

# Izazovi u radu ravnatelja osnovnih škola tijekom pandemije COVID-19

---

**Fudurić, Danijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:013762>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-02-21**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za pedagogiju

**IZAZOVI U RADU RAVNATELJA OSNOVNIH ŠKOLA TIJEKOM PANDEMIJE  
COVID-19**

Diplomski rad

Danijela Fudurić

Mentor: dr. sc. Ivan Markić, doc.

Zagreb, 2021.

## Sadržaj

Sažetak .....	4
Abstract .....	5
1. Uvod .....	6
2. Pandemija COVID-19 .....	8
2.1. Stanje u Republici Hrvatskoj.....	9
3. Odluke Vlade Republike Hrvatske i postupci Ministarstva znanosti i obrazovanja .....	9
3.1. Početak pandemije - zatvaranje odgojno-obrazovnih ustanova .....	10
3.2. Suživot s pandemijom – otvaranje odgojno-obrazovnih ustanova.....	11
3.2.1. Načini provedbe nastave tijekom pandemije COVID-19 u školskoj godini 2020./2021.....	12
4. Rad ravnatelja.....	16
4.1. Rad u vremenu prije pandemije .....	16
4.1.1. Administrativno-tehničko područje rada.....	17
4.1.2. Stručno-pedagoško područje rada .....	17
4.2. Rad tijekom trajanja pandemije.....	20
4.2.1. Dužnosti ravnatelja u školi tijekom pandemije COVID-19 .....	21
4.3. Usporedba ravnateljeva rada prije i tijekom pandemije .....	22
5. Metodologija empirijskog istraživanja .....	24
5.1. Cilj istraživanja .....	24
5.2. Problem istraživanja .....	24
5.3. Zadaci istraživanja.....	25
5.4. Istraživačka pitanja.....	25
5.5. Postupci i instrument istraživanja .....	26
5.6. Uzorak istraživanja.....	26
5.7. Način provođenja istraživanja .....	26

6. Prikaz i analiza rezultata istraživanja .....	27
6.1. Izazovi u administrativno-tehničkom radu ravnatelja tijekom pandemije .....	27
6.2. Izazovi u stručno-pedagoškom radu ravnatelja tijekom pandemije .....	30
6.3. Koje je područje rada ravnateljima predstavljalo veći izazov.....	32
6.4. Primjenjivost <i>Uputa</i> i <i>Modela</i> u školskom kontekstu .....	35
6.5. Jasnoća i definiranost <i>Uputa</i> i <i>Modela</i> .....	38
7. Zaključak.....	41
8. Popis literature.....	44
9. Prilozi .....	50
Prilog 1. - Pitanja za intervju s ravnateljima .....	50

## Sažetak

Pandemija COVID-19 pokazala se kao veliki izazov svim dionicima odgojno-obrazovnog sustava, a time i ravnateljima. Oni su način rada škole - kako bi mogli zadovoljiti upute i mjere Ministarstva znanosti i obrazovanja te Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo - trebali prilagoditi u vrlo kratkom roku, u svrhu poštivanja epidemioloških mjera čiji je cilj zaštititi zdravlje ne samo učenika, već i svih ostalih djelatnika odgojno-obrazovne ustanove.

Posao ravnatelja izuzetno je izazovan, a pojavom pandemije dobiva mnogo dimenzija koje ih dodatno opterećuju u sferi administrativno-tehničkih te stručno-pedagoških poslova. Kako bi se ravnateljima, ali i ostalim odgojno-obrazovnim djelatnicima, olakšao prijelaz na “novo normalno” obrazovanje, resorno Ministarstvo donosi dva dokumenta - *Modele i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19 u pedagoškoj/školskoj godini 2020./2021*, *Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije COVID-19 vezano za rad predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola u školskoj godini 2020./2021*. te nekolicinu drugih dokumenata koji predstavljaju svojevrsne upute za rad odgojno-obrazovnih djelatnika sukladno s novim uvjetima.

Stoga, cilj istraživanja bio je ispitati s kojim izazovima su ravnatelji osnovnih škola suočeni prilikom obavljanja stručno-pedagoških te administrativno-tehničkih poslova u okviru pandemije COVID-19. Rezultati istraživanja pokazuju da je pandemija uvelike otežala posao ravnatelja i učinila ga mnogo izazovnijim u oba područja rada.

**Ključne riječi:** *pandemija COVID-19, ravnatelji, administrativno-tehnički poslovi, stručno-pedagoški poslovi, epidemiološke mjere*

## **Abstract**

The COVID-19 pandemic has proved to be a great challenge to all stakeholders in education, and thus to principals. In order to meet the instructions and measures of the Ministry of Science and Education and the Croatian Institute of Public Health they had to - for the sake of complying with epidemiological measures aimed at protecting the health of students and all employees - change the way their schools work.

The work of a school principal is extremely challenging and, after the pandemic was declared, it has acquired many dimensions that additionally burden them in the sphere of administrative-technical and professional-pedagogical work. In order to facilitate the transition to a “new normal” education for principals, as well as other educational staff, the line ministry issued two documents - *Models and recommendations for working in conditions related to COVID-19 disease in the pedagogical/school year 2020/2021*, *Instructions for prevention and suppression of the COVID-19 epidemic related to the work of preschool institutions, primary and secondary schools in the school year 2020/2021*. and several other documents that represent distinct instructions for the work of educators in accordance with the new conditions.

Therefore, the aim of the research was to examine the challenges faced by primary school principals in performing professional-pedagogical and administrative-technical tasks within the COVID-19 pandemic. The results of the research show that the pandemic has made the principal’s job more difficult and challenging in all aspects.

**Keywords:** COVID-19 pandemic, principals, administrative and technical affairs, professional and pedagogical affairs, epidemiological measures

## 1. Uvod

Kad se COVID-19 pandemija pojavila u Kini kasne 2019. godine nitko nije mogao pretpostaviti u kojoj mjeri će se odraziti na sve aspekte našega života i uzrokovati krizu u svim sferama, uključujući i u onoj odgojno-obrazovnoj.

S obzirom da je u Republiku Hrvatsku stigla tek nakon što je već počela harati po dijelu svijeta te po europskim zemljama – Francuskoj, Njemačkoj, a potom i Italiji, Austriji i drugim sudjednim zemljama ([www.ecdc.europa.eu](http://www.ecdc.europa.eu)) - dio sektora, uključujući i odgojno-obrazovni, lagano se mogao početi pripremati za zatvaranje koje slijedi, pritom prateći primjere država koje su već bile zahvaćene pandemijom te primarno Wuhan – prvog grada koji je implementirao karantenu i zatvorio odgojno-obrazovne ustanove (Nafie, 2020).

U ovoj vrlo novoj, nagloj i nepredvidivoj situaciji Ministarstvo znanosti i obrazovanja u suradnji s Hrvatskim zavodom za javno zdravstvo u što kraćem roku definira upute kojih se odgojno-obrazovni djelatnici te učenici trebaju pridržavati kako bi se zaštitilo zdravlje svih sudionika odgojno-obrazovnog sustava te njihovih obitelji, a time i šire zajednice (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19*, 2020). Kroz dokumente te kroz obraćanja ministra Radovana Fuchsa, odgojno-obrazovne djelatnike se hrabrilo izjavama kako nove promjene u odgojno-obrazovnom sustavu “ne treba gledati kao prepreke, već kao izazov” (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19*, 2020, 3). Upravo u navedenoj situaciji veliki se fokus stavlja na ravnatelje koji su bili zaduženi za ovu tranziciju i, kao školski rukovoditelji, bili angažirani kako bi pomogli učiteljima, osoblju, učenicima te čak i njihovim obiteljima da bi se odgojno-obrazovni sustav, koliko god je to moguće, odvijao glatko i sa što manje stresa i disrupcije za sve njegove dionike (Weiner i sur., 2021). “Ruku pod ruku” sa stručno-pedagoškom bavili su se i administrativno-tehničkom sferom svojeg posla. Valja naglasiti da su obje u vrijeme pandemije bile dodatno otežane te vidno drugačije od svega s čime su se ravnatelji dosad imali prilike susresti u svojoj karijeri. Ovakvo vodstvo ravnatelja, stručno-pedagoško i administrativno-tehničko, ne događa se u vakuumu. Naime, Argyris (1977, 1982 prema Weiner i sur., 2021) kaže kako ravnatelji stvaraju povoljne uvjete u školi i to prvenstveno uzimajući u obzir zakone i propise donesene od strane države, ali i kontekst škole u kojoj rade – na tom simultanom prožimanju oni u konačnici grade vlastite postupke i odgojno-obrazovnu praksu. Upravo ovakvo prožimanje vrlo je važno tijekom kriznih situacija, osobito dugotrajnih, kao što je pandemija COVID-19. Ovo je vrijeme velike neizvjesnosti,

dvosmislenosti i zbunjenosti pa se od ravnatelja očekuje da ustanova u kojoj radi krizu osjeti u što manjoj mogućoj mjeri (Weiner i sur., 2021).

Na temelju svega navedenog, kroz ovaj rad nastoji se pružiti teorijski okvir koji u najvažnijim crtama opisuje samu COVID-19 pandemiju te njen utjecaj na odgojno-obrazovni sustav – što globalno, što u Republici Hrvatskoj. Potom, opisuju se najvažnije odluke i dokumenti koji su utjecali na menadžment škole, osobito na segment upravljanja i rukovođenja. Nadalje, prikazuje se koji su sve modeli nastave osmišljeni u vrijeme pandemije, na koji način su organizirani, kada i kako se primjenjuju te koje su uloge ravnatelja u okviru svih triju modela. Naposljetku, najveći fokus stavlja se na sam posao ravnatelja – navode se i razjašnjavaju obveze, uloge i dužnosti koje on ima te koje su to dodatne dužnosti koje su se u njegovom poslu javile tijekom pandemije. Detaljno se analiziraju područja administrativno-tehničkih i stručno-pedagoških poslova te svih manjih segmenata koje oba područja obuhvaćaju. Teorijski dio sumira se usporedbom odnosa stručno-pedagoških i administrativno-tehničkih poslova koje ravnatelj obavlja u predpandemijsko i pandemijsko vrijeme.

Navedena teorija stoji kao baza istraživanju provedenom u sklopu ovog rada - njime se htjelo ispitati s kojim izazovima su ravnatelji osnovnih škola suočeni prilikom obavljanja stručno-pedagoških te administrativno-tehničkih poslova u okviru pandemije COVID-19. Osim navedenog, ispituje se procjenjuju li ravnatelji *Upute* i *Modele* resornog Ministarstva kao dovoljno definirane te u potpunosti primjenjive u školskom kontekstu. Naposljetku, ispitalo se jesu li se u jednom od dva navedena područja rada javili veći izazovi te je li jedno od njih ostalo zakinuto *Uputama* Ministarstva.



## 2. Pandemija COVID-19

Pandemija COVID-19, uzrokovana novim koronavirusom (SARS-CoV-2), pojavila se u kasnom prosincu 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu te se odande, kroz cijelu 2020. te prvu polovicu 2021. godine, rapidno proširila po cijelome svijetu (Connelly i sur., 2021). U trenutku pisanja ovog diplomskog rada ovom bolešću zarazilo se preko 185 milijuna, a umrlo gotovo 4 milijuna ljudi diljem svijeta ([www.worldometers.info](http://www.worldometers.info)). Pandemija nije zaobišla ni Republiku Hrvatsku u kojoj je dosad potvrđeno preko 360 tisuća slučajeva te više od 8000 smrti ([www.koronavirus.hr](http://www.koronavirus.hr)).

Ova pandemija odrazila se na sve aspekte ljudskoga života – pogođeni su sustavi čovjekova privatnog, zdravstvenog, društvenog i ekonomskog funkcioniranja ([www.who.int](http://www.who.int)). Valja napomenuti kako je jedno od najpogođenijih područja upravo ono odgojno-obrazovno. Naime, pogođene su sve njegove razine – predškolsko, osnovnoškolsko, srednjoškolsko, visokoškolsko, obrazovanje odraslih te stažiranje (Education during COVID-19 and beyond, 2020). Kako bi se suzbilo širenje koronavirusa, tijekom ožujka i travnja 2020. godine masovno su se počele zatvarati odgojno-obrazovne ustanove diljem svijeta, s obzirom da, prema provedenim istraživanjima, zatvaranje škola reducira širenje virusa u populaciji za 40 do 60 posto (Nafie, 2020). Osim zatvaranja škola, djelomično ili potpuno se zatvaraju (gotovo) svi segmenti poslovnog i društvenog života ([www.who.int](http://www.who.int)). Upravo ovakvo zatvaranje se u navratima (ovisno o epidemiološkoj situaciji pojedine države) održalo sve do sredine 2021. godine, u kojoj, više od godine dana nakon pojave koronavirusa, mnoga djeca i dalje nemaju priliku polaziti odgojno-obrazovne ustanove, ili ako da, uvjeti boravka u njima potpuno su promijenjeni u svrhu poštivanja epidemioloških mjera i zaštite djece, svih zaposlenika odgojno-obrazovnih ustanova te u konačnici i šire zajednice (Education during COVID-19 and beyond, 2020). Globalno gledajući, preko 1.8 milijarde učenika od ožujka 2020. nije polazilo odgojno-obrazovne ustanove na duži ili kraći vremenski period (ovisno o odlukama nacionalnih i lokalnih vlasti) (McCarthy, 2020) što je vrlo problematično, osobito uzevši u obzir da djeca iz siromašnih zemalja time što nisu u mogućnosti polaziti odgojno-obrazovne ustanove nažalost gube priliku za toplim obrokom te sigurnošću koju škola nudi – osobito od izrabljivanja kao radne snage, od slanja u rat, od dječjih brakova, obiteljskog nasilja i slično (prema [globalpartnership.org](http://globalpartnership.org)).

## **2.1. Stanje u Republici Hrvatskoj**

Nakon što se pandemija COVID-19 počela širiti po Europi te prije nego što je Republika Hrvatska zabilježila prvi slučaj zaraze, uspostavljen je Stožer civilne zaštite čija je zadaća bila da, u suradnji sa stručnjacima i predstavnicima Vlade, kroz konferencije za medije redovito obavještava javnost o dnevnom broju slučaja, donosi odluke o uvođenju/ukidanju novih mjera te prati općenitu epidemiološku situaciju u državi ([vlada.gov.hr](http://vlada.gov.hr)). Sukladno s navedenim, nastoje se pronaći načini kako da, unatoč novonastaloj krizi, država i svi njeni segmenti funkcioniraju sa što manje disrupcija ([vlada.gov.hr](http://vlada.gov.hr)). Nastavno na navedeno, Vlada Republike Hrvatske u suradnji sa Stožerom civilne zaštite od 19. ožujka počinje donositi mjere i ograničenja kako bi se smanjila mogućnost dospjeća virusa u Republiku Hrvatsku te njegova širenja. Samo neke od odluka jesu sljedeće (prema [civilna-zastita.gov.hr](http://civilna-zastita.gov.hr)): privremena zabrana prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske, ograničavanje okupljanja, rada u trgovinama, uslužnim djelatnostima te ograničavanja sportskih i kulturnih događanja, privremena obustava javnog prijevoza i slično.

Nastavno na sve navedeno, važno je napomenuti da niti odgojno-obrazovni sustav nije ostao netaknut, a njegova temeljna obilježja u razdoblju pandemije analiziraju se u nastavku rada.

## **3. Odluke Vlade Republike Hrvatske i postupci Ministarstva znanosti i obrazovanja**

Odluke Vlade Republike Hrvatske i postupci Ministarstva znanosti i obrazovanja doneseni u različitim etapama pandemije uvelike se reflektiraju na cjelokupni menadžment škole, odnosno na “koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u području odgoja i obrazovanja da bi se postigli ciljevi utvrđeni državnim prosvjetnom politikom“ (Staničić, 2006a, 20). Menadžment se, kao takav, proteže od državne odnosno prosvjetno-političke razine, pa sve do operativnog rada na razini pojedine odgojno-obrazovne ustanove.

Upravo ravnatelj, kao stručnjak koji je odgovoran za financijski, obrazovni, ljudski te fizički potencijal škole (New School Management Approaches, 2001), u vrlo kratkom vremenu mora prilagoditi - što sebe samoga, što ustanovu u kojoj radi - mjerama i propisima donesenim na državnom vrhu (Mazurkiewicz, 2021). Cjelokupna kvaliteta i organizacija odgojno-obrazovnog sustava ustanove u kojoj radi ovisi o njegovim menadžerskim, ili bolje rečeno, rukovodnim kompetencijama koje ima te koje su potrebne za njegovo uspješno stručno-pedagoško i administrativno-tehničko djelovanje (Buhač, 2017).

Temeljne sastavnice menadžmenta u obrazovanju jesu: upravljanje školstvom, rukovođenje školom, vođenje zaposlenih u školi i škola kao organizacija (čija kvaliteta te cjelokupni način funkcioniranja ovise o prethodno navedene tri sastavnice) (Staničić, 2006a). Sve navedene sastavnice dobile su nove dimenzije tijekom pandemije te se cijeli susutav prilagođava epidemiološkim mjerama (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020). U navedenom procesu upravo je ravnatelj glavni posrednik između dvije sfere – one na samom vrhu koja donosi odluke te one na dnu koja ih usvaja i provodi (Staničić, 2006).

### **3.1. Početak pandemije - zatvaranje odgojno-obrazovnih ustanova**

Prateći situaciju s pandemijom i zatvaranjem škola diljem svijeta i Europe, bilo je evidentno da će isti princip morati primjeniti i Republika Hrvatska.

Stoga, Vlada Republike Hrvatske 13. ožujka 2020. donosi *Odluku o obustavi izvođenja nastave u visokim učilištima, srednjim i osnovnim školama te redovnog rada ustanova predškolskog odgoja i obrazovanja i uspostavi nastave na daljinu* (Klasa: 022-03/20-04/92, Urbroj: 50301-27/04-20-1, Narodne novine, br. 29/20 i 32/20). Ovom odlukom se na području Republike Hrvatske obustavlja izvođenje nastave u osnovnim i srednjim školama te na visokim sveučilištima, kao i redoviti rad u ustanovama predškolskog odgoja i obrazovanja. Samim time, njome se Ministarstvo znanosti i obrazovanja zadužuje za koordinaciju poslova i dinamiku uspostave nastave na daljinu u suradnji s agencijama sustava – CARNet, SRCE, AZOO, ASOO, AMPEU te NCVVO (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020). Nastavno na uvođenje nastave na daljinu, Ministarstvo znanosti i obrazovanja izrađuje *Uputu svim osnovnim i srednjim školama vezano uz nastavak organizacije nastave na daljinu i Smjernice komunikacijske tehnologije s ciljem uspostave komunikacijskih kanala te korištenja sadržaja sukladno dobi učenika*.

Sukladno s navedenim, vidljivo je da je na samom početku pandemije odgojno-obrazovni sustav bio izrazito centraliziran. Odluke su se donosile izričito na samom vrhu te odnosile na sve odgojno-obrazovne ustanove bez iznimke. Ovakva centralizacija bila je vidljiva u nekoliko aspekata. Prvenstveno, u masovnom zatvaranju svih odgojno-obrazovnih ustanova na razini Republike Hrvatske (Majić, 2020). Potom, u prelasku na online nastavu te određivanju načina njenog polaznja preko unaprijed pripremljenih materijala svakodnevno objavljivanih na Hrvatskoj radioteleviziji te stranicama Škole za život (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020).

Postepeno otvaranje škola, nakon što je epidemiološka situacija postala povoljnija tijekom svibnja 2020. godine, također je odluka donesena od strane Vlade i Ministarstva, koja se, ponovno, odnosila na sve škole u Republici Hrvatskoj.

Važno je napomenuti da je ovakav centralizirani pristup nužan kada se sustav nađe u vrlo nepredvidivoj, nagloj i nepoznatoj kriznoj situaciji (Greer i sur., 2020) kao što je pandemija COVID-19. Važno je osigurati centraliziranost odluka, njihovo jednako provođenje te brze i odlučne reakcije, jer krizna situacija upravo to zahtjeva. Upravo ovakav radikalni pristup vlastima daje vremena da razmisle o najpovoljnijim daljnjim opcijama koje se mogu implementirati kada epidemiološka situacija bude bolja. Pritom valja naglasiti da sam odgojno-obrazovni sustav ne “stoji”, već se nastava cijelo vrijeme održava online. Ovakav sustav čistog online obrazovanja dugoročno nije održiv, ali u početnim tjednima pandemije bio je nužan (prema Greer i sur., 2020).

### **3.2. Suživot s pandemijom – otvaranje odgojno-obrazovnih ustanova**

Zbog bitnog poboljšanja epidemiološke situacije Vlada Republike Hrvatske postepeno odlučuje decentralizirati odgojno-obrazovni sustav, pritom se oslanjajući na županijske stožere civilne zaštite te ravnatelje svake od škola u Republici Hrvatskoj (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolešću COVID-19*, 2020). Samim time, državna uprava oslobađa se dijela odgovornosti prema odgojno-obrazovnim ustanovama, pritom osnažujući i ohrabrujući njihovu samostalnost i samoinicijativnost (Ljubić, 2000). Iako je, generalno, upravljanje školstvom u Republici Hrvatskoj i dalje u većoj mjeri centralizirano te je takvo bilo i u početnim tjednima pandemije kada se država počela ponovno otvarati i kada je, shodno tome, počela otvarati i odgojno-obrazovne ustanove, počinje se javljati delegiranje. Delegiranje, kao podvrsta decentralizacije, odnosi se na prenošenje ovlasti s više na nižu hijerarhijsku razinu te na odluke koje se, umjesto na striktno nacionalnoj razini, donose na regionalnoj i lokalnoj te na razini škole (Staničić, 2006b). Ono što je specifično za ovakav oblik decentralizacije jest to što ona nije trajne naravi te se samim time u bilo kojem trenutku može opozvati i poništiti. Stoga ova decentralizacija nažalost ne omogućava kontinuitet pa narušava stabilnost djelovanja lokalnih prosvjetnih tijela (prema Staničić, 2006a).

Delegiranje je bilo vidljivo u više navrata tijekom trajanja pandemije. Naime, ovisno o (ne)povoljnosti epidemiološke situacije po pojedinim županijama ravnateljima je dana sloboda – mogli su privremeno zatvoriti školu u kojoj rade, ili pak, u slučaju da su epidemiološki uvjeti povoljniji nego u drugim dijelovima države, otvoriti ju za sve ili za dio učenika. Upravo ova

sloboda nekim je ravnateljima predstavljala olakšanje, a drugima pak veliki stres, s obzirom da su bili svjesni kako će, što god napravili, naići na kritike i nečije negodovanje (Sawchuk, 2020). Također, na razini regionalne i lokalne samouprave određivalo se na koji će se način i za koje sve učenike nastava odvijati uživo, online ili pak u kombinaciji (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020).

Kako bi se navedeno delegiranje ostvarilo, Vlada Republike Hrvatske 7. svibnja 2020. godine donosi *Odluku o načinu izvođenja nastave u osnovnim i srednjim školama kao i na visokim učilištima te obavljanju redovnog rada ustanova predškolskog odgoja i obrazovanja* (Klasa: 022-03/20-04/182, Urbroj: 50301-27/04-20-1, Narodne novine, br. 55/20). Prema ovoj odluci, za učenike od I. do IV. razreda osnovne škole nastava se trebala provoditi dijelom kao oblik nastave koji učenici pohađaju u školi, a dijelom kao nastava na daljinu. Također, osigurana je mogućnost zbrinjavanja učenika koji pohađaju razrednu nastavu. Pritom, za učenike od V. do VIII. razreda osnovne škole i učenike srednjih škola nastava se nastavila organizirati na daljinu. Osim navedenog, Ministarstvo znanosti i obrazovanja u ovom periodu radi i na nekoliko ključnih dokumenata koji operacionaliziraju ranije navedene odluke, odnosno, predstavljaju osnovu za rad nižih razina sustava, a ravnatelja stavljaju u poziciju onoga koji odluke donesene na vrhu implementira i prilagođava u konkretnoj školi u kojoj radi (Staničić, 1999).

Jedan od dokumenata kojeg je Ministarstvo donijelo 3. srpnja 2020. godine jest *Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu* koji se, ovisno o tome kakva će biti epidemiološka situacija, trebao primjenjivati u školskoj godini 2020./2021. Predstavljao je svojevrstan razrađeniji plan baziran na iskustvu stečenom u prvom valu pandemije koji se javio u ožujku i travnju 2020. godine (*Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu*, 2020, *Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020).

### **3.2.1. Načini provedbe nastave tijekom pandemije COVID-19 u školskoj godini 2020./2021.**

Nastavno na ranije pobrojane odluke donesene u svrhu organiziranja odgojno-obrazovnog sustava u okviru pandemije te sukladno s analiziranim načinom na koji su utjecale na menadžment škole, važno je istaknuti kako su one definirale samu provedbu nastave.

Naime, Ministarstvo je pripremlilo i 3. srpnja donijelo *Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu* koji se, ovisno o tome kakva će biti epidemiološka situacija, trebao primjenjivati u školskoj godini 2020./2021. Predstavljao je svojevrstan razrađeniji plan baziran na iskustvu

stečenom u prvom valu pandemije koji se javio u ožujku i travnju 2020. godine (*Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu, 2020, Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19, 2020*).

S obzirom da je početkom srpnja 2020. godine bilo teško predvidjeti kakva će epidemiološka situacija biti u rujnu, kada započne nova školska godina, ovaj akcijski plan u obzir je uzeo tri moguća scenarija izvođenja nastave (prema *Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19, 2020*) koja se, s obzirom da pandemija još uvijek traje, primjenjuju i danas.

1. Model A - redovita nastava u školi
2. Model B - mješoviti model nastave
3. Model C - nastava pretežno na daljinu

Što se primjene navedenih modela tiče, u slučaju da dođe do pogoršanja epidemiološke situacije na lokalnoj razini, “odluku o zatvaranju odgojno-obrazovne skupine ili razrednog odjela i prelasku na drugi model rada donosi ravnatelj škole, i to u suradnji s osnivačem i nadležnim lokalnim stožerom te o toj odluci istoga dana izvješćuje Ministarstvo” (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19, 2020, 17*).

### **3.2.1.1. Model A – redovita nastava u školi**

Ovaj model podrazumijeva obrazovanje učenika u školi, licem u lice, pridržavajući se pritom propisanih epidemioloških mjera. Također, svi prostorni i kadrovski uvjeti moraju omogućavati provedbu odgojno-obrazovnog procesa u školi na način da su svi njegovi dionici sigurni. Kako bi se navedeno ostvarilo, moraju se zadovoljiti osnovne pretpostavke – pojačana osobna higijena, dezinfekcija ruku te držanje najvećeg mogućeg fizičkog razmaka između učenika od I. do IV. razreda osnovne škole, dok bi učenici od V. do VIII. razreda u učionicama trebali imati osiguran razmak od 1,5 metra. Također, u razredima te ostalim prostorima škole obavezno je nositi maske. Nadalje, ako je moguće, učenici ne bi trebali u isto vrijeme ulaziti u školu kako se ne bi stvarale gužve, rad u školama odvijao bi se u dvije smjene (navedeno se ne odnosi na manje škole koje imaju mali broj učenika i koje mogu poštovati epidemiološke mjere bez prelaska u dvosmjenski rad), učenici se ne bi selili iz učionice u učionicu nakon svakog nastavnog sata već bi cijeli školski dan, ili makar većinu dana, proveli u jednoj učionici. Također, nastava bi se odvijala u blok-satovima kako bi se smanjila cirkulacija nastavnika kroz razred/školu te bi se satovi smanjili na 40, umjesto standardnih 45 minuta, kako bi čistačice imale vremena za dezinfekciju razreda nakon svakog nastavnog sata (prema *Modeli i preporuke*

*za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19, 2020, Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije COVID-19 vezano za rad predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola u školskoj godini 2020./2021, 2020).*

Za vulnerabilne učenike i one pozitivne na koronavirus, nastava se organizira na daljinu.

### **3.2.1.2. Model B - mješoviti model nastave**

Model B podrazumijeva to da učenici prate nastavu dijelom u školi, dijelom na daljinu. Ovakav model primjenjuje se u situaciji kada postojeći prostorni i kadrovski uvjeti ne omogućavaju provedbu odgojno-obrazovnog procesa u školi na način da se svi pridržavaju epidemioloških mjera te kada svi učenici nisu u mogućnosti na siguran način prisustvovati nastavi licem u lice. Stoga, kako bi se poštivale epidemiološke mjere, svi učenici neće imati nastavu u školi istodobno, već se moraju odrediti prioritetne skupine učenika koje će imati nastavu uživo, a za ostale učenike mora se osigurati da povremeno imaju nastavu u školi, a povremeno na daljinu. Također, postoji opcija da se učenici izmjenjuju na način da jedan tjedan budu u školi, a drugi kod kuće.

U sklopu odredbi ovog modela, za učenike od I. do IV. razreda nastava se, kao i u modelu A, održava u školi uz pojačanu osobnu higijenu, dezinfekciju ruku i držanje najvećeg mogućeg fizičkog razmaka. S druge strane, učenici od V. do VIII. razreda osnovne škole nastavu prate dijeljenjem razrednog odjela na dvije skupine. Cilj ovakve podjele jest da jedna skupina prati nastavu u školi, a druga na daljinu. Nastava bi se, sukladno, odvijala u turnusima koji bi trajali po jedan tjedan, ili pak po režimu 3+2/2+3 dana, a grupe učenika po turnusima trebale bi biti nepromjenjive.

S obzirom da je ovakav način rada protivan osnovnim pedagoškim smjernicama o održavanju nastave za sve učenike jednog razreda istodobno, za dobrobit djece je najnepovoljniji, stoga se više nudi kao mogućnost koju mogu implementirati škole s većim brojem učenika ili većim brojem razreda u školama u kojima se nastava izvodi u smjenama.

Za učenike koji spadaju u izrazito vulnerabilnu skupinu ili su pak pozitivni na koronavirus te su, sukladno, u samoizolaciji, nastava se unutar ovog modela organizira na daljinu.

### **3.2.1.3. Model C – nastava pretežno na daljinu**

Model C podrazumijeva da svi učenici tijekom nekog dijela nastavne godine prate nastavu na

daljinu koja se temelji na dvosmjernoj komunikaciji na relaciji učenik-učitelj ali i samostalnom radu učenika od kuće.

Prilikom primjene ovog modela koriste se pristupi opisani u nekoliko ključnih dokumenata:

- *Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu (2020)*
- *Smjernice osnovnim i srednjim školama vezanim uz organizaciju nastave na daljinu uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije (2020)*
- *Preporuke o organizaciji radnog dana učenika i upute za vrednovanje i ocjenjivanje tijekom nastave na daljinu (2020)*

Valja naglasiti da upravo ovaj model svoju srž vuče iz početnih tjedana pandemije kada su, početkom ožujka, brojne svjetske i europske države počele zatvarati škole te kada je i hrvatsko Ministarstvo znanosti i obrazovanja započelo s pripremama provedbe nastave na daljinu. Naime, ono je tada u vremenskom razdoblju od dva tjedna detaljno razradilo strategije te napravilo operativnu pripremu kako bi prelazak na nastavu na daljinu, 16. ožujka 2020. godine, prošao glatko. Osim Ministarstva, u pripremi su sudjelovali: Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNET, Sveučilišni računski centar – SRCE, Agencija za odgoj i obrazovanje – AZOO, Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih – ASOO, Agencija za mobilnost i programe EU – AMPEU te predstavnici Nacionalnog centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja – NCVVO, koji se naknadno uključuju (prema *Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu, 2020*).

Za učenike razredne nastave Ministarstvo je uspostavilo suradnju s javnom televizijom. Naime, djeca u toj dobi nisu spremna samostalno koristiti digitalne alate niti je za njih to sigurno, pa se ova opcija činila kao najpovoljnija. Na televiziji su se svakodnevno prikazivali videomaterijali iz različitih nastavnih predmeta koji su trajali po nekoliko minuta, i iako je jedan dio videa bio predavački, kroz njih se poticala interakcija s učenicima i njihova samostalnost u učenju i izvršavanju zadataka (*Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu, 2020*). Osim navedenog, održavala se i nastava tjelesne i zdravstvene kulture. Zadaća učitelja bila je sadržajno pratiti lekcije koje su djeca učila u online okruženju te organizirati pismene i usmene provjere kako bi se provjerilo naučeno (*Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu, 2020*). Za starije učenike, od V. razreda osnovne škole nadalje, izrađene su 15-minutne videolekcije na web stranicama *Škole za život* (skolazazivot.hr). Nastava na nacionalnoj televiziji te videolekcije na web stranicama *Škole za život* prikazivale su se prema nacionalnom rasporedu u jutarnjim terminima (*Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu, 2020*).



Baziran na prethodno navedenim temeljima, ovaj model provođenja nastave predlaže se kao jedna od mogućih opcija koja će se koristiti kroz školsku godinu 2020./2021., s obzirom da se - tijekom opće karantene u ožujku 2020. godine (dakle, u školskoj godini 2019./2020.) – detaljno razradio i pokazao korisnim u situaciji kada epidemiološke mjere nisu dopuštale da se nastava organizira uživo.

Upravo implementacija jednog od navedenih triju modela prije svega je zahtijevala prisutnost i uključenost ravnatelja. Naime on je, ovisno o procjeni stupnja rizika od zaraze koronavirusom u školi u kojoj je zaposlen, imao mogućnost odrediti preko kojeg modela će nastava u školi biti organizirana te na koliko dugo. Sukladno navedenom, u nastavku se prikazuje njegova uloga - ona općenita koju je izvršavao prije pandemije te ona “pojačana” koja se javila tijekom pandemije COVID-19 i koja je usko vezana uz prethodno navedene modele izvođenja nastave.

## **4. Rad ravnatelja**

### **4.1. Rad u vremenu prije pandemije**

Ravnatelj kao rukovoditelj škole dužan je “koordinirati ljudske i materijalne resurse radi izvršenja određenih zadataka i postizanja ciljeva“ (Staničić, 2006a, 122). Kako bi se navedeno ostvarilo, podrazumijeva se da on ima određene kompetencije – odlike, umijeća, znanja i sposobnosti – koje mu omogućuju da što temeljitije i stručnije obavlja svoj posao (prema Staničić, 2006a).

Upravo rukovođenje uključuje 5 karakterističnih funkcija (Staničić, 1999, 2006a): planiranje i programiranje, organiziranje, skrb za ljude, vrednovanje te vođenje, koje predstavlja ključnu funkciju rukovođenja. Vođenje podrazumijeva motiviranje djelatnika, komunikaciju, kreiranje vizije, vođenje razvoja, vođenje timova, poticanje profesionalnog razvoja, delegiranje ovlasti i slično (Staničić, 2006a). Uspješno vođenje škole pozitivno utječe na zaposlenike kako bi spremno i s entuzijazmom pridonijeli ostvarivanju ciljeva odgoja i obrazovanja (Peko i sur., 2009). Ravnateljeva uloga jest da stvara poticajnu radnu sredinu te potiče profesionalnost stručnih suradnika kako bi se njihov doprinos usmjerio prema višim razinama kvalitete pedagoškog procesa (Staničić, 2006a). Rukovodne aktivnosti suvremenog ravnatelja kojima izravno utječe na kvalitetu funkcioniranja škole mogu se podijeliti u dva velika područja rada – u administrativno-tehničko (koje se odnosi na stvaranje pretpostavki djelovanja škole kao organizacije) te stručno-pedagoško (rad škole kao odgojno-obrazovne institucije) (Staničić, 1999, 2006a, Martinjaš, 2020). Jednostavnije rečeno, ove dvije skupine poslova mogu se

podijeliti na one koje predstavljaju osnovnu djelatnost škole, a to je rad s učenicima ili drugim subjektima odgojno-obrazovnog rada i one koje omogućuju funkcioniranje škole kao institucije, a koje se ostvaruju i u svakom poduzeću, bez obzira na djelatnost kojom se ono bavi (prema Staničić, 1999).

#### **4.1.1. Administrativno-tehničko područje rada**

Ovo područje rada obuhvaća tri kategorije koje su definirali autori Staničić (1991) te Staničić i Zekanović (2011) – upravnu (koja obuhvaća zdravstvenu zaštitu, primjenu zakona, provedbu propisa, donošenje internih procedura ponašanja), financijsku (koja obuhvaća planiranje troškova, pribavljanje potrebnih sredstava, nabavu opreme) te poslove na održavanju (koja obuhvaća nabavu opreme i sredstava, održavanje čistoće, iskorištavanje i prenamjenu prostornih resursa škole). Preko izvršavanja navedenih poslova ravnatelj stvara kontekst omogućavanja najboljih mogućih uvjeta za ostvarivanje stručno-pedagoškog rada (Staničić, Zekanović, 2011, Francois, Weiner, 2020). Dakle, on se ponajprije posvećuje stvaranju materijalne, opremne i kadrovske osnove gdje pritom slijedi upute Ministarstva (Sherman, 2020). Također, vodi brigu o školskom prostoru, pribavljanju suvremene opreme, uvjetima za stručno usavršavanje, povezivanju sa sponzorima i slično (Staničić, 1999, 2006a).

Nadalje, uređuje školski prostor na način da on udovoljava visokim pedagoškim standardima za pojedine predmete, područja, praktičnu nastavu te izvannastavni rad (Staničić, 1999, 2006a). Uz navedeno, osigurava preduvjete da se izgrade razredni prostori optimalne veličine, da budu funkcionalni te da se učenici u njima osjećaju ugodno i budu ponukani na rad (prema Staničić, 2006a). Važno je napomenuti da ravnatelj uspostavlja i dobre poslovne odnose sa značajnim tvrtkama u svom okruženju, potencijalnim sponzorima i donatorima te s lokalnim vlastima kako bi školu opremio suvremenim sredstvima i pomagalicama. Uz navedeno, vodi brigu o pridobljavanju kvalitetnih kadrova koje želi zaposliti u svojoj školi i kojima je, jednako kao i ostalim djelatnicima koji su već zaposleni u školi, odlučan osigurati stručno usavršavanje, ali i profesionalnu literaturu koju, po želji, mogu pročitati i na taj način obogatiti svoja znanja (prema Staničić, 2006a).

#### **4.1.2. Stručno-pedagoško područje rada**

Znatno opširnije i kompleksnije od administrativno-tehničkog jest stručno-pedagoško područje rada. Njegova glavna karakteristika jest konstantna promjena i inovativnost (Staničić, 2006a). Slijedom toga, ravnatelj, kao stručno-pedagoški stručnjak, za razliku od čistog rukovoditelja,

razumije nove izazove te zahvaljujući svojoj stručnosti nalazi najpovoljnije načine kako ih ostvariti. On je inicijator unapređivanja rada, ali uz to i intenzivno i profesionalno participira u pedagoškom procesu (prema Staničić, Zekanović, 2011).

Najčešći poslovi koje kao stručno-pedagoški voditelj obavlja jesu sljedeći (Staničić, 1991, Staničić, Zekanović, 2011):

- planiranje, programiranje i organizacija odgojno-obrazovnog rada – ravnatelj je učiteljima dužan dati kvalitetnu didaktičko-metodičku uputu koja će se temeljiti na analizama ostvarenja prijašnjih programa te potom stručno analizirati planove i programe rada, raspraviti o uočenim slabostima i sugerirati poboljšanja.
- uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni rad – vrlo je važno da se one ne odvijaju samo na papiru i da nisu suhoparne, kratkotrajne i nametnute od strane ravnatelja, već da imaju teorijsku podlogu, praktične implikacije te da su trajno koordinirane kako bi se što kvalitetnije provele u praksi.
- praćenje i unapređivanje nastave – podrazumijeva savjesnu pripremu, jasno definiranje cilja, pažljivo praćenje i artikulaciju nastave, ponašanja učitelja i učenika, sintezu zapažanja, sadržajni razgovor i prijedloge za poboljšanje nastavnog rada. Međutim, valja naglasiti kako je ovaj aspekt posla ravnatelja u Republici Hrvatskoj izrazito zanemaren i da ga više obavljaju stručni suradnici pedagozi nego ravnatelji.
- savjetodavni rad s učiteljima – također vrlo zanemarena stavka te dio posla koji s učiteljima više obavljaju stručni suradnici pedagozi. Međutim, ravnatelji se trebaju obvezati da makar dva puta godišnje imaju poduži individualni razgovor sa svojim djelatnicima, što o stručnim pitanjima, što na međuljudskoj, prijateljskoj razini, osobito u krizno vrijeme.
- uvođenje pripravnika - od ravnatelja se očekuje da uloži trud po pitanju tretiranja novih učitelja koji u novu školu moraju biti primljeni korektno, moraju imati priliku upoznati se s kolegama, školom i učenicima, samom školskom kulturom te poslom općenito. Dakle, ravnatelj se ovdje mora postaviti kao eventualni mentor.
- stručno usavršavanje učitelja – veliki problem predstavlja činjenica da usavršavanja nema dovoljno te da, kada se održavaju, jednokratnog su tipa. Ravnatelj bi trebao organizirati veći broj kontinuiranih usavršavanja te omogućiti da učitelji na njima stječu praktična, primjenjiva i korisna znanja.

- analiza ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata škole – važno je da ravnatelj kritički analizira rezultate koje je škola ostvarila u određenom razdoblju i da na osnovi te analize sintetizira zaključke koji mogu biti pokazatelj trenutnog stanja i mogu dati uvid u to što treba učiniti da se situacija izmijeni nabolje. Nažalost, ovo je korak koji rijetko koji ravnatelj zna izvršiti na zadovoljavajući način, s obzirom da većina njih nije za to institucionalno osposobljena.
- sudjelovanje u nastavi i drugim oblicima neposrednog rada s učenicima - ravnatelj se, osim kao dobar rukovoditelj, mora trajno dokazivati i kao kvalitetan učitelj želi li da ga njegovi djelatnici uvažavaju kao pedagoškog stručnjaka.
- istraživanje pojedinih pedagoških fenomena koji otežavaju i umanjuju rezultate odgojno-obrazovnog rada škole – svi oni mogu bitno umanjiti odgojno-obrazovne rezultate škole, pa ih stoga ravnatelj mora dobro razumjeti i prepoznati, kako bi ih efikasno mogao riješiti.
- osobno pedagoško-didaktičko usavršavanje - ravnatelj koji ne prati, ne proučava pozitivna iskustva drugih te trajno ne usklađuje svoj rad s tim pozitivnim iskustvima ne može se smatrati pedagoškim rukovoditeljem te umjesto inovatora, školi postaje prepreka (Bjursell, 2020).

Važno je istaknuti da svaki ravnatelj mora biti do neke razine pedagoški kompetentan - ne samo zbog toga da sam neposredno sudjeluje u pedagoškom procesu, nego da bi ispravno shvaćao pedagoški rad svojih djelatnika i da bi mogao pravilno usmjeriti njihovo djelovanje u interesu afirmacije odgojno-obrazovnih rezultata škole u kojoj je zaposlen (Forssten, Seiser, 2020). Kada opseg, struktura, kvaliteta i utjecaj tijela upravljanja u odgojno-obrazovnom sustavu slijede te proporcije, onda on skladnije funkcionira, a rezultati prakse postaju više zadovoljavajući (prema Staničić, 2006a).

Dakle, ciljeve suvremene prosvjetne politike nije moguće ostvariti samo dobrom organizacijom administrativnog upravljanja školstvom već sustavnim stručno-pedagoškim upravljanjem koje težište svoje brige stavlja na kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa (Kaul i sur., 2020). Upravo zbog navedenog, razvijene zemlje ne dopuštaju ekspanziju školske administracije koja će deformirati odnos prema odgojno-obrazovnom procesu (Forssten, Seiser, 2020), nego sustavno jačaju stručno-pedagoško upravljanje i utjecaje na školstvo posredstvom stručnih službi, instituta, zavoda za školstvo i slično (Staničić, 1999). U Republici Hrvatskoj to još uvijek nije slučaj, a pandemija je jaz između ovih dvaju aspekata ravnateljeva posla još više produbila.

## 4.2. Rad tijekom trajanja pandemije

Tijekom pandemije ravnatelj se suočava s mnogobrojnim izazovima jer njegov, već ranije raznolik opseg posla, dobiva mnogo novih dimenzija koje su zahtijevale brzu prilagodbu te promptnu reakciju na nepredvidive situacije koje su sada, više nego prije pandemije, postale dio njegove svakodnevice (Schleicher, 2020, Whang, 2021). Ravnatelji trebaju voditi računa o politici na nacionalnoj i lokalnoj razini u kojoj su izravno uključeni te, sukladno međusobnim interakcijama tih politika, prilagoditi ih školskom kontekstu (Slunjski, 2018) i donositi odluke o tome na koji će način (preko modela A, B ili C) učenici pohađati nastavu.

U razdoblju pandemije dio se ovlasti, kao što je ranije naglašeno, prenio na škole, osobito što se tiče planiranja i donošenja odluka, u čemu glavnu ulogu ima upravo ravnatelj. Na ravnatelje je spala velika odgovornost dvojakoga posla – s jedne strane, trebali su omogućiti uvjete za izvođenje odgojno-obrazovnoga rada pritom pazeći na maksimalnu epidemiološku sigurnost, a s druge, osigurati što kvalitetniju realizaciju programa/kurikuluma (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020). Pritom su ravnatelji postali “amateri” zdravstveni eksperti koji su morali znati implementirati protokole donesene od strane Ministarstva (Sherman, 2020) te znati kako u kaosu postaviti red (Schleicher, 2020). Dakle do izražaja, više nego ranije, dolazi kontekst te vođenje koje iz njega proizlazi i koje se kontinuirano propituje sukladno načinu funkcioniranja okoline u kojoj škola postoji (Slunjski, 2018).

S obzirom na novitete koji su se “preko noći” javili u odgojno-obrazovnom sustavu, ravnateljima je u novonastaloj situaciji trebala što kvalitetnija podrška kako bi mogli osigurati sve uvjete propisane donesenim *Uputama i Preporukama*. Preplavljenost ravnatelja logistikom te osiguranjem tehnologije i platformi za komunikaciju, u početnim tjednima postali su imperativ (Paglinawan, 2021). On je pak služio višem cilju – osiguravanju svih potrebnih uvjeta kako bi se zaštitilo zdravlje učenika, učitelja, stručnih suradnika te ostalih školskih djelatnika (prema Kaul i sur., 2020). Sukladno, podršku im u razdoblju pandemije, a osobito u prvim tjednima kada su se donijele mjere u zatvaranju škola, pružaju osnivači škola, lokalne zajednice, zaposlenici (ostali odgojno-obrazovni djelatnici) i kolege ravnatelji (Paglinawan, 2021). Upravo podrška, komunikacija te primanje/dijeljenje informacija odvijale su se preko virtualnih učionica organiziranih na platformi Loomen, od strane Ministarstva. U tim virtualnim učionicama bili su okupljeni svi ravnatelji te su iz prve ruke dobivali uvid u odluke, promjene i upute koje je Ministarstvo, s obzirom na trenutnu epidemiološku situaciju, donosilo (prema

mzo.gov.hr). Ključ svega bila je dobra komunikacija – od strane Ministarstva prema ravnateljima, a potom od ravnatelja prema učiteljima, stručnim suradnicima i ostalim djelatnicima škole te učenicima i roditeljima. Takva iskustva dokazali su i autori Francois i Weiner (2020) koji su proveli istraživanje na 120 ravnatelja zaposlenih u urbanim i ruralnim školama diljem Sjedinjenih Američkih Država.

Nastavno na sve prethodno navedeno, pozicija ravnatelja u novonastaloj situaciji jest sljedeća – trebaju procijeniti rizike u odgojno-obrazovnim ustanovama u kojima rade te osnivačima, upravnom vijeću/školskom odboru i zaposlenicima predložiti mogućnosti smanjenja rizika i sukladno s donesenim epidemiološkim mjerama omogućiti izvođenje odgojno-obrazovnoga rada u ustanovi (prema *Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19*, 2020).

#### **4.2.1. Dužnosti ravnatelja u školi tijekom pandemije COVID-19**

Prema dokumentu *Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19* (2020), ravnatelj je po novom dužan obavljati sljedeće poslove:

- prije početka nastavne godine utvrditi koji zaposlenici ne smiju raditi u ustanovi jer spadaju u izrazito vulnerabilne skupine
- utvrditi koji učenici ne mogu ili ne smiju pohađati nastavu uživo jer spadaju u izrazito vulnerabilne skupine
- ovisno o broju učenika koji se prevoze organiziranim prijevozom utvrditi mogućnost prijevoza za učenike te učenike s teškoćama u razvoju u skladu s *Uputama* te u slučaju nemogućnosti realizacije prijevoza, na propisani način žurno obavijestiti osnivača kako bi se prijevoz osigurao
- utvrditi mogućnost pridržavanja *Uputa* pri izvođenju posebnih programa za djecu/učenike s teškoćama u razvoju
- na temelju broja učenika i ulaza u ustanovu utvrditi protokol dolaska, ulazaka i izlazaka za učenike
- izraditi protokol kretanja hodnicima i uporabe sanitarnih prostora najbližih učionici
- imenovati i zadužiti zaposlenike koji će dežurati na ulazu i koji će mjeriti i evidentirati temperaturu zaposlenika pri ulasku i izlasku iz ustanove

- detaljno razraditi plan održavanja higijene i propisane dezinfekcije (tko, kada, gdje i za što je zadužen)
- održati sastanke nastavnčkog vijeća, kao i sastanak s ostalim zaposlenicima kako bi se prije početka nastavne godine dogovorili vezano uz organizaciju i mogućnosti odgojno-obrazovnoga rada
- dostupnim komunikacijskim kanalima obavijestiti roditelje učenika o organizaciji rada u ustanovi, prijevozu te mjerama kojih su se dužni pridržavati
- provesti postupak natječaja za zapošljavanje u skladu s propisima
- u skladu s propisima donijeti planirane dokumente (godišnji plan i program, školski kurikulum)

Uz navedeno, definira se njegovo postupanje u slučaju zaraze djelatnika ili učenika koronavirusom. Naime, ako je djelatnik ili učenik škole zaražen, ravnatelj je o tome dužan žurno obavijestiti epidemiologa ili školskog liječnika. Oboljela osoba se prvo izolira u posebno predviđenoj prostoriji, a onda, kada se osiguraju svi sigurnosni uvjeti, odmah napušta školsku ustanovu te svi koji su s njome bili u kontaktu moraju u dvotjednu samoizolaciju. U slučaju oboljenja ili samoizolacije učitelja, ravnatelj za njega mora imati unaprijed organiziranu zamjenu. Također, ravnatelj mora zadužiti jednu osobu koja će voditi evidenciju o oboljelima i osobama koje su u samoizolaciji te pomoći ravnatelju po pitanju “epidemioloških” poslova (*Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije COVID-19 vezane za rad predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola u 2020./2021.*)

### **4.3. Usporedba ravnateljeva rada prije i tijekom pandemije**

Iako je stručno-pedagoški aspekt percipiran važnijim, empirijska istraživanja mu ne idu u prilog. Naime, ona pokazuju da ravnatelji troše znatno više radnog vremena na obavljanje različitih administrativnih poslova, nego li se posvećuju stručno-pedagoškom radu, a smatra se da bi trebalo biti obrnuto (Staničić, 1991, 2006a). Omjer u praksi, u predpandemijsko vrijeme, iznosi 80% u korist administrativno-tehničkih poslova te samo 20% u korist stručno-pedagoških. Međutim, u idealnoj situaciji, omjer bi trebao biti 50:50 s obzirom da ravnateljevo participiranje u pedagoškim poslovima škole u tako maloj mjeri oduzima njegovo pravo da se smatra pedagoškim rukovoditeljem škole te da ima dugoročnu, pedagošku, viziju kojom se u radu vodi (Staničić, 1991). Iako je evidentno da stanje treba mijenjati i iako bi, u idealnoj

situaciji, radni kapacitet ravnatelj trošio na stručno-pedagoško područje posla, rješenje se za navedeni problem ne nazire, osobito ne u pandemijsko vrijeme.

Valja naglasiti da je školi potreban ravnatelj koji ima široka znanja i koji posjeduje i jedne i druge karakteristike. Međutim takvih je u Republici Hrvatskoj malo te svoje vrijeme troše isključivo na jednom području (najčešće u onome u kojem su kompetentniji i imaju više znanja) pa za drugo područje rada nemaju vremena te im ono, s obzirom da se njime slabo bave, često i puno slabije leži (Staničić, 2006a, Staničić, Zekanović, 2011). Dominantom bavljenju administrativno-tehničkim poslovima pridonosi i činjenica da za stručno-pedagoške poslove u školi ravnatelj ima svojevrsni nadomjestak u vidu pedagoga, dok za administrativno-tehničke, nema (Staničić, 2006a). Sumirano, u predpandemijsko vrijeme, administrativno-tehnički poslovi preplavili su stručno-pedagoške, za koje ravnatelji prije svega nemaju vremena, a često niti sposobnosti adekvatno obavljati (prema Staničić 1999, 2006a). Nažalost, nakon pandemije, ova preplavljenost postala je još intenzivnija.

Važno je uočiti kako su oba područja rada ravnatelja kao rukovoditelja još izazovnija tijekom pandemije kada je vrlo teško imati viziju za dalje (Bilušić, 2017) s obzirom na opću neizvjesnost. Stavke poput planiranja, programiranja i organiziranja odgojno-obrazovnog sustava prije svega se moraju ostvarivati u skladu s epidemiološkim uvjetima. Skrb za ljude također je uključivala pojačanu "zdravstvenu" dimenziju, a vrednovanje se primarno odnosilo na procjenu uspješnosti i adekvatnosti reakcije odgojno-obrazovnih ustanova na nepredvidivu situaciju koja se, s dolaskom COVID-19 pandemije, javila u obrazovanju (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19, 2020*).

Sukladno sa svime navedenim, može se uočiti da već ranija kompleksnost administrativno-tehničkih poslova postaje još izraženija tijekom pandemije COVID-19. Naime, *Upute* i ostale preporuke donesene od strane Ministarstva dodatno su ojačale ovu, već vidno naglašenu, ulogu ravnatelja. Stručno-pedagoški poslovi, kao druga sfera ravnateljeva posla koja je jednako važna, ako ne i važnija od administrativno-tehničkih poslova, biva kontinuirano zanemarena. Naime, stručno-pedagoški poslovi ravnatelja rijetko su spominjani u *Modelima* donesenima od strane Ministarstva te su, unatoč vidljivoj kompleksnosti, reducirani na motiviranje učitelja i stručnih suradnika tijekom pandemije te na svojevrsni savjetodavni rad koji s njima, u slučaju potrebe, trebaju voditi. Ostali aspekti ovog područja rada se ne spominju u samim uputama za ravnatelja. Međutim, razrađene su u uputama za same učitelje i stručne suradnike (*Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19, 2020*).



Sumirano, valja napomenuti da će ravnatelj uspješno rukovoditi školom, osobito u kriznim situacijama, „ako se kontinuirano i permanentno obrazuje za uspješno vođenje škole, ako posjeduje karakterne i stručne osobine, ako je spreman na promjene i stvaranje primjerenog radnog okruženja te ako zna primijeniti odgovarajući stil vođenja sukladno situaciji i prepoznati i razviti pozitivne osobine svojih zaposlenika“ (Buhač, 2017, 94).

Kako bi se sve navedeno ostvarilo i kako bi se ravnatelji (ali i cijeli sustav) lakše prilagodili na “novo normalno” vrlo je važno pandemiju sagledati kao izazov koji od nas zahtijeva da pokažemo svoju hrabrost, inovativnost i fokus na viziju (Wicks, Chiang, 2021), a ne kao opterećenje. Upravo ti (novi) izazovi s kojima se ravnatelji suočavaju tijekom pandemije COVID-19 unutar dvaju područja vlastitog rada – stručno-pedagoškog i administrativno-tehničkog – glavni su fokus istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada.

## **5. Metodologija empirijskog istraživanja**

### **5.1. Cilj istraživanja**

Cilj ovog istraživanja usmjeren je na ispitivanje s kojim izazovima su ravnatelji osnovnih škola suočeni prilikom obavljanja stručno-pedagoških te administrativno-tehničkih poslova u okviru pandemije COVID-19.

### **5.2. Problem istraživanja**

Na uzorku ravnatelja zaposlenih u osnovnim školama ispitati s kojim su se (novim) izazovima susreli unutar obavljanja stručno-pedagoškog te administrativno-tehničkog posla u okviru pandemije COVID-19.

### 5.3. Zadaci istraživanja

Sukladno s ciljem i predmetom istraživanja, postavljeni su sljedeći zadaci istraživanja.

Unutar administrativno-tehničkih poslova ispitati što je ravnateljima tijekom pandemije predstavljalo izazov u okviru tri kategorije poslova - upravnih, financijskih te poslova na održavanju (s obzirom na donesene mjere i preporuke Ministarstva u svrhu suzbijanja pandemije).

Unutar stručno-pedagoških poslova ispitati što je ravnateljima tijekom pandemije predstavljalo izazov (s obzirom na donesene mjere i preporuke Ministarstva u svrhu suzbijanja pandemije).

Ispitati procjenjuju li ravnatelji jesu li *Upute* i *Modeli* Ministarstva (u svrhu suzbijanja pandemije) dovoljno jasno definirani.

Ispitati procjenjuju li ravnatelji jesu li *Upute* i *Modeli* Ministarstva (u svrhu suzbijanja pandemije) u potpunosti primjenjivi u školskom kontekstu.

Ispitati u kojem od dva područja, stručno-pedagoškom ili administrativno-tehničkom, su se prema mišljenju ravnatelja, javili veći izazovi.

### 5.4. Istraživačka pitanja

S obzirom na donesene mjere i preporuke Ministarstva u svrhu suzbijanja pandemije, što je ravnateljima predstavljalo izazov unutar tri kategorije administrativno-tehničkog područja rada – upravne, financijske te kategorije poslova na održavanju?

S obzirom na donesene mjere i preporuke Ministarstva u svrhu suzbijanja pandemije, što je ravnateljima predstavljalo izazov unutar stručno-pedagoškog područja rada?

Procjenjuju li ravnatelji *Upute* i *Modele* Ministarstva (u svrhu suzbijanja pandemije) dovoljno jasno definiranimi?

Procjenjuju li ravnatelji *Upute* i *Modeli* Ministarstva (u svrhu suzbijanja pandemije) kao u potpunosti primjenjive u školskom kontekstu?

U kojem području rada, stručno-pedagoškom ili administrativno-tehničkom, su se javili veći izazovi?

## **5.5. Postupci i instrument istraživanja**

Za provedbu ovog istraživanja odabrana je kvalitativna metodologija. Naime, njome se proučavaju te se nastoje interpretirati subjekti u socijalnom kontekstu te se također analizira njihova interakcija s određenim pojavama, radnjama, doživljajima, ali i svakodnevnim iskustvom, kako bi se došlo do dubljeg uvida i razumijevanja istraživačkog problema (Halimi i Crnoja, 2003; Opić, 2016 prema Velić, 2021).

Za prikupljanje podataka korištena je metoda polustrukturiranog intervjua. Naime, ispitanicima su se postavljala unaprijed određena pitanja osmišljena sukladno postavljenim ciljem, zadacima istraživanja te istraživačkim pitanjima, uz mogućnost evidencije ostalih misli i opažanja (Milas, 2005). Intervjui su provedeni sa svakim ravnateljem pojedinačno kako bi se izbjegla mogućnost da svoje mišljenje, tijekom davanja odgovora, priklanjaju jedni drugima. Pitanja su bila otvorenog tipa te je pažnja posvećena tome da razgovor ima obilježja i formalnog intervjua i svakodnevnog razgovora kako bi ispitanici mogli spontnije i prirodnije izraziti svoje stavove (Čorkalo, Biruški, 2013). Također, intervjui su, uz pristanak sudionika, snimani, kako bi kasnije lakše bili transkribirani i obrađeni s minimalnim jezičnim uređivanjem te mogućnošću zadržavanja izvornosti odgovora.

## **5.6. Uzorak istraživanja**

U ovom istraživanju sudjelovalo je devetero ravnatelja, od čega njih petero iz Karlovačke županije, a četvero iz grada Zagreba. Radni vijek ispitanih ravnatelja kreće se od 3 godine, pa sve do 25 godina. Svi ispitanici bili su upoznati sa ciljem i svrhom istraživanja te načinom njegove provedbe.

## **5.7. Način provođenja istraživanja**

Nakon što su dogovoreni forma i detalji teorijskog i empirijskog dijela istraživanja, na temelju njih je započeto sastavljanje pitanja za intervju. Pitanja su osmišljena prema prethodno definiranim zadacima istraživanja i istraživačkim pitanjima te se nastojalo postići to da budu jasna, razumljiva, objektivna i nesugestivna (Milas, 2005).

Intervjui su provedeni tijekom lipnja 2021. godine, od toga, s četvero ispitanika iz Karlovačke županije provedeni su uživo (uz poštivanje aktualnih epidemioloških mjera određenih u svrhu sprječavanja širenja pandemije COVID-19), dok je s jednim ispitanikom intervju proveden

telefonski. Što se intervjuja s ispitanicima iz grada Zagreba tiče, sva četiri provedena su preko online platforme Zoom. Intervjui su u prosjeku trajali 25 minuta.

Prije njihova provođenja, ispitanicima su pružene osnovne informacije o cilju ovog istraživanja, samom postupku i trajanju. Također je naglašeno kako je istraživanje u potpunosti anonimno i kako se odgovori dobiveni u intervjuu koriste samo u svrhu pisanja ovog diplomskog rada (Milas, 2005). Ravnateljima je također rečeno da, ako požele, od istraživanja mogu odustati u bilo kojem trenutku. Ispitanici su obaviješteni kako će intervju biti sniman radi kasnije lakše analize i usporedbe samih rezultata. Njihov verbalni pristanak eksplicitno je tražen te je zabilježen na audio snimci svakog intervjuja. Nakon provedenog intervjuja sa svakim od ispitanika, naglašeno im je da se slobodno mogu javiti na moju adresu elektroničke pošte (koju im pritom govorim, a oni ju zapisuju) kako bi dobili uvid u rezultate istraživanja.

Potom, nakon što su provedeni svi intervjui, podaci su analizirani na sljedeći način – intervjui su preslušani po dva puta kako bih se što bolje upoznao s dobivenim podacima te je također napravljena njihova transkripcija (Velić, 2020). Već prilikom transkripcije uočavalo se ima li poveznica između odgovora ravnatelja te koje one jesu (Milas, 2005).

Potom su odgovori kategorizirani prema ranije definiranim istraživačkim pitanjima te su u radu prikazani na sljedeći način - na svako istraživačko pitanje ispisano je po nekoliko odgovora ravnatelja te su se, između ostalog, makar često bili u manjini, izdvojili i komentari suprotni komentarima većine. Upravo oni dodatno obogaćuju istraživanje i pokazuje različite perspektive u viđenju izazova s kojima se ravnatelji suočavaju tijekom pandemije COVID-19.

Komentari ravnatelja analiziraju se i potkrepljuju sukladno s relevantnom teorijom te ranije provedenim istraživanjima (Velić, 2020). Pritom se u podjednako mjeri nastoje prikazati komentari svih devet ispitanika.

## **6. Prikaz i analiza rezultata istraživanja**

Zbog lakše i sustavnije analize provedenog istraživanja, dobiveni rezultati podijeljeni su prema pitanjima koja su postavljena ravnateljima u intervjuu te prema korespondirajućim zadacima istraživanjima.

### **6.1. Izazovi u administrativno-tehničkom radu ravnatelja tijekom pandemije**

Čak je osmero od devetero ravnatelja izjavilo kako su im sve tri kategorije administrativno-

tehničkog posla – upravna, financijska te poslovi na održavanju - bile mnogo izazovnije nego u predpandemijsko vrijeme, što je razumljivo, uzevši u obzir sve nove smjernice propisane od strane Ministarstva i Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo koje su se što brže i što kvalitetnije trebale implementirati u odgojno-obrazovne ustanove.

Izdvajam komentar **Ravnateljice 1** koja navodi sljedeće: „*Poteškoće su se javljale u sva tri elementa, prvenstveno zbog relativno kasnih informacija i uputa koje su stizale iz Ministarstva znanosti i obrazovanja i Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo. One su nekad znale doći neposredno pred početak nastave, na primjer u petak bi stigla obavijest što sve moramo napraviti za ponedjeljak. Tu se onda od nas očekivalo da preko vikenda sve organiziramo i zadovoljimo sve uvjete koje su Upute postavljale, što nije bilo lako i nisam u trenucima znala, kako bi se reklo, di mi je glava di mi je rep. Također, do dana današnjeg nismo dobili suglasnost za čistačicu na koju prema važećem Pravilniku imamo pravo. Što se tiče nabavke sredstava i planiranja troškova oni su dogovoreni s gradom, ali tek naknadno, pa mi je to također predstavljalo stres u prvim tjednima pandemije.*“

Nastavno na navedeni komentar, važno je naglasiti kako ukupno petero ispitanih ravnatelja navodi kako su imali problema s premalim brojem spremačica koje su jedva stizale održavati ustanovu čistom – s obzirom da su uz svakodnevne poslove morale i redovito dezinficirati učionice i ostale prostorije škole - kako bi se zaštitila i djeca i svi školski djelatnici te kako bi se u konačnici poštivale epidemiološke mjere, ali i *Upute* i *Modeli* doneseni od strane Ministarstva znanosti i obrazovanja te HZZO-a.

Naime, **Ravnatelj 2** dodaje kako se „*čistačice zapošljavaju po kvadraturi škole – ovisno o njoj škola ima pravo na određeni broj čistačica. Međutim, kako je došla pandemija one su imale toliko posla i pucale su po šavovima pa sam htio zaposliti još jednu ili u idealnom slučaju dvije, makar po kvadraturi škole na to nisam imao pravo, ali postupak odobravanja dodatnih čistačica traje i traje što donekle razumijem jer sam čitao da je oko 700 hrvatskih škola uputilo zahtjev za barem jednom dodatnom čistačicom, a onima na vrhu, kao i inače, se s odobravanjem tih naših zahtjeva ne žuri.*“

Osim navedenog, dio ravnatelja navodi kako im je veliki izazov i trošak bilo nabavljanje tehničke opreme. **Ravnatelj 4** navodi kako „*tehnička oprema – znači dodatni zvučnici, duži kablovi i neka druga oprema, osobito računala koja su nastavnici dobili od Ministarstva - jednostavno nisu u stanju podnijeti veće opterećenje rada pa je svaki djelatnik osuđen na ulaganje u privatnu opremu. I sam sam morao dosta uložiti iz svojeg džepa u vlastitu opremu*“

*kako bi od kuće mogao dobro obavljati posao, pa su za mene osobno, a i za ostale djelatnike, baš financije bile problem. Sredstva za samu školu jesmo uspjeli nabaviti, ali ne ekspresno kao što sam mislio da budemo. Ali da, i ove druge dvije kategorije, dakle upravna i poslovi na održavanju, su mi isto zadali glavobolje. Sve te zakone i propise što su u tako kratkom roku doneseni nije lako provesti, sve uskladiti i primijeniti na našu školu koja je zbilja velika. Također, kako sam već čovjek u godinama, dosta slabo se služim tehnologijom i sporo pišem po tipkovnici pa sam imao puno muke kada sam veliki dio posla morao biti prisiljen obavljati online.“*

Samo je **Ravnateljica 6** izjavila sljedeće: *„Ja se svim ovim poslovima u administrativno-tehničkoj kategoriji zapravo bavim svakodnevno, meni osobno su samo upravni poslovi bili baš problematični i predstavljali su mi veliko opterećenje, ali financijski i poslovi na održavanju, iako jesu bili drugačiji i intenzivniji nego u normalnim uvjetima, iskreno nisu bili tako strašni kao što sam mislila da će biti kad se pandemija tek pojavila. Inače radim u maloj školi pa vjerojatno to dijelom određuje moj odgovor na Vaše pitanje, svjesna sam toga da je ravnateljima velikih škola cijela ova korona prilagodba bila do neke mjere teža nego meni.“*

Nastavno na navedeno, valja spomenuti komentar **Ravnatelja 5** :*„Radim u jednoj od većih zagrebačkih škola i koliko god da sam sretan što je tome tako, toliko mi je nekad žao jer ne znam kamo bih sa sobom od posla, baš tog administrativnog, osobito sad kako je stigla korona. Ovim stručno-pedagoškim se inače slabo stignem baviti, a sad u koroni još i manje, što je prava šteta.“*

Nakon analize komentara ravnatelja može se zaključiti kako su očekivanja od njih, po pitanju administrativno-tehničkih poslova, bila izrazito visoka te se očekivala pravovremena i brza reakcija, iako su se obavijesti i upute davale prekasno. Također, iako se pridržavanje epidemioloških uputa i redovita dezinfekcija stavljaju kao imperativ, na sredstva kojima bi se navedeno trebalo ostvariti moralo se čekati, kao i na novu čistačicu. Naime, prema komentarima ispitanih ravnatelja te članku autorice Dujmović-Ojvan (2020) može se vidjeti kako se epidemiološke, odnosno higijenske mjere, gotovo uopće ne mogu provoditi jer školama nedostaje ne samo čistačica, već prema autorici, toaletnog papira, sapuna, jednokratnih papirnatih ručnika i uređaja za sušenje ruku. Situacija je sa sapunima i ostalim materijalima, doduše, prema autorici Dujmović-Ojvan (2020) ipak nešto bolja ove školske godine, u odnosu na prošlu kad je pandemija tek nastupila.

Valja istaknuti da se ovakvi rezultati većim dijelom poklapaju sa istraživanjem kojeg su u SAD-u proveli Anderson i suradnici (2020) i u kojem su, u razdoblju od travnja do ranog kolovoza 2020. godine, proveli intervjue sa 120 ravnatelja u 19 saveznih država, a cilj im je bio ispitati najveće izazove u poslu s kojima se u pandemiji susreli. Administrativno-tehnički izazovi koje su oni naveli jesu sljedeći: pronalaženje najbolje obrazovne platforme (ovaj izazov ispitani hrvatski ravnatelji nisu naveli) te osiguranje adekvatne tehnologije učiteljima.

## **6.2. Izazovi u stručno-pedagoškom radu ravnatelja tijekom pandemije**

Ovim pitanjem htio se dobiti uvid u nekoliko različitih kategorija stručno-pedagoškog posla, koje uključuju: planiranje i organizaciju odgojno-obrazovnog rada, praćenje i unapređivanje nastave, savjetodavni rad s učiteljima, stručno usavršavanje učitelja, (eventualni) rad s pripravnicima, analizu ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata škole te neposredni rad s učenicima.

Osmero od devetero ispitanih ravnatelja izjavilo je kako se zbog prevelike opterećenosti administrativno-tehničkim poslovima (što prije pandemije, što tijekom pandemije) ne stižu baviti stručno-pedagoškim poslovima. Valja spomenuti da svi ispitanici kažu kako im je planiranje i organizacija odgojno-obrazovnog rada bio najteži i najizazovniji aspekt posla, ali ostale aspekte poput neposrednog rada s učenicima, praćenja i unapređivanja nastave, analize odgojno-obrazovnih rezultata, stručnog usavršavanja učitelja te rada s pripravnicima gotovo da ne spominju. Odnosno, spominju ih u okviru onoga što obavlja pedagog škole u kojoj rade.

Sve navedeno izvrsno sumira komentar **Ravnateljice 1** koja govori sljedeće: *„Nažalost zbog COVID situacije živjelo se iz tjedna u tjedan. Obavijesti o tome što moramo raditi i kako dolazile bi nam uvijek krajem tjedna. Sve u svemu nije ista priprema za posao kad su učenici od doma, a kada su u školi, isto tako nije jednostavno pratiti rad učitelja kad rade od kuće i kad su baš u školi. Sve da rad nije dovoljno dobar teško mi je bilo uputiti ih kako da bolje rade s obzirom da jedno vrijeme nismo bili u izravnom kontaktu. Doduše bilo je ipak nešto lakše kad smo opet krenuli uživo. Posebno teško nam je bilo u jednom trenutku prošle jeseni kada smo naglo, zbog korone, ostali bez 11 radnika – neki su bili u samoizolaciji, a neki bolesni – a mi nismo našli zamjene. Tada smo bili primorani ići na online nastavu i za to dobili brojne kritike, najviše od roditelja, ali jednostavno nije bilo moguće organizirati, da kažem, normalnu nastavu pa smo morali ići online. Što se baš tiče planiranja i organizacije odgojno-obrazovnog rada tu sam imala najviše posla. Iskreno, ostale kategorije stručno-pedagoških poslova kod nas u školi najviše spadnu na pedagoga. Ja Vam iskreno za njih nemam puno vremena. Uskočim tu i tamo*

*kad me se treba ali moja je više administracija, a pedagogova je baš ta stručno-pedagoška dimenzija.“*

**Ravnatelj 2** naglašava da „*Koliko god bi meni bio veći užitak baviti se učenicima i učiteljima ja stvarno za to nemam vremena. Sad u pandemiji bilo je toliko uputa i pravila koje sam morao implementirati i ispoštovati u kratkom roku, u par navrata mijenjali smo organizaciju škole, tražili zamjene za učitelje, gledali kada nam se koji razred vraća iz samoizolacije... Ma tu je u ovih godinu i pol bilo svega i svačega. Dobro je to što imamo pedagoga pa on povuče većinu tog stručno-pedagoškog posla, dok se ja borim s papirologijom.*“

Jedino je **Ravnateljica 6**, koja radi u jednoj manjoj osnovnoj školi u Karlovačkoj županiji rekla sljedeće: „*Ja sam inače dosta angažirana po pitanju stručno-pedagoških poslova u normalnim uvjetima, ali čak sam nešto više angažirana sad u koroni. Prije sam znala doći na nastavu s pedagogom pa vidjeti kako neki učitelj radi, zajedno s pedagogom sam vodila i savjetodavni rad te sam organizirala stručna usavršavanja učitelja. Sad tijekom pandemije sam radila to sve navedeno, ali sam i više neposredno radila s učenicima jer pedagog nije mogao sve pohvatati, psihologa nemamo, pa sam i ja uskakala. Roditelji su također dolazili i meni i pedagogu kad su imali neka pitanja ili kad su trebali savjet. Imam ja i administrativnih poslova preko glave, ali kako sam prije bila pedagog još mi je nekako ta stručno-pedagoška dimenzija mojeg posla draža. Sad tijekom pandemije nisam baš imala prilike ići na klasičnu nastavu pa sam uvela, kako ih ja volim zvati, suradničke razgovore podrške. Tu sudjelujemo i ja i pedagog, a cilj nam je razgovorom s učiteljom poboljšati njegovu kvalitetu rada. Potičemo ga da se osvrne na ono što smatra da dobro radi u svojem poslu, kako učenici reagiraju na to što smatraju da rade dobro, što smatraju da bi trebali raditi bolje, imaju li ideju kako to promijeniti... Znači tu dosta stavljamo naglasak na učitelja i pratimo kako on promišlja o praksi i onda mi njega još samo dodatno potičemo i savjetujemo. Ovo nam se pokazalo kao jako korisna metoda tijekom korone. Ja sam se iskreno bojala da učitelji neće biti zainteresirani ali stvarno su bili i riješili smo dosta problema na ovaj način i puno aspekata prakse promijenili na bolje. Znam da na isti način radi i par mojih drugih kolegica, kad za to imaju vremena.“*

Sudeći po odgovorima ravnatelja, može se vidjeti kako je stručno-pedagoško područje rada i dalje dosta zakinuta u odnosu na administrativno-tehničku i kako se od pedagoga najčešće očekuje da obavlja taj dio ravnateljeva posla. Autor Staničić je u svojim istraživanjima (1999, 2006) ukazao na problem kako otprilike 80% ravnateljeva posla čini administrativno-tehničko područje rada, a tek 20% stručno-pedagoško. Valja naglasiti da se u posljednjih petnaest do dvadeset godina praksa znatno promijenila i da se dogodio pozitivan zaokret - stručno-



pedagoška uloga jača te postaje zastupljenija nego prije (Martinjaš, 2020), što se može vidjeti i po nekoliko odgovora ispitanih ravnatelja. Međutim, nakon pojave pandemije i brojnih mjera koje su se javile, administrativno-tehničko područje rada ponovno postaje vrlo dominantno, dok stručno-pedagoško ostaje po strani. Naime, ravnatelji moraju osigurati sve potrebne uvjete kako bi se nastava mogla odvijati prema propisanim epidemiološkim mjerama, moraju organizirati rad svojih zaposlenika, osigurati materijalne uvjete poput dovoljnog broja dezinficijensa, pregrada u učionicama i slično. Također, moraju sve nove mjere i odluke prenijeti s viših državnih tijela na same učitelje i stručne suradnike kako bi se sam sustav pokrenuo (Kaul i sur., 2020). Upravo zbog svega navedenog stručno-pedagoško područje posla, nažalost, u vrijeme pandemije ponovno ostaje zanemareno i dosta se prebacuje na pedagoga.

Valja naglasiti da istraživanje koje su u Italiji proveli Fedele i suradnici (2020) pokazuje kako je talijanskim ravnateljima veliki stres predstavljala nemogućnost davanja podrške djelatnicima i učenicima koja bi uključivala izravni kontakt i mogućnost osobnog savjetovanja, razgovora i motiviranja. Unutar istog ovog istraživanja veliki broj ravnatelja izrazio je želju za većom mogućnošću povezivanja s drugim ravnateljima te za boljim i spretnijim reagiranjem Ministarstva u eventualnim budućim kriznim situacijama. Naime, oni su se više oslanjali na pedagoge te ostale kolege u školi u kojoj rade. Također, Anderson i suradnici (2020) provode istraživanje u Sjedinjenim Američkim Državama unutar kojega ravnatelji, kao najveće stručno-pedagoške izazove, navode osiguranje kvalitetnog obrazovanja preko tehnologije te jasnoću prijenosa poruke učenicima, djelatnicima u školi te obiteljima (osobito onima koje su nedostupne za komunikaciju).

### **6.3. Koje je područje rada ravnateljima predstavljalo veći izazov**

Nakon ispitivanja koji su se konkretni izazovi javili u administrativno-tehničkom te stručno-pedagoškom području rada, jedan od zadataka ovog istraživanja bio je ispitati jesu li se, i ako da, u kojem od ovih područja javili veći izazovi.

**Ravnateljica 8** govori sljedeće: „*Na ovo pitanje mi je jako teško odgovoriti. Ali dobro, iako su izazovi bili veliki u obje kategorije, moram reći da su bili i ostali veći u stručno-pedagoškoj kategoriji poslova. Toliko je dimenzija mojeg posla za koje nisam ni sanjala da ću morati obavljati online, osobito mi je teško pao taj stručno-pedagoški dio jer sam zajedno s učiteljima i stručnim suradnicima vrlo teško planirala i organizirala odgojno-obrazovni rad, a još teže sve to skupa pratila. Bojim se da se nisam u svemu dobro snašla, osobito u početku pandemije, jer mi je bilo teško pratiti stvarne rezultate rada učitelja. Savjetovanje učitelja i stručnih*

*suradnika mi je isto bilo vrlo kompleksno jer smo se čuli ili preko e-maila, ili preko običnog poziva (vrlo rijetko video pozivom), pa ih zapravo većinom nisam vidjela,, nisam imala tu izravnu interakciju s njima i nisam mogla nikako protumačiti kako su reagirali na moje savjete i je li im sve bilo jasno, s obzirom na to da nisam vidjela njihove neverbalne reakcije. Kad smo se ponovno vratili u škole bili smo svi pod maskama ali ipak nam je bilo lakše jer smo puno efikasnije mogli komunicirati, dogovarati se, riješiti nedoumice i konflikte i slično. Moram također reći da sam većinom bio preplavljena administrativno-tehničkim poslovima pa često za učitelje i učenike nisam imala vremena, ali tu bi onda uvijek uskočila pedagoginja.“*

**Ravnatelj 4** navodi kako je *“transformacija odgojno-obrazovnog procesa bila prevelika i prenagla, izazovi u online nastavi bili su mnogobrojni, nismo uspijevali doprijeti do učenika, vidjeti na koji način rade, objektivno provjeriti kvalitetu njihovog znanja niti pak pružiti adekvatnu podršku učiteljima i roditeljima. Učiteljima pogotovo jer se mnogi nažalost nisu snašli i kad smo bili online nisu dobro radili svoj posao. Za neke znam da se uopće nisu htjeli angažirati oko učenika, pa sam onda s njima imao nekoliko razgovora ali je nažalost pedagog tu najviše imao posla jer sam imao druge obaveze. Po meni je ta stručno-pedagoška kategorija baš kod mene ostala dosta zakinuta i bila mi je veliki izazov. Moram zapravo reći da je ona u našem poslu bila zakinuta i prije pandemije, a sad je taj neki jaz između tih dviju kategorija po meni nekako postao više izražen.”*

Ostali ravnatelji, dakle njih sedam, ipak su naveli administrativno-tehničko područje posla kao puno izazovnije. **Ravnatelj 5** navodi sljedeće: *„Ja već dugi niz godina radim kao ravnatelj i nažalost bilo da smo u pandemiji ili u normalnim uvjetima, meni je baš ta administrativno-tehnička kategorija uvijek teža i oduzima mi najviše vremena. Sad u pandemiji bilo je toliko propisa, mjera, uputa, organizacija cijele škole morala se prilagođavati i bavio sam se stvarima s kojima se u 20 godina posla još nisam bavio. Užas sve u svemu, iskreno ja ne znam tko uz svu tu administraciju uopće ima vremena za stručno-pedagoški rad. U mojoj školi pedagoginja radi odličan posao po tom pitanju, ja sam znao uskočiti katkada, najviše kad je trebalo savjetovati učitelje ili ih pak pozvati na red, ali pedagoški dio posla je većinom na njoj, što ne kažem da je dobro, ali je nažalost realnost u našoj školi, a bojim se i da u drugima. Tako da eto, i prije i tijekom pandemije, teža mi je ta administrativno-tehnička kategorija.“*

Gotovo identičan odgovor njegovom ponudili su svi ispitani ravnatelji. Jedino što su naglasili jest to da su, što su više mogli, radili na motivaciji svojih djelatnika tijekom razdoblja kada je škola bila organizirana online, ali ostali dio stručno-pedagoškog posla ipak je većinom prepušten pedagogu. Zanimljivo je vidjeti kako većina ravnatelja smatra da stručno-pedagoški

aspekt nije toliko izazovan, uzevši u obzir da se gotovo uopće ne spominje u *Modelima i Uputama* Ministarstva u dijelovima gdje se opisuju obaveze odnosno uloge i dužnosti ravnatelja. Međutim, odgovor ravnatelja djelomično se može povezati s činjenicom da se ni prije pandemije nisu imali vremena pretjerano baviti tim aspektom svojeg posla i da je bio zakinut u odnosu na administrativno-tehnički, pa sada, u vrijeme pandemije, kada se opet vrlo slabo stižu njime baviti, zapravo ne primjećuju njegovu izazovnost i zakinutost, s obzirom da su na nju do neke mjere "navikli".

Također, valja naglasiti da čak šestero ravnatelja kao veliki izazov koji se protezao i kroz administrativno-tehničko i stručno-pedagoško područje rada spominje vlastitu informatičku nepismenost. Naime, većina ispitanih ravnatelja srednje su do starije životne dobi i bilo im je vrlo stresno rješavati većinu poslova preko tehnologije, koristiti platforme koje prije nikad nisu koristili, uključiti i isključiti kameru i zvučnik i slično. Svjesni su da se i dio učitelja suočio s istim teškoćama.

Sukladno navedenom, **Ravnatelj 2** govori sljedeće: „*Ja sam si inače na vi s tehnologijom pa mi je konkretno taj dio bio najizazovniji. Kad smo bili u lockdownu sve sam praktički rješavao preko kompjutera i to mi je baš bilo jako stresno. Jedva sam se čekao vratiti u školu, dio toga naravno i dalje rješavati preko tehnologije, ali opet draže mi bilo baviti se papirologijom i, ako sam već morao stvari rješavati kompjuterski, naš učitelj informatike i pedagoginja bi mi uvijek uskočili u pomoć. Moram reći da je Ministarstvo objavilo neke dokumente, ali to su više bili savjeti kako da s učiteljima, djecom i roditeljima komuniciramo online. Tek sam naknadno saznao od jednog kolege da su se provodili webinar, odnosno kao neke edukacije za odgojno-obrazovne djelatnike, uključujući i mene. Našao sam naknadno snimke tih webinar na internetu, ali sam dotad već sve sam nekako pohvatao.*“

Nastavno na komentar **Ravnatelja 2** valja napomenuti kako postoji dokument naziva *Savjeti vezani uz održavanje nastave na daljinu: za ravnatelje* (2020), ali se više odnosi na savjete poput: obavezne provjere imaju li svi učitelji i učenici pristup internetu, odabir prikladnog sustava učenja na daljinu, poticanje učitelja da nastavu organiziraju na interaktivan način, reguliranje vlastite dostupnosti roditeljima, učenicima i učiteljima i slično. Također, na stranicama CARNET-a ([www.carnet.hr](http://www.carnet.hr)) nalazi se osam webinar koji su više bili predavačkog tipa, međutim nisu nudili praktične savjete vezano uz samo snalaženje po sustavima online učenja, Loomena i slično.

Dakle, Ministarstvo po ovom pitanju, osim navedenih webinarara, po stavovima ispitanika, nije učinilo mnogo. Na njegovim stranicama objavljene su *Smjernice osnovnim i srednjim školama vezane uz organizaciju nastave na daljinu uz pomoć informacijsko - komunikacijske tehnologije* (mzo.gov.hr) međutim, one su vrlo štute, osobito za odgojno-obrazovne djelatnike koji su, kako ispitanici ravnatelji kažu, s tehnologijom “na vi”. Također, proučavajući stranice *Hrvatske udruge ravnatelja osnovnih škola* osim *Modela i preporuka za rad u uvjetima povezanim s bolesti COVID-19 (2020)* uočeno je da nisu izlistani webinarari niti ikakve druge informacije o tome gdje potražiti pomoć po pitanju tehnologije.

U cijeloj ovoj situaciji pozitivno je što je Ministarstvo otvorilo telefonsku liniju koju su ravnatelji mogli zvati kada su imali pitanja i kada im određene stavke *Modela* nisu bile jasne te koja je, kako jedan od ispitanih ravnatelja kaže, bila od velike pomoći, a osobe koje su se javljale na telefon bile su stručne. Međutim, ono što je evidentno jest činjenica da jedna telefonska linija ne rješava veliki problem informatičke nepismenosti naših odgojno-obrazovnih radnika. Činjenica je da se organizacija konkretnog (kvalitetnog) usavršavanja tijekom pandemije pokazala problematičnom, s obzirom da se ono odvijalo ili online ili uz stroge epidemiološke mjere, čime učitelji i ravnatelji ne dobivaju potpuno iskustvo, u usporedbi sa provedbom stručnog usavršavanja u “normalnim” uvjetima (Bjursell, 2020).

Sukladno s navedenim, ova pandemija daje izvrsnu osnovu Ministarstvu kako bi osmislilo i dugoročno organiziralo oblike usavršavanja za ravnatelje i ostale odgojno-obrazovne djelatnike te time ojačalo njihovu cjelovitu profesionalizaciju, uključujući i informatičku (Kaul i sur., 2020). Nadalje, bilo bi izvrsno kada bi razmislili o učinkovitijim oblicima usavršavanja odgojno-obrazovnih djelatnika tijekom kriznih situacija poput pandemije, s obzirom da se dosadašnja, osobito ona organizirana online i čisto predavački, nisu pokazala previše učinkovitima (Podkonjak, 2020).

Istraživanje provedeno u Italiji (Fedele i sur., 2020) ukazalo je na isti problem – tamošnji ravnatelji navode kako im je veliki izazov predstavljala neadekvatna tehnička oprema te činjenica da se tehnologijom ne znaju služiti, pa bi im dostatne upute i svojevrsno usavršavanje od strane Ministarstva svakako bili od pomoći. Ovako su, nažalost, bili prepušteni sami sebi, slično kao i hrvatski ravnatelji.

#### **6.4. Primjenjivost *Uputa* i *Modela* u školskom kontekstu**

Samo je dvoje ravnatelja *Upute* i *Modele* donesene od strane Ministarstva i Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo procijenilo kao potpuno i realno primjenjive u školskom kontekstu.

Naime, **Ravnatelj 9** navodi kako su „postavljene *Upute* i *Modeli* ispoštovani u najvećoj mogućoj mjeri te su se pokazali svrsishodnima i kvalitetno napravljenima, osobito kad uzmemo u obzir da smo se gotovo preko noći našli u pandemijskoj situaciji i da smo se morali snaći i vidjeti što i na koji način ćemo raditi. Naš odgojno-obrazovni sustav nije bez greške i ima nelogičnih zahtjeva koji se traže od nas kao ravnatelja i od škola, toga sam svakako svjestan, ali ove mjere opisane po *Uputama* i *Modelima* smatram da nisu nelogične i da se mogu dobro primijeniti u školskom kontekstu. Sve ovisi o tome koliko ih mi kao ravnatelji ozbiljno shvatimo te koliko ozbiljno iz shvaćaju ostali djelatnici škole. Mislim da nisu postavljeni kako bi zakinuli bilo koji oblik rada u školama već su imali svoju svrhu. Moje je, kao ravnatelja, bilo da ih provodim jer svaki odmak od postavljenih mjera predstavljao bi neposrednu ugrozu za sve ljude povezane sa školom, a ako je stav da su one bespotrebne i ja ih, kao ravnatelj ne provodim – ugrožavam svoj kredibilitet i radno mjesto. Situacija jest nezavidna, no *Upute* i *Mjere* su zadali ljudi stručni na svom području i mislim da su napravili dobar posao.”.

**Ravnateljica 7** opisuje što je konkretno ona učinila u školi po pitanju *Mjera* i *Uputa*. „Zdravstvena sigurnost učenika i djelatnika mi je cijelo vrijeme u prvom planu, sve što sam radila, radila sam za njih. Samo jedna od promjena koje smo uveli u doba korone jest prelazak iz jednosmjenske nastave u dvosmjensku, što je zahtijevalo skraćivanje satova na 40 minuta, kako bi se osiguralo vrijeme za temeljnu dezinfekciju učionica. Naravno činjenica je da skraćivanje nastavnih sati nema zakonsko uporište, ali nastavu nije bilo moguće ujednačeno organizirati na drugi način, a da svi budu sigurni i da epidemiološke mjere budu poštivane. Također, gdje god je bilo moguće nastava je organizirana u blok-satovima kako bi se smanjio kontakt nastavnika s različitim učeničkim skupinama. Morali smo se pobrinuti i za kabinetsku nastavu, ona je nažalost morala biti obustavljena jer se učenici nisu smjeli seliti iz učionice u učionicu niti stiskati u tako malom prostoru kao što je kabinet. Isto tako nam je problem predstavljao produženi boravak jer smo morali stavljati pregrade između djece. Sve u svemu, mjere, dakle, jesmo proveli, ali stvarno uz tešku muku i prilagodbu svih – što mene, što učitelja, stručnih suradnika, djece, roditelja, čistačica i svih ostalih zaposlenika škole. Kada smo vidjeli da su učenici, učitelji i svi ostali školski djelatnici ugroženi jer se u našoj školi u nekoliko razreda u gotovo isto vrijeme pojavila korona, prešli smo na nastavu online. Znači sve u svemu ja bih rekla da mjere navedene u *Uputama* i *Modelima* jesu primjenjive u školskom kontekstu,

*dobro je što su do neke mjere fleksibilne i prilagodljive s obzirom na uvjete koje imamo u školi, a sve i kad nisu ostaje nam ta opcija online nastave tako da uvijek imamo plan B. “*

Međutim, ostalih sedam ispitanika ne dijeli mišljenje **Ravnatelja 9** i **Ravnateljice 7**. Naime, njihovi se odgovori mogu sumirati komentarom **Ravnateljice 1** koja kaže sljedeće „*mi u školi donekle i možemo provesti mjere jer imamo relativno mali broj učenika u usporedbi s većinom zagrebačkih škola ali što nam to sve znači kad djeca idu zajedno kući i druže se cijelo popodne. Baš zbog toga smatram da su te mjere, ne nužno beskorisne, ali svakako besmislene. Mislim da oni koji su sastavljali te mjere i upute imaju kako bi se reklo, glavu u oblacima, i posjeduju malo znanja o stvarnim situacijama na terenu. Pitanje je koliko ih zapravo ima i dana poštenog radnog staža u školi u smislu rada s učenicima. “*

Komentar **Ravnatelja 3** izvrsno nadopunjuje prethodno navedeno. Naime, on govori: „*Pa ovako, propisanu fizičku distancu nemoguće je osigurati u A modelu izvođenja nastave. B model je neprovediv u velikim školama kakva je naša. Ove propisane mjere samoizolacije Hrvatski zavod za javno zdravstvo vrlo brzo je prestao komunicirati s obiteljskim liječnicima pa nije kontrolirana samoizolacija učeničke populacije nego smo sve to morali kontrolirati mi. Isto tako vrtila se jedno vrijeme ideja samoizolacije dijelova razrednog odjela koji je boravio bliže zaraženom učeniku ali nikad nije odobrena pa su cijeli razredi stavljeni u samoizolaciju. Često sam računao kad se razredi koji su u samoizolaciji vraćaju u školu jer epidemiologe nije bilo moguće dobiti. Također, ovisno o broju učenika u razrednom odjelu teško je učenicima boraviti 6 sati pod maskama, a u isto vrijeme je teško osigurati propisanu distancu u razredima. Zbog svega što sam rekao stvarno mislim da te mjere i upute koje su donijeli nisu baš primjenjive. Znam da oni koji su ih donosili nisu baš imali puno alternativa da nađu neku bolju opciju i da je obrazovanje u pandemiji izazovno, ali da su neki svoj posao radili kako treba, prvenstveno epidemiolozi, već bi to sve nekako bolje bilo izvedivo i ja kao ravnatelj ne bih bio u tako velikom stresu jer sam pored svojeg posla još radio i tuđi. Zbog svega što sam rekao ja mislim da te mjere baš nisu najspretnije određene i da su napisane bez da se razmišljalo kako će se to sve propisno odvijati. Lako je to sve staviti na papir i tražiti da se toga svega pridržavamo, ali realno nemoguće je da u školi bude sve tako kako su oni zamislili, osobito u većoj kao što je naša. “*

Dakle, ravnatelji nisu posve zadovoljni donesenim mjerama i, iako su svjesni da su se donijele naglo i da svi aspekti ne mogu biti savršeno definirani i da većina njih generalno nije loša, smatraju da određene mjere (na primjer - ulazak jednog po jednog razreda u školu, nošenje vizira i jednokratne pregače tijekom boravka sa zaraženim učenikom/djelatnikom u istoj

prostoriji) nemaju veze s realnošću i s praksom te da su donesene bez da se razmišljalo hoće li, i u kojoj mjeri biti primjenjive. Ovi su rezultati izrazito interesantni i iznenađujući, osobito kada se usporede s rezultatima istraživanja provedenog u sklopu *Škole za život* (2020) koji pokazuju kako je velika većina ravnatelja u Republici Hrvatskoj zadovoljna onime što se postiglo, osobito uzevši u obzir da se nitko s ovakvom situacijom u svojem radnom vijeku nije susreo. Naime, 97% ravnatelja zadovoljno je potporom koju su dobili od strane Ministarstva, CARNET-a i nadležnih agencija. Također, njih čak 98.6% zadovoljno je načinom na koji su učitelji škole u kojoj rade pristupili online nastavi.

### **6.5. Jasnoća i definiranost Uputa i Modela**

Od devet ispitanih ravnatelja svi su se složili kako su *Upute* i *Modeli* u globalu bili jasni što se tiče same konstrukcije rečenica, preglednosti i načina pisanja. Ovakvi rezultati uvelike se razlikuju od rezultata istraživanja kojeg su proveli Fedele i suradnici (2020). Naime, talijansko Ministarstvo je, nakon naređenja da se cjelokupna nastava prebaci online, dalo oskudne i nejasne informacije o tome na koji način se navedeno treba ostvariti, nisu dali dovoljnu podršku niti osigurali pristup online platformama, zbog čega je sve spalo na ravnatelje. S druge strane, vidljivo je da su ravnatelji ispitani u sklopu ovog diplomskog rada upute procijenila jasnima te informacije detaljnima, međutim naglašavaju kako dio uputa nije smislen i provediv. Upute ne smatraju smislenima primarno iz razloga što se učenici družu izvan škole i putuju zajedno do škole i pritom ne poštuju fizičku distancu te druge epidemiološke mjere, a čak i u samoj školi skidaju maske s lica čim završi nastavni sat i ponovno se zajedno družu na odmorima.

Osim toga, ravnateljima je problematična ideja o dolasku djece u školu u razmacima, kako se ne bi stvarale gužve. Naime, **Ravnatelj 3** kaže kako „*kada bi na primjer dvanaest razrednih odjela u razmaku od deset minuta ulazilo u školu, za to je potrebno 120 minuta! Stvarno ovako nešto može smisliti samo potpuni matematički i obrazovni laik. Neću ni govoriti da osnovne škole po Republici Hrvatskoj često imaju i puno više od samo 12 razreda. Ovako nešto bi jedino možda moglo funkcionirati kod škola koje imaju dva ulaza, ali svejedno mi se i u toj situaciji čini dosta nerealno.*“

Izdvajam još tri komentara koji u suštini sumiraju sve ono što su i drugi ravnatelji naveli:

**Ravnatelj 5:** „*Ako se čitaju s razumijevanjem, Upute i Modeli su poprilično definirani i imaju mogućnost prilagodbe po pojedinoj specifičnosti ovisno o tome u koliko velikoj školi radimo, ali je problem što većina izgubi volju čitati opširne upute pa radi po svome. Jedino što meni*

*nije bilo jasno jest u kojem bi slučaju pojedini učenik mogao dobiti dozvolu nastave na daljinu te kako učitelji trebaju provoditi tu nastavu u isto vrijeme kada imaju učenike u razredu. Neke točke mi tu nisu bile jasne i volio bih da su bolje definirane. Osim ovoga što sam sad rekao, sve u svemu ne smatram ih lošima, pregledno su napravljene, svakako preambiciozno, ali što jest jest, velika većina toga se dobro razumije i jasna je, osobito ako se pročita dva puta. Resurno Ministarstvo dosta često definira stvari bez puno logike pa sam najiskrenije u doba pandemije očekivao potpuni cirkus i kaos. Makar nije sve bilo kako treba, nije bilo strašno i većina onoga što su odredili i napisali nije potpuni promašaj nego je pokušaj da se u nenormalnim okolnostima odgojno-obrazovni sustav odvija što normalnije.“*

**Ravnateljica 7:** *„Meni su upute bile jasne i nisam imala neke teškoće pri njihovom razumijevanju. Sve što se od nas traži sustavno je napisano i objašnjeno i ulijevale su mi povjerenje da unatoč pandemiji sustav može kako tako normalno funkcionirati. Bilo je tih nekih odrednica za koje mislim da ih nije realno provesti praktički niti u jednoj školi ali većina je bila sasvim ok i logična.“*

**Ravnateljica 8:** *„Ne poričem svrhu i korisnost mjera i 90% onoga što su napisali stvarno mi je bilo jasno i razumljivo, međutim, na neke stvari nisam mogla a da se ne nasmijem. Naime, jedna odredba kaže kako, kada se pretpostavi ili ispostavi da je neki učenik zaražen koronom, treba ga izolirati u posebnu prostoriju do dolaska njegovog roditelja ili skrbnika. Osoba koja nadzire tog učenika treba nositi ni više ni manje nego masku, vizir i jednokratnu pregaču! Nakon odlaska učenika, učionica i prostor u kojem se izolirao moraju se detaljno dezinficirati, a oprema koju je osoba nosila adekvatno zbrinuti. Bilo je tu još nelogičnosti, ne mogu ih se sad svih ni sjetiti, ali ova mi je nekako ostala najupečatljivija.“*

**Ravnateljica 1** ukazala je na to kako je Ministarstvo otvorilo call centar i poseban email te kaže sljedeće: *„Ja sam imala dosta teškoća u razumijevanju nekih stvari iz Uputa pa sam u par navrata uputila poziv call centru i poslala nekoliko mailova, i prije svega moram reći kako sam iznenađena brzinom njihovih odgovora, a onda i ljubaznošću i profesionalnošću. Pomogli su mi riješiti neke nedoumice i nisam požalila što sam ih zvala. Također, oni jesu propisali te mjere, propise i sve to, ali svatko od nas je imao slobodu da sve to primjeni u specifičnom kontekstu svoje škole, a ne po nekom univerzalnom pravilu, što je olakotna okolnost jer sami svoju školu najbolje znamo i ond kad dobijemo upute gledamo što sad možemo napraviti i na koji način, a da uvažimo specifičnosti naše škole i pritom ispoštujemo mjere.“*



Sumirano, iako ravnatelji nisu bili oduševljeni nekim odlukama jer ih smatraju nelogičnima, preambicioznima i nepovezanim, većina uputa bila im je jasna te ih generalno smatraju svrsishodnima, s obzirom da su nastale naglo, u vrlo novim i nikad prije viđenim okolnostima. Međutim, ponovno se naglašava nelogičnost nekih od mjera i preveliki zahtjevi koji se očekuju od ravnatelja i samih škola. Valja napomenuti da su se više uspjeli pridržavati mjera oni ravnatelji koji rade u manjim školama, s obzirom na manji broj učenika i nastavnog osoblja te na sveukupnu lakšu organizaciju i generalno lakše dogovore s djelatnicima škole.

## 7. Zaključak

Iako je posao ravnatelja bio izazovan prije pandemije, ti izazovi postali su, prema rezultatima istraživanja te iščitanoj literaturi, bitno intenzivniji nakon što se javio COVID-19.

Kao najveće izazove u svome poslu ispitanii ravnatelji spominju prekasno dobivanje obavijesti iz Ministarstva, premalo vremena za kvalitetnu implementaciju tih obavijesti i odluka, nelogičnost, nepromišljenost i nerealnost određenih mjera, praćenje kada se koji razred ili učitelj vraća iz samoizolacije (s obzirom da su navedeno epidemiolozi s vremenom prestali raditi) te nemogućnost zapošljavanja dodatnog osoblja kako bi se mogle osigurati propisane epidemiološke mjere u školi. Ravnatelji također naglašavaju kako im je bilo izrazito teško obavljati stručno-pedagoški dio posla, osobito kada tijekom karantene nisu bili u izravnom kontaktu sa školskim osobljem i učenicima. Pritom većina ispitanih ravnatelja naglašava kako taj aspekt svojeg posla nisu imali prilike obavljati niti u razdoblju prije pandemije, a kamoli sada. Više njih spomenulo je kako je upravo pedagog taj kojemu se prepušta stručno-pedagoški dio, dok se oni većinom bave administrativno-tehničkom kategorijom posla, koja im oduzima najviše vremena. Upravo se ovim istraživanjem moglo potvrditi ono što je autor Staničić naveo kroz svojih nekoliko znanstvenih djela (1991, 1999, 2006a, 2006b, 2011), a to je da, iako je stručno-pedagoška kategorija jednako važna, ako ne i važnija od administrativno-tehničke, ravnatelji ju nažalost i dalje ne obavljaju u dovoljnoj mjeri. Ravnatelji su se podosta oslonili na pedagoge i eventualni stručno-pedagoški poslovi koji se obavljaju jesu upravo u suradnji s njima, međutim samostalan rad je rijedi. Većina ravnatelja također stručno-pedagošku kategoriju ne vidi kao izazovniju od administrativno-tehničke, što je vrlo zanimljivo, uzevši u obzir da je upravo ona ostala izrazito pogođena mjerama, uputama te manjkom (ili pak potpunim nedostatkom) interakcije između dionika odgojno-obrazovnog procesa.

Zaključno, valja spomenuti kako, iako su ravnatelji imali prigovore vezano za neke mjere donesene od strane Ministarstva, u globalu smatraju da je velika većina onoga što je napravljeno bila jasna te da je služila svojoj svrsi – osiguranju što je moguće “normalnijeg” obrazovanja, pritom pazeći na zdravlje svih involviranih u odgojno-obrazovnom sustavu. Smatraju da se teškoće i zakidanje vlastitog posla mogu javiti samo kod onih pojedinaca koji nisu motivirani za svoj posao, koji nisu pobornici mjera te koji ne razumiju njihovu važnost.

Valja napomenuti da, u slučaju da dođe do budućih kriznih situacija poput COVID-19 pandemije, Ministarstvo može primjeniti sličan princip rada preko odgojno-obrazovnih modela osmišljenih u kontekstu pandemije, s obzirom da je, generalno, dobro funkcionirao ako se uzmu

u obzir sve okolnosti. Međutim, potrebno je jasnije, realnije te pravovremeno donošenje odluka i propisivanje mjera, s naglaskom na kolegijalno uvažavanje mišljenja odgojno-obrazovnih djelatnika u situacijama kada imaju izvrsne prijedloge kako bi se sustav promijenio na bolje, osobito u vrijeme kriznih situacija (Mazurkiewicz, 2021). Također, važno je organizirati efikasne oblike stručnog usavršavanja za odgojno-obrazovne djelatnike kako bi postali informatički pismeniji i spremniji odgovoriti na zahtjeve vlastitog posla, osobito u kriznim situacijama (Podkonjak, 2020).

Što se ravnatelja tiče, autor Mazurkiewicz predlaže da se u njihovom poslu, bio on otežan kriznim situacijama ili ne, treba držati vlastitih vrijednosti, usredotočiti se na empatiju, zajednicu, izgradnju sebe kao osobe, svojih djelatnika, i samim time ustanove u kojoj ravnatelj radi. Ravnatelj treba biti osjetljiv prema ljudima s kojima radi, treba spoznati autentičnost svoje škole, složenost, različitost i sve ono što mu predstavlja osnovu za odgovorno vodstvo škole. Upravo na navedenom temelju on postaje dobar administrativno-tehnički i stručno-pedagoški vođa škole. Pritom, potrebno je još jednom naglasiti da njegovo administrativno-tehničko upravljanje osigurava tek organizacijski aspekt funkcioniranja sustava (Staničić 1999, 2006a). Njime je moguće postići da se škole zadovoljavajuće organiziraju, održavaju nastavu u predviđenom trajanju, da u njima bude zaposlen odgovarajući pedagoški kadar, da imaju tehničke uvjete i opremu, rade po zakonima i propisima i slično. Međutim, administrativna potpora, ma koliko dobra bila, ne može osigurati odgovarajuće pedagoško ozračje, nadahnuti i potaknuti kreativan pedagoški rad učitelja, kvalitetnu i poticajnu odgojnu komunikaciju učenika i učitelja, svrhovitu suradnju s roditeljima, a ponajmanje usvajanje moralnih vrijednosti i kvalitetno znanje potrebno učeniku za nastavak školovanja (prema Staničić, 1991), a sve navedeno je važno u svim uvjetima, osobito kriznim kao što je COVID-19 pandemija.

Naposljetku, valja spomenuti ograničenja ovog istraživanja. Prvenstveno, smatram kako bi se istraživanje trebalo provesti na većem uzorku ravnatelja kako bi se dobila potpunija slika o istraživanom fenomenu. Nadalje, postoji mogućnost da su ravnatelji dali socijalno poželjne odgovore te također odgovore u kojima su se suzdržavali od iznošenja svojeg mišljenja, osobito ako je ono vrlo kritički orijentirano prema Ministarstvu i/ili ostalim akterima koji su donosili *Upute* i *Modele* te donosili mjere. Također, s obzirom da se istraživanje provodilo tijekom pandemije COVID-19, ograničena je mogućnost socijalnog kontakta s onim sudionicima s kojima intervjui nisu provedeni uživo i samim time smanjena je kvaliteta interakcije između istraživača i sudionika istraživanja.

Istraživanje provedeno u svrhu ovoga rada omogućit će daljnja istraživanja usmjerena na, primjerice, usporedbu kako se izazovi s kojima su se suočili ravnatelji osnovnih škola razlikuju od izazova ravnatelja srednjih škola. Nadalje, mogu se usporediti izazovi s kojima se suočavaju ravnatelji koji rade u gradskim školama s izazovima ravnatelja zaposlenih u ruralnim školama. Također, istraživanje poziva na razvoj učinkovitijih oblika (informatičkog) stručnog usavršavanja ravnatelja i ostalih odgojno-obrazovnih djelatnika, s obzirom da se nesnalaženje na tehnologiji pokazalo kao veliki izazov s kojim se suočila većina ispitanika. U dogledno vrijeme bilo bi preporučeno provesti i istraživanje koje bi se jezgrovito bavilo upravo ispitivanjem programa stručnog usavršavanja, njihove učestalosti, korisnosti i kvalitete, osobito u kontekstu unapređenja stručno-pedagoškog i administrativno-tehničkog područja rada tijekom kriznih situacija. Naposljetku, valjalo bi ispitati jesu li se, u kojoj mjeri, na koji način i u koju svrhu, hrvatski ravnatelji povezivali s ostalim ravnateljima tijekom pandemije COVID-19. Navedeno je istraženo u SAD-u (Andersen i sur., 2020), međutim nije u Republici Hrvatskoj.

## 8. Popis literature

1. Anderson, E. i sur. (2020) An examination of challenges educators and families faced in the Aftermath of COVID-19. *Consortium for Policy Research in Education*. Dostupno na: [https://repository.upenn.edu/cpre\\_policybriefs/90/](https://repository.upenn.edu/cpre_policybriefs/90/) [10. travnja 2021.]
2. Bilušić, L. (2017) *Obilježja učinkovitog školskog vođenja*. Završni rad. Rijeka: Filozofski fakultet.
3. Bjursell, C. (2020) The COVID-19 pandemic as disjuncture: Lifelong learning in a context of fear. *International Review of Education*, 66(1), str. 673–689.
4. Buhač, Lj. (2017) Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*. 14(1), str. 81-98.
5. Carnet (2020). Savjeti vezani uz održavanje nastave na daljinu: za ravnatelje. Dostupno na: [https://www.carnet.hr/wp-content/uploads/2020/09/Savjeti\\_ravnatelji\\_nastava-na-daljiniu2.pdf](https://www.carnet.hr/wp-content/uploads/2020/09/Savjeti_ravnatelji_nastava-na-daljiniu2.pdf) [30. svibnja 2021.]
6. Coronavirus cases & deaths. Dostupno na: <https://www.worldometers.info/coronavirus/> [22.travnja 2021.]
7. Connelly, D., Stewart, K. i Robinson, J. (2021) Everything you should know about the coronavirus pandemic. *The pharmaceutical journal*. Dostupno na: <https://pharmaceutical-journal.com/article/feature/everything-you-should-know-about-the-coronavirus-outbreak> [15.travnja 2021.]
8. Čorkalo, Biruški, D. (2013) Etički izazovi kvalitativnih istraživanja u zajednici: od planiranja do istraživačkog izvještaja. *Ljetopis socijalnog rada*, 21 (3), str. 393-423.
9. Dujmović-Ojvan, D. (2020) Ravnatelji ogorčeni: Moraju provoditi higijenske mjere u školama zbog korona virusa, a nemaju dovoljno ni čistačica ni sapuna. Dostupno na: <http://sindikatspreporod.hr/ravnatelji-ogorceni-moraju-provoditi-higijenske-mjere-u-skolama-zbog-korona-virusa-a-nemaju-dovoljno-ni-cistacica-ni-sapuna/> [11.lipnja 2021.]
10. Fedele, P., Garlatti, A i Iacuzzi, S., (2020) Beyond Coronavirus: the role for knowledge management in schools responses to crisis, *Knowledge Management Research &*

- Practice, Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1838963> [18.travnja 2021.]
11. Forssten, Seiser A. (2020) Exploring enhanced pedagogical leadership: an action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research*, 28(5), str. 791-806.
  12. Francois, C., Weiner, J. (2020) Accountability during school closures: moving from external to internal. *Consortium for Policy Research in Education*. Dostupno na: [https://repository.upenn.edu/cpre\\_policybriefs/91/](https://repository.upenn.edu/cpre_policybriefs/91/) [14. travnja 2021.]
  13. Greer, S. L., Jarman, H., Rozenblum, S., Wismar, M. (2020) Who's in charge and why? centralisation within and between governments. *Eurohealth* [online], 26(2). Dostupno na: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/336279/Eurohealth-26-2-99-103-eng.pdf> [8. srpnja 2021.]
  14. Hrvatska udruga ravnatelja osnovnih škola. Dostupno na: <http://huros.skole.hr/> [7. srpnja 2021.]
  15. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020) *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://mzo.gov.hr/vijesti/upute-za-sprjecavanje-i-suzbijanje-epidemije-covid-19-vezano-za-rad-predskolskih-ustanova-osnovnih-i-srednjih-skola-u-skolskoj-godini-2020-2021/3909> [16.travnja 2021.]
  16. Kaul, M., VanGronigen, B. A., Simon, N. S. (2020) Calm during crisis: school principal approaches to crisis management during the COVID-19 pandemic. *CPRE Policy Briefs*. Dostupno na: [https://repository.upenn.edu/cpre\\_policybriefs/89](https://repository.upenn.edu/cpre_policybriefs/89) [20.travnja 2021.]
  17. Koronavirus – statistički pokazatelji za Hrvatsku i EU. Dostupno na: <https://www.koronavirus.hr/> [23.travnja 2021.]
  18. Ljubić, Z. (2000) Decentralizacija u sustavu odgoja i obrazovanja: normativni okvir. *Hrvatska javna uprava*. 2(3), str. 451-460.
  19. Majić, S. (2020) Hrvatska od ponedjeljka zatvara škole, vrtiće i fakultete. Dostupno na: <https://www.aa.com.tr/ba/balkan/hrvatska-od-ponedjeljka-zatvara-%C5%A1kole-vrti%C4%87e-i-fakultete-/1764823#> [1. lipnja 2021.]

20. Martinjaš, S. (2020) *Pedagoške kompetencije ravnatelja*. Diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet
21. Mazurkiewicz, G. (2021) Educational Leadership in Times of Crisis. *Risks*, 9(90), str. 1-8.
22. McCarthy, N. (2020) COVID-19's staggering impact on global education. Dostupno na: <https://www.weforum.org/agenda/2020/03/infographic-covid19-coronavirus-impact-global-education-health-schools/> [7. srpnja 2021.]
23. Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2020). *Akcijski plan za provedbu nastave na daljinu: Model nastave na daljinu*. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/vijesti/akcijski-plan-za-provedbu-nastave-na-daljinu-srpanj-2020/3862> [13. travnja 2021.]
24. 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> [20. veljače 2021.]
25. Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2020) *Smjernice osnovnim i srednjim školama vezano uz organizaciju nastave na daljinu uz pomoć informacijsko - komunikacijske tehnologije*. Dostupno na: <https://mzo.gov.hr/vijesti/smjernice-osnovnim-i-srednjim-skolama-vezano-uz-organizaciju-nastave-na-daljinu-uz-pomoc-informacijsko-komunikacijske-tehnologije/3585> [28. veljače 2021.]
26. Milas, G. (2005) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
27. Nafie, M. (2020) School closures reduced spread of coronavirus by 40-60 percent: Wuhan research. Dostupno na: <https://english.alarabiya.net/coronavirus/2020/05/15/School-closures-reduced-spread-of-coronavirus-by-40-60-percent-Wuhan-research> [10. lipnja 2021.]
28. Nastava na daljinu. Dostupno na: <https://www.carnet.hr/usluga/udaljenoucenje/> [14. lipnja 2021.]
29. Odlučni smo sve izazove krize pretvoriti u prilike, a potencijalne ranjivosti u prednosti. Dostupno na: <https://vlada.gov.hr/vijesti/odlucni-smo-sve-izazove-krize-pretvoriti-u-prilike-a-potencijalne-ranjivosti-u-prednosti/31062> [7. srpnja 2021.]

30. Odluke Stožera civilne zaštite RH za sprečavanje širenja zaraze koronavirusom. Dostupno na: <https://civilna-zastita.gov.hr/odluke-stozera-civilne-zastite-rh-za-sprecavanje-sirenja-zaraze-koronavirusom/2304> [7. srpnja 2021.]
31. OECD (2001) New school management approaches: education and skills. Dostupno na: [https://read.oecd-ilibrary.org/education/new-school-management-approaches\\_9789264192539-en#page2](https://read.oecd-ilibrary.org/education/new-school-management-approaches_9789264192539-en#page2) [13. travnja 2021.]
32. Paglinawan, D. (2021) COVID-19 pandemic taking a toll on Ontario school principals. Dostupno na: <https://www.cp24.com/news/covid-19-pandemic-taking-a-toll-on-ontario-school-principals-survey-suggests-1.5320167> [10. svibnja 2021.]
33. Peko, A., Mlinarević, V. i Gajger, V. (2009) Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, 9(1), 67-84.
34. Podkonjak, M. (2020) *Stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih djelatnika putem sustava Loomen*. Diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet.
35. Sawchuk, S. (2020) Superintendents Decide to Shut Down Schools. Dostupno na: <https://www.edweek.org/leadership/to-close-or-not-how-superintendents-decide-to-shut-down-schools/2020/03> [14. lipnja 2021.]
36. Schleicher, A. (2020) How can teachers and school systems respond to the COVID-19 pandemic? Some lessons from TALIS. Dostupno na: [https://www.oecd-forum.org/posts/63740-how-can-teachers-and-school-systems-respond-to-the-covid-19-pandemic-some-lessons-from-talis?badge\\_id=1420-tackling-covid-19](https://www.oecd-forum.org/posts/63740-how-can-teachers-and-school-systems-respond-to-the-covid-19-pandemic-some-lessons-from-talis?badge_id=1420-tackling-covid-19) [14. travnja 2021.]
37. Sherman, H. (2020) The job of a school principal was always difficult. The pandemic has made it impossible. Dostupno na: <https://hechingerreport.org/opinion-the-job-of-school-principal-was-always-difficult-the-pandemic-has-made-it-impossible/> [31. travnja 2021.]
38. Slunjski, E. (2018) *Izvan okvira 3. Vođenje: prema kulturi promjene*. Zagreb. Element.
39. Staničić, S. (1991) Ravnatelj – pedagoški voditelj škole. *Napredak*. 132 (4), str. 446-454.



40. Staničić, S. (1999) Upravljanje i rukovođenje u obrazovanju. U: Mijatović, A., Vrgoč, H., Peko, A., Mrkonjić, A., Ledić, J. ur., *Osnove suvremene pedagogije*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbornik.
41. Staničić, S. (2006a) *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
42. Staničić, S. (2006b) Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*. 8(2). str. 515-533.
43. Staničić, S. Zekanović, N. (2011) Ravnatelj kao poslovni i pedagoški (ruko)voditelj škole, u: Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole. U: Drandić, B., Zekanović, N., Stančić, S. ur. Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole. Zagreb: Znamen.
44. Škola za život (2020) Rezultati upitnika za ravnatelje škola o provođenju nastave na daljinu od ožujka do lipnja 2020. Dostupno na: <https://skolazazivot.hr/rezultati-upitnika-za-ravnatelje-skola-o-provođenju-nastave-na-daljinu-od-ozujka-do-lipnja-2020/> [19. veljače 2021.]
45. Škola za život (2021) Videolekcije. Dostupno na: <https://skolazazivot.hr/video-lekcije/> [14. travnja 2021.]
46. The Economist: School closures in poor countries could be devastating. Dostupno na: <https://www.globalpartnership.org/news/economist-school-closures-poor-countries-could-be-devastating> [6. srpnja 2021.]
47. *Timeline of ECDC's response to COVID-19* (2020) Dostupno na: <https://www.ecdc.europa.eu/en/covid-19/timeline-ecdc-response> [10. lipnja 2021.]
48. Ujedinjeni Narodi (2020) Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond. Dostupno na: [https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/08/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_and\\_education\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/development/desa/dspd/wpcontent/uploads/sites/22/2020/08/sg_policy_brief_covid-19_and_education_august_2020.pdf) [11. travnja 2021.]
49. Velić, T. (2020) *Suradnja nastavnika i razvedenih roditelja: potencijali i izazovi koordinacije*. Diplomski rad. Zagreb: Filozofski fakultet
50. Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C. i Childs, J. (2021) Keep Safe, Keep Learning: Principals' Role in Creating Psychological Safety and Organizational Learning During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Education* [online], 5(6), str. 1-

17. Dostupno na: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/feduc.2020.618483/full>  
[10. svibnja 2021.]
51. Whang, C. (2021) The role of school heads and why they matter during the COVID pandemic. Dostupno na: <https://oecdeditoday.com/role-school-principals-heads-covid/>  
[20. svibnja 2021.]
52. Wicks, A., Chiang, E. (2021) Schools and COVID-19: Working Through and Beyond Education's Greatest Challenge. Dostupno na: <https://www.bushcenter.org/publications/articles/2021/policy-recs/education-and-covid19.html> [9. srpnja 2021.]
53. World Health Organisation (2020) Impact of COVID-19 on people's livelihoods, their health and our food systems. Dostupno na: <https://www.who.int/news/item/13-10-2020-impact-of-covid-19-on-people's-livelihoods-their-health-and-our-food-systems#:~:text=The%20economic%20and%20social%20disruption,the%20end%20of%20the%20year> [9. travnja 2021.]
54. *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi.* (2020) Zagreb: Narodne novine br. 8.

## 9. Prilozi

### Prilog 1. - Pitanja za intervju s ravnateljima

1. Što Vam je, u okviru administrativno-tehničkih poslova, predstavljalo najveći izazov u vrijeme COVID-19 pandemije po pitanju:
  - a. Upravnih poslova
  - b. Financijskih poslova
  - c. Poslova na održavanju?
  
2. Što Vam je, u okviru stručno-pedagoških poslova, predstavljalo najveći izazov u vrijeme COVID-19 pandemije po pitanju:
  - a. Planiranja i organizacije odgojno-obrazovnog rada
  - b. Praćenja i unapređivanja nastave
  - c. Savjetodavnog rada s učiteljima
  - d. Stručnog usavršavanja učitelja
  - e. (Eventualnog) rada s pripravnicima
  - f. Analize ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata škole
  - g. Neposrednog rada s učenicima?
  
3. U kojem su se, prema Vašem mišljenju, od dvaju područja poslova (stručno-pedagoškom ili administrativno-tehničkom) javili veći izazovi?
  
4. Kako bi se odgojno-obrazovni sustav što brže i adekvatnije prilagodio novonastalim uvjetima povezanima s pandemijom COVID-19, donesena su dva temeljna dokumenta: *Modeli i preporuke za rad u uvjetima povezanima s bolesti COVID-19 u pedagoškoj/školskoj godini 2020./2021* te *Upute za sprječavanje i suzbijanje epidemije COVID-19 vezano za rad predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola u školskoj godini 2020./2021*.

Jesu li, prema Vašem mišljenju, *Upute* i *Modeli* doneseni od strane Ministarstva i Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo u potpunosti primjenjivi u školskom kontekstu? Smatrate li da ih je sve realno provesti?

5. Jesu li, prema Vašem mišljenju, *Upute* i *Modeli* Ministarstva dovoljno jasno definirani te jeste li imali teškoće u razumijevanju pojedinih uputa?