

# PROGRAMIRANJE I PLANIRANJE RADA ŠKOLE – PROCES

## Scenarij radionice

Vera Muždeka

Ministarstvo prosvjete Republike Srbije,  
Školska uprava u Kragujevcu, Srbija  
mmuzdeka@ptt.rs

Mila Todorović

Ministarstvo prosvjete Republike Srbije,  
Školska uprava u Kragujevcu, Srbija  
mdtodorovic@ptt.rs

Primljeno: 9. rujna 2009.

*Scenarij radionice realiziran je u okviru seminara za ravnatelje škola »Podrška rukovođenju«. Zasnovan je na potrebi da se planiranju rada škole pristupa kao procesu koji je važan element rukovođenja i jedna od pretpostavki uspješne škole. Sudionicima se omogućuje sagledavanje procesa planiranja i programiranja iz pozicije ravnatelja kao osobe koja je odgovorna za planiranje razvoja (razvojni plan škole) i planiranje godišnjeg rada u najširem smislu. Posebno je naglašena odgovornost i uloga ravnatelja u ostvarivanju povezanosti razvojnog plana i godišnjeg plana rada kroz proces planiranja.*

**ključne riječi:** rukovođenje, planiranje, proces

## Rukovođenje (scenarij)

Cilj: Razvijanje uloge rukovođenja zasnovanog na razvojnom planiranju i godišnjem planiranju rada škole

1. Uspješna škola	20 min.
2. Rukovođenje u funkciji razvoja škole	15 min.
3. Planiranje i programiranje rada škole na godišnjem nivou	15 min.
4. Uloga direktora u ostvarivanju ciljeva unaprjeđivanja i razvoja škole	60 min.
5. Integracija	10 min.

### ***Prva aktivnost: »Uspješna škola«***

Voditelji najavljuju sudionicima da će ih sljedeća aktivnost uvesti u temu o uspješnoj školi. Uspješnost škole prepoznaje se kroz mnogobrojne aspekte života i rada u samoj školi, kao i povezanosti škole s akterima koji su direktno ili indirektno zainteresirani ili doprinose radu škole.

Prvi zadatak za sudionike je navesti konkretne situacije, postupke, ponašanja, postignuća i sve drugo što bi, prema njihovom mišljenju, oslikavalo jednu uspješnu školu.

Nakon isteka vremena voditelji pozivaju sudionike da stave svoje komentare na *flip chart* (FC) ploču ispod naslova »Uspješna škola«.

Uz pomoć sudionika, voditelji grupiraju sve komentare u područja: nastava-učenje, komunikacija, materijalni resursi, rukovođenje i upravljanje, stručno usavršavanje, već prema specifičnosti samog iskaza. Naglašavaju važnost svih navedenih karakteristika i usmjeravaju pažnju sudionika na one koje se nalaze u području rukovođenja.

### ***Druga aktivnost:***

#### ***Planiranje razvoja škole u funkciji rukovođenja***

Voditelj: U kratkom izlaganju o fazama procesa naglašava važnost uloge ravnatelja u implementaciji razvojnog plana, njegovom praćenju i vrednovanju. Podsjeća da realizacija razvojnog plana predstavlja jedno od područja vrednovanja i samovrednovanja u području rukovođenja. Rasprava se otvara pitanjima o transformiranju razvojnog plana u planiranje akcije, uključivanju zaposlenih u planirane aktivnosti, o ulozi menadžmenta, timskom radu, vještinama dobrog rukovođenja.

### ***Treća aktivnost:***

#### ***Planiranje i programiranje rada škole na godišnjoj razini***

Voditelj: U ovom dijelu govori o planiranju kao fazi procesa upravljanja; ulozu ravnatelja; godišnjem programu rada kao dokumentu koji nastaje u procesu godišnjeg planiranja.

- **Planiranje kao faza procesa upravljanja** na osnovu koje se definiraju i realiziraju ostale faze upravljanja. Jedan od ciljeva procesa planiranja je stvaranje pretpostavki za efikasno i efektivno ostvarivanje svih postavljenih ciljeva tijekom školske godine.

- **Planiranje kao kompleksan proces** podrazumijeva izradu plana, praćenje tijekom realizacije, eventualno unošenje neophodnih promjena, korigiranje i prilagođavanje promjenama i uvjetima koji su nastali tijekom realizacije, izvještavanje o realizaciji plana i ulazak u novi ciklus planiranja – **kontinuitet**. Neophodnost da se planiranjem obuhvati cijeli sustav (škola), svi elementi, veze i odnosi koji ga čine (obrazovno-odgojni proces u najširem smislu), rad svih pojedinaca i tijela koji radom u svojim područjima doprinose ostvarivanju plana u cjelini – **integralnost**.
- **Ravnatelj i planiranje u školi** – ravnatelj je odgovoran za uspostavljanje procesa planiranja, osiguravanje kontinuiteta u planiranju i stvaranje pretpostavki da se planiranjem obuhvati cijeli sustav (škola).
- **Godišnji plan i program rada škole** – dokument koji nastaje u procesu godišnjeg planiranja rada škole. Godišnji plan i program rada može biti donešen samo radi zadovoljavanja formalne (zakonske) obveze. U tom slučaju, ovaj dokument se tretira kao formalnost koju je lako zadovoljiti »prepisivanjem«. Ukoliko se godišnjem planu i programu rada pristupi kao dokumentu kojim se stvaraju preduvjeti za uspješno funkcioniranje škole, onda se poslovima planiranja i programiranja pristupa ozbiljno. Ovakav pristup odražava težnju da dokument bude unaprijeđen i upotrebljiv, da je nastao u procesu planiranja uz sudjelovanje svih, da jasno odražava ciljeve koje škola namjerava ostvariti tijekom školske godine (proistječu iz razvojnog plana) i omogućuje ostvarivanje školskog programa.

Ciljevi i zadaci proistekli iz razvojnog plana su posebno istaknuti, integrirani prilikom programiranja i u operativnim planovima pojedinaca i tijela razrađeni kroz aktivnosti. Godišnji program rada škole je u funkciji ostvarivanja razvojnog plana.

Ponuda razvijena u školskom programu je osnova za programiranje i planiranje obrazovno-odgojnog rada u godišnjem programu rada. Integriranje ove ponude je pretpostavka da godišnji program rada bude u funkciji ostvarivanja školskog programa.

Ravnatelj, kao osoba odgovorna za uspostavljanje procesa planiranja, kontinuitet i integralnost planiranja, ima važnu ulogu u integriranju ciljeva razvojnog plana i školskog programa u godišnji plan i program rada škole.

### *Vježba za sudionike*

Voditelj: U sljedećoj aktivnosti sudionici su zamoljeni da svako za sebe pročita jedan kratak tekst o školskom razvojnom i godišnjem planiranju uz zadatak pronalaženja onih dijelova teksta koje procjenjuju netočnima, neusklađenima sa zakonskom regulativom, nepodudarnima s ciljevima planiranog razvoja ili neusuglašenima s razvojnim i godišnjim planom.

Nakon 5 minuta voditelj podijeli svim sudionicima tekst s »ispravcima«. Na kraju poziva sudionike da komentiraju ili pitaju.

### ***Četvrta aktivnost: Uloga ravnatelja u ostvarivanju ciljeva unaprjeđivanja i razvoja škole***

1. Tehnikom slučajnog izbora formira se 4 do 5 grupa sudionika.  
Voditelj uvodi sudionike u narednu aktivnost suprotstavljanjem »poželjne« uloge ravnatelja (uloga u kojoj se vodi briga o suradničkim odnosima nastavnog osoblja, pravovremenom i dobrom informiranju svih sudionika, dobroj atmosferi, pedagoško instruktivnom radu, pomoći, podršci, pohvaljivanju i nagrađivanju) ulozi dominantno usmjerenoj završavanju »dnevnih poslova«.
2. Zadatak za dvije grupe sudionika je da se na razini grupe dogovore i naprave popis konkretnih postupaka i aktivnosti koje ravnatelj škole primjenjuje pri realizaciji cilja – poboljšavanje uvjeta za korištenje novih tehnologija (računala, Internet) u nastavi predmeta prirodnih znanosti i matematike.  
Zadatak preostalih dviju ili tri grupa je da se na razini svoje grupe dogovore i popišu sve one postupke i aktivnosti koje ravnatelji koriste za postizanje cilja – unaprjeđivanje nastave predmeta društvenih znanosti i umjetnosti korelacijom sadržaja ovih predmeta (ovi ciljevi se najčešće sreću u školskim razvojnim planovima).
3. Prezentacija rada grupa. Voditelj zamoli da predstavnik svake grupe stavi na FC ploču svoj plakat i ostalim sudionicima predstavi rad.
4. Rasprava i integracija. Nakon predstavljanja rada svih grupa, voditelj pokreće raspravu o tome ima li specifičnih postupaka u ostvarivanju navedenih ciljeva, koje su sličnosti, a koje razlike,

mijenja li specifičnost zadataka (relevantnih za cilj) nešto u rukovođenju, prepoznaju li se sada te razlike, trebaju li postojati, ako da – zašto?

***Peta aktivnost: Integracija – završni komentar voditelja***

Voditelj podsjeća na rezultate prethodnih aktivnosti i sumira rad kroz ključne točke:

- karakteristike uspješne škole,
- postupci, procedure i propisi u realizaciji postavljenih planova,
- značaj rukovođenja za ostvarivanje ciljeva i razvoj škole.

PROGRAMMING AND PLANNING OF SCHOOL  
WORKING PLAN – A PROCESS

Workshop scenario

Vera Muždeka, Mila Todorović

*This workshop scenario was realized in a framework of “Support to leadership” seminar for school principals. It is based on a need for approaching to general school working planning through a notion that this represents a process which is an important part of leadership and one of postulates of successful school. Participants can perceive process of school planning and programming from the position of a school principal as a person who is responsible for development planning and for the general school working plan. Responsibility and a role of principal in realization of interrelations between development plan and general working plan through the process of planning is emphasized.*

**Key words:** leadership, planning, process