

## **ISKAZ VIZIJE I MISIJE ŠKOLE**

**Slavko Kendelić, prof.**  
Osnovna škola Ferdinandovac  
Ferdinandovac

Sažetak: U članku se govori o promjenama koje se događaju u školstvu Republike Hrvatske, a koje iziskuju promjene u organizaciji rada svake škole. Veća autonomija koja se nudi školama podrazumijeva i veću odgovornost škola i samih njihovih zaposlenika. U krčenju novih puteva i stvaranju prepoznatljivosti škole nužno je najprije definirati strateški cilj kojemu škola stremi, a to se iskazuje vizijom škole. Temeljom definirane i iskazane vizije treba definirati ciljeve niže razine, a to je misija, tj. poslanje škole, odnosno ono što ona radi i želi raditi za druge, za svoje učenike, roditelje i cijelu lokalnu zajednicu. Bez preciznog određenja tih ciljeva čini se da su svi putevi dobri i da vode nekom cilju, no samo precizno određen cilj sugerira i jasno određene puteve, načine i metode kojima se do njega stiže.

Ključne riječi: proaktivno organiziranje, vizija, misija, ciljevi.

### **Nova paradigma odgoja i obrazovanja**

U uvjetima snažnih globalizacijskih procesa, sve veće informatičke umreženosti te drugih brzih promjena u svim područjima ljudske djelatnosti, sve veći zahtjevi postavljaju se pred odgojno-obrazovni sustav kako bi on što bolje odgovorio na potrebe moderne ekonomije. Školski sustavi diljem svijeta ne prate promjene koje se događaju u tehnici i tehnologiji, ekonomiji i društvu uopće. Snažan i brz rast informatičko-komunikacijske tehnologije ostavlja sve manje vremena za prilagodbu. Potrebe tržišta rada diktiraju kompetencije kojima trebaju raspolagati oni koji ulaze u svijet rada, tako da smo svjedoci dubokih promjena u odgojno-obrazovnom sustavu Republike Hrvatske od predškolskog odgoja do visokog školstva. Uz pretpostavku da je Bolonjski proces učinio reformske zaokrete u visokom školstvu, sada su nužne promjene u osnovnom i srednjem odgoju i obrazovanju. Dosadašnji sustav temeljio se na nastavnim planovima i programima koje je propisivalo Ministarstvo. Bili su propisani sadržaji koji će se učiti u pojedinom razredu, s naglaskom na stjecanju činjeničnog znanja, najčešće nekonkurentnog i neprimjenjivog. S te su razine dolazile i upute kako djecu poučavati, kojim se metodama koristiti i sl. Slično je bilo i s razvojem vještina, usvajanjem stavova i vrijednosti. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine broj 87 od 25. srpnja 2008.) ozakonio je važne promjene u tom segmentu hrvatskog

odgojno-obrazovnog sustava. Sljedeći korak treba biti zaokret u planiranju i programiranju, koje se usmjerava prema kurikulumskom pristupu. To znači da treba poći od onoga što učenik određenog uzrasta može i treba znati, vještina kojima treba raspolagati, vrijednosnih sudova i stavova kakve treba imati. Nastavni sadržaji, metode i postupci, nastavna tehnologija i sva logistika u funkciji su konačnog proizvoda, a to su učeničke kompetencije koje se moraju temeljiti na inovativnosti, kreativnosti, informatičkoj pismenosti, poduzetnosti, socijalnoj osjetljivosti, odgovornosti, integritetu i identitetu svakog pojedinca. S tog se gledišta od škole i učitelja očekuje veća autonomnost i odgovornost u kreiranju školskog kurikuluma, u metodama i načinu rada, mjestu i vremenu učenja te vrednovanju postignuća. Od škole se očekuje prihvaćanje nove paradigme odgoja i obrazovanja, profiliranje svojeg specifičnog školskog kurikuluma, promišljanje i planiranje svrhe svojeg djelovanja, odgojno-obrazovnih vrijednosti i odgojno-obrazovnih ciljeva. Drugim riječima, od nje se očekuje da ima viziju svojega razvoja u službi učenika, tj. polaznika škole. Sve to od škole i svakog zaposlenika zahtijeva promjene u mentalitetu, promjene iznutra. U takvoj situaciji gotovo ništa ne vrijedi dosadašnji rad i stečeno iskustvo, koje može postati prepreka novoj paradigmi, novim metodama i načinima rada. U toj je situaciji iskustvo i minuli rad kao talog kave u šalici koji ne dopušta da se ulije nov napitak, nova paradigma, nov radni okvir. Što je talog „deblji“, manje će svježeg napitka stati u šalicu. Kod učitelja se javlja strah od nove slobode i nove odgovornosti. Svaka škola, tj. ravnatelj sa svojim stručnim timom, treba po određenoj metodologiji uspostaviti nove okvire djelovanja, novo proaktivno organiziranje koje će osloboditi kreativnost, inovativnost i sve skrivene potencijale svakog pojedinca, a koji će doprinijeti ostvarenju zacrtanih ciljeva na nacionalnoj i lokalnoj razini. U uvođenju promjena u škole moguće je slijediti model korjenitih promjena u osam koraka (Kotter, 2009). U tom procesu najviše energije treba utrošiti na „omekšavanje“ okoštale stare strukture jer ljudi u biti ne vole promjene, opiru im se i ne prihvaćaju ih. Zato ravnatelj i njegov tim trebaju uložiti puno truda kako bi razvili svijest o neophodnosti promjena, pridobili istomišljenike i stvorili kritičnu masu zaposlenika koja će pokrenuti promjene. U tom pokretanju promjena nužno je oblikovati viziju i misiju škole te strategije njihova ostvarenja, kroz međusobnu komunikaciju širiti viziju i opravdati promjene koje ona iziskuje. Sada je pravo vrijeme da se izbrišu stari i uvedu novi programi s novim mogućnostima. Sada treba učiniti bitne promjene, tj. ono što se u ekonomiji naziva reinženjeringom – osloboditi se znanja prošlosti i promišljati znanje budućnosti.

## Vizija škole

S obzirom na značaj i dubinu promjena koje se događaju, a s ciljem kreiranja i razvijanja specifičnog školskog kurikuluma, treba izgraditi viziju škole. Vizija je poželjna, holistička slika škole u budućnosti, tj. planira se na strateškoj razini. To je ideal kojemu težimo, a treba biti utemeljen na potrebama polaznika škole, onoga što im škola najviše i najkvalitetnije može dati, uvažavajući pritom njezine materijalne mogućnosti i ljudske resurse. Vizija treba biti usklađena s intelektualnim, psihičkim i emocionalnim mogućnostima zaposlenika, kao i sa sinergijskim mogućnostima škole. Do stvaranja vizije škole u svjetlu novih strateških promjena našeg odgojno-obrazovnog sustava težak je put, naročito u školama u kojima vlada reaktivna klima. Taj proces posebno je zahtjevan u srednjim strukovnim školama, u kojima većina učenika stječe osnovne kompetencije svojeg prvog zanimanja s kojima će izaći na tržište rada. Škola je odgovorna za to hoće li to zanimanje i te kompetencije biti konkurentni na tržištu rada ili ne.

Da bi u školama došlo do bitnih promjena i prihvaćanja novog okvira djelovanja, svaki pojedinac, kao i kolektiv u cjelini, treba krenuti od samoga sebe, od svojih stavova, svojih uvjerenja, mišljenja i pretpostavki, s ciljem da ih se oslobodi i da ih izbriše iz osobne i kolektivne svijesti. Ako prevladaju mišljenja i uvjerenja da je dosadašnji odgojno-obrazovni sustav bio sasvim dobar, a ono što je dobro ne treba mijenjati, tada nema mjesta novom, drukčijem i inovativnom. Raniji uspjesi i postignuća škole i pojedinaca ne smiju nas činiti samozadovoljnima i samodovoljnima, jer to je također prepreka novom, nadolazećem napretku. U vremenu promjena često se nove situacije nastoje riješiti starim metodama, starim tehnikama i iskustvom. Nove situacije, novi problemi, nova djeca i nove potrebe tržišta rada zahtijevaju nov pristup, nove metode i postupke. Prema tome, novo neće zaživjeti ako se staro ne izbriše. Još prije nekoliko tisuća godina ljudi su toga bili svjesni, pa i Biblija kaže da se mlado vino ne može spremati u stare mješine.

Proces stvaranja nove vizije škole trebao bi se odvijati u četiri osnovna koraka:

- brisanje stare paradigme, brisanje starih uvjerenja, stavova, mišljenja i pretpostavki
- projekcija mogućnosti i opcija, tj. budućih stanja
- izbor jednog koncepta i eliminacija potencijalnih vizija
- definiranje koncepta vizije – što želimo, u kojem obliku, tko će to provesti i sl.

Oslobodeni starih stavova, uvjerenja, mišljenja, pretpostavki i rutina, pojedinci, učitelji i nastavnici, kao i škola u cjelini, trebaju prići stvaranju, generiranju novih mogućnosti, budućih stanja i novih ciljeva koji su u skladu s novim, kurikulumski usmjerenim sustavom odgoja i obrazovanja. U oluji novih opcija, ciljeva i mogućnosti škola treba postupno eliminirati nerealne

potencijalne vizije i nastojati formulirati vlastitu prepoznatljivu, specifičnu i lokalnoj zajednici primjerenu viziju; treba izvršiti izbor odnosno identificirati vlastitu viziju. Iz vizije odnosno okvira koji smo si zadali treba stvoriti koncept iz kojega će se formulirati misija škole i prepoznatljivi ciljevi koji su u funkciji polaznika škole, tj. njihovih potreba. Konceptcija bi trebala odgovoriti na pitanja poput: tko smo mi, što želimo, u kojim oblicima, koliko nam je vremena potrebno, gdje će se odvijati radni proces, tko su mu nositelji, koja su nam sredstva na raspolaganju i komu je sve to namijenjeno?

### **Poslanje – misija škole**

Vizija se odnosi na školu, ono što škola nastoji biti i čemu teži, a to još ne znači da ona ispunjava očekivanja učenika, njihovih roditelja i lokalne zajednice. Zato škola treba pristupiti definiranju svoje misije ili poslanja. Misija bi trebala odgovoriti kako da škola zadovolji potrebe svojih aktualnih i potencijalnih polaznika. Misija opisuje svrhu i smisao postojanja i daje zajedničku svrhu zaposlenicima, ona je temelj za vrednovanje rada škole, ona daje identitet škole prema okolini, ona iskazuje filozofiju škole.

U iskazu misije, koja se treba temeljiti na viziji, trebaju sudjelovati svi zaposlenici škole. U generiranju misije treba se pridržavati određenih načela kao što su načelo empatičnosti, načelo proaktivnosti i načelo formulacije.

Načelo empatičnosti treba osigurati da škola prepozna i shvati potrebe učenika, roditelja i lokalne zajednice, da oblikuje sebe prema shvaćanjima i potrebama okoline odnosno korisnika usluga škole. Škola treba „imati sluha“ za potrebe učenika i roditelja, a u srednjoj školi i za potrebe gospodarstva, te na toj osnovi definirati ono što se može učiniti u zadovoljavanju spomenutih potreba.

U procesu generiranja misije treba se pridržavati i načela proaktivnosti, što znači da škola ne treba čekati da ju korisnici „primoraju“ na promjene, tj. na uvođenje novih programa. Škola mora prepoznati što će korisnicima (učenicima) dugoročno biti korisno te što će biti korisno za lokalnu zajednicu i gospodarstvo, a da pritom izražava i identitet škole. Iz tih potreba škola prepoznaje svoj dugoročni interes i u skladu s njim prilagođava se potrebama korisnika po načelu *win – win*. Dobro iskazana misija treba biti usmjerena prema potrebama učenika i realistična, tj. ostvariva. Također, ona mora biti motivirajuća i inspirativna za zaposlenike, a to će se postići tako da svi zaposlenici sudjeluju u njezinom donošenju, da ju shvate kao „svoju“, a ne kao nametnutu od ravnatelja ili stručno-razvojne službe. Iskaz misije treba biti razumljiv, lako čitljiv, treba sadržavati dozu specifičnosti odnosno odražavati portret škole oslikavajući njezinu kulturu i filozofiju, treba biti prepoznatljiv kako bi se razlikovao od iskaza drugih škola.

Formulacija misije mora biti iskaz onoga što će škola činiti za druge, tj. za sve sadašnje ili buduće polaznike. Škola ne oblikuje svoje ciljeve, već ciljeve učenika. Iskaz misije ne bi trebao biti kompliciran i opširan ili pak strogo preciziran. Formulacija nekoliko osnovnih ciljeva bit će dovoljna da se iskaže vizija škole. Misija bi trebala izgledati kao iskreno obećanje ili nakana koju svim snagama želimo ispuniti. Kod formulacije i iskaza misije treba paziti da iskaz ne bude preopširan, preopćenit, dvosmislen i nejasan ili suviše apstraktan.

Iz misije kao glavnog cilja izvode se strateški ciljevi škole. Ciljevi trebaju biti motivirajući, ostvarivi i specifični, tako da konkretiziraju i operacionaliziraju misiju, a njihovo osnovno obilježje mora biti mjerljivost u smislu kvantitete, kvalitete i vremena ostvarenja. Ciljevi mogu biti slični ili isti za više škola, ali strategije odnosno načini njihova ostvarenja i postizanja moraju biti originalni i unikatni. Postizanjem ciljeva ostvarit će se i vizija škole.

Škola bi trebala definirati ciljeve koji će se odnositi na učenje i poučavanje, životno okružje škole, partnerstvo škole s drugim društvenim subjektima, školsko vodstvo te profesionalni razvoj i usavršavanje svih zaposlenika. Desetak iskaza o ciljevima bit će dovoljno za naznačivanje osnovne aktivnosti. Ciljevi se mogu razraditi na još operativnijoj razini, pa se definiraju zadaci odnosno neposredne aktivnosti koje će škola poduzeti da bi ostvarila ciljeve. Zadaci se definiraju na razini jezgrenog, razlikovnog i školskog kurikulumu. To znači da se u redovitoj i izbornoj nastavi te u svim ostalim nastavnim oblicima razrađuju postavljeni ciljevi u vidu konkretnih operacionaliziranih zadataka koji trebaju biti mjerljivi. Mjerljivost tih zadataka omogućit će utvrđivanje postignuća odnosno ishoda u procesu učenja i poučavanja te u ostalim segmentima života i rada školske ustanove.

## **Zaključak**

Vizija, misija i ciljevi škole polazište su, okvir i orijentir svake škole pri izradi svojega školskoga kurikulumu te godišnjega plana i programa rada. U uvjetima veće slobode i autonomnosti, ali i veće odgovornosti škole, vizija i misija prvi su korak prema postizanju autonomnosti, ali i prepoznatljivosti svake škole. Važno je istaknuti da misija i vizija škole trebaju u velikoj mjeri biti izraz osobnih vizija i misija pojedinih zaposlenika kako bi ih oni ujedno smatrali svojim, što će rezultirati intrinzičnom motivacijom zaposlenika u izvršavanju njihovih radnih zadaća, a time i ostvarenjem školske vizije i misije. Vizija i misija određeni su ciljevi na određenim razinama i svaka škola koja želi odgovoriti suvremenim zahtjevima treba definirati te ciljeve da bi na nižim razinama planiranja mogla odrediti konkretne zadaće i aktivnosti. Bez jasnog cilja na koji se želi stići može se i zalutati.

### **Literatura:**

1. Bebek, Borna, (2006). *Projektiranje procesa i strukture organizacije*, Zagreb, Sinergija nakladništvo.
2. Grupa autora, (2009). *Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje*, zbornik radova, Zagreb, Agencija za odgoj i obrazovanje.
3. Kotter, P. J., (2009). *Vođenje promjena*, Zagreb, Lider press d.d.
4. Sikavica, P., Novak, M., (1999). *Poslovna organizacija*, Zagreb, Informator.
5. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, NN br. 87/08.

### **The Vision and Mission of a School**

Abstract: The paper deals with ongoing changes of the Croatian educational system that are calling for revision in the organization of each individual school. Greater autonomy that is offered to schools also implies greater responsibility for schools and their employees. In blazing a trail for others to follow and making the school recognizable, it is necessary to define the strategic goal of the school, which is demonstrated by its vision. On the basis of a defined and demonstrated vision, lower level goals should be defined, which is the mission of a school, that is, what it does and wishes to do for others, its students, parents and the local community. Without determining these goals precisely, it may seem that any path is good and leading to a certain goal. However, only a precisely defined goal can suggest precisely defined paths, means and methods of achieving it.

Keywords: proactive organization, vision, mission, goals.

### **Die vision und mission einer schule**

Zusammenfassung: Im Artikel geht es um die in Kroatien eingetretenen Bildungsveränderungen, die auch einige Veränderungen in der Arbeitsorganisation der Schule verlangen. Eine größere Autonomie von Schulen verlangt von ihnen und vom Personal auch eine größere Verantwortung. Um neue Wege einzuschlagen und eine Schule zu erkennen, ist es vor allem sehr wichtig, sich ein Ziel zu setzen, und das kann man nur mit einer Vision der Schule machen.

Aufgrund dieser Vision sind noch die niedrigeren Ziele zu definieren. Das ist dann eine Mission der Schule, d.h. eine Aufgabe der Schule, die sie im Bezug auf ihre Schüler, Eltern und die ganze Gemeinde in Angriff nehmen will. Es scheint, als ob alle Wege gut sind und zum Ziel führen ohne die präzise Definierung. Also nur ein präzise definiertes Ziel zeigt den klaren Weg und die Methoden, wie man es erreichen kann.

Schlüsselbegriffe: Proaktive Organisation, die Vision, die Mission, die Ziele.