

Rukovođenje privatnim školama u vrijeme lockdowna

Perić, Valentina

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:952316>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-16**



Sveučilište u Zagrebu
Filozofski fakultet
University of Zagreb
Faculty of Humanities
and Social Sciences

Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb
Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FILOZOFSKI FAKULTET
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

**RUKOVOĐENJE PRIVATNIM ŠKOLAMA U VRIJEME
LOCKDOWNA**

Diplomski rad

Valentina Perić

Zagreb, 2023

Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za pedagogiju

RUKOVOĐENJE PRIVATNIM ŠKOLAMA U VRIJEME LOCKDOWNA

Diplomski rad

Valentina Perić

Mentor: Dr.sc. Ivan Markić, izv. prof.

Zagreb, 2023.

Sadržaj

Sažetak	5
Uvod	7
Pandemija - kriza ili prilika	7
Hrvatski odgovor na pandemiju	11
Osnova rada privatnih škola	14
Počeci privatizacije školstva u Hrvatskoj	14
Rukovođenje odgojno-obrazovnim ustanovama	17
Tradicionalni i suvremeni pristup rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama	19
Rukovođenje odgojno-obrazovnom ustanovom u vrijeme krize	20
Ravnatelj kao rukovoditelj odgojno-obrazovne ustanove	21
Izazovi ravnatelja tijekom pandemije	23
Uloga ravnatelja tijekom lockdowna	25
Metodologija istraživanja	27
Cilj istraživanja i istraživačka pitanja	27
Sudionici istraživanja	27
Postupak istraživanja	27
Etički aspekti istraživanja	28
Obrada podataka	28
Rezultati i rasprava	28
Izazovi u stručno-pedagoškom i poslovodnom području rada ravnatelja tijekom lockdowna	29
Izazovi u poslovodnom području rada ravnatelja tijekom lockdowna	29
Izazovi u stručno-pedagoškom području rada ravnatelja tijekom lockdowna	32
Organizacija odgojno-obrazovnog procesa	33
Uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni proces	35
Praćenje i unapređivanje nastave tijekom lockdowna	36
Stručno usavršavanje nastavnika tijekom lockdowna	38
Sudjelovanje u nastavi	40

Istraživanje pedagoških fenomena	41
Analiza ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata za vrijeme lockdowna	43
Zaključak	45
Popis literature	48
Prilozi	53

Rukovođenje privatnim školama u vrijeme lockdowna

Sažetak

Pandemija COVID-19 značajno je preoblikovala područje odgoja i obrazovanja, a privatne škole i njihovi ravnatelji nisu bili izuzeti od ovog izazovnog razdoblja. Uvođenje mjera izolacije i lockdowna otvorilo je brojna pitanja za privatne škole i zahtijevalo brze prilagodbe kako bi se osiguralo kontinuirano i kvalitetno obrazovanje.

Ravnatelji privatnih škola suočavali su se s posebnim izazovima u vođenju obrazovnih ustanova tijekom pandemije. Mnoge privatne škole se financiraju od školarina učenika, a pad prihoda roditelja zbog ekonomske neizvjesnosti i gubitka poslova predstavljao je financijski teret za obitelji, ali i za same škole. Ravnatelji su morali pronaći ravnotežu između održavanja stabilnosti financiranja škola i istovremenog pružanja podrške obiteljima koje su se suočavale s teškoćama.

Organizacija nastave na daljinu predstavljala je još jedan izazov za privatne škole i njihove ravnatelje. Nenadani prelazak s klasične nastave na online platforme zahtijevao je hitne prilagodbe u metodičkom pristupu te osiguranje tehničkih uvjeta za online nastavu. Ravnatelji su morali osigurati edukaciju i podršku nastavnicima kako bi se osigurala kontinuirana i kvalitetna nastava na daljinu.

Cilj ovog istraživanja je istražiti kako su ravnatelji srednjih privatnih gimnazija u Hrvatskoj rukovodili svojim ustanovama tijekom lockdowna te utvrditi kako su se nosili s organizacijskim i pedagoškim izazovima. Rezultati istraživanja pokazuju da su ravnatelji bili suočeni s brojnim izazovima u rukovođenju škola. Organizacija nastave na daljinu bila je jedan od ključnih izazova u pogledu stručno-pedagoškog područja rada, a i financijski problemi također su predstavljali značajan izazov za ravnatelje u poslovodnom segmentu.

Ključne riječi: privatne škole, pandemija, rukovođenje, stručno-pedagoško područje, poslovodno područje, COVID-19, ravnatelji

Managing private schools during the lockdown

Abstract

The COVID-19 pandemic has significantly reshaped the field of education, private schools and their principals were not exempt from this challenging period. The introduction of isolation and lockdown measures brought numerous challenges for private schools and required rapid adjustments to ensure quality education.

Principals of private schools faced special challenges in running educational institutions during the pandemic. Many private schools are financed by student fees, and the drop in parents' income due to economic uncertainty and job losses has been a financial burden for

families, as well as for the schools themselves. Principals had to find a balance between maintaining the stability of school funding and at the same time providing support to families who were facing difficulties.

The organization of online education represented another challenge for private schools and their principals. The sudden transition from traditional classes to online platforms required urgent adjustments in the methodical approach and ensuring the technical conditions for online classes. Principals had to provide education and support to teachers in order to ensure high-quality remote teaching.

The aim of this research is to investigate how principals of secondary private high schools in Croatia managed their institutions during the lockdown and to determine how they coped with organizational and pedagogical challenges. The results of the research show that directors were faced with numerous challenges in managing schools. The organization of online education was one of the key challenges in terms of the professional-pedagogical field of work, and financial problems also represented a significant challenge for directors in the business segment.

Keywords: private schools, pandemic, management, professional-pedagogical field, management field, COVID-19, principals

Uvod

Pandemija COVID-19 značajno je utjecala na svijet u cijelosti, uključujući i područje obrazovanja. Snažno ograničavanje kretanja i zatvaranje škola u svijetu su izazvali nevjerojatne izazove u području obrazovanja, kako za učenike, tako i za nastavnike, roditelje i školsko osoblje.

Hrvatsko obrazovanje nije bilo iznimka od ovih izazova. Prekid nastave u školama i prelazak na online nastavu u tijeku pandemije COVID-19 izazvao je brojne probleme u području obrazovanja u Hrvatskoj, uključujući nedostatak tehnološke infrastrukture i neprilagođenost nastavnog plana i programa za online nastavu.

Istraživanja pokazuju da je pandemija COVID-19 negativno utjecala na kvalitetu obrazovanja i motivaciju učenika širom svijeta (Dornyei i Ushioda, 2021). Učenici su se susreli s poteškoćama u vezi s platformama, nedostatkom socijalne interakcije i podrške te su primijetili pad u motivaciji i interesu za učenje (Kirschner i van Merriënboer, 2020).

Međutim, iako su izazovi značajni, pandemija COVID-19 također je dovela do inovacija i novih pristupa u području obrazovanja. Neki autori sugeriraju da pandemija COVID-19 može imati pozitivne posljedice na budućnost obrazovanja, uključujući povećanje korištenja tehnologije u nastavi i razvoj novih pristupa za pružanje podrške učenicima (Calvo & Peters, 2021).

Pandemija - kriza ili prilika

Koronavirusna bolest, poznatija i pod "COVID-19" kao kratica za Coronavirus Disease 2019, je zarazna bolest koja se prvi put pojavila u Wuhanu u Kini 2019. godine. Prvi slučajevi zaraze virusom SARS-CoV-2 bili su vezani za tržnicu koja prodaje žive životinje iz koje se virus ubrzo proširio među stanovništvom i širom Kine, a zatim preko putničkih avionskih linija proširio i širom svijeta (World Health Organisation, 2020).

Do sredine 2020. godine, pandemija se širila takvom brzinom da je dovela do zatvaranja granica, zabrana okupljanja i mjera socijalne distance diljem svijeta s ciljem sprječavanja daljnjeg probijanja virusa. Pandemija je imala ogroman utjecaj na globalno gospodarstvo, zdravstveni sustav i svakodnevni život ljudi širom svijeta (World Health Organisation, 2020).

Iako su u nekim zemljama primijenjene mjere cijepljenja, do ovog trenutka (veljača, 2023) bilježi se više od 753 milijuna potvrđenih slučajeva COVID-19, uključujući 6 milijuna smrtnih slučajeva, a od siječnja 2023. primijenjeno je ukupno 13 milijarda doza cjepiva prijavljenih WHO-u (World Health Organisation, 2022).

Epidemija koronavirusa ostaje jedna od najizazovnijih globalnih pandemija čija je lakoća širenja bila uznemirujuća, a stopa smrtnosti naglo skakala. Istraživanja su pokazala da stariji ljudi i oni s zdravstvenim problemima poput kardiovaskularnih bolesti, dijabetesom, kroničnim respiratornim bolestima i rakom imaju veću vjerojatnost da će razviti ozbiljne bolesti uzrokovane koronavirusom. Neki od simptoma koronavirusa uključuju grlobolju, curenje nosa, kašalj/kihanje, otežano disanje i umor (World Health Organisation, 2020).

Kao što je već spomenuto, COVID-19 restrukturirao je svaki dio ustaljene rutine. Dok je na neke dijelove utjecao više, a na neke manje, odgojno-obrazovni sustav u potpunosti se transformirao. Jedna od najvećih promjena zahvatila je osnovne i srednje škole te visokoškolske ustanove koje su prešle na oblik udaljenog učenja. Upravo ti pristupi zahtijevali su uvođenje novih tehnologija kako bi se zadovoljile potrebe učenika i nastave. Kao rezultat pandemije, novi alati i platforme ugrađeni su u obrazovanje kao instrument koji će pomoći u učenju na daljinu. Iako je korištenje ovih tehnologija razmatrano i prije u nekim odgojno-obrazovnim ustanovama kao sredstvo koje će obogatiti proces učenja, pandemija je uvjetovala njihovu neizostavnost (Magomedov, Khaliev i Khubolov, 2020).

Pandemija COVID-19 iznjedrila je mnoge izazove u odgojno-obrazovnom sustavu, ali je isto tako otvorila vrata novim tehnologijama i inovacijama koje mogu unaprijediti proces učenja. Upravo ova kriza, potaknula je učitelje, nastavnike i učenike da se prilagode novim načinima učenja i poučavanja, te da usvoje digitalne alate koji su postali nužnost za nastavak procesa obrazovanja. Isto tako, pandemija je stvorila priliku za razvoj novih vještina koje će biti korisne u budućnosti, kako u svijetu rada tako i u osobnom životu. Uvođenje novih tehnologija i inovacija u obrazovanje može stvoriti veće mogućnosti za učenje, ali isto tako ne bi bilo poželjno da se u potpunosti izbace tradicionalni načini poučavanja, već ih treba kombinirati s novim pristupima.

S obzirom da je pandemija diljem svijeta uzrokovala zatvaranje granica između zemalja i ograničavanjem transporta robe i putnika, zatvaranje se nametnulo i školama, fakultetima,

sveučilištima i drugim odgojno-obrazovnim institucijama. Prema izvješću Ujedinjenih naroda iz 2020. godine, smatra se da je pandemija COVID-19 stvorila najveću disrupciju obrazovnih sustava u povijesti, a koja je utjecala na gotovo 1,6 milijardi učenika u više od 190 zemalja diljem svijeta. Samim time, zatvaranje odgojno-obrazovnih ustanova utjecalo je na 94% svjetske studentske populacije i čak 99% učenika u zemljama s niskim i nižim srednjim dohotkom (UN Policy Briefs, 2020).

Kao odgovor na COVID-19 pandemiju, Narodna Republika Kina je prva zemlja koja je zatvorila vrata škola. Zatvaranje škola nametnuto je 16. veljače 2020. godine u pojedinim dijelovima Kine u kojima je početak proljetnog semestra predviđen ranije, da bi se ova odluka proširila na cijelu zemlju otprilike tjedan dana kasnije. Ovaj trend počele su pratiti i druge zemlje te je do kraja ožujka 2020. godine ovu odluku provela većina zemalja članica OECD-a. Dok su neke zemlje zatvorile sve ili samo pojedine prostore svojih škola, neke države i dalje su održavale nastavu klasičnim putem. Na primjer, osnovne škole na Islandu ostale su otvorene ukoliko je broj učenika u razredu bio manji od 20. U Švedskoj, su također, osnovne škole bivale otvorene, dok su više srednje škole prešle na nastavu na daljinu (Schleicher, 2020).

Zbog zatvaranja obrazovnih ustanova učenici, nastavnici, ali i roditelji bili su primorani usvojiti metode učenja na daljinu. Kriza COVID-19 stavila je fokus, na ionako već naglašenu, društvenu nejednakost u školama. Učenici čiji su roditelji višeg socioekonomskog statusa i imaju priliku pohađati škole s kvalitetnijom digitalnom infrastrukturom bili su u boljem položaju od učenika koji su pohađali slabije opremljene škole i čija infrastruktura nije bila odgovarajuća za pružanje nastave na daljinu. Također, postoji značajna razlika između privatnih i javnih škola po pitanju dostupnosti i korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije. U većini zemalja privatne škole su učinkovitije i opremljenije od javnih stoga učenici nemaju jednak pristup digitalnoj tehnologiji i obrazovnim materijalima (Di Pietro i sur., 2020; prema Tadesse i Muluye, 2020).

Iako se učenje na daljinu činilo kao rješenje za nastavak obrazovanja, mnoge zemlje i obitelji susrele su se s izazovima. U zemljama u razvoju, najveći izazov bio je onaj financijske prirode. Nemali broj roditelja, koji i sam nije bio digitalno pismen, nije mogao svojoj djeci priuštiti opremu poput računala, radija, televizije i slušalica. Uzevši u obzir da je pristup računalu i internetu osnova uspješne nastave na daljinu, velik broj djece u svijetu bio je

ugrožen. Problem s digitalnom kompetentnošću zatekao je i nastavno osoblje s obzirom da se podučavanje vršilo putem online platformi. Zbrojem raznih čimbenika, dogodilo se to da su učenici provodili manje vremena učeći, bili izloženi stresnim situacijama i u nedostatku motivacije za izvršavanje školskih obveza (Zhang, 2020; prema Tadesse i Muluye, 2020). Takva situacija uzrokovala je porastom anksioznosti kod učenika, depresivnih poremećaja i visoke razine stresa (Woday i sur., 2020; prema Tadesse i Muluye, 2020).

S obzirom na porast problema s mentalnim zdravljem učenika uzrokovanih pandemijom COVID-19 i učenjem na daljinu, važno pitanje koje se nameće jest koliko je nastavno osoblje bilo svjesno ovih problema, jesu li bili educirani za to te jesu li poduzeli odgovarajuće korake kako bi pomogli svojim učenicima. Prepoznavanje problema s mentalnim zdravljem među učenicima nije lako, pogotovo kada se nastava provodi na daljinu. Stoga, čini se da su nastavnici morali uložiti mnogo više snage kako bi se povezali s učenicima i stvorili sigurno okruženje u kojem mogu izraziti svoje probleme.

Ipak, učenje na daljinu nije novo otkriće koje je sa sobom donijela pandemija. Prvi podaci o korištenju interneta u nastavi i učenja na daljinu datiraju još iz 80-ih godina prošlog stoljeća. Jedan od najranijih primjera bio je kanadski projekt Réseau d'Ateliers Pédagogiques Pilotes (RAPPI) mreža koja je povezivala učenike i nastavnike u preko 70 srednjih škola diljem Kanade, Francuske, Engleske i Italije. RAPPI je koristio računalno konferencijski sustav kanadskog sveučilišta British Columbia kako bi omogućio razmjenu informacija. U fokusu ovog projekta bili su društveni predmeti putem kojih su se učenici educirali o različitim kulturama i stilovima života (Harasim, 2000). Svakako, ovakvi i slični projekti pokretanja mrežnih učionica promatrala su se iz perspektive *good-to-have*, a manje kao ozbiljan model edukacije koji će jamčiti postojanost i provođenje nastavnih aktivnosti. Narativ se naglo promijenio 2020. godine s trendom prihvaćanja politike socijalnog distanciranja kao mjere za suzbijanje širenja COVID-19. Odgojno-obrazovne institucije diljem svijeta uključile su se u proces digitalne transformacije kako bi ispunile date ciljeve (Ribeiro, 2020; prema Adedoyin i Soykan, 2020).

Učenje na daljinu, osim brojnih izazova, ima i prednosti te može poslužiti kao prilika za unapređenje obrazovnog procesa. Fleksibilnost (Smedley, 2010; prema Adedoyin i Soykan, 2020), interaktivnost (Leszczyński i sur., 2018; Wagner i sur., 2008; prema Adedoyin i Soykan, 2020), samostalno određivanje tempa (Amer, 2007; prema Adedoyin i Soykan,

2020) samo su neke od značajki nastave na daljinu. Osim promjena u nastavi i edukaciji, pandemija je iznjedrila brojnim tehnološkim inovacijama kako bi pomogla u borbi protiv širenja virusa. Kao rezultat ovih aktivnosti, sveučilišta su započela s razvojem inovacija u području zdravstva. Neki od primjera takvih inovacija dolaze sa sveučilišta diljem Europe i svijeta poput medicinskih štitova, ventilatora za pročišćavanje zraka, *hands-free* otvarača vrata, sprejeva za dezinfekciju, narukvica koje se aktiviraju kada netko dodiruje vaše lice. Zanimljivo je da neki autori uspoređuju COVID razdoblje inovacija s tehnološkim inovacijama koje su se razvijale za vrijeme Drugog svjetskog rata (Adedoyin i Soykan, 2020).

Iako je nastava na daljinu bila nužna za održavanje kontinuiteta obrazovanja tijekom pandemije, mnogi su se susreli s problemima koji su nastali kao posljedica ovog načina nastave. Nedostatak direktnog kontakta s nastavnicima i kolegama te ograničene mogućnosti za međusobnu interakciju mogu negativno utjecati na socijalni razvoj učenika. Također, mnogi učenici mogu imati problema s koncentracijom tijekom nastave na daljinu, zbog ometanja iz okoline ili tehničkih problema. S druge strane, učenje na daljinu ima ogroman potencijal za promjenu tradicionalnog obrazovnog procesa i omogućavanje veće fleksibilnosti i prilagođavanja pojedincima. Međutim, čini se da će se nastava na daljinu zadržati kao jedan od oblika obrazovanja i nakon pandemije. Sveučilišta i druge obrazovne institucije sve više prepoznaju prednosti ovog načina nastave i ulažu u razvoj novih tehnologija kako bi unaprijedili obrazovni proces, pa je u posljednje vrijeme na društvenim mrežama moguće vidjeti nemali broj reklama za pohađanje online studija u europskim zemljama.

Hrvatski odgovor na pandemiju

U skladu s trendovima u obrazovanju na globalnoj razini, bilo je za očekivati da će i Republika Hrvatska započeti s primjenom sličnih metoda.

Premijer Republike Hrvatske, Andrej Plenković, se 25. veljače 2020. godine obratio građanima Republike Hrvatske i izvijestio o prvom hrvatskom slučaju zaraze koronavirusom (Damjanović, Cuglin, Deželić, 2020). Ubrzo je Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO), točnije 11. ožujka uputilo sve škole u Republici Hrvatskoj glede priprema za provođenje nastave na daljinu. Ravnateljima su dostavljene smjernice o stvaranju virtualnih zbornica i

razreda. S povećanjem broja bolesnika, premijer je na medijskoj konferenciji 13. ožujka 2020. godine izvijestio javnost o prekidu rada svih odgojno-obrazovnih ustanova na iduća dva tjedna, a kasnije do 19. travnja. Kao rezultat toga, od 16. ožujka 2020., nastava uživo je prekinuta i prelazi se na nastavu na daljinu. Na HRT 3 je pokrenut program pod nazivom "Škola na Trećem" za učenike razredne nastave. Na Sportskoj televiziji i online emitirani su sadržaji za učenike osnovnih škola predmetne nastave, dok su srednjoškolci imali opciju online praćenja ili putem RTL 2 programa. Učenicima završnih razreda srednje škole su se na RTL 2 prikazivali sadržaji za pripremu ispita državne mature. Ministarstvo znanosti i obrazovanja je putem ovih kanala osiguralo pripremljeni materijal iz osnovnih predmeta za učenike predmetne nastave kojima profesori nisu imali pripremljene online lekcije. Učenici čiji su nastavnici imali pripremljen sadržaj nisu bili obvezni pratiti televizijsku nastavu. No, za učenike predmetne nastave putem televizije su emitirani osnovni sadržaji koji nisu pokrivali sve predmete (kao što su likovna i glazbena umjetnost), što je rezultiralo time da su učenici bez pristupa virtualnim učionicama propustili te predmete (Divjak, 2020).

Iznenadni prelazak na online nastavu u vrijeme pandemije pokazao se veoma stresan za učenike, učitelje, stručne suradnike i za roditelje, te se gotovo svakodnevno moglo pročitati ili čuti negodovanja vezana za provođenje nastave. Osobito su se istaknuli učenici maturanti koji su pripremali ispite Državne mature, a koji su pokrenuli više peticija za redukciju sadržaja, odgodu ili ukidanje mature po uzoru na europske države. Ministrica znanosti i obrazovanja, Blaženka Divjak, 21. travnja 2020. objavila je putem Facebook videa kako se gradivo drugog polugodišta četvrtog razreda za obvezne predmete neće nalaziti u ispitima državne mature. Prvi ispit Državne mature započeo je 8. lipnja 2020. ispitom iz hrvatskog jezika, a svi su se ispiti potom održali poštujući epidemiološke mjere prema Uputama za provedbu državne mature tijekom epidemije koronavirusa (HZJZ, 2020).

Završetak nastavne godine 2019./2020. odvijao se na način da su se učenici razredne nastave vratili u škole sredinom svibnja, a učenici viših razreda osnovnih škola nastavili su s modelom učenja na daljinu. Primijenjen je mješoviti model nastave u kojoj je kombinirana nastava na daljinu s nastavom u učionicama u školama. S 5. lipnjem 2020. Škola na Trećem prestala je s prikazivanjem, ali su se i dalje mogli koristiti pripremljeni digitalni materijali. Većina učenika srednjih škola školsku je godinu završila kroz model učenja na daljinu, osim učenika koji su praktične vježbe, završne i razlikovne ispite te popravne ispite trebali odraditi u školi (Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s COVID-19).

Hrvatski zavod za javno zdravstvo i MZO objavili su 24. kolovoza 2020. dokument pod nazivom *Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije COVID-19 vezano za rad predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola u školskoj godini 2020./2021.* u kojima je naglasak stavljen na zdravstveno-epidemiološku komponentu odgojno obrazovnog procesa. Na njega se nadovezao dokument kojeg je MZO 30. kolovoza objavilo pod nazivom *Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s COVID-19 u pedagoškoj/školskoj godini 2020./2021* u kojem se predlažu se tri modela i nude preporuke za odgojno-obrazovni rad i izvođenje nastave u vrtićima i školama. To su: A model za odgojno-obrazovni rad i nastavu u ustanovi, B model za mješoviti oblik odgojno-obrazovnog rada/nastave (dio u ustanovi dio na daljinu) i C model za odgojno-obrazovni rad i nastavu na daljinu. Riječ je o fleksibilnim modelima koji se na lokalnoj razini mogu mijenjati ili dopunjavati u skladu s epidemiološkom slikom.

Školska godina 2020./2021. počela je 07. rujna 2020. s novim pravilima za sve sudionike odgojno obrazovnog procesa. Iako je situacija do samog kraja bila neizvjesna, 92% škola počela je s nastavom u ustanovi pridržavajući se sljedećih pravila: nema zvona, sat većinom traje 40 minuta, svaki razred ostaje u svojoj učionici, u učionicama su razmaknute klupe, u nekima čak i jednosjedi i pregrade, a sat tjelesne kulture održavao se većinom u otvorenom prostoru. Ondje gdje nije moguće poštovati propisani razmak maske su bile obvezne za učenike viših razreda, dok učenici nižih razreda nisu obavezni nositi maske. Za niže razrede prehrana se većinom servira u učionicama. Neke škole su zbog zaraženih djelatnika školsku godinu započele online nastavom, dok su neke početak školske godine odgodile za dva tjedna. Ako je učenik razredne nastave u datom trenutku pokazivao simptome COVID-19, tadašnja praksa uključivala je izdvajanje iz razreda, dodjeljivanje zaštitne maske i smještaj u posebnu sobu uz nadzor školskog zaposlenika do dolaska roditelja. Ako se dogodilo da više učenika razvije slične simptome, o tome se obavještavali liječnici ili epidemiolozi, a u slučaju da se bolest potvrdi, u samoizolaciju su odlazili svi kontakti zaraženog. Za učenike viših razreda situacija je bila nešto složenija. U slučaju da se razbolio učitelj, svi razredi u kojima je predavao, odlazili su u samoizolaciju. Razboli li se učenik, u samoizolaciju osim učenika iz razreda trebali su ići i svi učitelji predmetne nastave koji su predavali tom razredu (Košar, 2020).

Osnova rada privatnih škola

Tijekom ranog 20. stoljeća, nezadovoljstvo tradicionalnim školama, kako među stručnjacima tako i roditeljima, postalo je sve intenzivnije, a pokreti koji su tražili slobodu obrazovanja pojavili su se zajedno s borbom za demokratizaciju (Maleš, 1995; prema Milutinović i Zuković, 2013). U Europi i Sjedinjenim Američkim Državama pojavili su se pokreti "reformne pedagogije", "nove pedagogije" ili "progresivne pedagogije" te je testiran niz pravaca i modela kako bi se prevladale slabosti i nedostaci škole, nastave i obrazovanja u cjelini. Tijekom tog razdoblja pojavilo se nekoliko pokušaja radikalne transformacije interne organizacije škola, a najznačajniji od njih bili su Projektna metoda, Mannheimov model, Montessori metoda, Freinet pedagogija, Waldorfska škola, Dalton-Plan, Winnetka Plan, Cousinet škola i drugi (Matijević, 2001; prema Milutinović i Zuković, 2013). Mnogi od napora za transformaciju škola iz prve polovice 20. stoljeća preživjeli su do danas i bore se protiv politike standardizacije, razvijajući se tijekom vremena kao modeli alternativnih škola.

Reforma pedagogije u ranom 20. stoljeću nedvojbeno je doprinijela procesu kritičkog ispitivanja tradicionalnog modela obrazovanja i školskog sustava, njegove teorijske osnove i nedostatke. Proces kritičkog izazivanja konvencionalnog školskog sustava nastavio se kroz sljedeće razdoblje, a roditelji su zahtijevali mogućnosti za uspostavu i priznavanje obrazovnih ustanova koje nisu bile pod izravnim pokroviteljstvom države, uz zahtjev za pravo odabira škole ili studijskog programa te pravo na informiranje o tome što se događa u školi (Maleš, 1995; prema Milutinović i Zuković, 2013). Rezultat ove borbe bilo je uvođenje zakonodavnih inovacija koje roditeljima pružaju veću slobodu djelovanja, uspostavljajući alternativne škole, odnosno privatne škole gdje je to dopušteno demokratskim društvenim poretom.

Počeci privatizacije školstva u Hrvatskoj

Inovacije u odgojno-obrazovnom zakonodavstvu na ovim prostorima dobile su na značaju nakon raspada Jugoslavije, kada se počinje širiti europski politički i demokratski pluralizam što je dovelo do stvaranja škola koje se osnivaju prema različitim filozofijama i pedagoškim konceptima, kako u privatnom tako i u državnom sektoru. Školski pluralizam se odnosi na postojanje različitih škola s različitim osnivačima i filozofijama odgoja te pedagoškim konceptima. To znači da ne postoje samo državne škole, već i privatne škole koje nude alternativne načine obrazovanja. Pedagoška alternativa označava ravnopravno postojanje različitih pedagoških pristupa u svim školama, bez obzira na to jesu li državne ili privatne

kroz poticanje raznolikosti i fleksibilnosti u načinima obrazovanja te se omogućuje roditeljima i učenicima da odaberu školu koja najbolje odgovara njihovim potrebama i preferencama (Matijević, 2010).

Počeci privatnog školstva u Hrvatskoj datiraju još iz 1991. godine osnivanjem Pitagore, organizacije za pružanje obrazovnih usluga. Nastavni pristup obuhvaćao je učenje matematike i fizike uz problem-solving metodu. Popularnost ustanove i uspjeh učenika rezultirao je osnivanjem osnovne škole u Puli, pa je tako Hrvatska 1993. godine dobila svoju prvu privatnu odgojno-obrazovnu ustanovu. Nedugo zatim, u Splitu se osniva privatna Srednja ekonomska škola BIG. Tijekom 1994. i 1995. godine, privatizacija školstva se značajno intenzivirala, a podaci iz akademske godine 1996./1997. pokazuju da su tada u Hrvatskoj aktivno djelovale 23 privatne škole s pravom javnosti (Krbec, 1999).

Općenito, privatno obrazovanje je termin koji se često koristi u suprotnosti s obrazovanjem u javnom sektoru. Međutim, privatno obrazovanje pokriva niz vrlo različitih situacija. Uobičajena definicija privatnog obrazovanja odnosi se na bilo koji oblik obrazovanja kojeg je u cijelosti osnovao i organizirao pojedinac ili nevladine organizacije. U okviru ovog sektora postoji jasna razlika između privatnog obrazovanja u strogom smislu i privatnog obrazovanja sufinanciranog od strane javnih tijela. Ovisno o zemlji i zakonima, sve vrste privatnog obrazovanja podložne su određenim oblicima državne kontrole (Private education in the European Union, 2000).

Prema Hrvatskoj enciklopediji, pojam privatne škole se definira kao odgojno-obrazovna ustanova kojom upravlja pojedinac ili organizacija koja ne pripada državi, a njihovo osnivanje polazi od ideje poticanja pluralizma u školstvu, veće raznolikosti u mogućnostima školovanja i slobode roditelja u odabiru obrazovanja za svoje dijete. Osnivanje privatnih odgojno-obrazovnih institucija moguće je na svim razinama, od predškolskih ustanova, pa sve do visokoškolskih, a neke od temeljnih razlika u odnosu na ustanove čiji su osnivači državne vlasti, očituju se u kurikularnom pristupu, metodologiji rada, raznovrsnost u korištenju nastavnih alata, tehnologiji i slično (Hrvatska enciklopedija, 2021).

U većini zemalja Europske unije, vlada ima kontrolu nad osnivanjem privatnih škola, a njihovo otvaranje i rad su regulirani zakonima koji određuju minimalne obrazovne standarde. Iako postoje razlike u propisima između zemalja EU, uvjeti koje postavljaju školama vezani

su uz kvalifikacije učitelja, prostorije za nastavu, obrazovne sadržaje i pedagoške standarde. Privatne škole su također pod nadzorom državnih inspektora ili nadzornih tijela, koja osiguravaju da škole zadovoljavaju sve potrebne uvjete. Što se tiče financiranja, privatne škole su uglavnom financirane od strane roditelja učenika, dok jedan manji dio financira država (Private education in the European Union, 2000).

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku (2022), krajem školske godine 2020./2021. u Hrvatskoj je djelovalo ukupno 68 privatnih škola, od čega 9 osnovnih, 35 srednjih te 24 škole za obrazovanje odraslih. Prema istim podacima, navedene škole pohađa ukupno 4787 učenika što čini 1,04% ukupnog broja hrvatskih učenika osnovnih i srednjih škola (DZS, 2022a; DZS, 2022b).

Uzimajući u obzir nizak broj upisanih učenika u privatne škole u Hrvatskoj, razlozi za ovakvu situaciju mogu biti vrlo složeni i višestruki. Iako ekonomska situacija i financijski status roditelja mogu igrati značajnu ulogu, postoji i drugi niz faktora koji trebaju biti istraženi kako bi se dobila potpuna slika. Na primjer, kredibilitet i pozicija privatnih škola u hrvatskom društvu mogu biti važni čimbenici koji utječu na odluku roditelja o upisu djeteta u privatnu školu. Osim toga, broj privatnih škola u Hrvatskoj također može biti ograničavajući faktor u smislu njihove dostupnosti i mogućnosti izbora.

Kako bismo bolje razumjeli ovaj fenomen, potrebno je provesti dodatna istraživanja i analize. Nažalost, u hrvatskoj literaturi nije dostupan veliki broj radova koji se bave privatnim školstvom. Stoga bi bilo poželjno provesti daljnja istraživanja kako bi se utvrdili uzroci ovog fenomena i identificirale mogućnosti za poboljšanje stanja. Može se pretpostaviti da je mali broj istraživanja o privatnom obrazovanju u Hrvatskoj možda djelomično uzrokovan i malim brojem učenika koji pohađaju privatne škole. Međutim, bez obzira na razloge, činjenica je da je privatno obrazovanje u Hrvatskoj još uvijek relativno novo i nedovoljno istraženo područje. S obzirom na trendove u drugim zemljama i na rastuću potražnju za alternativnim oblicima obrazovanja, privatno obrazovanje u Hrvatskoj predstavlja zanimljivo područje za daljnje istraživanje. Poželjno je istražiti stavove roditelja, učenika i nastavnika prema privatnom obrazovanju, kao i utjecaj ekonomske situacije na odluku o upisu u privatne škole. Takva istraživanja mogu pomoći u boljem razumijevanju ove teme i u kreiranju politika koje bi mogle potaknuti razvoj i kvalitetu privatnog obrazovanja u Hrvatskoj.

O nekim razlozima i mogućim odgovorima na ova pitanja, pisala je i Rajić (2008) u svom radu. U jednom istraživanju provedenom u Sjedinjenim Američkim Državama 1995. godine, roditelji su iskazali mišljenje kako državne škole pružaju bolji demokratski odgoj i razvijaju toleranciju, dok su privatne škole bolje u smislu sigurnosti, discipline, individualiziranog pristupa djetetu i akademskog standarda (Johnson, 1995; prema Rajić, 2008). Prema drugom istraživanju koje su proveli Teske i suradnici (2006; prema Rajić, 2008), postoji razlika u razini informiranosti o mogućnostima školskog izbora koja ovisi o primanjima roditelja, što utječe na njihov odabir škole. Dakle, roditelji s manjim prihodima su manje informiraniji o mogućnostima privatnog obrazovanja, dok su roditelji s boljom financijskom situacijom više informiraniji, te samim time i skloniji odabiru ovakvog oblika obrazovanja za svoju djecu. Iako razlike u informiranosti o mogućem školskom izboru nisu velike, postoji značajna razlika u odabiru škole. Roditelji s nižim primanjima češće upisuju dijete u školu koja je bliže njihovom domu ili školu koju pohađaju djeca njihovih prijatelja, te im je manje bitan akademski uspjeh škole u koju upisuju dijete (Teske i sur., 2006; prema Rajić, 2008).

Rukovođenje odgojno-obrazovnim ustanovama

Menadžment, upravljanje, organizacija i vođenje pojmovi su koji se u stručnoj literaturi rabe kao sinonimi za imenovanje procesa usmjeravanja resursa i napora u svrhu ispunjenja ciljeva. Pojam menadžmenta je višeznačan i interdisciplinaran stoga je u literaturi moguće pronaći brojne definicije za objašnjenje istog (Buhač, 2017a). Pa su neke od definicija rukovođenja sljedeće:

1. Usmjeravanje aktivnosti prema zajedničkim ciljevima od strane posebne skupine ljudi (Massie, 1987; prema Buhač, 2017a)
2. Proces predviđanja, planiranja, organiziranja, nalaganja, koordiniranja i kontroliranja (Fayol, 1949; prema Buhač, 2017a)
3. Vođenje organizacije ka ispunjenju ciljeva (Jurić, 2004; prema Blažević 2014)

S obzirom na višedimenzionalnost pojma menadžment, i u području obrazovanja, stručnjaci ga različito nazivaju, pa je u literaturi moguće pronaći pojmove menadžment škole, obrazovni menadžment, pedagoški menadžment, menadžment obrazovanja (Blažević, 2014). U tom kontekstu značenje ovih pojmova ide u smjeru upravljanja svim aspektima procesa odgoja i obrazovanja (Buhač, 2017). Koliko je rukovođenje odgojno-obrazovnom ustanovom složeno, govori i podatak da je za uspješno vođenje potrebno znanje iz više različitih znanosti i

područja poput pedagogije, psihologije, sociologije, informatike, ekonomije, komunikacije i menadžmenta (Tadin, 2003; prema Buhač, 2017a). Zbog iznimno složene strukture ovog procesa te važne uloge rukovoditelja, postaje sve izraženija potreba za usavršavanjem i profesionalizacijom uloge ravnatelja u vođenju škola (Buhač, 2017a). U tom smislu, sve se više traže kvalifikacije koje će omogućiti ravnateljima da se uspješno nose s izazovima koji proizlaze iz promjenjivih društvenih i obrazovnih uvjeta te da pruže vodstvo i podršku učiteljima i drugim članovima školske zajednice.

Pozitivan primjer koji ukazuje na sve veću svjesnost o važnosti profesionalizacije rukovoditelja škole jest i osnivanje poslijediplomskog specijalističkog studija za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova na Filozofskom fakultetu u Rijeci koji buduće ravnatelje priprema za rukovođenje odgojno-obrazovnog procesa. Pozitivno je za istaknuti da se ide u smjeru formalizacije tog zanimanja. Naime, 2020. godine objavljeni su dokumenti *Standard zanimanja – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove* (Standard zanimanja – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove, 2020) i *Standard kvalifikacije - Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove* (Standard kvalifikacije – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove, 2020) kojim se definiraju kompetencije ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova koje se dijele u devet skupina: planiranje i programiranje rada odgojno-obrazovne ustanove, analiza okruženja odgojno-obrazovne ustanove, osiguravanje kvalitete, organizacija rada, savjetodavni rad, komunikacijske i prezentacijske vještine, upravljanje ljudskim potencijalima, provedba zakonskih propisa te financijsko poslovanje.

Kada je riječ o općenitom modelu i organima upravljanja privatnim odgojno-obrazovnim ustanovama, tada su definirana tri glavna organa upravljanja (Dželetović i Ristić, 2016):

1. Osnivači privatne odgojno-obrazovne ustanove

Osnivači organizacije kao ulagači kapitala čine skupštinu osnivača, koja ima karakter vodećeg upravnog tijela. Njena uloga je briga o početnim i daljnjim kapitalnim ulaganjima, pokrivanju poslovnih gubitaka i drugim pitanjima. Skupština osnivača ima ovlasti da donosi ključne odluke o razvoju i statusnim promjenama organizacije. Kada se ovaj koncept primijeni na privatnu srednju školu, kao specifičnu organizaciju usmjerenu na tržište obrazovanja, logično je da njen najviši upravni organ bude skupština osnivača, odnosno osnivačko vijeće.

2. Upravni odbor

U svrhu ostvarenja odluka skupštine osnivača i osiguravanja zakonitosti poslovanja organizacije, bira se upravni odbor. Upravni odbor ima izvršnu upravnu funkciju te ostale ovlasti koje mu omogućuju samostalno obavljanje poslova iz svoje nadležnosti. Slično tome, za privatnu srednju školu, njezin školski odbor predstavlja poseban upravni odbor koji ima zadaću provođenja odluka skupštine osnivača i obavljanja drugih zadataka u svojoj nadležnosti - a koji bi također trebao biti adekvatno zakonski definiran.

3. Ravnatelj

Ravnatelj škole je osoba koju bira i opoziva školski odbor i osnivači, a koja brine o provođenju odluka školskog odbora i upravljanju cjelokupnim poslovanjem škole. On donosi operativne upravljačke odluke i istovremeno vodi rad škole.

Tradicionalni i suvremeni pristup rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama

Tradicionalni menadžment i suvremeni menadžment predstavljaju dva pristupa u upravljanju organizacijama, uključujući i odgojno-obrazovne ustanove. Tradicionalni menadžment temelji se na hijerarhijskoj organizaciji, gdje se donositelji odluka nalaze na vrhu, a zaposlenici su manje uključeni u procese odlučivanja. Ovaj pristup se oslanja na strogu kontrolu, određene procese i pravila koja se moraju slijediti, te stavlja naglasak na efikasnost i produktivnost. S druge strane, suvremeni menadžment se temelji na inkluzivnosti, kreativnosti, inovativnosti i autonomiji zaposlenika. U ovom modelu, ravnatelj ima više ulogu mentorstva i podrške, a manje kontrole i vodstva. Suvremeni menadžment se fokusira na motiviranje i uključivanje zaposlenika u procese odlučivanja i pruža im slobodu u donošenju odluka u okviru zadanih ciljeva. Osim toga, suvremeni menadžment teži da se organizacija prilagodi dinamičnom okruženju te da se usmjeri na inovativne tehnologije i kreativna rješenja za unapređenje procesa rada i efikasnosti. Tradicionalni menadžment, s druge strane, važnim smatra dosljednost, sigurnost i stabilnost, ali često propušta pratiti nove trendove i razvoj u okruženju u kojem djeluje (Buhač, 2017b).

U kontekstu školskih ustanova, suvremeni menadžment se sve više prepoznaje kao potreba za uspješno vođenje škole. Ovaj model upravljanja teži razvijanju inovativnih i kreativnih metoda rada, te uključivanju zaposlenika u procese odlučivanja. To dovodi do razvoja dinamične i inkluzivne radne sredine, što potiče napredak škole i postizanje njenih ciljeva.

Međutim, iako je suvremeni menadžment sve popularniji, tradicionalni menadžment i dalje ima svoje prednosti. Ova paradigma se pokazala uspješnom u situacijama gdje su jasne i stroge procedure potrebne, kao što je u nekim aspektima poslovanja. Ipak, za školske ustanove, suvremeni menadžment se sve više prepoznaje kao ključni faktor za uspješnost škole i postizanje njenih ciljeva (Buhač, 2017b).

Rukovođenje odgojno-obrazovnom ustanovom u vrijeme krize

Krizna situacija se definira kao hitno stanje koje zahtijeva brzu i odlučnu akciju organizacije, a posebice njezinih vođa. Drugim riječima, kriza je nepredvidiv događaj koji ugrožava očekivanja dionika i može nepovoljno utjecati na izvedbu organizacije (Coombs, 2007). Općenito govoreći, postoje više tipova kriza i različiti autori daju više različitih kategorizacija kriza. Autori Smith i Riley (2012; prema Brion, 2021) navode pet različitih vrsta kriza koje, između ostalih, mogu zahvatiti i odgojno-obrazovne institucije. Riječ je o sljedećoj kategorizaciji: a) *kratkoročne krize* naglo dolaze i brzo završavaju; b) *katarzične krize* se sporo razvijaju, dosežu kritičnu točku, ali zato mogu biti i brzo riješene; c) *dugoročne krize* se sporo razvijaju i rastu kroz duže vremensko razdoblje bez jasne slike o završetku; d) *jednokratne krize* su jedinstvene i ne očekuje se njihova ponovna pojava te e) *zarazne krize* (eng. *infectious*) su naizgled brzo rješive, ali iza sebe ostavljaju druga pitanja na koja treba odgovoriti, a koja se naknadno mogu razviti u vlastite krize. Na temelju ove kategorizacije COVID-19 pandemija može se definirati kao dugoročna i zarazna kriza uzevši u obzir njeno trajanje i utjecaj na sve sfere čovjekova života. Još jedna zanimljiva kategorizacija dolazi od strane autora Pepper i suradnika (2010; prema Brion, 2021) koji su iznijeli nešto drugačiju klasifikaciju: a) vanjska nepredvidljiva, b) unutarnja nepredvidljiva, c) unutarnja predvidljiva i (d) vanjska predvidljiva. Krize u školama najčešće uključuju alkohol, drogu, oružje i nasilje, učenike problemima u ponašanju, smrt učenika ili djelatnika te vremenske neprilike poput oluja, uragana, potresa i poplava (Mutch, 2015; prema Brion 2021). Uz krizne situacije veže se i pojam kriznog menadžmenta koji predlaže strategije za pripremu i rješavanje kriznih događaja s ciljem sprječavanja ili smanjenja utjecaja krize na organizaciju, dionike i industriju (Kreps, 1986; Stocker, 1997; Coombs, 2007).

U razdoblju krize, upravo su vođe ti koji uokviruju značenje krize. Tijekom krize važno je da vođe preuzmu odgovornost i daju smjernice kako bi njihova organizacija i ljudi unutar nje mogli učinkovito odgovoriti na situaciju. Isto tako, jedna od ključnih odgovornosti vođa tijekom krize je oblikovati značenje događaja na način koji je prikladan i pruža podršku. To

uključuje prepoznavanje ozbiljnosti situacije, izražavanje empatije i brige za one koji su pogođeni kriznim događajem (Seeger i sur., 2003; prema Brion, 2021). U odgojno-obrazovnom kontekstu, tijekom krize, ravnatelji su ti koji moraju osigurati da se učenici osjećaju sigurno i da imaju jasan osjećaj pripadnosti kako bi se mogli nesmetano razvijati i educirati (Boudreau, 2020; prema Brion, 2021).

Ravnatelj kao rukovoditelj odgojno-obrazovne ustanove

Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove igra ključnu ulogu u vođenju škole, a mnogi tu ulogu smatraju najsloženijom funkcijom suvremenog menadžmenta. Tijekom godina istraživanja područja menadžmenta odgojno-obrazovnih ustanova razvili su se mnogobrojni modeli i teorije rukovođenja, poput menadžerski, instrukcijski, transformacijski, participativni, interpersonalni, transakcijski; te teorije: teorija karakternih crta, biheviorističke teorije, teorija kontingencije i teorija karizmatskog vođenja. S obzirom na to da ne postoji općeniti recept za uspješno vođenje škole, istraživanja rukovođenja navode različite čimbenike koji su važni za uspješno obnašanje ove uloge, kao što su motiviranje djelatnika, promicanje učinkovite i otvorene komunikacije, stvaranje kvalitetnih međuljudskih odnosa, poticanje timskog rada, otvorenost za inovacije i promjene te stvaranje uvjeta za osobno i profesionalno napredovanje svih djelatnika škole (Blažević, 2014).

Uloga ravnatelja u odgojno-obrazovnoj višestruka je i sa sobom nosi veliku odgovornost. Ravnatelj je odgovoran za sve aspekte rada ustanove, uključujući brigu o standardima kvalitete za odvijanje svake pojedine aktivnosti, osiguravanje adekvatnih materijalnih uvjeta za rad te vrednovanje postignuća svakog zaposlenika. Ravnatelj također mora biti sposoban strateški upravljati ustanovom, kreirajući viziju i misiju ustanove u suradnji sa svim relevantnim dionicima. Važno je da vodi računa o svom razvoju i kontinuiranom unapređivanju rada kako bi mogao biti uzor zaposlenicima. Osim što mora biti kompetentan pedagoški voditelj, ravnatelj mora osigurati nesmetano odvijanje svih drugih procesa unutar ustanove, uključujući financijske i administrativno-pravne procese. Također, on predstavlja ustanovu u vanjskom okruženju i javnosti te surađuje s velikim brojem vanjskih dionika u lokalnoj zajednici te upravnim službama na lokalnoj i nacionalnoj razini. Važno je da ravnatelj osigurava pozitivnu radnu klimu i kulturu ustanove kako bi se osigurala kvaliteta svih aspekata rada. Sve ove zadatke ravnatelj mora obavljati uz temeljito poznavanje načela, koncepta, metoda i tehnika svih odgojno-obrazovnih procesa te poznavanje načela rada svih

odgojno-obrazovnih djelatnika i potreba korisnika odgojno-obrazovnih usluga (Standard zanimanja – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove, 2020).

Prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (Standard zanimanja – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove, 2020), poslovi ravnatelja odgojno-obrazovne institucije definirani su kroz šest područja:

1. Strateško upravljanje u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Za kvalitetno strateško upravljanje, ravnatelj mora biti kompetentan u planiranju aktivnosti i projekata, primjeni marketinških tehnika za postizanje ciljeva, kreiranju vizije i misije ustanove, izradi strateških dokumenata, prepoznavanju potreba društva i tržišta rada, te praćenju i vrednovanju provedbe godišnjeg plana i programa rada, kurikuluma i razvojnog plana. Ravnatelj treba biti sposoban vrednovati cjelokupni rad ustanove, vrednovati planirane aktivnosti i projekte, pratiti provedbu svih planiranih aktivnosti i projekata, te donositi pravovremene i primjerene odluke vezane uz rad u ustanovi.

2. Upravljanje ljudskim potencijalima u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove odgovoran je za upravljanje ljudskim potencijalima ustanove te se stoga mora pozabaviti brojnim aktivnostima koje uključuju praćenje i analizu rada zaposlenika, uvod u inovativne metode i tehnike rada, sudjelovanje u selekciji kandidata za zaposlenje te organiziranje profesionalnog razvoja zaposlenika i novopridošlih osoba. Ravnatelj također mora organizirati sastanke kolegijalnih tijela i timova. Važno je također da prepozna izvore stresa te provodi aktivnosti usmjerene na njegovo smanjenje u odgojno-obrazovnom procesu.

3. Upravljanje odgojno-obrazovnim procesom

Ravnatelj treba planirati, organizirati i pripremiti odgojno-obrazovni proces te sudjelovati u izradi novih programa uvažavajući potrebe različitih skupina učenika. Također, potrebno je kontinuirano analizirati i vrednovati proces te koristiti najnovije stručne spoznaje iz područja odgoja i obrazovanja. Ravnatelj treba oblikovati kulturu odgojno-obrazovne ustanove i razvijati klimu suradnje i povjerenja te primjenjivati djelotvornu komunikaciju u radu sa zaposlenicima i učenicima. Savjetodavni rad s djecom, učenicima, roditeljima i zaposlenicima odgojno-obrazovne ustanove također je dio ovog područja rada.

4. Organizacijsko upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom obuhvaća niz ključnih kompetencija koje osiguravaju njezino optimalno funkcioniranje. Ravnatelj mora osigurati da se provode planovi unapređenja kvalitete te da se koriste informatičko-komunikacijske tehnologije u radnim procesima. Važno je također osigurati zakonitost rada i primijeniti odgovarajuće pravne i financijske propise u realnim situacijama. Upravljanje materijalnim i financijskim poslovanjem odgojno-obrazovne ustanove je također ključno, a ravnatelj treba racionalno raspolagati postojećim resursima kako bi ostvario godišnji plan i program rada. Predstavljanje načina i mogućnosti ostvarivanja vlastitih prihoda odgojno-obrazovne ustanove također je bitno u ostvarivanju uspjeha u radu.

5. Suradnja s roditeljima i vanjskim okruženjem

Ravnatelj ima ključnu ulogu u uspostavljanju i održavanju kvalitetne suradnje s roditeljima i vanjskim okruženjem odgojno-obrazovne ustanove. On mora analizirati potrebe i interese te mogućnosti suradnje s okruženjem, te pratiti i vrednovati njihovu kvalitetu. Planiranje unapređivanja suradnje s dionicima okruženja odgojno-obrazovne ustanove, organiziranje svih oblika suradnje s roditeljima, afirmacija identiteta ustanove u javnosti te suradnja s dionicima na nacionalnoj, lokalnoj i međunarodnoj razini također su bitni aspekti rada ravnatelja u ovom području. Uz to, aktivno sudjelovanje u radu strukovnih udruga te predstavljanje rada odgojno-obrazovne ustanove u javnosti doprinose uspješnoj suradnji s vanjskim okruženjem.

6. Upravljanje kriznim situacijama odgojno-obrazovne ustanove

Kada je u pitanju upravljanje kriznim situacijama u odgojno-obrazovnoj ustanovi, ravnatelj mora osigurati sigurno okruženje za sve sudionike odgojno-obrazovnog procesa te prepoznati i procijeniti potencijalne krizne situacije. Obvezan je koordinirati izradu preventivnih programa kako bi se izbjegle krizne situacije. Ravnatelj mora biti upoznat s standardnim procedurama za rješavanje kriznih situacija i biti spreman djelovati u skladu s njima kako bi se kriza riješila na najbolji mogući način.

Izazovi ravnatelja tijekom pandemije

Kriza COVID-19 promijenila je ulogu odgojno-obrazovne institucije, njenih djelatnika, pa tako i ravnatelja. Pandemija je od odgojno-obrazovnih djelatnika zahtijevala da se prilagode

novim ulogama, poslovima, mogućnostima i novim prilikama. Mnogi autori koji su vrijeme pandemije iskoristili za istraživanja i pisanje znanstvenih članaka, istaknuli su *nove uloge* ravnatelja poput: pružanje podrške, održavanje komunikacije, dijeljenje informacija, donošenje odluka, upravljanje timom (Goswick i sur., 2018; Mutch, 2015; O'Connor i Takahashi, 2014; prema Schechter, Da'as i Qadach, 2022). Autori Schechter, Da'as i Qadach (2022) u svom su radu dali jasan prikaz šest glavnih područja za koje je odgovoran voditelj odgojno-obrazovne ustanove, odnosno ravnatelj.

1. Zadovoljavanje socijalnih, emocionalnih i psiholoških potreba svih dionika odgojno-obrazovne ustanove kroz pružanje potpore, skrbi i osiguravanja osjećaja sigurnosti i stabilnosti (Mutch, 2015; Goswick i sur., 2018; prema Schechter i sur., 2022).
2. Brza, točna i jasna komunikacija vrlo je važna u izgradnji povjerenja i strukturi odnosa među dionicima. Upravo zato, u kriznim situacijama je ključno osigurati alate i komunikacijske kanale koji će omogućiti pravovremeno i vjerodostojno prenošenje informacija (Javed i Niazi, 2015; Sutherland, 2017; prema Schechter i sur., 2022).
3. Suradnja između rukovodstva škole i ostalih djelatnika smatra se ključnom za ishod krizne situacije. Istraživanja su pokazala da kvalitetna suradnja između djelatnika i ravnatelja pozitivno utječe na reakcije tijekom i neposredno nakon krizne situacije (LaRoe i Corrales, 2019; prema Schechter i sur., 2022).
4. Tijekom i nakon krizne situacije, ravnatelji su zaduženi za donošenje ključnih odluka koji utječu na daljnji razvoj situacije. Pritom je važno da uzmu u obzir sve dostupne informacije, izvore, ispituju sve mogućnosti i implikacije te na temelju tih zaključaka donesu odluku (Gardiner i Enomoto, 2007; prema Schechter i sur., 2022).
5. Kako sav pritisak krize ne bi pao rukovoditelja škole, uspostavljanje kriznog tima jedna je od ključnih stavki. Uloga takvog tima je razvoj programa za ublažavanje posljedica krize te njegovo kontinuirano ažuriranje na temelju iskustva, istraživanja i identifikacija slabosti (Alawawdeh, 2016; prema Schechter i sur., 2022).
6. Posljednja stavka se odnosi na kontekst odgojno-obrazovne institucije, poput lokacije gdje se nalazi, ingerentnosti rukovodstva i drugo. Primjerice, utvrđeno je da razina povjerenja između ravnatelja i nastavnika utječe na to kako se rukovodstvo nosi s krizom i upravljaju njome (Sutherland, 2017; prema Schechter i sur., 2022).

Prema Staničiću i Zekanoviću (2011), uloga suvremenog ravnatelja obuhvaća različite aktivnosti koje direktno utječu na kvalitetu školskog okruženja, a možemo ih podijeliti na dva

glavna područja djelovanja - administrativno-tehničko i stručno-pedagoško. U administrativno-tehničkom području, ravnatelj se bavi upravom (zdravstvena zaštita, primjena zakona, interni postupci), financijama (troškovi, nabava sredstava) te održavanjem (oprema, čistoća, prostorni resursi), stvarajući tako povoljne uvjete za stručno-pedagoški rad. Na stručno-pedagoškom polju, ravnatelj se angažira u planiranju i organizaciji nastave, uvođenju inovacija, praćenju i unapređivanju nastave te savjetodavnom radu s učiteljima. Također, ravnatelj ima i važnu ulogu u uvođenju pripravnika i novih zaposlenika, poticanju njihovog stručnog usavršavanja, analizi rezultata škole te aktivnom sudjelovanju u nastavi i radu s učenicima. Istraživanje pedagoških problema te osobno usavršavanje također su ključni aspekti ravnateljevog posla kako bi osigurao kvalitetno obrazovanje unutar škole.

Bez dvojbe, kriza COVID-19 predstavljala veliki izazov za sve odgojno-obrazovne institucije i njihove djelatnike, posebno za ravnatelje koji su morali preuzeti nove uloge i odgovornosti. Schechter, Da'as i Qadach (2022) u svom radu saželi su ključne uloge koje ravnatelji trebaju preuzeti tijekom kriznih situacija. Osim toga, autori ukazuju na važnost komunikacije, suradnje i donošenja brzih i točnih odluka u kriznim situacijama. Također je istaknuto da uspostavljanje kriznog tima može biti ključno za uspješno upravljanje krizom. Pitanje koje se nameće jest kako se odgojno-obrazovne institucije mogu pripremiti za krizne situacije i kako mogu osigurati da su ravnatelji i ostali djelatnici spremni za preuzimanje novih uloga. Zanimljivo jest i da je u dokumentu *Standard zanimanja ravnatelja* posebno istaknuto *Upravljanje kriznim situacijama* kao jedan od ključnih poslova ravnatelja, no ono što nije istaknuto, a vrijedno je napominjanja, jest kako se krizne situacije mogu iskoristiti za poboljšanje i unapređenje odgojno-obrazovnih institucija.

Uloga ravnatelja tijekom lockdowna

Tijekom lockdowna, odgojno-obrazovne ustanove dobile su detaljne upute za izvođenje nastave pod nazivom Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19 za akademsku godinu 2020./2021. koje je izdalo Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske. Dokument donosi preporuke za organizaciju rada u školama i drugim odgojno-obrazovnim ustanovama u uvjetima pandemije COVID-19, a sadrži smjernice za zaštitu zdravlja i sigurnost djece, učitelja i drugog osoblja u školama, te preporuke za organizaciju nastave, izvanškolskih aktivnosti i drugih aktivnosti povezanih s odgojno-obrazovnim ustanovama u uvjetima pandemije. Cilj ovog dokumenta je osigurati

sigurno okruženje za učenike i osoblje u školama te pružiti smjernice za rad u uvjetima povezanim s COVID-19. U datim uputama jasno su definirane obveze i dužnosti ravnatelja škola i dječjih vrtića kojima su se mogle koristiti i privatne odgojno-obrazovne ustanove, poput privatnih škola i vrtića (Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19, 2020).

Ravnatelji su bili okupljeni u virtualnoj učionici i dobivali potrebne informacije, a za svaki razred otvoren je virtualni razred u kojem su svi učenici i njihovi nastavnici. Odluke o otvaranju i zatvaranju odgojno-obrazovnih skupina ili razrednih odjela, ili čak cijelih škola, donosili su ravnatelji ustanova u suradnji s osnivačima i nadležnim lokalnim stožerima, a o tome su izvještavali Ministarstvo istoga dana. Također, ravnatelji su bili odgovorni ne samo za omogućavanje izvođenja odgojno-obrazovnog rada u uvjetima koji zahtijevaju maksimalnu epidemiološku sigurnost, već i za što kvalitetniju realizaciju programa/kurikuluma. U tom smislu, na ravnateljima je bilo da procijene rizike te osnivačima, upravnom vijeću/školskom odboru i zaposlenicima predlože mogućnosti smanjenja rizika i prema epidemiološkim mjerama omoguće izvođenje odgojno-obrazovnog rada u ustanovi. Kako bi se osigurala maksimalna epidemiološka sigurnost, ravnatelji su trebali utvrditi može li se uz pridržavanje uputa (svaki razred jedna učionica) izvoditi nastava u jednoj ili dvije smjene te mogućnost uklanjanja suvišnog namještaja s ciljem povećanja prostora za preporučeni razmak među učenicima (Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19, 2020).

Može se zaključiti da su ravnatelji bili ključni u organizaciji rada, donošenju odluka i provođenju mjera koje su osiguravale sigurnost učenika, nastavnika i drugih zaposlenika u školi ili vrtiću što je rezultiralo povećanim administrativnim i organizacijskim obvezama na štetu pedagoškog i odgojnog rada s učenicima. To je moglo dovesti do određenih izazova, kao što su smanjena kvaliteta nastave, nedostatak individualne pažnje prema učenicima, poteškoće u procjeni i praćenju njihovog napretka i razvoja te smanjenje angažmana roditelja i zajednice u radu škole. Stoga je važan zadatak ravnatelja bio pronaći ravnotežu između administrativnih i organizacijskih obveza te pedagoškog i odgojnog rada, kako bi se osigurao optimalan razvoj i napredak učenika.

Metodologija istraživanja

Cilj istraživanja i istraživačka pitanja

U posljednjih nekoliko godina privatne škole u Hrvatskoj postaju sve popularniji oblik obrazovanja, a ravnatelji privatnih škola igraju ključnu ulogu u njihovom uspješnom vođenju. Međutim, pandemija COVID-19 i mjere lockdowna donijele su nove izazove i probleme za ravnatelje u njihovom rukovođenju školama. S obzirom na to da privatne škole u Hrvatskoj nisu bile iznimka u tom razdoblju, cilj ovog istraživanja je istražiti kako su ravnatelji srednjih privatnih gimnazija u Hrvatskoj rukovodili svojim ustanovama tijekom lockdowna te utvrditi kako su se nosili s organizacijskim i pedagoškim izazovima.

U skladu s ciljem definiraju se sljedeća istraživačka pitanja:

1. U kojem području rada ravnatelja privatnih gimnazija, stručnom ili poslovnom području, su se javili veći izazovi tijekom lockdowna?
2. S kojim izazovima su se, u okviru poslovnog područja (upravni, financijski, poslovi održavanja), suočili ravnatelji privatnih gimnazija tijekom lockdowna?
3. S kojim izazovima su se, u okviru stručnog-pedagoškog područja (organizacija odgojno-obrazovnog rada, uvođenje inovacija, praćenje i unapređivanje nastave, stručno usavršavanje učitelja, sudjelovanje u nastavi, istraživanje pedagoških fenomena, analiza ostvarenih rezultata) suočili ravnatelji privatnih gimnazija tijekom lockdowna?

Sudionici istraživanja

Pri odabiru uzorka, fokus je bio usmjeren ka školama koje imaju iste ili slične programe, stoga su se kao najprimjerenije pokazale privatne gimnazije. U istraživanju je sudjelovalo devet ravnatelja srednjih privatnih gimnazija na području Republike Hrvatske.

Postupak istraživanja

Kako bi se dobio uvid u iskustvo rukovođenja ravnatelja srednjih privatnih gimnazija za vrijeme lockdowna odabran je kvalitativni pristup, odnosno metoda polustrukturiranog intervjua. Korištena pitanja bila su unaprijed osmišljena u skladu s postavljenim ciljevima i istraživačkim pitanjima. Sveukupno je provedeno devet intervjua, sa svakim ravnateljem posebno, a prosječno trajanje svakog intervjua je 30 minuta. Intervjui su se provodili online

putem platforme Google Meet tijekom lipnja 2023. godine, a svaki od njih bio je sniman kako bi se isti mogli lakše transkribirati.

Etički aspekti istraživanja

S obzirom na to da je istraživanje uključivalo sudjelovanje ljudi, bilo je važno staviti poseban naglasak na etičke aspekte. S time na umu, prije provođenja istraživanja i s definiranim pitanjima zatražena je suglasnost mentora za nastavak rada čime je potvrđeno kako instrument udovoljava etičkim načelima. Uz dobivenu suglasnost, sudionicima istraživanja bila je zajamčena anonimnost i povjerljivost podataka što im je jasno naglašeno prilikom kontaktiranja te prije samog intervjua. Iz tog razloga su njihova imena kodirana slovima A, B, C, D, E, F, G, H, I. U svrhu dodatne zaštite identiteta, svi sudionici su predstavljeni u muškom rodu. Isto tako, svim sudionicima bila je objašnjena svrha i cilj istraživanja te na koji će se način intervju provesti. S obzirom na to da su se, radi lakše transkripcije i analize, intervjui trebali snimati pomoću diktafona, zatražena je privola za snimanje te im je napomenuto kako su u svakom trenutku slobodno prekinuti istraživanje te odustati. Uz ravnatelje, osigurana je ista razina povjerljivosti podataka za škole. U skladu s tim, osigurano je da se i informacije o školama tretiraju s pažnjom prema etičkim standardima, kako bi se zaštitio integritet svih podataka prikupljenih tijekom istraživanja.

Obrada podataka

Nakon prikupljanja podataka, svi materijali su preslušani kako bi se dobio uvid u kvalitetu i uporabljivost snimke. Nakon preslušavanja, napravljena je transkripcija svakog intervjua pomoću online alata koji se nalazi u sklopu platforme Microsoft 365 te dodatna provjera točnosti transkripta kako bi se uklonile moguće pogreške.

Rezultati i rasprava

Kako bi se omogućila jednostavnija i sustavnija analiza provedenog istraživanja, dobiveni rezultati su strukturirani i podijeljeni prema prema pitanjima postavljenim ravnateljima u intervjuiima te prema istraživačkim pitanjima samog istraživanja. Ovaj pristup analizi omogućuje bolje razumijevanje ključnih aspekata proučavanog fenomena, u ovom slučaju, izazova s kojima su se suočavale škole tijekom lockdowna.

Izazovi u stručno-pedagoškom i poslovodnom području rada ravnatelja tijekom lockdowna

Na temelju odgovora ravnatelja, možemo zaključiti da je razdoblje lockdowna predstavljalo izazove za ravnatelje privatnih gimnazija, s naglaskom na dva ključna područja rada - stručno-pedagoško i poslovodno.

Od devet ravnatelja koji su sudjelovali u istraživanju, njih pet (ravnatelji A, B, C, D, I) ističe kako su se veći izazovi javili u stručno-pedagoškom području. To sugerira da su se ravnatelji suočavali s teškoćama u prilagodbi nastavnog procesa na novonastale okolnosti, kao i u organizaciji pedagoških aktivnosti tijekom lockdowna.

S druge strane, četvero ravnatelja (E, F, G, H) identificiralo je poslovodno područje kao ono koje im je predstavljalo gorući problem tijekom lockdowna. Ovi ravnatelji ističu financijske i upravljačke izazove, uključujući osiguranje plaća, organizacija ljudskih resursa i drugih aspekata poslovanja škola dok su se suočavali s nizom ograničenja i neizvjesnosti.

Raznoliki odgovori ravnatelja ukazuju na kompleksnost situacije tijekom lockdowna te na važnost prilagodbe i brze reakcije kako bi se savladali izazovi na oba područja rada. Osim toga, dobiveni podaci otvaraju prostor za daljnja istraživanja kako bi se bolje razumjelo kako su škole reagirale i upravljale izazovima u specifičnim stručno-pedagoškim i poslovnim aspektima tijekom pandemije.

Izazovi u poslovodnom području rada ravnatelja tijekom lockdowna

Razgovori s ravnateljima privatnih gimnazija o organizaciji i radu tijekom lockdowna pružili su dublji uvid u izazove s kojima su se suočavali na poslovnom planu. Na temelju prikupljenih podataka, možemo zaključiti da su se ravnatelji suočavali s nizom značajnih izazova u ovom području.

Na pitanje u kojem području rada ravnatelja su se javili veći izazovi, ravnatelj E izjavljuje: *“U poslovnom, zato što se mi isključivo financiramo od školarina roditelja i u lockdownu je nastava počela nastava na daljinu, pa je iz tog razloga onda motivacija roditelja za plaćanjem školarina smanjena. Jer nemate potrebu plaćati nešto online što možete dobiti besplatno, recimo u državnoj gimnaziji. Ono što je poanta privatnih škola jest taj bolji način*

prilagodbe na potrebe učenika i na taj način svaka privatna škola nudi individualni pristup učenicima. U lockdownu, odnosno tijekom online nastave puno je teže za ostvariti jer nas nema fizički u školi. Osim toga, postojao je i taj financijski izazov uz broj učenika koje treba osigurati za podmirivanje svih financijskih potreba škole. Također, bila je nemogućnost prisilne naplate dugovanja od roditelja. U poslovodnom smislu, imali li smo i izazove preseljenja za vrijeme renovacije škole i to sve u sklopu tog lockdowna gdje nitko ne radi i nikome ne možete doći u ured.”

Ravnatelj F tvrdi: *“Financijski nam je bilo najteže, iako na prvu pomisao mogli i uštedjeti (nema izleta, karata za kazališta, muzeje), ali nije tako bilo. Najam se morao platiti, kao i računi, a prostor nije u upotrebi. Poslovi održavanja su također bili plaćeni, što se i podrazumijeva, a nastavnici, kao i većinski dio nenastavnog osoblja je bio kod kuće.”*

Po pitanju izazova u izvršavanju upravnih poslova, ravnatelj H navodi kako su u jednom trenutku čak bili potpuno spriječeni upisivati nove učenike i organizirati nove grupe. Iako ne navodi razloge tomu, može se nagovijestiti da se radi o teškoćama u unutarnjoj organizaciji. Vrlo je zanimljiv i problem ljudskih resursa, ravnatelj G je naveo kako se susreo s problemom obveze redovitog testiranja i preporučenog cijepljenja zbog kojeg su morali razmišljati i o prekidu ugovora s pojedinim djelatnicima (*“Kasnije su se pojedini kolege teško nosile s obvezom redovitog testiranja ili preporučenog cijepljenja. Bilo je i takvih slučajeva gdje su pojedinci razmišljali o sporazumnom raskidu ugovora jer im je situacija u školi postala prisilom.”*). Isto tako navodi (ravnatelj G) i da su imali velik broj zamjena (zbog bolesti), pa se njihov kolektiv gotovo udvostručio: *“Kolegice i kolege nastavnici su izostajali s nastave iz poznatih razloga jer su bili zaraženi ili su tretirani kao kontakti zaraženih osoba. Bila je to krajnje neobična situacija, koju smo prihvatili, ali koja je od nas tražila povećani angažman u vidu traženja adekvatne zamjene, jer mi nismo jedina srednja škola u okruženju.”*

Nekolicina intervjuiranih (ravnatelj C, E, H) istaknula je i problem potresa koji se dogodio za vrijeme lockdowna na zagrebačkom području, pa su se osim i situacije s pandemijom, morali nositi i sa posljedicama potresa (*“...ono što ste nama kao ustanovi pojavio kao veliki problem je potres.”* - ravnatelj H).

Oni ravnatelji koji su poslovodno područje rada prepoznali kao najizazovnije, u najvećoj mjeri ističu problem financiranja što ne iznenađuje s obzirom na to da se ono u najvećoj mjeri

ostvaruje kroz školarine učenika. Upravo to se potvrđuje i Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama u članku 144. u kojem stoji da ako je osnivač škole pravna ili fizička osoba tada je dužna osigurati sredstva za isplatu i naknadu plaća, ostalih rashoda za radnike škole i za financiranje materijalnih i financijskih rashoda škole te ostalih potrebnih sredstava za rad škole. Prema istom Zakonu članka 143. navodi se kako i jedinice lokalne samouprave u svom proračunu mogu osigurati sredstva za sufinanciranje rada škole čiji je osnivač druga fizička ili pravna osoba (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, 2022). No, otvara se pitanje kako će se ova suradnja između lokalnih samouprava i škola ostvariti i kako će se osigurati transparentnost i odgovornost u trošenju tih sredstava.

Osim navedenih izazova u poslovanju (financiranje, upravljanje ljudskim resursima, održavanje zgrade) škola tijekom lockdowna, postoji i kontrastna perspektiva jednog ravnatelja koji tvrdi da je financijski dio čak olakšan u tom razdoblju. Ovaj ravnatelj ističe da su se troškovi održavanja zgrade i režija smanjili te tako olakšali tešku situaciju (*“Ja bih čak rekao da je poslovodni dio bio olakšan, budući da je održavanje recimo same zgrade svedeno na minimum. Dakle, u smislu održavanja zgrade i svega ostalog troškovi su enormno pali, na primjer grijanja nemate (za platiti).”* - ravnatelj A). Također, naglašava da su administrativni poslovi, uključujući obračune plaća i računovodstvo, postali lakši jer su se obavljali elektronički (*“U drugom smislu, dakle same plaće i tajnički poslovi računovodstva su velikim dijelom olakšani jer su se radili elektronički.”* - ravnatelj A). Ova kontrastna perspektiva sugerira da su učinci lockdowna na poslovne aspekte škole bili različiti i ovise o specifičnim uvjetima i resursima svake škole. Dok su neke škole možda imale manje financijskih izazova zbog smanjenih operativnih troškova, druge su se suočile s većim izazovima zbog gubitka prihoda od školarina, potrebe za sufinanciranjem dodatnog osoblja te drugim specifičnim okolnostima, poput potresa. Ova perspektiva također pokazuje važnost prilagodljivosti i sposobnosti škola da se brzo prilagode promjenama, posebno u vremenima krize poput pandemije. Iako su financijski izazovi bili prisutni, neke škole su se bolje nosile s njima zahvaljujući efikasnom upravljanju resursima i prilagodljivom poslovnom modelu što ukazuje na važnost razmatranja individualnih okolnosti svake škole i razvijanja strategija koje će im omogućiti uspješno suočavanje s izvanrednim situacijama.

Izazovi u stručno-pedagoškom području rada ravnatelja tijekom lockdowna

Većina ravnatelja (ravnatelji A, B, C, D, I) složila se kako im je stručno-pedagoško područje rada zadalo veće probleme. Ravnatelj A iznosi sljedeće: *“U stručno-pedagoškom području, najveći izazov je bio praćenje nastave. Mi smo od samog početka tražili da se sva nastava ne svodi samo na objavljivanje određenih videa, zadataka ili nekog gradiva ili tobožnje ispunjavanje nekih zadataka. Tako da smo inzistirali da se to događa u nekom realnom vremenu, da to ipak budu predavanja gdje god je moguće. Dakako, uz sve moguće korištenje elektroničkih čudesa, a da to ipak bude u određeno vrijeme da se djeca prisile ujutro da ustanu.”*

Ravnatelj B ističe: *“Pa svakako u ovom stručno-pedagoškom području. Zato što je online nastava bilo nešto što recimo još tjedan dana prije početka lockdowna je svima izgledala kao znanstvena fantastika. Za neke termine tipa virtualna učionica ili virtualna zbornica smo samo načuli od nekih kolega ravnatelja koji su bili u eksperimentalnom programu e-škole. Ali nije nam to baš nešto puno u stvarnosti značilo kako to izgleda i što se to radi. Tako da od same nekakve najave mogućnosti lockdowna i online nastave, pa do zapravo realizacije te online nastave, ja mislim da je prošlo manje od tjedan dana.”*

Oni ravnatelji koji su stručno-pedagoško područje rada istaknuli kao najveći izazov, uglavnom navode probleme nespremnosti (*“Pa čujte, prije svega taj lockdown, to jest pandemija je bila veliki izazov za sve.”* - ravnatelj I), iznenadnosti (*“Organizirali smo se preko noći, sve je naglo krenulo i jako brzo smo vidjeli da moramo ići na online nastavu.”* - ravnatelj C), slabe upoznatosti s alatima i tehnologijama (*“...morali smo učiti navrat nanos, savladavati znači i ravnatelji i stručne službe, a osobito profesori i učenici kako će zapravo početi raditi.”* - ravnatelj B) te adaptibilnost nastavnika na iste.

Nespremnost i tehnološki izazovi sa kojima se susrelo nastavno i nenastavno osoblje, zapravo i ne iznenađuje uzevši u obzir da suvremeni oblici učenja i poučavanja koji koriste informacijsko-komunikacijsku tehnologiju (IKT) iziskuju odgovarajuću opremljenost i obučenost osoblja kao i zadovoljavanje neophodnih preduvjeta od strane škola (Guglielmino i Guglielmino, 2003; prema Drljača, Latinović i Tomić, 2020). Ako uspoređujemo spremnost zemalja za korištenje IKT-a u nastavi, utvrđeno je kako se zemlje u razvoju puno teže nose s usvajanjem ovakvih oblika učenja i poučavanja u odnosu na razvijene zemlje, a izazovi s

kojima se suočavaju su uglavnom povezani sa slabom internetskom povezanošću, nedostatnom educiranošću o uporabi IKT-a i sadržaja za ovakav oblik učenja (Aung i Khaing, 2003; prema Drljača, Latinović i Tomić, 2020).

Organizacija odgojno-obrazovnog procesa

O organizaciji odgojno-obrazovnog procesa intervjuirani sudionici su imali najviše za reći. Ova tema bila im je posebno važna obzirom da je najveći fokus tijekom lockdowna bio kako kvalitetno organizirati nastavu na daljinu. Pritom su uglavnom govorili o poteškoćama i izazovima vezanim za organizaciju online nastave te konceptu, alatima i tehnologiji koju su implementirali u nastavu. Njihovi odgovori mogu se podijeliti u sljedećih nekoliko kategorija:

1. Tehnički izazovi

Tijekom lockdowna, nastavnici su se suočili s brojnim tehničkim izazovima koji su otežali organizaciju nastave na daljinu. Ravnatelj I su uglavnom isticali preopterećenja sustava, rušenje platformi i poteškoće sa slanjem poveznica i zakazivanjem sastanaka. Ravnatelj B je izjavio: *"Događala su se preopterećenja i sustavi su padali, poveznice slati, odnosno zakazati uopće neki sastanak. To su bile teškoće tehničke naravi."* Ovi tehnički problemi mogu biti frustrirajući za nastavnike i učenike te otežavaju glatko odvijanje nastavnog procesa.

2. Prilagodba učenika

Učenici su se relativno brzo prilagodili novim uvjetima nastave na daljinu. Međutim, istovremeno su brzo pronašli načine kako prevladati sustav i izbjeći sudjelovanje u ocjenjivanju i slanju zadaća (*"Oni su se brzo prilagodili, ali i brzo pronađu načine kako da prevare sustav."* - ravnatelj I). Nastavnici su se suočili s izazovima u procjenjivanju ispravnosti izgovora učenika, poput tehničkih problema s vezom ili oštećenja računala. Ravnatelj B opisuje zgode: *"Pa kao puca im (učenicima) veza, pa ne čuju, pa kao ne vide vas, pa sad ti znaj jel to stvarno tako ili samo nije stigao naučiti. Pa bilo je isto da im se potrgalo računalo, ma svašta."* Ova situacija je postavila pitanje kako pravedno procijeniti i postupiti u takvim situacijama. Da je varanja na ispitima bilo više nego u tradicionalnoj nastavi, potvrđuju i istraživanja koja kao razlog tome uglavnom navode nemogućnost nastavnika da provjerava i kontrolira učenika (Alruwais i sur., 2018; Carnet, 2018; Whitelock i Brasher, 2006; Xu i Mahenthiran, 2016; prema Vanek, Maras i Matijašević, 2022)

3. Održavanje interesa učenika

Online nastava postavila je izazov održavanja pažnje učenika tijekom predavanja i aktivnosti na daljinu. Nastavnici su morali prilagoditi nastavne materijale i koncepte predavanja kako bi

zadržali zainteresiranost učenika. Ravnatelj D je izjavio: "*Dosta smo radili na tome kako zadržati pozornost kod učenika.*". Ovo je zahtijevalo kreativne metode predavanja, interaktivne aktivnosti i redovitu interakciju s učenicima putem virtualnih učionica kako bi se održao visok stupanj angažmana. Prema istraživanju (McIntyre i sur., 2020; prema Varga, 2022), učenici izražavaju preferenciju za komunikaciju licem u lice u učionici zbog interakcije s učiteljima i vršnjacima te zbog poticaja koje dobivaju (neverbalni znakovi). S druge strane, komunikacija putem videokonferencijskih platformi doživljava se kao neprirodna, što rezultira često isključenim mikrofonima i kamerama učenika. Učenici također osjećaju nelagodu postavljajući pitanja putem takvih aplikacija, osobito ako čekaju duže vrijeme na povratne informacije od učitelja (Yates i sur., 2020; Žižanović i sur., 2021; prema Varga 2022). Zbog navedenih razloga, nastava putem medija može djelovati demotivirajuće na učenike.

4. Povećan angažman nastavnika

Nastavnici su se suočili s povećanim angažmanom tijekom lockdowna. Osim što su se bavili organizacijom nastave na daljinu, morali su se nositi s organizacijom zamjena za kolege koji su izostajali zbog bolesti ili bili tretirani kao kontakti zaraženih osoba. To je zahtijevalo dodatnu organizacijsku vještinu i komunikaciju unutar tima nastavnika. Ravnatelj H je istaknuo: "*Kolegice i kolege nastavnici su izostajali s nastave iz poznatih razloga jer su bili zaraženi ili su tretirani kao kontakti zaraženih osoba.*". Ovu izjavu potkrepljuje i recentno istraživanje autorice Lucić (2021; prema Varga, 2022) čiji su podaci pokazali da je drugačiji model nastave doveo do značajnog povećanja opterećenja nastavnika, pri čemu se 63,6% nastavnika izjasnilo da je njihovo radno opterećenje poraslo u odnosu na tradicionalni oblik nastave.

5. Različiti pristupi nastavnika

Nastavnici su imali različite pristupe provedbe nastave na daljinu. Neki su se usredotočili na objavljivanje materijala i ispunjavanje zadataka, dok su drugi naglašavali potrebu za interaktivnim predavanjima u stvarnom vremenu. Postojala je i potreba za kontrolom učenika kako bi se spriječile nepoželjne aktivnosti tijekom online nastave. Ravnatelj A je rekao: "*Mi smo od samog početka tražili da se sva nastava ne svodi samo na objavljivanje određenih videa, zadataka ili nekog gradiva, pa poslije toga tobožnje ispunjavanje nekih zadaća.*".

Odgovori ravnatelja daju uvid u izazove i promišljanja koja su obilježila organizaciju odgojno-obrazovnog procesa tijekom razdoblja lockdowna, kada je online nastava postala norma. Pitanja koja su se pojavila i iskustva nastavnika i ravnatelja ukazuju na duboke

promjene u načinu obrazovanja te izazove s kojima su se suočavali. Tehnički izazovi, uključujući preopterećenje sustava i problematiku s platformama, istaknuli su ranjivost digitalnog okruženja, ali i otvorili pitanje kako unaprijediti tehničku infrastrukturu kako bi se osigurala stabilnost i pouzdanost online alata za obrazovanje. To uključuje i stavke poput brzine internetskog pristupa, servera i kapaciteta platformi. Uz nedostatnu tehničku platformu, prilagodba učenika i njihova sklonost prema varanju predstavljali su etičke izazove, istovremeno potičući razmišljanje o pouzdanom procjenjivanju i ravnoteži između povjerenja i nadzora. Ova situacija postavlja pitanje integriteta i etike učenika, ali također stavlja učitelje pred izazov kako razviti pouzdane metode procjene učenika i promicati odgovorno ponašanje u online okruženju. Održavanje pažnje učenika i motivacije za online učenje zahtijevalo je inventivnost i prilagodbu, dok su izazovi u komunikaciji i interakciji jasno ukazali na potrebu za stvaranjem podržavajućih online okoliša. Povećani angažman nastavnika i raznoliki pristupi provedbi nastave ističu važnost prilagodljivosti i suradnje u obrazovnom sektoru. Ovaj period lockdowna donio je mnoge promjene, ali i prilike za učenje i rast. Općenito, organizacija odgojno-obrazovnog procesa tijekom lockdowna predstavljala je složen izazov koji je zahtijevao brze prilagodbe i kreativne strategije podsjećajući na potrebu za daljnjim istraživanjem i razvojem tehnoloških i pedagoških rješenja kako bi se unaprijedila kvaliteta online obrazovanja.

Uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni proces

Tijekom lockdowna, ravnatelji su poticali i podržavali uvođenje inovacija u nastavu kako bi se prilagodili novonastaloj situaciji. Istraživanje novih alata i pristupa bilo je ključno, a nastavnici su se aktivno angažirali u pronalaženju najboljih metoda za online nastavu. Svi intervjuirani ravnatelji su podržavali inicijative nastavnika i bili otvoreni za nove ideje, što je poticalo kreativnost i suradnju među nastavnicima (*“Ja sam im sve odobrio i što god je tko čuo, vidio ili probao, a da je bilo korisno, ja sam naravno to odobrio da se koristi u nastavi.”* - ravnatelj B).

Neki nastavnici su eksperimentirali s različitim digitalnim alatima, poput Kahoota, kako bi poboljšali interakciju s učenicima. Nekoliko ravnatelja je istaknulo kako su dio financijskih sredstava morali prenamijeniti za kupovinu informatičke opreme, poput grafičkih tableta ili pametnih ploča, kako bi nastavnici mogli pružiti kvalitetnu online nastavu (*“Profesorici matematike smo htjeli što više olakšati, pa smo joj kupili pametnu ploču za kod kuće, pa im je pisala na nju i objašnjavala. I onda je snimala samu sebe kako rješava zadatke i objašnjava i*

onda je to učitala i puštala djeci.“ - ravnatelj B, “Nabavili smo za neke nastavnike i grafičke tablete.” - ravnatelj G). Digitalizacija, poput korištenja platformi za udaljeno učenje, podrazumijeva širu primjenu novih tehnologija i inovacija u edukaciji. Inovativna rješenja, većinom potekla iz privatnog sektora, uključuju obrazovne aplikacije, platforme i resurse. Na ovom području, istaknula su se javno-privatna partnerstva koja omogućuju upotrebu privatnih rješenja za nove oblike podučavanja (Tonković, Pongračić i Vrsalović, 2020).

Uvođenje novih metoda i formata nastave bilo je važno za održavanje interaktivnosti i uključenosti učenika. Nastavnici su koristili razne alate poput videa, podcasta i projektnog pristupa. Primjerice, ravnatelj D je opisao kako su se odlučili na snimanje kratkih video odlomaka i podcastova kako bi što više održali pozornost učenika: *“Radili smo i snimali podcaste, intervju i te male forme od tri do pet minuta izlaganja. Znači suština, ono najvažnije, ali za to je bila potrebna velika priprema. Ljudi (nastavnici) su po dva dana radili te videe od tri minute. “.*

Osim toga, ravnatelj D je opisao i kako su bili veoma kreativni i kod zadavanja zadataka učenicima, a sve s ciljem da se smanji rutina i potakne zainteresiranost: *“Bilo je još inovacija u obliku zadataka koje smo zadavali učenicima, na primjer dali smo im zadatke da podijele svoju intimu i da (tko želi) da podijeli intimni dio sebe sa drugima. Na primjer, da snime svoje okruženje u kojem rade. Na taj način su se učenici počeli osjećati da nisu sami. Tjerali smo ih da se počešljaju, urede i tako dalje. “.*

Uz podršku nastavnika, ravnatelji su također prepoznali važnost podrške učenicima. Kroz zadatke koji su poticali dijeljenje osobnih iskustava i okruženja, nastavnici su stvarali osjećaj zajedništva i podrške među učenicima. Ovakve inovacije u nastavi su pridonijele boljem angažmanu učenika i povećanju njihove motivacije. Sve navedene inovacije i pristupi su doprinijeli uspješnom uvođenju online nastave tijekom lockdowna. Kombinacija podrške, fleksibilnosti i kreativnosti omogućila je nastavnicima da se prilagode novonastalim okolnostima i pruže kvalitetnu nastavu u virtualnom okruženju.

Praćenje i unapređivanje nastave tijekom lockdowna

Na pitanje da opišu na koje su načine pratili i unapređivali nastavu te koje su alate pritom koristili u svojoj privatnoj gimnaziji, ravnatelji su dali različite odgovore. Iako su postojale

neke zajedničke točke u njihovim pristupima, postoje i određene razlike u načinu evaluacije nastavne prakse.

Ravnatelji su uglavnom naglašavali važnost komunikacije i redovnog kontakta između nastavnika, ravnatelja, učenika i roditelja. To je postignuto kroz različite kanale kao što su Zoom, telefonski pozivi i poruke. Ovi kanali omogućili su brzu razmjenu informacija i rješavanje poteškoća. Ravnatelj A je izjavio: *“S njima sam se čuo, pa gotovo svakodnevno, ne znam da li je prošao i jedan dan da se nismo čuli pojedinačno. A zajednički smo se čuli bar jednom tjedno.”*. Ravnatelj B je također bio svakodnevno uključen i aktivno pratio nastavni proces: *“Pa ja sam bio jako uključen u svaku virtualnu učionicu. Ja sam bio uključen u nastavu i putem aplikacije na mobitelu. Na taj sam način uočavao teškoće s kojima se susreću i onda bi o tome nastavničko vijeće putem Zooma organiziralo sastanak.”*.

Ravnatelji su koristili različite alate za evaluaciju nastavnih metoda, i to uglavnom one koje su koristili i za realizaciju nastave. Neki su se oslanjali na platforme kao što su Teams i Yammer za praćenje rada nastavnika i učenika, dok su drugi koristili edukacije i razmjenu iskustava kako bi poboljšali kvalitetu nastave.

“U smanjenom obimu sam pratio i evaluirao rad nastavnika zbog toga što smo imali prve godine Yammer, a na taj način pri korištenju Yammera vi ne možete spontano sazvati sastanak već morate organizirati sastanak preko Zooma ili nekog drugog medija.” - Ravnatelj E

“Često sam se uključivao na Teams meetinge, pregledavao Assignmente i uglavnom koristio sve što ta platforma nudi, unapređivali smo se tako što smo sudjelovali na edukacijama koje su nudile, a najviše nam je pomogla razmjena iskustva.” - Ravnatelj G

Iako su svi odgovori ravnatelja naglasili važnost praćenja, njihova različita iskustva ukazuju na nekoliko ključnih aspekata koji zavređuju kritičku refleksiju. Prvo, varijabilnost u pristupima praćenja rada nastavnika sugerira da nije postojao univerzalni model koji bi odgovarao svim školama i nastavnicima. Ovo otvara pitanje koliko su politike i smjernice usklađene s raznolikim potrebama i kapacitetima škola. Je li fleksibilnost u odabiru metoda evaluacije bila dovoljno prisutna kako bi se zadovoljile individualne okolnosti i preferencije? Jedna od ključnih točki koja se pojavljuje u ravnateljskim odgovorima jest razlika u razini

angažmana u praćenju nastave. Dok su neki ravnatelji istaknuli svoju svakodnevnu prisutnost i aktivno sudjelovanje u virtualnim učionicama, drugi su priznali da su svoj rad ograničili na sporadično praćenje ili evaluaciju. Ova razlika u pristupima postavlja pitanja o konzistentnosti i ravnoteži između praćenja te nužnosti i praktičnosti rada ravnatelja. Treba razmotriti u kojoj mjeri su različiti pristupi utjecali na kvalitetu i učinkovitost nastave te je li postojao nedostatak resursa ili smjernica koji bi pomogli ravnateljima u donošenju odluka o svom angažmanu. Osim toga, važno je razmotriti i pitanje alata koji su korišteni za praćenje i unapređivanje nastave. Dok su neki ravnatelji naglasili upotrebu tehnoloških platformi poput Teams i Yammer za praćenje aktivnosti, drugi su istaknuli važnost komunikacije i sudjelovanja u edukacijama. Ovo otvara pitanje o učinkovitosti i dostupnosti takvih alata te kako se njihova upotreba može optimizirati kako bi se postigao najbolji učinak u praćenju i unapređivanju nastave.

Stručno usavršavanje nastavnika tijekom lockdowna

Tijekom lockdowna, privatne gimnazije su poduzele niz mjera kako bi organizirale stručno usavršavanje nastavnika. Analizirajući odgovore ravnatelja, mogu se izvući ključni zaključci o njihovim pristupima i metodama usavršavanja.

Jedna od najčešće korištenih metoda stručnog usavršavanja bili su webinar (”Sve se održavalo preko webinar. Nešto su održavali psiholog i pedagog, sve je bilo preko webinar” - ravnatelj A). Svi ravnatelji su naglasili važnost ovog oblika edukacije, koji je omogućio pristup stručnim temama i informacijama putem interneta. Ključna tema usavršavanja bila je primjena digitalnih alata i tehnologije u online nastavi (”Pa stručna usavršavanja su se uglavnom bazirala na ono što nas je u tom trenutku čekalo, a to je upravo kako što bolje provoditi online nastavu...izdavačke kuće su dosta nam izišle u susret. Pa ja mislim da je to Alfa čak, odmah napravila nekakav kratki filmić u smislu edukacije kako instalirati Office, kako funkcionira Teams, što se s njim sve može i ostalo, tako da smo s njim počeli organizirati radionicu u našoj školi.” - ravnatelj A). Ovi webinar bili su usmjereni na upoznavanje nastavnika s različitim platformama, poput Teamsa, Zooma i drugih, koje su im omogućile komunikaciju s učenicima, vrednovanje njihovog rada te pripremu i dostavu nastavnih materijala. Cilj je bio pružiti nastavnicima alate, tehnike i strategije koje će im pomoći da se uspješno nose s izazovima online nastave i održe visoku kvalitetu nastavnog procesa.

Saznanja iz literature o važnosti vještina i znanja za rad s različitim platformama za udaljeno učenje dodatno nadopunjuju saznanja iz odgovora ravnatelja. Autori Drljača, Latinović i Tomić (2020) objašnjavaju važnost stručnosti nastavnika pri radu s platformama za udaljeno učenje, kako navode, slabo poznavanje rada platformi može predstavljati problem uzrokujući kašnjenje s postavljanjem materijala. Snimanje audio i video materijala je opet jedna nova vrsta izazova. Mnogi se ne osjećaju prirodno u takvom načinu rada, a njihova tradicionalna nastava ispred ploče, značajno se razlikuje od iskustva ispred kamere na laptopu. Upravo zato je važno da nastavnici savladaju prezentacijske vještine kako bi što uspješnije koristili alate i tehnologije potrebne za prezentaciju znanja, a koji se bitno razlikuju od klasičnog učioničkog načina prezentacije.

Suradnja s vanjskim stručnjacima i institucijama također je bila prisutna u procesu usavršavanja (*“Pratili smo sve što se nudilo, zaista često smo bili na webinarima (organizirani od strane AZOO i MZO), ali i kad bi privatno naišli na nešto bi se uključili.”* - ravnatelj F). Ravnatelji su se oslanjali na psihologe, pedagoge i druge stručnjake kako bi pružili podršku nastavnicima i educirali ih o specifičnim aspektima online nastave (*“Dakle informatičar, profesori informatike i psihologinja i pedagoginja, sve stručne službe smo uključili u educiranje, održavanje radionica.”* - ravnatelj C).

Uz to, interna razmjena iskustava i timski rad bili su važni elementi stručnog usavršavanja. Putem internih sastanaka, radionica i komunikacije putem različitih platformi, nastavnici su imali priliku podijeliti znanje, rješavati probleme i podržavati jedni druge u procesu usvajanja novih vještina (*“Konzultirali smo se sa kolegama koji i inače imaju iskustva u održavanju nastave na daljinu, pa smo imali sreću da se s njima možemo posavjetovati. Oni su nam pokazali i svoje silabuse i na koji način pripremaju radne materijale. Tako da su nam oni bili edukatori.”* - ravnatelj D). Kao što ravnatelji navode, priprema kvalitetnog materijala za udaljeno učenje predstavlja zaseban pedagoški izazov. Postoje različiti načini pripreme materijala za e-učenje i podučavanje, ali jedan od najučinkovitijih standarda za stvaranje upotrebljivih materijala za udaljeno učenje je SCORM. SCORM je skup tehničkih pravila koji omogućavaju suradnju između edukativnog sadržaja i platforme za učenje. To znači da SCORM pruža metodu komunikacije i modele podataka koji osiguravaju da edukativni sadržaj odgovara platformi. S obzirom na to da je SCORM najčešće korišten standard za e-učenje, njegova primjena osigurava dosljednost i prilagodljivost materijala u različitim okruženjima (Portal Scorm; prema Drljača, Latinović i Tomić, 2020).

Psihološka podrška nastavnicima također je dobila posebnu pažnju tijekom lockdowna. Neki ravnatelji su uključili psihologe kako bi pomogli nastavnicima nositi se s izazovima online nastave te osigurali njihovo mentalno blagostanje (*“Puno smo uložili i u mentalno osnaživanje nastavnika, naša psihologica je tu odigrala veliku ulogu.”* - ravnatelj F).

Sudjelovanje u nastavi

Na pitanje da opišu njihovo sudjelovanje u nastavi, ravnatelji su davali različite odgovore. Od ukupno 9 ravnatelja, njih 4 je izjavilo kako se nisu uključivali (ravnatelji A, B, C, D) u online nastavu tijekom lockdowna. Četvero ravnatelja koja se nisu uključivala u nastavu, naveli su slične razloge, uglavnom nisu htjeli da njihovo sudjelovanje stvara pritisak nastavnicima i osjećaj da nemaju povjerenja u ono što rade.

Ravnatelj A je detaljnije opisao razloge ne uključivanja u nastavu: *“Međutim, ja se iskreno nisam pretjerano uključivao u nastavu. Uključivanje u svaki sat stvara pritisak. Ja i kad se uključujem u nastavu, radim to pro-forme jednom godišnje, ma to je samo predstava za mene”*. Ravnatelj B tvrdi: *“Ali ja sam imao veliko povjerenje u svoje profesore, tako da se nisam baš ni morao previše uključivati. A i nisam htio da pomisle da nemam povjerenja u svoje ljude.”*

Ipak, svjesnost o važnosti praćenja nastavnih aktivnosti bila je prisutna kod preostalih pet ravnatelja koji su se aktivno i kontinuirano uključivali u online sesije tijekom trajanja lockdowna. Tome u prilog idu i izjave ravnatelja:

“Kao ravnatelj, imao sam slobodan pristup u svakom trenutku u svaki virtualni razred i za svaki nastavni sat. Koliko su mi druge obaveze i poslovi dopuštali, vrlo sam često znao zaviriti u razrede. Mogu reći da sam to činio i češće i redovitije nego što to radim danas u takozvanim normalnim uvjetima rada.” - ravnatelj G

“Pratio sam i uključivao se. Pratio sam održavanje usmenih ispita i koordinirao. Recimo nisu svi bili dovoljno tehnički vješti za priključivanje sastanku i tome slično, pa sam pratio na koji način se to sve odvija.” - ravnatelj H

Pedagozi i psiholozi su odigrali značajnu ulogu u podršci učenicima i profesorima tijekom lockdowna. Oni su razgovarali s učenicima, pratili njihove uvjete u nastavi i pružali savjete

za organizaciju rada i učenje (*“Tu je pedagoginja više bila kao podrška učenicima u njihovim virtualnim učionicama. Davala im nekakve savjete za organizaciju rada, za učenje i ostalo.”* - ravnatelj B).

Iako odgovori nekih ravnatelja daju naslutiti kako su se u nastavu uključivali samo pro forma, svakako im je to omogućilo bolje razumijevanje situacije i interakciju s učenicima i nastavnicima, a ponajviše kada je u pitanju evaluacija kvalitete rada. Praćenje i kontrola priprema nastavnika bili su važni za jednog ravnatelja kako bi provjerio realizaciju plana i kvalitetu nastave. Ravnatelj H je izjavio kako su kvalitetu nastave nastojali osigurati kroz vodič koji su interno razvili, a sve s ciljem da se omogući jednako sudjelovanje za učenike i nastavnike koji su slabije informatički pismeni.

Istraživanje pedagoških fenomena

Na pitanje koje se fokusiralo na još jedno važno područje rada ravnatelja, a to je istraživanje pedagoških fenomena, većina je iskazala nesigurnost u vezi s konceptom istraživanja pedagoških fenomena. Štoviše, samo dva ravnatelja (ravnatelji I i D) su sa sigurnošću dala svoj odgovor dajući dojam kako vladaju značenjem termina (*“Morate mi prvo pojmovno objasniti što znači istraživanje pedagoških fenomena.”* - ravnatelj A , *“Pa ne znam što bi točno to bilo.”* - ravnatelj B, *“Nažalost ne znam objasniti pojam pedagoških fenomena.”* - ravnatelj E). Nakon što je ravnateljima pruženo kratko objašnjenje, zaključili su da su njihova istraživanja bila temeljena uglavnom na nestrukturiranom promatranju. Točnije, ni jedan intervjuirani ravnatelj nije proveo strukturirano istraživanje koje udovoljava metodološkim standardima provođenja pedagoških istraživanja za vrijeme lockdowna.

Umjesto provođenja formalnih istraživanja, ravnatelji su se fokusirali na opažanja i prilagodbu pedagoške prakse u izvanrednim okolnostima. Primijetili su ponašanje učenika, oblačenje i razlike u ponašanju u usporedbi s nastavom uživo (*“Promatrao sam ponašanje učenika na nastavi, oblačenje i uspoređivao s ponašanjem na nastavi uživo i moram priznati su razlike bile velike.”* - ravnatelj A). Neki su primijetili i kreativne načine na koje učenici pokušavaju izbjeći sudjelovanje na nastavi i izvršavanje svojih obveza putem korištenja slika i videa kako bi stvorili dojam prisutnosti (*“A učenici su svašta radili, uključivali svoje slike i videe da izgleda kao da su prisutni.”* - ravnatelj I).

Iako istraživanja pedagoških fenomena nisu bila provođena na formalan način (*“Mi nismo radili formalno istraživanje, nismo radili strukturirano po elementima istraživanja. Imali smo ankete zadovoljstva i nastavnika, učenika i roditelja, to jesmo radili, da vidimo što se dešava. Tražili smo od učenika mišljenje da vidimo što oni misle o tome. Ali nešto konkretno, nismo ispitivali.”* - ravnatelj D), ravnatelji su svjesno pratili i promatrali situaciju te stekli uvid u pedagoške aspekte online nastave. Njihova promatranja pridonijela su razumijevanju specifičnih izazova i promjena u pedagoškoj praksi te su omogućila prilagodbu nastavnih metoda i pristupa.

Odgovori ravnatelja donose zanimljiv uvid u njihovo shvaćanje i pristup istraživanjima tijekom lockdowna, ali i općenito. Iako su ravnatelji pokazali nesigurnost u vezi s pojmom istraživanja pedagoških fenomena, njihov pristup prilagodbi i promatranju situacije ima svoje vrijednosti i doprinose. Najprije treba primijetiti da su ravnatelji bili svjesni potrebe za razumijevanjem promjena u pedagoškoj praksi tijekom online nastave. Opažanja i promatranja ponašanja učenika, razlike u odijevanju i načinima izbjegavanja sudjelovanja u nastavi pokazuju njihovu posvećenost u razumijevanju specifičnih izazova s kojima su se suočavali učitelji i učenici. To je važno jer je pristup stvaranju školskog okruženja i nastave prilagođenih trenutnim potrebama i uvjetima ključan za uspjeh online obrazovanja. Također je značajno da su ravnatelji koristili povratne informacije od učitelja, učenika i roditelja putem anketa zadovoljstva. Iako ova metoda nije formalno strukturirano istraživanje, pružila je dragocjene informacije.

Razlog zašto ravnatelji nisu provodili strukturirana istraživanja pedagoških fenomena može se djelomično povezati s kompleksnom poviješću tumačenja pedagogije kao discipline. Kao što König i Zedler (2001; Sekulić-Majuerc, 2007) ističu, pedagogija je tijekom vremena promatrana i tumačena na različite načine - kao normativna znanost, empirijska znanost o ponašanju, hermeneutička disciplina, znanost u sklopu teorije sustava, itd. Svaki od ovih teorijskih tumačenja pedagogije utemeljio je različite metodološke pristupe za proučavanje pedagoških fenomena. Ovo raznoliko tumačenje pedagogije može dovesti do konfuzije i nesigurnosti u vezi s odabirom odgovarajuće metodologije istraživanja. Ravnatelji, koji su primarno odgovorni za upravljanje školama i osiguravanje kvalitete obrazovanja, možda nisu imali duboko razumijevanje različitih pristupa pedagojskim istraživanjima. To bi moglo objasniti njihovu nesigurnost i nedostatak strukturiranog pristupa istraživanju pedagoških fenomena tijekom lockdowna. Time se ukazuje na potrebu za boljim razumijevanjem

različitih teorijskih pristupa pedagogiji i razvojem fleksibilnih metodoloških pristupa koji se mogu prilagoditi specifičnim potrebama i okolnostima. Za ravnatelje i druge školske lidere, to bi značilo stvaranje svijesti o različitim pristupima pedagoškim istraživanjima i poticanje suradnje s pedagoškim istraživačima kako bi se razvili strukturirani i znanstveno utemeljeni pristupi proučavanju pedagoških fenomena.

Analiza ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata za vrijeme lockdowna

Na temu analize ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata njihove privatne gimnazije, ravnatelji su istaknuli različite pristupe i metode analize te načine korištenja dobivenih podataka za poboljšanje rada škole.

Ravnatelji su uglavnom koristili postojeći sustav evaluacije (*“Mi inače imamo godišnju, vrlo iscrpnu anketu koja se provodi u petom mjesecu, prije nego maturanti odu. Svaki učenik ocjenjuje svakog profesora, naravno i mene kao ravnatelja i spremačicu i tajnicu.”* - ravnatelj A), kao što su anketni upitnici, razgovori s učenicima i analiza ocjena, kako bi procijenili postignuća učenika tijekom lockdowna. Ravnatelj B je istaknuo kako su ostvarene rezultate analizirali kroz razgovore s učenicima (*“Nije bilo nekakvih službenih anketa i upitnika, već u razgovoru s učenicima.”* - ravnatelj B). Međutim, naglasili su da su pandemijske mjere i online nastava imale značajan utjecaj na učenike, posebno u razredima koji prolaze kroz osjetljive razvojne faze poput puberteta. Pa je tako ravnatelj A istaknuo: *“Mi imamo đake koji su prošli tu pandemijsku godinu, dakle evo to su 1. razredi i 2. razredi. To su vrlo osjetljive godine, pubertet, teški predmeti,... To je jako na njih djelovalo. Neki roditelji su izgubili posao. Mislim da je razina znanja značajno pala.”*. Promjene u okolnostima, gubitak poslova roditelja i nedostatak izvanškolskih aktivnosti bile su neki od izazova s kojima su se suočavali.

Analiza je također uključivala promatranje organizacije nastave i uvjeta rada. Ravnatelji su prepoznali potrebu za poboljšanjem tehnološke infrastrukture i stvaranjem boljih uvjeta za online nastavu. Kroz neformalnu analizu, identificirane su promjene koje su kod jednog ravnatelja dovele do prelaska na platformu MS Teams za organizaciju nastave (*“Radio sam neformalnu analizu vezano za organizaciju i uvjete rada...rezultat te moje osobne neformalne analize je bila promjena školskog poslužitelja platforme preko koje se može organizirati nastava i to je bio onda Teams u nastavku i danas.”* - ravnatelj E).

Dobiveni podaci korišteni su za donošenje odluka i unapređenje rada škole. Evaluacija rezultata i prilagodba nastavnih metoda i pristupa bili su usmjereni na poboljšanje kvalitete nastave. U jednom primjeru odgovora, ravnatelj A je opisao kako svake godine rade dubinsku i metodološki strukturiranu analizu pri kojoj im tehnički vještiji nastavnici pomognu u vizualizaciji podataka, pružajući uvid u postignuća učenika.

Analizi ostvarenih rezultata za vrijeme lockdowna nisu pristupili samo ravnatelji. Krajem lipnja 2020. godine, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2020a) je provelo istraživanje među ravnateljima 106 hrvatskih srednjih škola. Rezultati su pokazali da su gotovo svi ispitani ravnatelji (98,6%) izrazili pozitivno mišljenje o uspješnosti provedbe nastave na daljinu što ukazuje na dobro organiziran i stabilan proces provođenja nastave na daljinu tijekom tog razdoblja. Neki od njih su istaknuli kako im je to razdoblje pomoglo da unaprijede svoje vještine vođenja i organizacije. Zanimljiv je i podatak koji se veže uz gornji nalaz, vezan uz motivaciju učenika, a koji pokazuje da većina nastavnika (70%) primjećuje da su učenici puno aktivniji u fizičkoj školi u usporedbi s online nastavom. Tijekom razdoblja online nastave, uočeno je opadanje razine učeničke aktivnosti.

Podatak o smanjenju razine učeničke aktivnosti tijekom online nastave, u usporedbi s tradicionalnim oblikom školovanja, ima dublje implikacije. Prvo, ukazuje na ograničenja online nastave i potrebu za poboljšanjem kvalitete kako bi se nadoknadila razlika u angažmanu učenika između ovih dva oblika obrazovanja. Također, naglašava važnost socijalne interakcije u školovanju. Neposredna interakcija s učiteljima i vršnjacima pruža jedinstvene prilike za učenje i motivaciju koja je teže ostvariva online. Ovaj podatak također potiče na razmišljanje o potrebama za prilagodbom nastavnih metoda i strategija kako bi se održala visoka razina učeničke motivacije i aktivnosti tijekom online nastave. To može uključivati interaktivne alate i dodatnu podršku od strane nastavnika. Uz navedeno, ovaj podatak potiče na razmatranje o fleksibilnosti obrazovnog sustava i njegovu prilagodbu izvanrednim situacijama. Razmišljanje o strategijama za kontinuiranu i kvalitetnu edukaciju, bez obzira na okolnosti, postaje nužnost u svijetu koji se suočava s nepredvidivim izazovima.

Zaključak

Utjecaj pandemije Covid-19 na odgoj i obrazovanje je postala jedna od zanimljivijih i atraktivnijih tema istraživanja u posljednje vrijeme, posebno među istraživačima koji se bave područjem odgoja i obrazovanja. Razdoblje pandemije bilo je iznimno plodno za istraživanja i rezultiralo je mnogobrojnim radovima. Međutim, primjećuje se da nisu sve teme jednako pokrivena, a posebno se ističe nedostatak istraživanja o organizaciji i rukovođenju privatnih škola za vrijeme lockdowna. Ovo stvara pitanje zašto su teme koje se tiču privatnog odgoja i obrazovanja manje popularne i manje istražene.

Ovaj istraživački rad usredotočio se na temu rukovođenja privatnim školama tijekom razdoblja lockdowna uzrokovanog pandemijom Covid-19. Cilj istraživanja bio je istražiti iskustva i izazove s kojima su se suočavali ravnatelji privatnih srednjih gimnazija na području Republike Hrvatske za vrijeme lockdowna. U tu svrhu, provedeno je ukupno 9 intervjua s ravnateljima .

Većina intervjuiranih ravnatelja istaknula je da su se suočili s više izazova na stručno-pedagoškom planu tijekom razdoblja lockdowna. Međutim, oni koji su naglasili izazove u poslovdnom području najčešće su istaknuli financijske poteškoće kao glavni problem. S obzirom na to da se većina privatnih škola uglavnom financira od školarina učenika, mnoge obitelji su se zbog teških uvjeta uzrokovanih pandemijom suočile s gubicima posla ili smanjenjem plaća, što je utjecalo na sposobnost podmirenja školskih obveza. Drugi izazov koji se isticao je vezan uz organizaciju ljudskih resursa. Ravnatelji su morali tražiti zamjene za nastavnike koji su morali uzeti bolovanje zbog bolesti, što je rezultiralo povećanim opterećenjem i traženjem novog osoblja. Ova situacija posebno se odrazila kod nekih škola gdje se broj zaposlenika naglo povećao, dok su druge imale poteškoća u pronalasku dovoljno kvalificiranih zamjena zbog nedostatka radne snage. Prilikom postavljanja pitanja o poslovdnom području rada, ravnatelji su općenito odgovarali, a manje se fokusirali na specifična područja unutar tog segmenta. Iz tog razloga, analiza podataka nije bila tematski podijeljena kako bi se omogućilo cjelovitije razumijevanje svakog aspekta poslovanja škola za vrijeme lockdowna.

Na pitanja vezana uz stručno-pedagoško područje rada najčešće su govorili o organizaciji nastave i alatima koje su koristili te s kojim izazovima su se susretali. Većina je koristila

Yammer i MS Teams, te su isticali izazove oko spomenutih platformi. Također, govorili su i o adaptaciji nastavnog osoblja na nove tehnologije te metode koje su koristili kako bi ih educirali za rad na istoj. Digitalizacija nastavnog proces bila je prioritetna, a s njom su došli i drugi alati koji su potpomogli nastavnicima u radu i učenicima u savladavanju sadržaja. Što se tiče praćenja i sudjelovanja ravnatelja u nastavi kao jedno od važnih područja rada, ravnatelji se uglavnom nisu uključivali u nastavu ili su to radili pedagozi i ostali stručni suradnici. Neki su naveli da su bili preopterećeni drugim poslom, a neki i inače to ne obavljaju, pa nisu vidjeli smisao da to rade i za vrijeme lockdowna. To je svakako zanimljiv nalaz koji predstavlja dobar temelj za daljnja istraživanja. Po pitanju evaluacije i unapređenja nastave, ravnatelji su uglavnom provodili evaluacije kroz upitnike i direktne razgovore s učenicima, nastavnicima i roditeljima s ciljem prikupljanja povratne informacije i poboljšanja rada. Analiza ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata na kraju školske godine bila je vrlo slična evaluaciji, uglavnom se temeljila na evaluacijama učenika i njihovu zadovoljstvu nastavnicima, organizacijom, kvalitetom nastave, alatima i slično te nestrukturiranom promatranju okoline, ponašanju učenika i nastavnika. Istraživanje o organizaciji nastave koje je provelo Ministarstvo znanosti i obrazovanja pokazalo je gotovo stopostotno zadovoljstvo ravnatelja, no neki ravnatelji su iskazali sumnju za takvim rezultatom obzirom na izazove s kojima su se susreli. Pitanje koje se odnosilo na istraživanje pedagoških fenomena izazvalo je najveće iznenađenje među ravnateljima, jer velik broj njih nije bio upoznat s tim pojmom. Čak i nakon što im je značenje pojma objašnjeno, svi intervjuirani ravnatelji zaključili su da nisu provodili takvu vrstu metodološki strukturiranih istraživanja. Oni koji su provodili neku vrstu istraživanja, uglavnom su spominjali nestrukturirana i neplanirana promatranja, takozvano "promatranje u hodu". S obzirom na to da je istraživanje pedagoških fenomena jedno od glavnih područja rada ravnatelja, postavlja se pitanje zašto mnogi od njih nisu upoznati s njime. Ovo otkriće ukazuje na potrebu daljnje analize i istraživanja kako bi se bolje razumjelo zašto ravnatelji nisu uključeni u istraživanje pedagoških fenomena.

Također, uz najvažnije rezultate, potrebno je spomenuti i potencijalna ograničenja ovog istraživanja. Prvo, mali bazen ispitanika predstavlja izazov zbog specifičnog profila sudionika, odnosno ravnatelja srednjih privatnih gimnazija u Hrvatskoj, koji čini relativno malu skupinu. Iako je broj od 9 ravnatelja koji su sudjelovali u istraživanju značajan s obzirom na ovu specifičnu populaciju, važno je imati na umu ograničenje općenitosti rezultata na cijelu populaciju ravnatelja škola. Drugo, postoji mogućnost da su sudionici pružili društveno poželjne odgovore ili nisu bili potpuno iskreni tijekom intervjua. Iako uz

svo nastojanje osiguranja povjerljivosti i otvorenost u komunikaciji, potpuno eliminiranje ovog potencijalnog iskrivljivanja nije uvijek moguće. Treće, važno je uzeti u obzir vremenski odmak od lockdowna do trenutka provođenja intervjua, koji je bio tri godine. Dok su neki ravnatelji cijenili taj odmak jer im je omogućio bolju analizu situacija, drugi su možda mogli zaboraviti neke ključne aspekte koji bi doprinijeli dubljem razumijevanju istraživane teme.

Ovo istraživanje pružilo je značajan uvid u iskustva ravnatelja privatnih škola i njihove prilagodbe na posljedice pandemije. Njihov način suočavanja s izazovima tijekom pandemije i utjecaj na poslovanje škola predstavljaju važne spoznaje koje doprinose razumijevanju kompleksnosti privatnog obrazovnog sektora. Kao doprinos već postojećim istraživanjima koja se bave sličnom temom u javnom odgojno-obrazovnom sektoru, ovaj rad može poslužiti kao dobar temelj za usporedbu između privatnih i javnih škola te identifikaciju specifičnosti i sličnosti njihovih prilagodbi na krizne situacije.

Tijekom istraživanja, otvorila su se i nova pitanja koja predstavljaju plodno tlo za buduća istraživanja u ovom području. Primjerice, moguće je dalje istražiti dugoročne posljedice pandemije na privatno školstvo, kao i usporediti različite strategije koje su primijenile privatne škole u različitim zemljama kako bi se izvukle pouke za buduće izazove u obrazovnom sektoru.

Popis literature

Adedoyin, O. B., i Soykan, E. (2020). Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. *Interactive learning environments*, 1-13. Dostupno na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10494820.2020.1813180> [30. siječnja 2023.]

Blažević, I. (2014). Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik*, 63 (1-2), 7-21. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/123227> [30. siječnja 2023.]

Brion, C. (2021). Leading in Times of Crisis. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 24(3), 27–38. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1555458921992386> [30. siječnja 2023.]

Buhač, Lj. (2017a). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14 (1), 0-0. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/190035> [15. ožujka 2023.]

Buhač, Lj. (2017b). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14 (1), 81-98. [17. ožujka 2023.]

Coombs, W. (2007). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oaks: Sage. [15. ožujka 2023.]

Damjanović, M., Cuglin, N., Deželić, V. (2020). Prvi slučaj koronavirusa u Zagrebu: Nalazi u Rijeci negativni, sumnja se na zarazu u Koprivnici. RTL.hr, 25.veljače [online]. Dostupno na: <https://www.rtl.hr/vijesti-hr/novosti/hrvatska/3652507/koronavirus-u-rijeci-cekaju-se-nalazi-devet-radnika-koji-su-dosli-iz-italije-jedan-pokazuje-znakove-bolesti/> [1. veljače 2023.]

Divjak, B. (2020). Intervju. Ministrica Divjak ponosna na prvi dan online nastave: Većina država se nije snašla poput nas. U: RTL Direkt. TV, RTL Televizija. 16.ožujka 2020. Dostupno na: <https://www.rtl.hr/vijesti-hr/video/vijesti/373165/ministrica-divjak-ponosna-na-prvi-dan-online-nastave-vecina-drzava-se-nije-snasla-poput-nas/> [1. veljače 2023.]

Drljača, D. P., Latinović, J., i Tomić, S. (2020). Problemi održavanja nastavnog procesa tokom pandemije Sars-Cov-2 virusa u obrazovnom sistemu Republike Srpske. U: Zbornik radova Proceedings (Ur. Zoran Ž. Avramović), Banja Luka, Panevropski univerzitet "APEIRON", 69-79. [1. lipnja 2023.]

Državni zavod za statistiku (2022a). *Osnovne škole, kraj šk. g. 2020./2021. i početak šk. g. 2021./2022.* Zagreb: DZS. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29006> [20. ožujka 2023.]

Državni zavod za statistiku (2022b). *Srednje škole, kraj šk. g. 2020./2021. i početak šk. g. 2021./2022.* Zagreb: DZS. Dostupno na: <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29008> [20. ožujka 2023.]

Dželetović, M. i Ristić, B. (2016). Upravljanje privatnim srednjim školama—strategijska intencija države. U: *Book of Proceedings (Ur. Ž. Živković)*, Bor, Tehnički fakultet Bor, 100-112. [23. ožujka 2023.]

Eurydice (2000). *Private education in the European Union: Organisation, administration and the public authorities' role, 2000.* Dostupno na: https://www.indire.it/lucabas/lkmw_file/eurydice/istruzione_privata_2000_EN.pdf [21. ožujka 2023.]

Harasim, L. (2000). *Shift happens: online education as a new paradigm in learning. The Internet and Higher Education*, 3(1-2), 41–61. Dostupno na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1096751600000324> [30. siječnja 2023.]

Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje (2021). Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50476> [20. 3. 2023.]

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020a), Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije covid-19 za ustanove ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja te osnovnoškolske ustanove u kojima je osigurana mogućnost zbrinjavanja djece rane i predškolske dobi te učenika koji pohađaju razrednu nastavu. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Upute-vrtici-i-skole-29-4-2020.pdf> [1. veljače 2023.]

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020b), Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije covid-19 vezano za rad predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola u školskoj godini

2020./2021. Dostupno na: <https://www.hzjz.hr/wp-content/uploads/2020/03/Upute-vrtici-i-skole-29-4-2020.pdf> [1. veljače 2023.]

Košar, I. (2020). Povratak u klupe, koronavirus ušao u devet škola. HRT vijesti, 6.rujna [online]. Dostupno na: <https://vijesti.hrt.hr/651354/sutra-povratak-u-skolu> [1. veljače 2023.]

Krbec, D. (1999). Privatne škole i obrazovna politika u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 6 (3), 269-278. Dostupno na: <https://doi.org/10.3935/rsp.v6i3.283> [30. siječnja 2023.]

Magomedov, I. A., Khaliev, M. S., i Khubolov, S. M. (2020). The negative and positive impact of the pandemic on education. *Journal of Physics: Conference Series*, 1691 (1), 1-5. IOP Publishing. Dostupno na: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1691/1/012134/pdf> [30. siječnja 2023.]

Matijević, M. (2010). Cjeloživotno obrazovanje učitelja za pedagoški i školski pluralizam. U: *Kultura i obrazovanje–determinante društvenog progresa (Ur. D. Branković)*, Banja Luka: Filozofski fakultet, 577-582. [30. siječnja 2023.]

Milutinovic, J. i Zukovic, S. (2013). Odgojne i obrazovne tendencije: Privatne i alternativne škole. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15(2), 241-266. [30. siječnja 2023.]

Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2020). Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19 u pedagoškoj/školskoj godini 2020./2021. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/vijesti/modeli-i-preporuke-za-rad-u-uvjetima-povezanim-s-bolesti-covid-19-u-pedagoskoj-skolskoj-godini-2020-2021/3916> [22. ožujka 2023.]

Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2020a). Rezultati upitnika za ravnatelje škola o provođenju nastave na daljinu. Dostupno na: <https://skolazazivot.hr/rezultati-upitnikaza-ravnatelje-skola-o-provođenju-nastave-na-daljinu-od-ozujka-dolipnja-2020/> [29. lipnja 2023.]

Policy Brief: Education During COVID-19 and Beyond. United Nations; 2020. Dostupno na: https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf [30. siječnja 2023.]

Rajić, V. (2008). Stavovi učitelja i roditelja o razvoju privatnog i alternativnog osnovnog školstva u Republici Hrvatskoj. *Odgojne znanosti*, 10(2 (16)), 329-347. [30. siječnja 2023.]

Schechter, C., Da'as, R. A., i Qadach, M. (2022). Crisis leadership: Leading schools in a global pandemic. *Management in Education*, 0(0), 1-8. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/359177926_Crisis_leadership_Leading_schools_in_a_global_pandemic [30. siječnja 2023.]

Schleicher, A. The Impact of COVID-19 on Education Insights from Education at a Glance. 2020. Dostupno na: <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf> [30. siječnja 2023.]

Sekulić-Majurec, Ana. (2007). Kraj rata paradigmi pedagoških istraživanja. *Pedagogijska istraživanja*, 4(2), 203-215. Dostupno na: <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/6112/> [23. kolovoza 2023.]

Standard kvalifikacije – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove [Qualification standard - Principal of an educational institution] (2020). Dostupno na: <https://hko.srce.hr/registar/standard-kvalifikacije/detalji/27> [17. travnja 2023.]

Standard zanimanja – Ravnatelj/ica odgojno-obrazovne ustanove [Occupational standard – Principal of an educational institution] (2020). Dostupno na: <https://hko.srce.hr/registar/standard-zanimanja/detalji/33> [17. travnja 2023.]

Staničić, S. Zekanović, N. (2011) Ravnatelj kao poslovni i pedagoški (ruko)voditelj škole, u: Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole. U: *Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole* (Ur. Drandić, B., Zekanović, N., Stančić, S.), Zagreb: Znamen, 215-228.

Tadesse, S. i Muluye, W. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on education system in developing countries: a review. *Open Journal of Social Sciences*, 8(10), 159-170. Dostupno na: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=103646> [30. siječnja 2023.]

Tonković, A., Pongračić, L., i Vrsalović, P. (2020). Djelovanje pandemije Covid-19 na obrazovanje diljem svijeta. *Časopis za odgojne i obrazovne znanosti Foo2rama*, 4(4), 121-134. [30. lipnja 2023.]

Vanek, K., Maras, A. i Matijašević, B. (2022). *E-vrednovanje u nastavi na daljinu tijekom pandemije COVID-19 iz perspektive učitelja. Napredak*, 163 (1 - 2), 161-179. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/279090> [30. lipnja 2023.]

Varga, R. Pedagoška ljubav u doba pandemije. U: *Obrazovanje u osnovnoj školi u vreme pandemije (Ur. Mila Beljanski)*, Sombor: Pedagoški fakultet u Somboru, 114-123. [19. lipnja 2023.]

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 151/22). Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>. [5. svibnja 2023.]

World Health Organization (2020) Coronavirus disease (COVID-19). Dostupno na: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 [30. siječnja 2023.]

World Health Organisation (2022) WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard. Dostupno na: <https://covid19.who.int/> [30. siječnja 2023.]

Prilozi

Prilog 1. - Pitanja za polustrukturirani intervju s ravnateljima srednjih privatnih gimnazija

1. U kojem području rada ravnatelja procjenjujete da su se javili veći izazovi tijekom lockdowna, stručno-pedagoškom ili poslovodnom?
2. Jeste li tijekom lockdowna imali izazova u okviru poslovnog područja rada ravnatelja (upravni, financijski, poslovi održavanja)? O kojim izazovima se radilo?
3. Možete li istaknuti neke konkretne primjere tih izazova u okviru poslovnog područja rada ravnatelja?
4. Koje su bile glavne poteškoće u organizaciji odgojno-obrazovnog procesa tijekom lockdowna? Kako ste se nosili s njima?
5. Kako ste pratili i unapređivali nastavu u Vašoj školi tijekom lockdowna? Koje su bile ključne strategije i alati koje ste koristili za evaluaciju nastavnih metoda?
6. Kako ste organizirali stručno usavršavanje učitelja tijekom lockdowna? Koje su bile ključne teme i metode koje ste koristili za njihovo daljnje usavršavanje?
7. Kako ste poticali i podržavali uvođenje inovacija u nastavi tijekom lockdowna? Koje su bile najznačajnije inovacije koje ste implementirali i kako su utjecale na rad učitelja i učenika?
8. Kako ste analizirali ostvarene odgojno-obrazovne rezultate Vaše škole tijekom lockdowna? Kako ste koristili dobivene podatke za poboljšanje rada škole i u kojem smjeru su išle promjene?
9. Kako ste sudjelovali u nastavi tijekom lockdowna? Na koji način ste podržavali i doprinicali aktivnostima učitelja i učenika te održali kvalitetu interakcije u virtualnom okruženju?
10. Kako ste se bavili istraživanjem pedagoških fenomena tijekom lockdowna? Koji su bili ključni aspekti koje ste istraživali i kako su vaša istraživanja doprinijela razumijevanju pedagoške prakse u izvanrednim okolnostima?