.W. (2013), *Homework Research Gives Insight to Improving Teaching Practice.* Dostupno na: [https://www.mheonline.com/glencoe/math/pdf/homework\\_research.pdf](https://www.mheonline.com/glencoe/math/pdf/homework_research.pdf). (posjet 25. siječnja 2015).
17. Huddleston, P. i Unwin, L. (2007), *Teaching and learning in further education: Diversity and change.* London: Routledge.
18. Jelavić, F. (2008), *Didaktika.* Jastrebarsko: Naklada Slap
19. Jurčić, M. (2006), Učenikovo opterećenje nastavom i razredno-nastavno ozračje. *Odgojne znanosti*, vol. 8, br. 2, 329-346
20. Jurić, V. (1993), Školska i razredno-nastavna klima. Priručnik za ravnatelje odgojno obrazovnih ustanova. Zagreb: Znamen.
21. Kadum-Bošnjak, S., Brajković, D. (2007), Praćenje, provjeravanje i ocjenjivanje učenika u nastavi. *Metodički obzori* 2 (2).
22. Kipper, H. i Mischke, W. (2008), *Uvod u opću didaktiku.* Zagreb: Educa.
23. Kyriacou, C. (1997), *Temeljna nastavna umijeća.* Zagreb: Educa
24. Ledić, J. (2006), *Zašto ulagati vrijeme u aktivno učenje?* Rijeka: Udruga za razvoj visokoga školstva „Universitas”
25. Matijević, M., Rajić, V. i Topolovčan, T. (2013), Učenička percepcija srednjoškolskih udžbenika. *Život i škola*, vol. 59, br. 1, 64 – 78.
26. Marzano, R.; Pickering, D.; Pollock, J. (2006), *Nastavne strategije.* Zagreb: Educa.
27. Mattes, W. (2007), *Nastavne metode.* Zagreb: Naklada Ljevak.
28. McGrath, J. i Herman, M. (2003), *Homework Tips for Parents.* Washington D.C.: Department of Education
29. Meyer, H. (2005), *Što je dobra nastava?* Zagreb: Erudita.
30. Meredith, K. i Steele, J. (2010), *Classrooms of Wonder and Wisdom: Reading, Writing, and Critical Thinking for the 21st Century.* Thousand Oaks: Corwin.
31. Mlinarević, V. i Brust, M., (2009). Kvaliteta provedbe školskih izvannastavnih aktivnosti. U: I. Majorosi (ur.) *III. Dan talenata: zbornik radova.* Kanjiža: Bolyai Farkas Alapítvány, 25-32.

32. Munjiza, E., Peko, A. i Dubovicki, S. (2016), *Paradoks (pre)operećenosti učenika osnovne škole*. Osijek: Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
33. Mušanović, M., Vasilj, M. i Kovačević, S. (2010). *Vježbe iz didaktike*. Rijeka: HFD.
34. Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje, opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011), Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH.
35. Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006), Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske
36. Palekčić, M. (2005), Utjecaj kvalitete nastave na postignuća učenika. *Pedagogijska istraživanja*, II (2), 209-233.
37. Peko, A., Dubovicki, S. i Munjiza, E. (2014), Does homework as a learning strategy stimulate additional student overload? *Didaktica Slovenica*, vol. 29., br. 3-4, 49-66.
38. Peko A., Mlinarević, V. i Gajger V. (2009), Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, vol. 11, br. 2, 67-84.
39. Peko, A., Varga, R., Mlinarević, V., Lukaš, M. i Munjiza, E. (2014), *Kulturom nastave (po)učniku*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Učiteljski fakultet u Osijeku.
40. Peko, A. i Varga, R. (2014), Active Learning in Classrooms, *Život i škola*, 31(1), 59-75.
41. Ristić Dedić, Z. i Jokić, B. (2014), *Izveštaj br. 3 Kakva je podrška učenju u školi? Pružaju li roditelji podršku djeci u učenju? Zašto učenici uče?* Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.
42. Scheerens, J., i Bosker, R. (1997), *The Foundations of Educational Effectiveness*. Oxford: Pergamon.
43. Simpson, E. (1972), *The classification of educational objectives in the psychomotor domain: The psychomotor domain*. Washington, DC: Gryphon House.
44. Sokol, S. i Vrbošić, V. (2014), 50 godina Osnovne škole Vijenac. Osijek: Osnovna škola Vijenac
45. Stoll, L., Fink, D. (2000), *Mijenjajmo naše škole: kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola*, Zagreb, Educa

46. Strugar, V. (2012), *Znanje, obrazovni standardi, kurikulum*. Zagreb: Školske novine.
47. Šimić Šašić, S., Klarin, M. i Proroković, A. (2011), Socioekonomske prilike obitelji i kvaliteta obiteljske interakcije kao prediktori školskog uspjeha srednjoškolaca u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i Makedoniji. *Ljetopis socijalnog rada*, 18, 31-62.
48. Terhart, E. (2001), *Metode poučavanja i učenja*. Zagreb: Educa.
49. Turk, M. (2009), Utjecaj aktivnog učenja u visokoškolskoj nastavi na razvoj stvaralaštva budućih nastavnika. U: L. Bognar (ur.): *Poticanje stvaralaštva u odgoju i obrazovanju*. Zagreb: Profil International, 107-115
50. Varga, R., Peko, A. i Vican, D. (2016), Uloga ravnatelja u koncepcijama promjena odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske. *Život i škola*, 62 (1), 39-51
51. Wang, L. i Heppner, P. P. (2002), Assessing the Impact of Parental Expectations and Psychological Distress on Taiwanese College Students. *The Counseling Psychologist*, 30, 582-608.
52. Yoder, J. i Hochevar, C. (2005), Encouraging active learning can improve students' performance on examinations. *Teaching of Psychology*, 32(2), 91-95.
53. *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* (2008), Zagreb: Narodne novine.
54. *Zakon o udžbenicima za osnovnu i srednju školu* (2010), Zagreb: Narodne novine, br. 27



---

## IV. UNAPRJEĐIVANJE KULTURE ŠKOLE

---

*Dijana Vican, Anđelka Peko i Rahaela Varga*

### U OVOM ĆE POGLAVLJU ĆITATELJ MOĆI:

- znati procijeniti značajke kulture škole
- osmisliti timski viziju vlasite škole
- razlikovati kulturu škole koja koči promjene od profesionalne kulture škole koja učinkovito ozbiljuje viziju škole
- razumjeti važnost vrijednota u sustavu odgoja i obrazovanja
- reflektirati promjene suvremene kulture škole.

*Škola sve više postaje institucija koja samu sebe neprestano nastoji poboljšati. Stalna su nastojanja poboljšanja kulture škole, unaprijeđivanjem pojedinih dijelova. Dobiva se slika nepovezane i netransparentne izgradnje funkcionalne škole. Kontinuirano procjenjivanje i poboljšanje neposrednoga rada je nužnost. U tu se svrhu provode postupci vanjskoga ili unutarnjega vrjednovanja. Niz vanjskih vrjednovanja različitih domena unatoč utvrđenim slabim stranama (npr. međunarodni ispiti znanja, državna matura) nije utjecalo na stvaranje strategije s ciljem njihova poboljšanja u pojedinim školama što možemo pratiti u školskim kurikulumima. Općenito postavljeno, vrjednovanje je proces evaluacije u kojemu se uvažavaju uvjeti u kojima su postignuti rezultati. Kontinuirano je praćenje učinkovitosti navedenih čimbenika poželjno kako u školi (samoevaluacija škole) tako i nadležnim državnim institucijama (vanjska evaluacija škole).*

*Unatoč potrebi da škole postanu pokretači promjena to nije uvijek realno očekivati, posebno u slučaju neuspješnih škola. Kako bi nastavile proces promjena, neučinkovitim školama treba pomoć izvana da otklone prisutne slabosti. Ovo se poglavlje bavi procjenjivanjem kulture škole, vizijom škole kakvu želimo, strateškim planiranjem i uvođenjem promjena, daljnjim razvojem škole i ulogom ravnatelja u navedenom.*

## 1. PROCJENJIVANJE KULTURE ŠKOLE

Sva reformska nastojanja u Hrvatskoj težila su promijeniti sustav obrazovanja na sustavan način na razini čitave države. To je primjer tzv. promjene odozgo prema dolje, čija je održivost prema Šoljanu (2007) upitna ukoliko je nastavnici percipiraju kao nametnutu i suprotnu njihovim uvjerenjima o kvalitetnome obrazovanju. Umjesto toga, sve se više zagovara suprotan proces, tj. mijenjanje sustava odozdo prema gore. Takve promjene nisu sustavne i jednake na razini čitave države, već počivaju na unutarškolskim nastojanjima da se djeluje u skladu s postulatima pedagoške profesije. Upravo je to postao i imperativ suvremenoga obrazovanja.

Sva bi nastojanja ravnatelja da unaprijedi kulturu svoje škole trebala biti utemeljena na „dokazima“ o tome kakva je postojeća kultura škole i koje nedostatke u njoj prepoznaju njezini dionici (učenici i njihovi roditelji, nastavnici, stručni suradnici i ostali zaposlenici). Razumijevanje je važnoga aspekta kulture škole moguće procjenom prisutnih kulturnih normi u školi. Poželjna ponašanja i aktivnosti svih sudionika predstavljaju kulturne norme i mogu djelovati na unaprjeđivanje kulture škole. Istraživanje kulturnih normi škole omogućuje nam razumijevanje same kulture škole. Utjecaj je kulturnih normi na unaprjeđivanje kvalitete odgojno-obrazovnoga rada velik.

### Kulturne norme uspješnog unapređenja škole

1. *Zajednički ciljevi „znamo kamo idemo“ – osjećaj zajedničke svrhe može nastati iz rasprava sudionika o tome što je važno i kojim vrijednostima težimo.*
2. *Odgovornost za uspjeh „moramo uspjeti“ – unapređenje kvalitete ovisi o uvjerenju da nastavni programi, nastavna i socijalna klima utječu na učenje učenika te da učenici mogu naučiti.*
3. *Kolegijalnost – „zajednički radimo na ovome“ – najbolje se ogleda u zajedničkom radu koji dovodi do poboljšanja kao na primjer u timskoj nastavi, mentorstvu, akcijskim istraživanjima, planiranju, hospitacijama.*
4. *Kontinuirano unapređivanje – „možemo se poboljšati“ – temelji na ideji „nastavnici istraživači“ koji teže kontinuiranom poboljšanju neposrednog rada.*

5. *Doživotno učenje – „učenje je za svakog“ – temelji se na ideji, kad se nastavnici razvijaju to se događa i s njihovim učenicima.*
6. *Prihvatanje rizika – „učimo pokušavajući nešto novo“ – eksperimentiranje, metoda pokušaja i pogrešaka i učenje na neuspjesima bitni su dio razvoja.*
7. *Podrška – „uvijek je netko tu da ti pruži pomoć“ – u odnosu na kolegijalnost ova norma je povezanija s osobnom raspoloživošću, ljubaznošću i brigom.*
8. *Uzajamno poštovanje „svatko može nešto ponuditi“ – razlike među ljudima smatraju se uzajamno obogaćujućim izvorom snage.*
9. *Otvorenost „možemo razgovarati o našim razlikama“ – cijeni se sposobnost izražavanja javnog mišljenja u školi, a ne izvan nje te se kritika smatra prigodom za poboljšanje, a ne prijetnjom.*
10. *Pohvale i humor „zadovoljni smo sobom“ – važnost pridavanju priznanja i pohvala učenicima i nastavnicima kao i humora koji smanjuje napetost, održava osjećaj pripadnosti.*

(Stoll i Fink, 2000)

Istraživanje provedeno 2016. godine sa 672 ravnatelja u Hrvatskoj u sklopu projekta *Ravnatelj: kvalifikacija i profesija, a ne funkcija*<sup>4</sup> ukazuje da sami ravnatelji najviše cijene odgovornost u radu. Naime, procijenili su kako je za uspješnost u obavljanju ravnateljskoga posla najvažnije upravo preuzimanje odgovornosti dodijelivši joj prvi rang. Osim toga ravnatelj bi trebao iskazivati moralnost (2. rang) i poštenje (3. rang) te empatičnost u radu sa suradnicima (4. rang). Potom vrlo važnom ističu komunikativnost ravnatelja (5. rang) kao vještinu kojom mogu pozitivno modificirati međuljudske odnose, razvijati suradnju i konstruktivno rješavanje sukoba. U radu ravnatelja očekuje se pouzdanost (6. rang), dosljednost (7. rang) i objektivnost (8. rang) pri čemu je zamjetna odlučnost (9. rang) i samopouzdanost ravnatelja (10. rang). Navedene karakteristike ravnatelja trebale bi mu omogućiti stvaranje takve kulture škole koja će stvoriti ozračje poticajno za učenje i poučavanje. Napredak k tom cilju može se utvrditi unutarnjim vrjednovanjem.

<sup>4</sup> Detaljnije na <http://www.ravnatelj-profesija.eu>

Unutarnje vrjednovanje provodi sama škola (ravnatelj uz pomoć svih dionika odgoja i obrazovanja u školi) koja sebe shvaća kao ustanovu koja se može zajedničkim naporima mijenjati iznutra.

#### **Pretpostavke su s obzirom na promjene sljedeće:**

- *Škole imaju kapacitete unaprijediti same sebe. Najvažnija je odgovornost onih izvan škola pomoći onima u školama u stvaranju pogodnih uvjeta za promjene.*
- *Kad su zadovoljene potrebe i stvoreni preduvjeti za njihovo zadovoljavanje, odrasli i djeca vole učiti i pri tome jedni druge potiču i međusobno doprinose učenju.*
- *Ono što treba unaprijediti u školi to je njena kultura, kvaliteta interpersonalnih odnosa te priroda i kvaliteta iskustava učenja.*
- *Školsko unapređivanje je napor koji trebaju učiniti oni izvan i oni unutar škole da bi odredili i pružili uvjete koji će omogućiti odraslima i mladima ustrajanje na međusobnom učenju.*

(Barth prema Hopkins, 2001)

Uloga je ravnatelja posebno usmjerena praćenju i ostvarivanju promjene. Pritom je preduvjet promjene vjera u suradnike. Povjerenje je jedna od temeljnih karakteristika kulture učinkovitih organizacija. Zapravo, ravnatelji moraju imati povjerenja u učenike, učitelje, suradnike i roditelje da mogu većim i drukčijim aktivnostima oblikovati promjene koje treba ostvariti.

S obzirom na to da je škola hijerarhijski postavljena organizacija, sve što se događa na višim slojevima strukture odražava se na najnižoj razini – učeničkoj razini. Zbog toga se moguće usmjeriti na unapređivanje odnosa u radnome kolektivu kako bi se promijenile slabe strane postojeće kulture škole. Prvi je korak utvrditi što objektivniju sliku kulture škole, stvoriti zajednički plan za promjene i na kraju promjena postojeće kulture škole. Taras (2008) nudi instrumente koji su usmjereni na dvije krajnosti u odnosima – individualizam i kolektivism. Značajke su individualizma slabe veze među pojedincima i očekuje se da se svatko brine samo za sebe. Nasuprot tomu, kolektivism je obilježje kohezivnih grupa u kojima se ljudi međusobno podupiru. Ravnatelji

u Hrvatskoj (prema projektnom istraživanju iz 2015./2016.) vrlo visoko vrijednuju ravnateljevu sposobnost stvaranja sigurnoga i poticajnoga školskog ozračja, odmah uz sposobnost brzoga reagiranja u kriznim situacijama i sposobnost građenja međusobnoga povjerenja u kolektivu.

### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

**Predložite načine procjenjivanja kulturnih normi uspješnoga unaprjeđivanja Vaše škole.**

## 2. VIZIJA I STVARANJE KULTURE ŠKOLE KAKVU ŽELIMO

U svrhu poboljšanja svake škole nužno je unaprjeđivati i kulturu škole kako bi ona postala mjesto razvoja općeljudskih vrijednosti i kompetencija djece i mladih potrebnih za snalaženje i ostvarivanje u suvremenom i budućem društvu. Zajedništvo, suradnja i razumijevanje bitni su za svakoga učenika, ali i za svakoga čovjeka. Odgajamo i obrazujemo mlade ljude koji će jednom izaći iz škole i odrasti te početi samostalno stvarati i brinuti se za sebe. Pritom će se na radnom mjestu od njih tražiti da znaju surađivati s ostalim zaposlenicima u rješavanju različitih zadataka. Škole stoga trebaju biti mjesto na kojemu se ne samo uči o suradnji već se suradnja svakodnevno ostvaruje kako među učenicima tako i među svim zaposlenicima škole (Bognar, 2006).

### Ciljevi su stvaranja inkluzivne kulture:

- *svi uživaju biti u školi*
- *kurikulum je prilagođen svima, različitost se prepoznaje i slavi*
- *cijelo je osoblje dinamično posvećeno stvaranju suradnje i zajedništva.*

*Prioritet je stvaranje partnerskih odnosa s roditeljima i lokalnom zajednicom te suradnja sa svim drugim ustanovama i stručnjacima koji podržavaju potrebe svakog djeteta.*

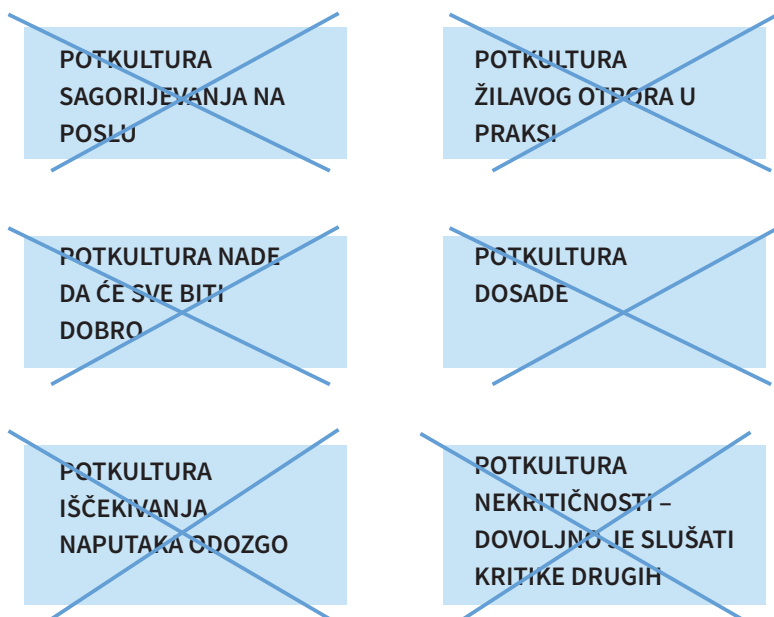
(Vican, 2013)

Upravljanje promjenama pretpostavlja mijenjanje kulture škole. Nažalost, stvoreno je opće mnijenje da je sustav odgoja i obrazovanja trom sustav za promjene. A promjene su neumitne.

Tijekom projektnoga istraživanja 2015./2016. godine i primjene upitnika na uzorku od 672 ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova u Republici Hrvatskoj, te višegodišnjih posjeta školama; formalnih i neformalnih intervju s ravnateljima odgojno-obrazovnih ustanova; provedenih intervju s 410 učitelja i nastavnika te nastavnika općih i strukovnih predmeta u srednjim školama i 22 stručna suradnika u Zadarskoj i Zagrebačkoj županiji 2013. i 2014. godine, identificirali smo uobičajene strahove nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti koji idu s promjenama. Strahovi postaju ometajući čimbenici koji umjesto povjerenja stvaraju nepovjerenje u školi; umjesto suradnje prevladava nesuradnja; bespomoćnost se racionalizira u stav da je najbolje raditi svoj djelokrug posla i ne uzburkavati ozračje rutine.

Međutim, uočili smo niz proturječnosti (gotovo predrasuda) koje otežavaju realizaciju promjena, a reflektiraju se na zadržavanje funkcije ravnatelja. Ravnatelji iskazuju volju za učenjem, ali s funkcije koju obnašaju i sa stručnim usavršavanjem koje rezultira informiranjem i razmjenom dobre prakse, umjesto konkretnim osposobljavanjem. Iskustvo se vrjednuje prednošću pri zapošljavanju na mjesto ravnatelja, a priznavanje neformalnoga i informalnoga učenja ne ulazi u kompetencijski profil ravnatelja. Nadalje, u vrijeme kada je smisao za rizik jedna od visoko cijenjenih profesionalnih odlika ravnatelja njihovo djelovanje je usmjereno na održavanje *statusa quo* te smatraju da netko drugi treba riješiti pitanje profesionalizacije. Dodat ćemo još jednu uočljivost tijekom istraživanja, a to je stav ravnatelja da je problem uvođenja i iniciranja promjena društveni problem, nije problem škole i nije njihov problem.

S ovakvih gledišta i analiza narativnih iskaza ispitanika identificirali smo nepoželjni mozaik potkultura škole (slika 1.) koje se manifestiraju kroz: nekolicinu onih učitelja i nastavnika koji smatraju da dovoljno sagorijevaju na poslu; druga skupina učitelja i nastavnika ima žilav otpor prema promjenama; nekolicinu učitelja i nastavnika koji uvijek gaje nadu da će sve biti dobro i bez promjena; nekolicina je sklona vjerovanju da promjene treba čekati „odozgo“ (iz Ministarstva), a nekima je razgovor o promjeni posve nezanimljiv, štoviše, dosadan im je. Ima onih nositelja odgojno-obrazovnoga rada koji će radije slušati kritike o odgojno-obrazovnom sustavu, ali se neće pridruživati kritikama. Iako su to skupine s nekolicinom osoba u kolektivu, one se prepoznaju kao potkulture koje utječu na tromost promjena u upravljanju i vođenju škole, a mogu se susresti gotovo u svim školama.



Slika 11. Mozaik potkultura škole

Mijenjanje je kulture škole pretpostavka ostvarenja promjena. Škole imaju dvostruku ulogu: mijenjati sebe i odgajati i obrazovati djecu i mlade za promijenjeno i promjenjivo društvo.

Za sustav odgoja i obrazovanja, one koji upravljaju njime na nacionalnoj ili lokalnoj razini, kao i ravnatelje koji upravljaju školom i vode odgojno-obrazovne procese škole, relevantan je rezultat istraživanja koji u ispitivanju povjerenja građana RH u institucije i organizacije i usporedbi rezultata u razdoblju od 1999. do 2008. godine pokazuje najmanji pad povjerenja građana u obrazovanje (u odnosu na pad povjerenja u vojsku, policiju i pravosuđe), odnosno najviši stupanj povjerenja građana u obrazovanje, u odnosu na vojsku, crkvu, zdravstvo, javne službe, sindikat, sabor, EU, UN i Nato, i druge institucije i organizacije (Nikodem i Črpić, 2014).

**Institucije su sredstva za postizanje svrha, ne tek za postizanje suglasnosti.**

(Putnam i sur. prema Nikodem i Črpić, 2014)

Suprotnosti navedenim potkulturama u školi nalazimo u novoj kulturi škole (slika 2.). Ravnatelj je inicijator stvaranja nove kulture škole. Njegova funkcija se preobražava u stvaranje „ravne hijerarhije“ u kolektivu. Ravna hijerarhija označava skup osoba različitih profesionalnih odlika, a jednake motivacije za poboljšanje rada u školi. Svaka osoba ima svoje „jake“ profesionalne odlike i visoko razvijenu profesionalnu etiku.



Slika 12. Nova kultura škole

Radne strategije u nastavnom, odgojno-obrazovnom i školskom radu nisu više osobne nego timske i kolektivne. Visok stupanj profesionalizma i suradnje osigurava vraćanje autoriteta učiteljima i nastavnicima, a istovremeno i sebi. Vraćanje je autoriteta jedan od uvjeta podizanja društvenoga statusa učitelja i nastavnika. Kvaliteta se odgojno-obrazovnoga rada mjeri uspjehom učenika u pojedinim nastavnim predmetima. Taj pokazatelj jest relevantan, ali ne može biti relevantniji od uspjeha učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u rješavanju svakodnevnih problema u školi, motivacije učenika na učenje, vođenja heterogene skupine učenika u razredu, pomaganje agresivnim i nasilnim učenicima u školskoj socijalizaciji i tako dalje.

Uloga je ravnatelja vođenje škole stvaranjem profesionalne kulture u školi. „Takva vrsta kulture je ona u kojoj vlada otvorenost za nove ideje“ (Fullan, 2001; prema MacGilchrist, B., Myers, K., Reed, J. 2004: 43) i u kojoj se strategije upravljanja i vođenja škole stalno isprepliću.

Profesionalna kultura škole pretpostavlja usmjerenost k društveno-kulturnim vrijednostama, onima koje su ishodište odgojno-obrazovnih ciljeva.

U promišljanjima o tome kakvu viziju odabrati za svoju školu ravnatelj se može poslužiti primjerima dvaju europskih obrazovnih sustava koji predstavljaju dvojnost pristupa kurikulumskom planiranju. Za Finski se model može reći da predstavlja humanističku orijentaciju kurikuluma koju karakterizira usmjerenost na proces učenja, a ne toliko na zadovoljenje unaprijed propisanih standarda. Suprotno tomu, funkcionalistički kurikulum zastupljen u Velikoj Britaniji naglasak stavlja na krajnji ishod obrazovanja. Drugim riječima, zahtjeva se da učenici dostignu zadane standarde, a ukoliko to izostane odgovornim se smatra nedovoljno učinkovito djelovanje škole, odnosno ravnatelja. Zbog svega navedenoga, u Velikoj je Britaniji snažno izražena dimenzija vanjskoga vrjednovanja (Ofsted), dok je Finska napustila svaki oblik izvanjskoga nadzora i procjenu kvalitete škole temelji jedino na samovrjednovanju škola. Sve se to odražava i na kulturu škola u ovim sustavima, ali u oba je slučaja ravnatelj glavna odgovorna osoba zadužena za mijenjanje postojećega stanja na bolje, u čemu mu pomaže širok krug suradnika.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Osmislite novu kulturu Vaše škole kojom će se ostvariti zajedničke odgojne i obrazovne vrijednosti.**

### **3. STRATEŠKO PLANIRANJE I UVOĐENJE PROMJENA**

Kako bi se potaknula promjena, nužno je utvrditi učinkovitost čimbenika škole u kontekstu kulture škole. Na osnovu dubinske analize, važno je stvoriti zajedničku viziju unaprjeđenja škole, timski planirati promjenu i pratiti njenu institucionalizaciju. Pozornost je znanstvenika desetljećima usmjerena na praćenje čimbenika kojima se određuje učinkovitost škole (npr. Edmonds, 1979, Scheerens i Bosker, 1997).

Autori	Čimbenici koji određuju učinkovitost škole
Edmonds 1979.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Čvrsto administrativno vođenje.</li> <li>2. Visoka očekivanja nastavnika u svezi s postignućima učenika.</li> <li>3. Naglasak na ovladavanju temeljnim vještinama.</li> <li>4. Sigurna i mirna klima koja pospješuje učenje.</li> <li>5. Stalno praćenje napredovanja učenika.</li> </ol>
Scheerens i Bosker 1997.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promišljanje o ulozi ravnatelja u odgojno-obrazovnoj ustanovi.             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Kako odrediti u kojoj je mjeri prisutno stručno vođenje i upravljanje:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• vodeći stručnjak</li> <li>• odlučno i svrhovito</li> <li>• participativni pristup.</li> </ul> </li> <li>1.2. Postojanje zajedničke vizije i ciljeva:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• suglasnost oko ciljeva</li> <li>• konzistentnost u načinu rada</li> <li>• kolegijalnost i suradnja.</li> </ul> </li> <li>1.3. Poticanje razvoja škole kao organizacije koja uči:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• omogućavanje razvoja osoblja unutar škole.</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>2. Oblikovanje okoline učenja, usmjerenosti učenja i poučavanja i praćenje napredovanja učenika.             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Određivanje kvalitete okolina učenja:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• atmosfera mira i reda</li> <li>• atraktivna radna okolina.</li> </ul> </li> <li>2.2. Usmjerenost na poučavanje i učenje:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• maksimalizacija vremena za učenje</li> <li>• naglasak na akademskom aspektu</li> <li>• usredotočenost na postignuće.</li> </ul> </li> <li>2.3. Svrhovitost poučavanja:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>• djelotvornost organizacije</li> <li>• jasnoća ciljeva</li> <li>• strukturiranost nastavnih jedinica</li> <li>• prilagodljiv način rada.</li> </ul> </li> </ol> </li> </ol>

Scheerens  
i Bosker  
1997.

2.4. *Očekivanja su:*

- *stalna visoka očekivanja*
- *davanje informacija o očekivanjima*
- *pružanje intelektualnih izazova.*

2.5. *Pozitivno potkrjepljivanje:*

- *jasna i pravedna disciplina*
- *povratne informacije.*

2.6. *Praćenje napredovanja:*

- *praćenje rada učenika*
- *evaluacija rada škole.*

3. *Propitivanje ostvarenja prava i odgovornosti učenika:*

- *povećavanje samopoštovanja učenika*
- *kontrola rada*
- *pozicioniranje odgovornosti.*

4. *Praćenje suradnje škole i obitelji*

- *uključenost roditelja u učenje njihove djece.*

Scheerens i Bosker (1997) odredili su čimbenike učinkovitosti škole koje se može grupirati u domene i pratiti ih. Prvi se dio odnosi na upravljanje i rukovođenje školom i organizaciju koja uči, drugi dio na okolinu učenja, usmjerenost učenja i poučavanja i praćenje napredovanja učenika, treći je dio usmjeren na propitivanje ostvarenja prava i odgovornosti učenika, četvrti je dio usmjeren suradnji škole i obitelji.

Evidentna je podudarnost u istraživanjima (Edmonds, 1979 ; Scheerens i Bosker, 1997) s obzirom na čimbenike koji su posebno značajni u određivanju učinkovitosti škole. Dakle, niz će čimbenika odrediti škole koje su učinkovitije od drugih. Uvidom u učinkovitost pojedine škole, dobiva se temelj određivanja slabih točaka škole i moguće je planiranje njihova otklanjanja. Uočene su podudarne značajke uspješno provedenih programa unaprjeđivanja škole.

Na temelju mnogih svjetskih projekata (Harris 2002) ukazuje na izdvojene značajke važne za unaprjeđenje škole:

- stvaranje zajedničke vizije unaprjeđenja škole
- participacija učitelja u upravljanju i vođenju škole, a posebno u vođenju promjena
- prilagođeni programi promjena koji odgovaraju specifičnim uvjetima svake pojedine škole

- postavljanje naglaska na rezultate učenja učenika
- interveniranje na više razina (školskoj, razrednoj, razini pojedinih učitelja)
- jasno artikuliranje nastavnih strategija
- sustavna pomoć unutrašnjih i izvanjskih «agencija» ostvarivanju promjena na školskoj razini
- ulaganje u stručno usavršavanje koje se ostvaruje u školi posredstvom suradničkih rasprava i akcija
- stvaranje profesionalnih zajednica koje omogućuju suradnju i umrežavanje učitelja
- poticanje istraživanja učitelja koja kada postanu dio svakodnevne profesionalne rutine doprinose kvaliteti nastave i učenja učenika.

Navedene promjene ravnatelje može uvoditi akcijskim istraživanjima. Njima je moguće potaknuti i ostvariti unutrašnje promjene kulture škole ukoliko se akcije provode suradnjom učitelja, učenika, suradnika i ravnatelja. Akcijska istraživanja polaze od pretpostavki koje su zasnovane na iskustvima zajednica učenja u ostvarivanju školskih unaprjeđenja. Temeljena su na uključivanju svih sudionika odgoja i obrazovanja u proces traženja optimalnoga puta promjena (Bognar, 2006). U akcijskim je istraživanjima riječ o sustavnom praćenju ostvarivanja planiranih aktivnosti koji uključuje: prikupljanje podataka o akciji kako bi što jasnije mogli dokumentirati što se događalo; interpretaciju podataka kako bi mogli objasniti što se dogodilo i na kraju evaluaciju onoga što je učinjeno kako bi se mogao odrediti sljedeći korak promjena u daljnjim aktivnostima (McNiff i sur., 1996).

Posebno su značajna akcijska istraživanja usmjerena odnosima među učenicima, učiteljima te cijelom školskom kolektivu s ciljem njihova unaprjeđenja. Proces je promjena dugotrajan i kontinuiran proces promišljenoga i odgovornoga djelovanja čimbenika koji djeluju unutar škola, ali i onih čimbenika koji u tom procesu sudjeluju izvana. Važno je pokretanje promjena na temelju potreba i utvrđivanje plana djelovanja školskih i izvanškolskih čimbenika. Zatim se ostvaruje implementacija na temelju akcijskoga plana, prati napredovanje i rješavaju se problemi ustrajnošću na ostvarivanju postavljenih ciljeva. Na kraju je inovacija prestala biti inovacijom i postala dio svakodnevne školske prakse, tj. postala je institucionalizirana (Hopkins, 2001).

Bez obzira o kakvom je ustrojstvu i orijentaciji škole riječ (uvjetno rečeno funkcionalističko ili humanističko), nužna je autonomija učitelja i kontinui-

ran timski rad na poboljšanju kulture škole. Ravnatelj je dio tima i njegova je uloga pretežno suradnička u kontekstu istraživanja pojedinih dijelova kulture škole i njihova unaprjeđivanja.

#### ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ

Razradite strateški plan uvođenja promjena u Vašoj školi.

#### 4. NOVA KULTURA ŠKOLE – ŠKOLA S UGRAĐENIM DRUŠTVENO-KULTURNIM VRIJEDNOSTIMA

Izvorište su odgojno-obrazovnoga rada u školi društveno-kulturne vrijednosti. Stoga odgojno-obrazovni proces nije neutralna djelatnost. U institucijama koje su iza obitelji najrelevantnije na sustavan razvoj djece i učenika, a to su škole, politika se ne stavlja sa strane s obzirom na to da je njezin utjecaj permanentan i dominantan. To je još jedan razlog zbog kojega odgoj i obrazovanje nisu neutralne djelatnosti.

Nacionalnom okvirni kurikulum za predškolski odgoj, opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (NOK, 2011) povezuje društveno-kulturne vrijednosti s odgojno-obrazovnim vrijednostima. To su: znanje, solidarnost, identitet i odgovornost. NOK je pridružio kulturne vrijednosti društvenima upravo zato što su do demokratskih procesa dominirale društvene vrijednosti, a kultura je u odgoju i obrazovanju bila zatomljena te podređena društvenoj unificiranosti i kolektivitetu. Kultura je opstala pritajena, u skrivenim kurikulumima, u tijekom odrastanja, odgoja i obrazovanja djece i mladih u obiteljima.

*Znanje kao vrednota nije derivirana samo iz koncepta društva znanja, nego je u kontekstu nacionalnoga kurikuluma znanje dio kulture, jer „kultura je sačinjena od ukupnosti znanja, umijeća, pravila, normi, zabrana, strategija, vjerovanja, ideja, vrijednosti, mitova koji se prosljeđuju iz naraštaja u naraštaj, koji se reproduciraju u svakom pojedincu, kontroliraju postojanje društva, drevnog ili modernog, koje bi bilo bez kulture, ali svaka je kultura posebna. Tako uvijek postoji kultura u kulturama, ali kultura postoji samo zahvaljujući kulturama.“*

(Morin, 2002:62)

Identitet je višestruka vrijednota jer govori o osobnom, kulturnom i nacionalnom identitetu. Identitet kao vrijednota preobražava se u svrhu i cilj odgoja i obrazovanja (misiju i viziju škole). Solidarnost, kao i identitet, ozbiljuje se tijekom poučavanja i učenja, odgoja i obrazovanja kroz ljudsko razumijevanje.

*Ljudsko razumijevanje nadilazi razjašnjavanje. Ono dostaje za intelektualno ili objektivno razumijevanje anonimnih i materijalnih stvari. Ono je nedovoljno za ljudsko razumijevanje.*

*Ljudsko razumijevanje sadrži spoznaju subjekta po subjektu. Tako, kad vidim zaplakano dijete, ja ću ga razumjeti, ali ne tako da mjerim stupanj slanosti njegovih suza, nego da u sebi nađem dječju tugu, tako da ga poistovjetim sa sobom, da sebe identificiram s njim. Drugoga se ne može percipirati samo objektivno, on mora biti percipiran kao drugi subjekt s kojim se identificiramo i kojeg identificiramo sa sobom, kao ego alter koji postaje alter ego. Razumjeti nekoga nužno uključuje proces empatije, identifikacije i projekcije. Uvijek intersubjektivno, razumijevanje zahtijeva otvorenost, simpatiju, velikodušnost.*

(Morin, 2002:104-105)

Zbog dvostruke uloge škole u kontekstu neumitnih promjena – mijenjanja sebe, a s odgojem i obrazovanjem mijenjanjem društva, profesionalna kultura škole znači uspostavljanje kulture svakodnevne prakse koja je kolaborativna i koja kroz propitivanje vrjednuje različitosti (Menter, 2014), kako u nastavnome procesu tako i u svakodnevnom životu škole. Kolaborativna praksa uvažava mišljenja drugih i pokazuje volju za ljudskim razumijevanjem. Kolaborativna praksa u profesionalnoj kulturi škole obećava adekvatnu primjenu načela dosljednosti u odgoju i obrazovanju učenika za timski rad. Učitelji i nastavnici su uzor učenicima, oni žive kulturu škole preuzimajući zadatke i probleme bez dvojbe i birokratiziranja. Oni su usmjereni na učenika i posvećeni su njegovu odrastanju i razvoju. Ravnatelji koji gaje profesionalnu kulturu prakticirajući kolaborativnu praksu imaju kratkoročnu i dugoročnu viziju škole, visoka očekivanja od svih djelatnika i nisku toleranciju na nepostizanje ciljeva (Ryan, 2008). U takvoj kulturi škole svi će voditi školu u jasniju i bolju budućnost svojom glavom, srcem i znanjem o zajednici kojoj služe. Koristit će najbolje od najviših, a da ne postanu marionete vladajućih. Ravnoteža moći treba zaokret prema onima koji imaju stručnost, strast, energiju i vjeru da rade pravu stvar (Ryan, 2008).

*Vođenje nije osoba ili funkcija. To je složena moralna povezanost između ljudi temeljena na povjerenju, obvezi, posvećenosti, emociji i podjeljenoj viziji dobra.*

(Ciulla prema Ryan, 2008)

Vođenje škole temeljeno na vrijednostima kao ishodištem ciljeva odgoja i obrazovanja zahtijeva profesionalnoga ravnatelja koji će znati i moći mobilizirati sve raspoložive snage unutar škole da vrijednosnu viziju škole pretvore u stvarnost.

#### **ZA REFLEKSIJU I PROFESIONALNI RAZVOJ**

**Koje se vrijednote reflektiraju u kulturi Vaše škole?**

**Je li ih potrebno mijenjati?**

## Literatura

1. Bognar, B. (2006), Akcijska istraživanja u školi. *Odgojne znanosti*, 8 (1), 209-228.
2. Edmonds, R. (1979), Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, v37 n1 p15-24.
3. Harris, A. (2002), *School Improvement: What's in it for schools?.* London: Routledge.
4. Hopkins, D. (2001), *School improvement for real.* London i New York: Routledge/Falmer.
5. MacGilchrist, B., Myers, K., Reed, J. (2004), *The Intelligent School*, London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications
6. McNiff, J.; Lomax, P. i Whitehead, J. (1996), You and your action research project. London/New York: Hyde publications
7. Menter, I. (ur.) (2014), Theories of Professional Learning, A Critical guide for teacher educators, Carey Philpott
8. Morin. E. (2002), *Odgoj za budućnost, Sedam temeljnih spoznaja u odgoju za budućnost*, Zagreb: EDUCA
9. *Nacionalni okvirni kurikulum za predškolski odgoj i obrazovanje, opće obvezno i srednjoškolsko obrazovanje (2011)*, Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa RH.
10. Nikodem, K, Črpić, G. (2014), O (ne)održivosti veza između povjerenja i demokracije, Analiza povjerenja u institucije u Hrvatskoj i Europi, Baloban, J., Nikodem, K. i Zrinščak, S. (urednici), Vrednote u Hrvatskoj i u Europi, Komparativna analiza, Zagreb: Kršćanska sadašnjost i Katolički bogoslovni fakultet Sveučilišta u Zagrebu
11. Ryan, W. (2008), Leadership with a Moral Purpose, Turning your school inside out, Crown House Publishing Limited
12. Scheerens, J., i Bosker, R. (1997), The Foundations of Educational Effectiveness. Oxford: Pergamon.
13. Stoll, L., Fink, D. (2000), *Mijenjajmo naše škole: kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola*, Zagreb, Educa

14. Šoljan, N. N. (2007), Taksonomija svjetskih razvoja u obrazovanju: prema (de)konstrukciji pedagogije. *Pedagojska istraživanja*, vol. 4, br. 2, 317 – 339.
15. Taras, V. (2008), Catalogue of Instruments for Measuring Culture. Dostupno na: [http://ucalgary.ca/~taras/\\_private/Culture\\_Survey\\_Catalogue.pdf](http://ucalgary.ca/~taras/_private/Culture_Survey_Catalogue.pdf) (3. svibnja 2016)
16. Vican, D. (2013), Inkluzivna kultura osnovnih škola u Hrvatskoj s gledišta učenika. *Život i škola* 59 (2), 17.-37.



Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Sveučilišta u Zadru