



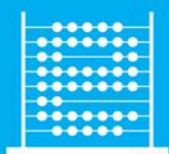
Priručnik

Strateško planiranje i upravljanje školom

Zagreb, 2018. godina



Ovo djelo je dano na korištenje pod licencom [Creative Commons Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#).



e-škole

USPOSTAVA SUSTAVA RAZVOJA
DIGITALNO ZRELIH ŠKOLA
(PILOT PROJEKT)

CARNET
znanje povezuje

Sadržaj:

SAŽETAK	4
UVOD	5
1. poglavlje: Integracija digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom 7	
1.1 Postulati strateškog promišljanja	8
1.1.1 Pojmovno određenje <i>strategije</i>	9
1.1.2 Strateška pitanja	11
1.1.3 Strateški ciljevi	12
1.1.4 Strateško planiranje	13
1.1.5 Strategija vs. Strateški plan	16
1.2 Područja integracije digitalne tehnologije u školu	18
1.2.1 Planiranje, upravljanje i vodstvo	21
1.2.2 IKT u učenju i poučavanju	22
1.2.3 Razvoj digitalnih kompetencija	22
1.2.4 IKT kultura	23
1.2.5 IKT infrastruktura	24
2. poglavlje: Strateško planiranje upravljanja školom	27
2.1 Razine digitalne zrelosti područja <i>Planiranje, upravljanje i vodstvo</i>	28
2.2 Razine digitalne zrelosti elemenata područja <i>Planiranje, upravljanje i vodstvo</i>	31
2.3 Strateško planiranje upravljanja integracijom digitalnih tehnologija u školu .	37
2.3.1 IKT situacijska analiza	37
2.3.2 IKT misija	40
2.3.3 IKT vizija	43
2.3.4 IKT strateški ciljevi	45
2.3.5 Vrednovanje IKT vizije, misije i strateških ciljeva	49
3. poglavlje: Strategija digitalnog razvoja škole	55
3.1 Strategija razvoja škole	56
3.2 Upravljanje strategijom digitalnog razvoja škole	57
4. poglavlje: Strateško upravljanje promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama	61
4.1 Strateško vođenje	62
4.2 Strateško rukovođenje	64
4.3 Strateško vođenje i rukovođenje digitalne škole	65
ZAKLJUČAK	67
POPIS LITERATURE	68
IMPRESSUM	70

Značenje oznaka u tekstu:

	Savjet
	Za one koji žele znati više
	Vježba

Sažetak

Priručnik **Strateško planiranje i upravljanje školom** izrađen je za potrebe realizacije istoimene radionice koja se održava tijekom šk. god. 2017./2018. u sklopu projekta „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot-projekt)“.

Sveobuhvatni cilj priručnika jest omogućiti ravnateljima osnovnih i srednjih škola stjecanje znanja vezanih uz primjenu dobre prakse u prepoznavanju i interpretiranju važnosti integracije digitalnih tehnologija u procese učenja, poučavanja i poslovanja škole te uključivanje integracije digitalne tehnologije u učenje, poučavanje i poslovanje škole u strategiju razvoja škole.

Strateško planiranje je dugoročan i sveobuhvatan proces usmjeren na školu kao cjelinu, dio je procesa sveukupnog upravljanja školom. Dobra **IKT situacijska analiza** preduvjet je oblikovanja **IKT vizije, IKT misije i IKT strateških ciljeva** koji čine glavne elemente **IKT strateškog plana** koji je sastavni dio opće **strategije razvoja škole** čiji se napredak mjeri i **vrednuje** upotrebom mjernih, ključnih pokazatelja uspješnosti.

Prezentirati važnost digitalne tehnologije za procese učenja, poučavanja i poslovanje, vrednovati viziju i misiju s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u učenje, poučavanje i poslovanje očekivani su **ishodi učenja** čitatelja ovog priručnika. Planirati primjenu digitalnih tehnologija u okviru škole i upravljati integracijom digitalnih tehnologija u procese učenja, poučavanja i poslovanja su **digitalne kompetencije** koje će primjenom ovog priručnika ravnatelji škola uključenih u projekt „e-Škole“ steći nakon aktivnog sudjelovanja u radu radionice **Strateško planiranje i upravljanje školom**.

Uvod

U vremenu čiji smo svjedoci novim trendovima poslovanja pretpostavlja se sve više globalno znanje temeljeno na digitalnim informacijama što implicira snažno prožimanje svih elemenata informacijskog društva s djelovanjem obrazovanja u cjelini. Analitičari tih odnosa sve više potenciraju ulogu i značaj primjene digitalnih tehnologija u procesu strateškog planiranja upravljanja školom.

Kao pojam strateško je planiranje varljivo jednostavno. Analizira se sadašnje i očekivano buduće stanje te određuje smjer i razvoj sredstava za ostvarenje misije. U stvarnosti, strateško planiranje je krajnje složen proces koji zahtijeva sustavan pristup utvrđivanju i analizi čimbenika izvan organizacijskog sustava i njihovo uspoređivanje sa sposobnostima tog sustava. Strateško upravljanje školom izuzetno je značajno za opstojnost temeljnih vrijednosti škole, posebice u kontekstu planiranja i upravljanja primjenom IKT-a u procese učenja, poučavanja i poslovanja škole. Temeljem ove premise razvoj suvremenih digitalno osviještenih škola predvidivo je zahtjevan.

Upotreba IKT-a u školi ima važnu ulogu u pristupu učenju i poučavanju, ali i u korištenju podataka prikupljenih iz različitih poslovno-informacijskih sustava. Zbog toga je važan strateški i planski pristup primjeni IKT-a u školama, koji vodi ravnatelj škole, a od kojeg se očekuje da posjeduje vještine koje uključuju sposobnost dijagnosticiranja društvene i školske situacije, postavljanja strateških ciljeva primjene IKT-a, određivanja prioriteta i identificiranja alternativa zbog čega je važno da ravnatelji steknu znanja o strateškom planiranju i upravljanju školom, što je tema ovog priručnika.

Ravnatelju škole je povjerena uloga vođenja, poticanja i upravljanja. Dakle, možemo konstatirati da je ravnatelj ključni subjekt o čijim sposobnostima, znanju i umijeću ovisi proces cjelokupnog razvoja škole, uključujući i digitalni razvoj. Njegove kompetencije imaju presudni značaj za kvalitetno ostvarenje IKT vizije, IKT misije i IKT strateških ciljeva škole, presudni značaj za implementiranje strategije digitalnog razvoja škole.

Sveobuhvatni cilj ovog priručnika jest stvoriti kvalitetnu teorijsku i praktičnu podlogu kako bi ravnatelji temeljem iste stekli znanja i vještine vezane uz primjenu dobre prakse u prepoznavanju i interpretiranju važnosti digitalnih tehnologija za procese učenja, poučavanja i poslovanje škole te uključivanja integracije digitalne tehnologije u učenje, poučavanje i poslovanje škole u strategiju razvoja škole.

Naslovom priručnika ***Strateško planiranje i upravljanje školom***, uz prethodno spomenuti sveobuhvatni cilj, odredili smo strukturu sadržaja, teme i podteme koje se obrađuju kroz četiri (4) glavna poglavlja, a to su:

1. poglavlje: *Integracija digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom*
2. poglavlje: *Strateško planiranje upravljanja školom*
3. poglavlje: *Strategija digitalnog razvoja škole*
4. poglavlje: *Strateško upravljanje promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama.*

U prvom poglavlju *Integracija digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom* upoznat ćete se s postulatima strateškog promišljanja, a znanje o njima je važno za razumijevanje pojmovnog određenja, i praktičnog provođenja, strateškog mišljenja i djelovanja, a opisano je u prvom podpoglavljju. U drugom podpoglavljju deskriptivno su detaljno elaborirana područja integracije digitalne tehnologije u školu: (1) Planiranje, upravljanje i vodstvo, (2) IKT u učenju i poučavanju, (3) Razvoj digitalnih

kompetencija, (4) IKT kultura i (5) IKT infrastruktura, koja su važna za razmatranje sveobuhvatnog procesa strateškog planiranja upravljanja školom.

U drugom poglavlju *Strateško planiranje upravljanja školom* u prva dva podpoglavlja prezentirane su i na primjerima pojašnjene razine digitalne zrelosti tematskog područja Planiranje, upravljanje i vodstvo, kao i razine digitalne zrelosti njegovih elemenata: (1) Vizija, strateške smjernice i ciljevi integracije IKT-a, (2) Upravljanje integracijom IKT-a u učenju i poučavanju, (3) Upravljanje integracijom IKT-a u poslovanju škole, (4) Upravljanje podacima prikupljenim putem informacijskih sustava, (5) Regulirani pristup IKT resursima i (6) Primjena IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama, razumijevanje kojih je važno za sustavno praćenje sadržaja trećeg podpoglavlja koje obrađuje problematiku: IKT situacijske analize, IKT misije, IKT vizije, IKT strateških ciljeva te njihovo vrednovanje sagledano s aspekta praćenja realizacije.

U trećem poglavlju *Strategija digitalnog razvoja škole* upoznat ćete se s odrednicama strategije razvoja škole kao polazne osnove za upravljanje strategijom digitalnog razvoja škole, a znanja o njima su važna za sustavnu provedbu, praćenje i vrednovanje strateškog planiranja i upravljanja školom.

U četvrtom, posljednjem poglavlju, *Strateško upravljanje promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama* kroz tri podpoglavlja obrađene su teme vezane uz vođenje i upravljanje sagledane kroz prizmu strateškog vodstva i strateškog upravljanja, vještina i znanja o istima, koje ravnatelji trebaju posjedovati kako bi učinkovito vodili i upravljali izazovima iniciranim primjenom digitalnih tehnologija.

S obzirom na teme koje se provlače kroz navedena poglavlja, planiranje primjene digitalnih tehnologija u okviru škole i upravljanje integracijom digitalnih tehnologija u procese učenja, poučavanja i poslovanja su digitalne kompetencije koje će steći ravnatelji škole uključeni u ovaj pilot-projekt.

Ovaj priručnik izrađen je za potrebe realizacije istoimene radionice *Strateško planiranje i upravljanje* koja se održava tijekom šk. god. 2017./2018. u sklopu projekta „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot-projekt)“.

1. poglavlje: **Integracija digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom**

U ovom poglavlju naučit ćete:

- definirati osnovne strateške pojmove
- razlikovati strategiju i strateški plan
- prepoznati područja primjene IKT-a u školi.

1.1 Postulati strateškog promišljanja

Koncept *strategije* ima nekoliko konotacija. Njeni korijeni vezani su uz vojnu tradiciju u okviru koje su usmjereni na inovativno vodstvo i hrabre vizije.

U području poslovanja *strategije* imaju sličan karakter. Tako Anthony (1965) definira strateško planiranje kao skup svrhe i ciljeva. Ansoff (1984) vidi strategiju kao mehanizam snalaženja u složenom i promjenjivom okruženju. Mintzberg (1980) gleda strategiju kroz pet različitih komponenti: kao plan (pravila koja vode k cilju), trik (kojim se pobjeđuje konkurencija), uzorak (način ponašanja), poziciju (sigurno mjesto) i perspektivu (skupinu pretpostavki, viziju). Andrews (1980) definira strategiju kao „sustav odluka koje određuju ciljeve te stvaraju glavna načela i planove u definiranju raspona poslovanja” (Luić, 2009, str. 32).

Strateško promišljanje je misaoni proces koji inkorporira razmišljanje o viziji, misiji i temeljnim vrijednostima.

Strateško mišljenje (engl. *strategic thinking*) je sposobnost razumijevanja sadašnjeg trenutka u odnosu na prošle i buduće događaje, sintetička sposobnost pronalaženja puteva prema zamišljenoj budućnosti, ono označava mišljenje unaprijed, predviđanje.



Slika 1. Shematski prikaz tijeka strateškog promišljanja
(Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 30)

Strateško mišljenje uključuje tri aktivnosti:

- davanje smisla informacijama
- oblikovanje ideja
- planiranje akcije.

Svaka aktivnost uključuje tri koraka, a svaki korak uključuje različite kombinacije vještine mišljenja. Kada smo u mogućnosti koristiti sve vještine mišljenja, možemo kazati da mislimo strateški.

Ad 1. Davanje smisla informacijama uključuje inovativno mišljenje o promjenama u digitalnoj tehnologiji, ekonomiji, tržištu, politici, pravu, etici i društvu te kritičku reviziju

strateških sposobnosti pojedine organizacije, a time i škole. Novoprikupljene informacije trebaju dati značaj ideji u svjetlu onoga što se već o njoj zna. Ova aktivnost uključuje sjećanje i refleksije, a provodi se kroz sljedeća tri koraka:

Korak 1: Analiza onoga što se mijenja

Korak 2: Provedba revizije

Korak 3: Refleksija o onome što se zna.

Ad 2. Oblikovanje ideja uključuje kreativno mišljenje o budućnosti. Za dobivanje jasnih i pouzdanih informacija o budućnosti potrebno je koristiti i vještine mišljenja koje se koriste prilikom prikupljanja i procjene informacija o prošlosti i sadašnjosti. Ove vještine mišljenja uključuju prognoziranje, predviđanje, imaginaciju i vizualizaciju mišljenja, kao i kritičku evaluaciju, a provode se kroz sljedeća tri koraka:

Korak 1: Predviđanje kamo idemo

Korak 2: Odlučivanje kamo bismo trebali ići

Korak 3: Vođenje računa o prazninama na putu.

Ad 3. Planiranje akcije uključuje kreativno mišljenje o mogućim akcijama koje se mogu poduzeti. U procesu razmišljanja o poželjnim opcijama one mogu biti evaluirane *ad hoc* na različite načine. Vještine razmišljanja za **strateško mišljenje** zahtijevaju kombinaciju vještina razgovora za primjenu socijalne promjene i za dizajniranje modela strateškog procesa upravljanja, a provode se kroz sljedeća tri koraka:

Korak 1: Kreiranje više opcija

Korak 2: Provjera smisla svake pojedine opcije

Korak 3: Odlučivanje kako primijeniti pojedinu opciju.

Strateško promišljanje imperativ je aktivnog učešća u kreiranju strategije.

1.1.1 Pojmovno određenje *strategije*

Objašnjenje etimologije riječi strategija može bolje osvijetliti područje koje razmatramo. Strategija dolazi od starogrčke riječi *strategos* koja obuhvaća pojam *stratos* (vojska) i *agos* (vođa), što u prijevodu znači vojskovođa. Povijesno gledano biti vojskovođa znači znati kako svoje vojnike iz situacije u kojoj se nalaze u određenom trenutku dovesti do željenog cilja, do uspjeha. Uspjeh se ne događa slučajno već je rezultat dobrog strateškog promišljanja i planiranja.

Danas se pojam, izraz, riječ strategija koristi za različite svrhe. Proučavajući literaturu iz područja strateškog planiranja i upravljanja moguće je uočiti da se autori razilaze u poimanju barem jednog glavnog aspekta pojma *strategija*.

Neki autori imaju u vidu krajnje točke strategije (misiju, viziju, strateške ciljeve) kao i sredstva za njihovo ostvarenje (politike i planovi). Drugi autori naglašavaju sredstva za ostvarivanje krajnjih točaka strateškog procesa, više no same krajnje točke. Potkrepu ovim tvrdnjama moguće je naći u definicijama strategije nekoliko autora koje su dane kronološki u nastavku i trebaju biti interpretirane na način da ukazuju na metodološki

razvoj pojmovnog određenja strategije te ne bi trebale biti interpretirane na način da ukazuju na implicitni redoslijed važnosti istih (Robson, 1997, u Luić, 2009, str. 36)

„Strategija je pravilo za donošenje odluka u uvjetima djelomičnog neznanja, budući da je politika slučajna odluka. Poslovna strategija je ogromna zbirka pravila o odlukama i smjernicama koje definiraju opseg posla i smjer rasta.“ (Asnoff, 1965, u Luić, 2009, str. 37)

„Strategija se odnosi na formuliranje osnovnih zadataka, svrha i ciljeva organizacije; na politiku i programske strategije za njihovo postizanje; kao i na metode potrebne kako bismo bili sigurni da se strategije implementiraju radi postizanja ciljeva organizacije.“ (Steiner, Miner, 1977, u Luić, 2009, str. 37)

„Strategija je široko utemeljena formula o načinu konkuriranja u poslovanju, o ciljevima poslovanja te o politikama potrebnim za izvršenje ciljeva. Bit formuliranja konkurentne strategije je povezivanje organizacije s njenom okolinom.“ (Porter, 1980, u Luić, 2009, str. 37)

„Bit strategije je da organizacija u svakom poslu u kojem sudjeluje postigne dugoročnu, održivu prednost. Strateško upravljanje ima za krajnji cilj razvoj vrijednosti, sposobnosti upravljanja, organizacijske odgovornosti i operativno donošenje odluka na svim hijerarhijskim razinama i duž svih poslovnih i funkcionalnih ovlasti.“ (Hax, 1987, u Luić, 2009, str. 37)

„Ne postoji jedinstvena, općeprihvaćena definicija strategije. Ne postoji jedan najbolji način kreiranja strategije kao što ne postoji niti samo jedan najbolji oblik organizacije. Svijet je prepun proturječja, a djelotvoran strateg je onaj koji se može nositi s tim proturječjima, naučiti procijeniti njihove uzroke i posljedice i na zadovoljavajući način ih „pomiriti“ radi učinkovitog djelovanja. Niti jedan model niti teorija ne mogu uključiti sve faktore koji utječu na glavne poslovne odluke ili sve moguće kombinacije ovih faktora s kojima se možete suočiti. Nadalje, nitko ne može predvidjeti bizarne promjene koje se događaju u stvarnom životu, ili, što je još važnije, utjecaje vaših osobnih ili tuđih kreativnih inovacija.“ (Quinn, Mintzberg, 1991, u Luić, 2009, str. 37)

Definicije svih autora imaju u vidu određivanje svrhe i osnovnih dugoročnih ciljeva, te usvajanje pravaca akcije i alokacije resursa nužnih za postizanje tih ciljeva. Definicija strategije koja se prožima kroz problematiku ovog priručnika i čini se najprimjerenijom sa stanovišta korištenja digitalnih, informacijsko-komunikacijskih tehnologija u cilju postizanja željenih ciljeva jest Robsonova definicija prema kojoj je „strategija model odluka o raspodjeli resursa u organizaciji. Te odluke obuhvaćaju željene ciljeve i uvjerenja o tome koja su prihvatljiva i neprihvatljiva sredstva za njihovo postizanje.“ (Robson, 1997, u Luić, 2009, str. 37)

Strategija uvijek obuhvaća cjelinu, a ne njezine dijelove, i sadrži sljedeća obilježja:

1. **Dugoročno** gledanje i planiranje je glavno obilježje svake strategije pa tako i IKT strategije škole. Ako gledamo i planiramo kratkoročno, to nazivamo taktikom, nikako ne strategijom.

2. **Važnost** je sljedeće bitno obilježje strategije. Ako žurnost prevlada, onda će ona zasigurno utjecati na postizanje važnosti. Važnosti IKT strategije škole potrebno je posebno, značajno mjesto u strategiji razvoja škole.
3. **Višekomponentnost** je treće ključno obilježje strategije. U strategiji uvijek postoji više od jednog elementa, ona predstavlja cjelinu koja se sastoji od različitih komplementarnih elemenata. Princip supsidijarnosti je od presudne važnosti za uspjeh provedbe svakog elementa strategije koji se mora uklapati u smislenu cjelinu sveobuhvatne IKT strategije škole.

U posljednje vrijeme koriste se dinamički modeli izrade strategija koji koncentrično inkorporiraju sva glavna prethodno elaborirana obilježja strategije.

Važnost strateškog razmišljanja i donošenja strateških planova u školama odavno je prepoznata. Važnost strateškog promišljanja glede integracije IKT-a u učenje (poučavanje) i poslovanje škole sustavno se razmatra i proučava tek odnedavno. Deregulacija, decentralizacija, veća autonomija škola i škola u funkciji razvoja lokalne zajednice zahtijevaju izradu strategije na principu odozdo prema gore (engl. *down-top*) koja uporište i ishodište treba imati u strateškom propitivanju, i u definiranju strateških pitanja.

1.1.2 Strateška pitanja

Polazni okvir za definiranje strateških ciljeva su strateška pitanja utvrđena u pripremnoj fazi izrade strategije tijekom strateškog promišljanja. Strateška pitanja polazna su osnova za pretvaranje opisne formulacije problema u koncizni upitni oblik. Strateška pitanja su oni problemi ili prilike kojima škola mora upravljati kako bi uspjela ostvariti svoje temeljne vrijednosti, misiju i viziju.

Definiranje strateških pitanja odvija se u nekoliko koraka:

- » definiranje rezultata koji se žele potencijalno ostvariti kroz misiju i viziju
- » identificiranje problema koji mogu spriječiti ostvarenje misije i vizije
- » generiranje skupa strateških pitanja neovisno o njihovoj važnosti
- » grupiranje srodnih pitanja i postavljanje nultog, početnog strateškog pitanja
- » provjeravanje posjeduju li formulirana pitanja osnovna obilježja strategije
- » definiranje konačnog oblika strateških pitanja.

Ponekad je teško odlučiti je li neko pitanje strateško ili operativno. Podjela između ove dvije kategorije često nije jasno utvrđena i ponekad će postojati operativna pitanja koja imaju dovoljno strateškog značaja temeljem kojeg će biti uvrštena u strateški plan. Drugim riječima, samo zato što je neko pitanje operativno ne znači da se njime ne bi trebalo baviti u procesu strateškog planiranja i uvrstiti ga u strateški plan, osobito ako je predmetno pitanje hitno i važno, no to treba biti izuzetak ne pravilo.

Prilikom donošenja odluke je li neko pitanje strateško ili nije važno je voditi se kriterijima koji određuju distinkciju između ove dvije vrste pitanja i mogu biti orijentir prilikom sortiranja pitanja na operativna i strateška, poput:

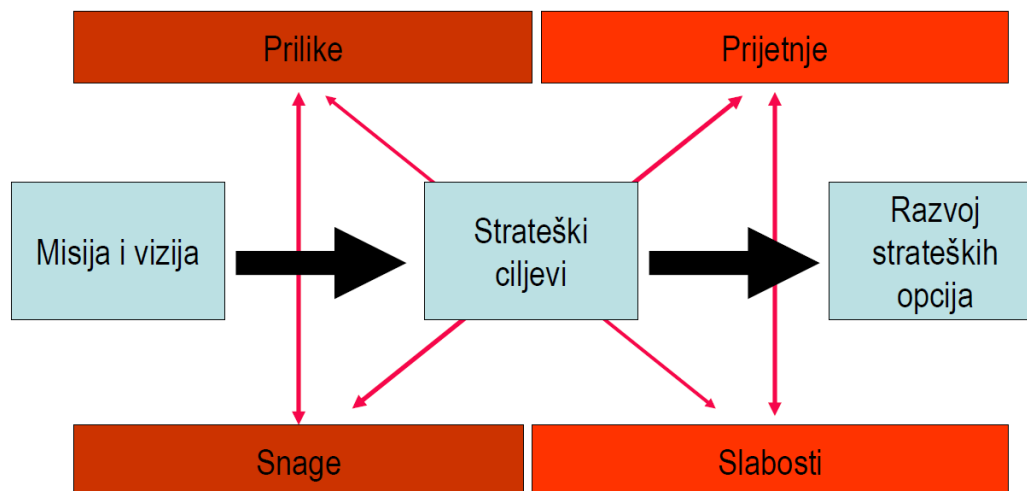
- » razine odlučivanja
- » vremena/perioda za rješavanje
- » utjecaja na uspjeh poslovanja škole
- » utjecaja na odnose s dionicima i osnivačima
- » organizacijske kompleksnosti rješavanja pitanja
- » značaja za obavljanje odgojno-obrazovne djelatnosti
- » senzibilnosti spram socijalno-društvenog okruženja škole.

U procesu propitivanja značaja integracije digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom sagledano u kontekstu prepoznavanja i interpretiranja važnosti digitalnih tehnologija za procese učenja (poučavanja) i poslovanje škole moguće je postaviti strateška pitanja poput:

- ~ Kako izgleda planiranje primjene IKT-a u učenje i poučavanje?
- ~ Kako izgleda planiranje primjene IKT-a u poslovanje škole?
- ~ Koji su naši strateški ciljevi vezani uz ostvarenje IKT misije?
- ~ Koji su naši strateški ciljevi vezani uz ostvarenje IKT vizije?
- ~ Što trebamo napraviti kako bismo ostvarili IKT strateške ciljeve?

1.1.3 Strateški ciljevi

Strateški ciljevi su željena stanja ili ishodi, često s vremenskom lentom ostvarenja istih. Predstavljaju opće navode o tome što škola želi, i planira, ostvariti u određenom vremenskom periodu. Usmjereni su na rezultate i kvalitativne su naravi. Strateški ciljevi definiraju se na temelju utvrđenih strateških pitanja i predstavljaju centralni element procesa strateškog planiranja.



Slika 2. Položaj strateških ciljeva u procesu strateškog planiranja

Strateške ciljeve potrebno je definirati za svako tematsko područje integracije digitalne tehnologije u školu (*Planiranje, upravljanje i vodstvo, IKT u učenju i poučavanju, Razvoj digitalnih kompetencija, IKT kultura, IKT infrastruktura*). Neovisno o području za koje su strateški ciljevi namijenjeni, oni trebaju biti:

- » koncizni, jasno iskazani, razumljivi, mjerljivi, specifični
- » usmjereni ka kvaliteti učenja i poučavanja te poboljšanju uspjeha učenika
- » definirani uključivanjem svih dionika škole (nastavnika, učenika, roditelja)

» točka za vrednovanje IKT postignuća i mjerenje napretka primjene IKT-a.

Prilikom definiranja strateških ciljeva potrebno je sagledati i uvažiti hijerarhijski položaj svakog strateškog cilja u kontekstu njegove važnosti za ostvarenje cjelovite strategije škole u kojoj **dionici strateškog procesa** (*engl. stakeholders*), svaka grupa i/ili svaki pojedinac mogu utjecati na ostvarenje strateških ciljeva škole.



Slika 3. Hijerarhija strateških ciljeva

Nakon definiranja strateških ciljeva za ostvarenje strateških postignuća, potrebno je sagledati i utvrditi elemente njihove operacionalizacije. **Operacionalizaciju strateških ciljeva** škole moguće je provesti kroz sljedeće korake:

1. određivanje **aktivnosti** kojima će se strateški cilj ostvariti
2. određivanje **mehanizama praćenja** razine ostvarenja cilja
3. postavljanje **rokova** u kojima je potrebno provesti aktivnosti
4. određivanje **nositelja aktivnosti** za ostvarenje pojedinog cilja
5. alociranje ili predviđanje **resursa** potrebnih za ostvarenje aktivnosti.

Jasno definirani strateški ciljevi preduvjet su strateškog postignuća škole i ključni su element strateškog planiranja. Ako su dobro definirani, mogu vrijediti i više godina.

1.1.4 Strateško planiranje

Kao pojam strateško je planiranje varljivo jednostavno. Analizira se sadašnje i očekivano buduće stanje te određuje smjer i razvoj sredstava za ostvarenje misije. U stvarnosti, strateško planiranje je krajnje složen proces koji zahtijeva sustavan pristup

utvrđivanju i analizi čimbenika izvan poslovnog sustava i njihovo uspoređivanje sa sposobnostima tog poslovnog sustava (Luić, 2009, str. 38).

Strateško planiranje moguće je definirati kao disciplinirani napor, koji ima za cilj donošenje temeljnih odluka i poduzimanje temeljnih aktivnosti koje oblikuju i vode to što organizacija je, ono čime se ona bavi i razloge zbog kojih se bavi time čime se bavi, koncentrirajući se pri tome na budućnost. Pri tome je **osnovni cilj strateškog planiranja** da jasno utvrdi prirodu i karakter organizacije (škole) i sektora koji ona predstavlja (obrazovanja) i upravlja njenim razvojem. Kroz **proces strateškog planiranja** škola utvrđuje svoju misiju, svoje ciljeve, prioritete i strategije, te definira mjere za procjenu uspješnosti ostvarenja tih ciljeva.

Općenito govoreći, strateško planiranje je upravljačko sredstvo (alat) i poput drugih upravljačkih sredstava, koristi se samo za jednu svrhu - pomoć organizaciji da napravi bolji posao. Strateško planiranje može pomoći organizaciji da fokusira svoju viziju i prioritete u odnosu na promjenjivu okolinu te osigurati da članovi organizacije rade na ostvarivanju istih ciljeva.

Nekoliko ključnih koncepata opće definicije strateškog planiranja pojačava **značenje i uspjeh** primjene strateškog planiranja.

- » Proces je strateški - ako uključuje izbor kako se najbolje odgovara na okolnosti dinamične i ponekad nesklone okoline.
- » Strateško planiranje je sustavno - ono traži slijeđenje procesa koji je usmjeren na realizaciju ciljeva i produktivnost akcija.
- » Strateško planiranje uključuje izbor prioriteta - donošenje odluka o strateškim ciljevima i sredstvima.
- » Konačno, strateško planiranje znači izgradnju obvezanosti svih dionika u istom.

Strateško planiranje naglašava važnost donošenja odluka koje stavljaju školu u poziciju uspješnog odgovaranja na promjene u okolini. Naglasak je više na cjelovitoj usmjerenosti nego na predviđanju specifičnih, konkretnih ciljeva godinu za godinom. Fokus strateškog planiranja je na strateškom menadžmentu, na primjeni strateškog mišljenja vezanog uz odgojno-obrazovnu djelatnost koju škola obavlja radi postizanja svoje svrhe i ostvarenja svojih temeljnih vrijednosti.

Strateško planiranje samo za sebe ne proizvodi rezultate. Ono je sredstvo, ne cilj. Da bismo ostvarili strateške ciljeve i rezultate strateški plan je potrebno primijeniti. Dobro pripremljen strateški plan povećava šanse da aktivnosti iz dana u dan postignu definirani strateški cilj. Uz to, strateško planiranje pomaže svim djelatnicima škole da se usmjere na prioritetna područja i elemente integracije digitalnih tehnologija u školu.

Koraci u strateškom planiranju, formuliranju strategije razlikuju se ovisno o tipu i veličini škole. Čitav proces strateškog planiranja moguće je, barem pojmovno, podijeliti u **četiri faze** koje uključuju procjenu situacije, formuliranje strategije, primjenu strategije te strateško upravljanje. Kroz cjelokupan proces planiranja, unutar svake od navedenih faza deskriptivno pojašnjenih u nastavku, važno je primijeniti postulate strateškog promišljanja i strateškog menadžmenta.

1. faza: Procjena situacije

Procjena situacije označava pozicioniranje poslovanja škole s financijskog i tržišnog aspekta, aspekta ljudskih resursa, digitalnih tehnologija, dobavljača i vlasnika. Ona označava situacijsku analizu s obzirom na promjene u ekonomskom, tehnološkom, sociološkom, kulturnom i političko-zakonskom okruženju u kojem djeluje. Dobro poznavanje prilika i prijetnji iz eksterne okoline garancija je decidiranosti odgovora na pitanje 'Gdje smo sada?'. No odgovor na to pitanje određen je i lociranjem internih snaga i slabosti promatranih s aspekta ključnih faktora poslovanja, a to su resursi i organizacija. Osnovni resursi su ljudi sa svojim znanjima, vještinama, motivacijom i kulturom, dok ostale resurse čine primijenjene tehnologije, poput IKT-a. Organizacijski aspekt poslovnog sustava predstavlja organizacijsku strukturu škole i način povezanosti njenih poslovnih procesa.

2. faza: Formuliranje strategije

Formuliranje strategije označava definiranje strateškog plana za učinkovito upravljanje procesima učenja (poučavanja) i poslovanja, pomoću kojih je moguće ostvariti misiju, viziju i strateške ciljeve. Proces definiranja, planiranja i uspostavljanja strategije često je vrlo zahtjevan i dugotrajan proces. Koristeći neku od metoda strateškog planiranja poput SWOT i KREDA analize, ovu fazu procesa strateškog planiranja moguće je učiniti prihvatljivijom svim učesnicima, bržom i djelotvornijom.

3. faza: Primjena strategije

Dobar strateški plan samo djelomično garantira uspjeh. Postići uspjeh znači pretvoriti plan u akciju, u realnost. Primjena strategije označava proces koji aktivira prethodno definirane strateške ciljeve, programe, procedure i aktivnosti. Uspjeh primjene u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti plana, njegovog prihvaćanja i upravljanja promjenama. O kvaliteti strategije ovisi uspjeh škole u njenoj interakciji s okolinom i stoga je kontrola strategije izuzetno važna. Kontrolirati strategiju znači osigurati da organizacijski sustav, škola, postiže svoje ciljeve bez obzira na promjene u okruženju, što znači osigurati efikasnu primjenu strateškog plana i pratiti njegovu realizaciju po predviđenim koracima.

4. faza: Strateško upravljanje

Strategija, bilo da je jasno oblikovana ili se pojavljuje samo kao model donošenja odluka koji otkriva ciljeve, svrhe i planove za njihovo postizanje, važna je za dugoročni opstanak svake organizacije pa tako i škole. Kako bi bila relevantna i primjenjiva, strategija mora biti korištena inicijativno, a svi dionici škole trebaju biti informirani o definiranim strateškim ciljevima i ograničenjima vezanim uz predvidljivost budućnosti.

Strateško planiranje je ciklički proces u kojem se neki koraci provode, u određenoj mjeri, svake godine. To ne znači da je svake godine potrebno mijenjati elemente strateškog plana. Potrebno ih je razmotriti i vrednovati. Do revizije misije i vizije, na primjer, dolazi se uglavnom prilikom promjene mandata čelne osobe škole. Temeljne vrijednosti škole rijetko se mijenjaju, no promjene se mogu, recimo, dogoditi kao rezultat organizacijskih promjena, kao što su spajanje škola ili razdvajanje.



Slika 4. Ciklički tok procesa strateškog planiranja

Strateško planiranje je i slijedni proces u kojem se svaki korak razmatra i provodi nakon realizacije prethodnog koraka, a strateški plan donosi za točno određeni period.



Slika 5. Slijedni tok procesa strateškog planiranja

Elementi strategije, ako su dobro definirani, obično ostaju na snazi više godina. Strateški programi i aktivnosti mogu se tijekom planskog ciklusa djelomično mijenjati jer su podložni utjecaju raznih formalnih procesa koji mogu promijeniti njihovu dinamiku realizacije. Također, kriteriji za određivanje prioriteta mogu se mijenjati ovisno o smjeru odgojno obrazovne politike. Neovisno o mogućim utjecajima ključno je da **strategija** bude prihvaćena od većine dionika škole, koji će ju smatrati stvarnim, relevantnim alatom za djelotvornije rješavanje problema u budućnosti i svoje djelovanje uskladiti sa **strateškim planom** škole.

1.1.5 Strategija vs. strateški plan

Strategija je sredstvo i način ostvarenja temeljnih vrijednosti, misije, vizije i strateških ciljeva, jasan pravac prema kojemu se stremi, određivanje puteva i donošenje odluka kako bi se stiglo na određeno mjesto ili postigla određena vrednota (engl. *added value*)

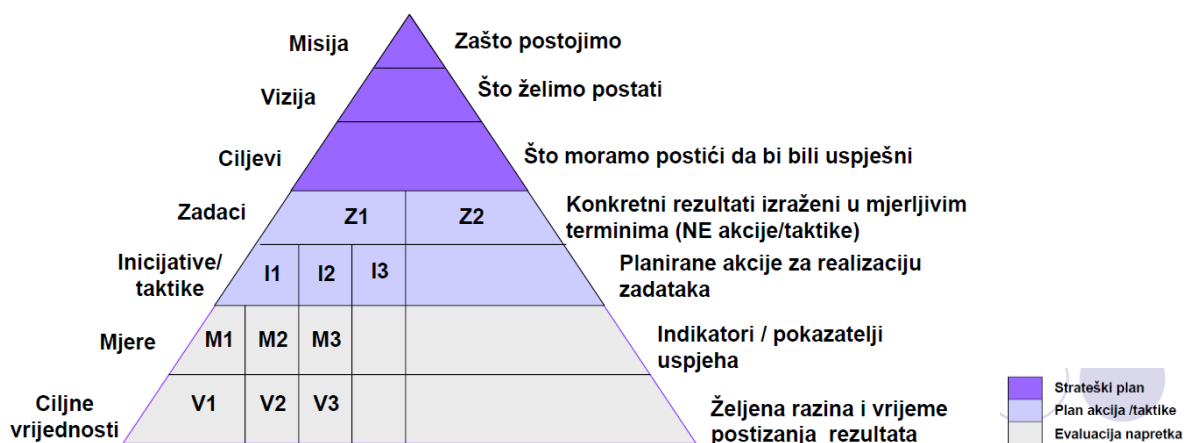
i zabilježio stupanj uspjeha. Strategije predstavljaju konkretne akcije i aktivnosti u odnosu na ponekad apstraktne strateške planove.

Strategija označava određenje glavnog smjera kretanja organizacije i formiranje njene vrijednosne politike. Tri su osnovne vrste strategije koje se međusobno nadopunjuju, iako se strateški plan može temeljiti samo na jednoj od njih.

1. *Strategija fokusiranja* - orijentirana je na samo jedan aspekt i sve napore usmjerava prema njemu.
2. *Strategija vodstva* - osigurava sposobnost organizacije da upravlja svojim poslovanjem.
3. *Strategija diferencijacije* - označava ponudu usluga koje su jedinstvene u usporedbi s uslugama drugih.

Strategije su cjeloviti prioriteti ili usmjerenja koje je prihvatila organizacija. Strategije su izbor o tome kako najbolje postići misiju organizacije.

Strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat, često definiran kao misija i/ili vizija organizacije. **Strateški plan** sadrži definirane prioritete koji se trebaju postići u sljedećih nekoliko godina. Sastoji se od operacijskih planova koji sadrže akcije koje se trebaju poduzeti sljedeće godine i odvijati se prema utvrđenim prioritetima.



Slika 6. Glavne komponente strateškog plana
(Buble, Cingula, Dujanić i sur., 2005)

Strateški plan sastoji se od operativnih planova koji služe za izradu, praćenje i procjenu godišnjih planova, usmjerenih ka ostvarenju strateških ciljeva utvrđenih u strateškom planu. Strateške akcije/taktike su specifične aktivnosti ili nizovi aktivnosti

koje pridonose provedbi određenog strateškog cilja u okviru kojeg je moguće definirati nekoliko akcija.

Budući da se svjetska znanost, digitalne tehnologije i globalizacija razvijaju znatno brže od naše percepcije zamišljenog kretanja prema budućnosti, ta spoznaja nas nagoni da permanentno **strateški planiramo**, periodički donosimo **strateški plan** i djelujemo sukladno usvojenoj **strategiji**.

Za one koji žele znati više

Više primjera analize slučaja pronađite u literaturi:



Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.

1.2 Područja integracije digitalne tehnologije u školu

Prema konstataciji Powell i Dent-Micallef (1997), kako se polje strateškog upravljanja proširivalo, istraživači strategija, i oni koji ih primjenjuju, pokazivali su sve veće zanimanje za ulogu informacijsko-komunikacijskih tehnologija (IKT) u oblikovanju i implementaciji strategija, te prema njezinom utjecaju na poslovanje i upravljanje.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije ne samo da su proširile polje strateškog planiranja i upravljanja već su značajno promijenile temeljni sadržaj strateškog planiranja pojedinog poslovnog sustava tijekom vremena, pa tako i poslovnih sustava škola. Dok je u prošlosti vizija strateškog planiranja prvenstveno bila fokusirana na korištenje najboljih tehnologija, danas na korištenje najnovijih tehnologija uz najniže troškove, u budućnosti mogućnost uspješnog rasta imat će samo oni poslovni sustavi škola koji će u svojoj strateškoj viziji tražiti rješenja ne samo za najbolju najnoviju tehnologiju i najniže troškove njihove primjene, već i za izvođenje svojih poslovnih procesa u što kraćem vremenu. Budući da danas jedino digitalne tehnologije mogu udovoljiti ispunjenju trećeg zahtjeva, potrebno je u strateško planiranje poslovanja škole inkorporirati njihovu ulogu, a strateško planiranje i upravljanje školom provoditi kao jedinstven postupak.

Informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) predstavljaju vezivno tkivo između poslovne i informacijske strategije (IS). Kao takve, imaju bitan, ali posredan utjecaj kod postizanja strateških ciljeva škole. Kad se efikasno primjenjuju, osiguravaju brzu i pouzdanu informaciju za upravljanje svim područjima škole.



Slika 7. Strateško planiranje primjene digitalnih tehnologija u poslovanju (Luić, 2000, str. 40)

Važno je uočiti da se utjecaj informacijsko-komunikacijskih, digitalnih tehnologija treba procijeniti u trenutku oblikovanja dugoročne poslovne strategije, a ne kao neovisni čimbenik. Iz grafičkog prikaza razvidno je da iz poslovne strategije proizlaze smjernice za informacijsku strategiju. Nadalje, IKT strategija treba slijediti poslovnu i informacijsku strategiju i činiti njen integrativni dio (Luić, 2000, str. 41).

Strateško planiranje integracije informacijsko-komunikacijskih, digitalnih tehnologija u učenje (poučavanje) i poslovanje čini polazište razvojnog puta svake škole od digitalno neosvijestene do digitalno zrele škole.

Koncept digitalne zrelosti škola postaje sve značajniji zbog vrlo brzog razvoja i sve veće važnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija u obrazovanju. Digitalno zrele škole za potrebe izrade okvira digitalne zrelosti i mjerenja digitalne zrelosti osnovnih i srednjih škola u RH definirane su kao škole s visokom razinom integracije IKT-a, sistematiziranim pristupom korištenju IKT-a u poslovanju škole i u odgojno-obrazovnim procesima. Korištenje IKT-a u školi ne bi trebalo ovisiti o entuzijizmu pojedinca već o sustavnom pristupu koji mora biti planiran i implementiran od strane škole, osnivača, Ministarstva (MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja), Agencije za odgoj i

obrazovanje i drugih nadležnih institucija. Iz tog razloga identificirana su temeljna područja i elemente koji doprinose digitalnoj zrelosti škola, kako bi se mogao planirati napredak u integraciji i korištenju informacijsko - komunikacijskih tehnologija (Begičević Ređep, Balaban, Klačmer Čalopa, Žugec, 2017, str. 2).

Okvir za digitalnu zrelost škole je sastavljen od 5 područja karakterističnih za obrazovni sustav u domeni osnovnih i srednjih škola, pri čemu se svako od tih područja odnosi na različite aspekte integracije i korištenja digitalnih tehnologija.



Slika 8. Pet područja okvira za digitalnu zrelost škola u RH (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 8)

Temeljna područja integracije digitalnih tehnologija u školu su:

1. Planiranje, upravljanje i vodstvo
2. IKT u učenju i poučavanju
3. Razvoj digitalnih kompetencija
4. IKT kultura
5. IKT infrastruktura (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 8).

Savjet



Razmislite o odgovoru na pitanje: „*Koja područja integracije digitalnih tehnologija su prisutna u Vašoj školi?*“

Područja, kao i pojedini elementi unutar područja nisu međusobno isključivi. Oni su komplementarni i međusobno povezani, te na taj način tvore jedinstvenu cjelinu. U nastavku je dan opis glavnih područja okvira digitalne zrelosti osnovnih i srednjih škola s prikazom pripadajućih elementa područja (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 8).

1.2.1 Planiranje, upravljanje i vodstvo

Područje *Planiranje, upravljanje i vodstvo* temelji se na postojanju vizije i/ili strateških smjernica integracije IKT-a na razini cijele škole, a koje su izražene u školskim dokumentima kao što su npr. Godišnji plan i program rada škole i Školski kurikulum. Kroz strateško pozicioniranje određuje se stupanj integriranosti IKT-a u učenju i poučavanju, ali i u poslovanju, odnosno upravljanju školom što pridonosi većoj transparentnosti poslovanja i općoj dostupnosti i primjenjivosti obrađenih podataka.

Ovo područje ističe važnost upravljanja podacima o samoj školi, učenicima i djelatnicima prikupljenim kroz razne informacijske sustave (e-Dnevnik, e-Matica i dr.) u svrhu podizanja kvalitete učenja i poučavanja i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole. Ujedno, ovo područje se bavi i reguliranjem pristupa te donošenjem preporuka i smjernica za odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole, ali i u vlasništvu djelatnika i učenika, te preporuka za sigurno korištenje Interneta.

Digitalna zrelost škole procjenjuje se i kroz primjenu IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama te se kao cilj postavlja razrada dokumenta, odnosno smjernica za primjenu svih oblika IKT-a u svrhu poučavanja učenika kojima je u odgojno-obrazovnom sustavu potrebna dodatna podrška u učenju i/ili odrastanju (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 10).

Tablica 1. Elementi unutar područja Planiranje, upravljanje i vodstvo
(Begičević Ređep i sur., 2017, str. 10)

Elementi područja *Planiranje, upravljanje i vodstvo*:

1. Vizija, strateške smjernice i ciljevi integracije IKT-a
2. Upravljanje integracijom IKT-a u učenju i poučavanju
3. Upravljanje integracijom IKT-a u poslovanju škole
4. Upravljanje podacima prikupljenim putem informacijskih sustava
5. Regulirani pristup IKT resursima

6. Primjena IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama

1.2.2 IKT u učenju i poučavanju

Razina i kvaliteta primjene *IKT-a u učenju i poučavanju* je važan segment digitalno zrelih škola koji obuhvaća digitalnu zrelost odgojno-obrazovnih djelatnika i učenika. Kroz svijest o svim koristima i razinama primjene IKT-a u učenju i poučavanju, potrebno je i pomno isplanirati tu primjenu jer tehnologija mora biti u službi odgojno-obrazovnih ciljeva. U ovom slučaju je planiranje nužno kako bi se korištenjem tehnologije nastava što više usmjerila na učenika. Primjena IKT-a u učenju i poučavanju obuhvaća i pažljivo odabrane digitalne sadržaje koji odgovaraju kontekstu nastavnog predmeta i nastavnim aktivnostima, a cilj im je da angažman učenika bude što veći. Često je u takvoj situaciji odgojno-obrazovnim djelatnicima spomenute sadržaje najprikladnije samostalno izraditi. Prilikom vrednovanja učenika, uz odgovarajuću kombinaciju jednostavnih online testova do raznih složenijih oblika testova i vrednovanja znanja, potrebno je i kontinuirano razmjenjivati povratne informacije s učenikom o njegovom napretku (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 10).

Način na koji učenici samostalno primjenjuju IKT kao podršku vlastitom učenju također pospješuje proces učenja te pokazuje razinu njihove digitalne zrelosti: u kojoj mjeri se snalaze u svim informacijama na Internetu, kako surađuju putem društvenih mreža ili nekih drugih kanala te u kojoj mjeri upravljaju vlastitim napretkom putem e-Portfelja. Primjenom IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama možemo u velikoj mjeri utjecati na kvalitetu i razinu ispunjavanja njihovih odgojno-obrazovnih ciljeva što je još jedan pokazatelj digitalne zrelosti djelatnika i cijele škole (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 11).

Tablica 2. Elementi unutar područja IKT u učenju i poučavanju
(Begičević Ređep i sur., 2017, str. 11)

Elementi područja *IKT u učenju i poučavanju*:

1. Osviještenost o mogućnostima IKT-a u učenju i poučavanju
2. Planiranje primjene IKT-a u učenju i poučavanju
3. Primjena IKT-a u učenju i poučavanju
4. Digitalni sadržaji
5. Vrednovanje učenika
6. Iskustvo učenika u primjeni IKT-a
7. Učenici s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama

1.2.3 Razvoj digitalnih kompetencija

Područje *Razvoj digitalnih kompetencija* usmjereno je na što kvalitetniju i produktivniju primjenu IKT-a u učenju i poučavanju, kao i u poslovanju škole. Odgojno-obrazovni djelatnici, ali i ostali djelatnici škole, trebaju kontinuirano unaprjeđivati svoje digitalne kompetencije i digitalne kompetencije učenika. Digitalna tehnologija svakodnevno napreduje te postoji potreba za kontinuiranim usavršavanjem digitalnih kompetencija.

Uprava škole bi trebala poticati djelatnike na kontinuirano usavršavanje digitalnih kompetencija u skladu s njihovim potrebama. Nakon završenih stručnih usavršavanja, segment koji ne smije ostati zanemaren jest razina samopouzdanja djelatnika kako bi primjenjivali naučeno, uvodeći inovativne načine poučavanja uzimajući u obzir kontekst predmeta koji poučavaju. Za razvoj digitalnih kompetencija ključno je razmjenjivanje znanja, ideja i primjera dobre prakse kroz razne zajednice ili međusobnim kontaktom unutar kolektiva škole. Na taj se način, uz nova znanja, razvija i svijest o mogućnostima primjene IKT-a. Što se digitalnih kompetencija učenika tiče, njih bi trebalo ciljano razvijati kroz nastavne aktivnosti. I u ovom je području potrebno skrenuti pozornost na učenike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama i na važnost usavršavanja djelatnika kako bi bili spremni za rad s njima. Oni djelatnici koji rade s učenicima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama bi se trebali kontinuirano i temeljito usavršavati za primjenu IKT-a kako bi se ispunili odgojno-obrazovni ciljevi s tim učenicima (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 12).

Tablica 3. Elementi unutar područja Razvoj digitalnih kompetencija
(Begičević Ređep i sur., 2017, str. 12)

Elementi područja <i>Razvoj digitalnih kompetencija</i> :
1. Osviještenost i sudjelovanje u razvoju digitalnih kompetencija
2. Planiranje usavršavanja digitalnih kompetencija
3. Svrha stručnog usavršavanja digitalnih kompetencija
4. Samopouzdanje i znanje u primjeni IKT-a
5. Digitalne kompetencije učenika
6. Učenici s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama
7. Neformalno učenje

1.2.4 IKT kultura

Područje *IKT kultura* opisuje način na koji škola podržava kulturu komunikacije korištenjem IKT-a, procese koji omogućuju djelatnicima i učenicima povezivanje s interesnim skupinama unutar i izvan škole, te dijeljenje iskustava i učenje izvan školske ustanove. Digitalno učenje se prije svega oslanja na online komunikaciju i dijeljenje znanja i resursa sa školskom zajednicom. S jedne strane škola nudi alate i infrastrukturu koji potpomažu takvu praksu, a s druge strane djelatnici i učenici škole koriste ponuđene resurse kako bi stvorili digitalnu okolinu za učenje i poučavanje. Ovo područje ističe i vrlo važne komunikacijske procese prema svim dionicima (učenici, roditelji, druge zainteresirane skupine) koji su podržani IKT-om. Korištenje dostupnih platformi za dijeljenje informacija i komunikaciju poput društvenih mreža, internetskih mjesta, e-Dnevnika i sl. komplementarni su komunikaciji licem u lice (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 13).

Tablica 4. Elementi unutar područja IKT kultura
(Begičević Ređep i sur., 2017, str. 12)

Elementi područja <i>IKT kultura</i> :
--

1. Pristup IKT resursima za odgojno-obrazovne djelatnike
2. Pristup IKT resursima za učenike
3. Prisutnost na mreži
4. Komunikacija, informiranje i izvješćivanje
5. Pravila poželjnog ponašanja na Internetu
6. Autorsko pravo i intelektualno vlasništvo
7. Projekti

1.2.5 IKT infrastruktura

Područje *IKT infrastruktura* temelji se na opisu infrastrukture kao osnovnog čimbenika odgovornog za odvijanje i posredovanje u novoj digitalnoj praksi, te proširenje granica prostora za učenje (iz fizičkog u virtualni). Ovo područje opisuje inovativni dizajn, adaptaciju ili reorganizaciju fizičkih i virtualnih prostora za učenje, te pripadajuće infrastrukture kako bi se reflektirala vizija i strateške smjernice razvoja škole koje se temelje na modernizaciji trenutne prakse i ostvarenju što boljih rezultata učenja. Dakako, podlogu ovakvom razvoju predstavlja IKT oprema koja podržava sve potrebne digitalne usluge, te odgovara osnovnim informatičkim načelima pouzdanosti, sigurnosti i skalabilnosti (proširivosti) (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 13).

Tablica 5. Elementi unutar područja IKT infrastruktura
(Begičević Ređep i sur., 2017, str. 14)

Elementi područja *IKT infrastruktura*:

1. Planiranje i nabava IKT infrastrukture
2. Mrežna infrastruktura
3. IKT oprema u školi
4. IKT oprema za odgojno-obrazovne djelatnike
5. Programski alati u školi
6. Tehnička potpora
7. Održavanje opreme
8. Centralno mjesto pohrane digitalnih dokumenata i obrazovnih sadržaja
9. Sustav informacijske sigurnosti
10. Kontrola licenciranja programske potpore

Za one koji žele
znati više



Više opisa elemenata područja potražite u literaturi:

Begičević Ređep, N., Balaban, I., Klačmer Čalopa, M., Žugec, B. (2017) *Okvir za digitalnu zrelost osnovnih i srednjih škola u RH s pripadajućim instrumentom*. Projekt „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot-projekt)“. Zagreb: Hrvatska akademska i istraživačka mreža - CARNet.

Vježba 1



Samostalno učenje.

Zašto je digitalna tehnologija važna za procese učenja (poučavanja) i poslovanje škole?

Vrijeme planirano za ovu vježbu je 20 minuta.

Vježbu provedite nakon što se proučili Temu 1: *Integracija digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom*.

U digitalnom alatu za obradu teksta dostupnom Vašoj školi napravite tablicu u koju ćete u jednom stupcu koji ima pet redova upisati pet područja primjene digitalne tehnologije u školu, a u drugom i trećem stupcu upisati dva razloga zbog kojih je digitalna tehnologija važna za procese učenja (poučavanja) i poslovanje Vaše škole.

Područje	Razlog 1	Razlog 2	Vrijednost 1	Vrijednost 2
1. Planiranje, upravljanje i vodstvo				
2. IKT u učenju i poučavanju				
3. Razvoj digitalnih kompetencija				
4. IKT kultura				
5. IKT infrastruktura				

U istoj tablici pored upisanog razloga potom upisujete ocjenu važnosti tog razloga za procese učenja, poučavanja i poslovanje u rasponu od 1 do 5, gdje je 5 najvažniji, a 1 najmanje važan razlog. Ako ste koristili program Word korištenjem opcije Umetanje → Grafikon napravite grafički oblik (grafikon). Ako ste koristili neki drugi program odaberite opciju temeljem koje možete kreirati grafikon i sve pohranite na računalo pod nazivom „Vježba 1 - Ime i Prezime” .

Provedbom ove vježbe u okviru koje trebate samostalno odrediti razloge zašto je digitalna tehnologija važna za svako od područja te ocijeniti važnost pojedinog razloga primijenit ćete znanja usvojena tijekom proučavanja teorijskog dijela ove teme, a korištenjem alata za obradu teksta u realizaciji iste steći određene digitalne vještine.

Vježbu ste uspješno realizirali, ako ste:

- samostalno naveli dva razloga za svako područje primjene IKT-a
- svakom razlogu dodijelili primjerenu ocjenu važnosti tog razloga za procese učenja, poučavanja i poslovanja u rasponu od 1 do 5
- kreirali grafikon
- digitalno pohranili sve urađeno.

Po uspješnoj realizaciji vježbe usvojili ste novi ishod učenja - grafički prezentirali važnost digitalne tehnologije za procese učenja (poučavanja) i poslovanje.

Savjet



Razmislite o **važnosti integracije** digitalne tehnologije za procese učenja (poučavanja) i poslovanje Vaše škole.

Pomnije razmislite o primjeru iz vlastitog iskustva vezanog uz primjenu digitalne tehnologije u učenju (poučavanju) učenika ili vlastitom iskustvu vezanom uz primjenu digitalne tehnologije u poslovanju vezanom uz upravljanje školom.

2. poglavlje: **Strateško planiranje upravljanja školom**

U ovom poglavlju naučit ćete:

- koračati kroz proces IKT strateškog planiranja
- vrednovati IKT viziju, misiju i strateške ciljeve.

2.1 Razine digitalne zrelosti područja *Planiranje, upravljanje i vodstvo*

Za svaki element okvira za digitalnu zrelost uspostavljene su razine zrelosti od 1 do 5 za utvrđivanje digitalne zrelosti škola (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 15).

U okviru za digitalno zrele škole utvrđene su sljedeće razine:

- Razina 1: Digitalno neosviještena
- Razina 2: Digitalna početnica
- Razina 3: Digitalno osposobljena
- Razina 4: Digitalno napredna
- Razina 5: Digitalno zrela

čiji opis je dan u nastavku (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 16 do 18).

Razina 1: Digitalno neosviještena

- ~ U školskim dokumentima nije definirana opća vizija ni **strateške smjernice** razvoja škole, koje bi obuhvaćale i integraciju IKT-a kao i dugoročne ciljeve primjene IKT-a.
- ~ Ne planira se ni ne provodi integracija IKT-a u učenje i poučavanje, kao ni u poslovanje škole.
- ~ Ne postoji praksa upravljanja podacima prikupljenima iz raznih informacijskih sustava (e-Matica, e-Dnevnik i dr.).
- ~ Ne postoje smjernice ni preporuke za regulirani pristup te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa.
- ~ Ne primjenjuje se IKT u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

Razina 2: Digitalna početnica

- ~ U školskim dokumentima je definirana opća vizija i **strateške smjernice** razvoja škole, ali integracija IKT-a u njima nije sadržana, kao ni dugoročni ciljevi primjene IKT-a.
- ~ Škola koristi pojedine računalne programe za potporu nastavi, ali oni nisu povezani s računovodstvom.
- ~ Postoji praksa upravljanja podacima prikupljenima iz raznih informacijskih sustava, ali samo pojedini djelatnici (npr. ravnatelj ili razrednici) imaju pristup podacima u svrhu podizanja kvalitete učenja i poučavanja i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem.
- ~ U školi postoje preporuke za regulirani pristup te odgovornu i sigurnu primjenu samo IKT resursa u vlasništvu škole.
- ~ Poučavanje učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama je ograničeno na individualno zalaganje pojedinih odgojno-obrazovnih djelatnika.

Razina 3: Digitalno osposobljena

- ~ U školskim dokumentima definirana je opća vizija i **strateške smjernice** razvoja škole, a u njima je sadržana i integracija IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole dok su dugoročni ciljevi primjene IKT-a samo djelomično definirani.
- ~ Integracija IKT-a u učenje i poučavanje uključuje opremanje škole IKT resursima. Integracija IKT-a u poslovanje škole uključuje korištenje računalnih programa za potporu nastavi koji su djelomično povezani s računovodstvom.
- ~ Postoji praksa upravljanja podacima prikupljenim iz raznih informacijskih sustava (npr. e-Dnevnik, e-Matica), te iste više od polovine djelatnika i manje od polovine učenika primjenjuje u svrhu podizanja kvalitete učenja i poučavanja i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole.
- ~ Postoje preporuke za regulirani pristup te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole.
- ~ Postoji uvriježena praksa primjene IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

Razina 4: Digitalno napredna

- ~ U školskim dokumentima integracija IKT-a definirana je kao zasebna vizija i/ili **strateška smjernica**, kao i dugoročni ciljevi primjene IKT-a, ali ne postoji periodičko vrednovanje učinaka u kontekstu definiranih dugoročnih ciljeva.
- ~ Uprava škole planira i provodi opremanje škole IKT resursima kao i razvoj digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih djelatnika i učenika.
- ~ Postoje strateške smjernice i plan provođenja integracije računalnih programa na razini škole i šire (razina osnivača) kao i praksa upravljanja podacima prikupljenim iz raznih informacijskih sustava (npr. e-Dnevnik, e-Matica), a iste više od polovine djelatnika i učenika primjenjuje u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te u poslovanju škole.
- ~ Postoje preporuke za regulirani pristup te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole i u vlasništvu djelatnika i učenika te preporuke za sigurno korištenje Internetom.
- ~ Postoje preporuke odgojno-obrazovnim djelatnicima za primjenu IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama te se iste primjenjuju.

Razina 5: Digitalno zrela

- ~ U školskim dokumentima integracija IKT-a definirana je kao zasebna vizija i/ili **strateška smjernica**, definirani su i dugoročni ciljevi primjene IKT-a, a uprava škole provodi periodičko vrednovanje učinaka u kontekstu definiranih dugoročnih ciljeva (svakih 5 godina).
- ~ Uprava škole planira i provodi opremanje IKT resursima, integraciju IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole te razvoj digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih djelatnika i učenika. Upravljanje poslovanjem škole je podržano pomoću informacijskih sustava osnivača. Računovodstvene

informacije unutar škole su međusobno povezane te su povezane s osnivačem i Ministarstvom.

- ~ Postoji praksa upravljanja podacima prikupljenim iz raznih informacijskih sustava (npr. e-Dnevnik, e-Matica), a gotovo svi djelatnici ih primjenjuju u svrhu podizanja kvalitete učenja i poučavanja i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole.
- ~ Škola ima dokument u kojem se propisuju pravila za regulirani pristup te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole, kao i resursa u vlasništvu djelatnika i učenika te za sigurno korištenje Interneta.
- ~ Postoje i strateške smjernice (dokument) za primjenu IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama koje se i primjenjuju (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 16 do 18).
- ~

Svaka od navedenih 5 razina digitalne zrelosti ima uporište u školskim dokumentima. Jedan od njih je i **Strategija razvoja škole** u kojem kao zasebno poglavlje treba biti IKT vizija, IKT misija i IKT strateške smjernice (ciljevi) razvoja škole.

Količina i kakvoća zastupljenosti u školskim dokumentima te postojanje zasebnih dokumenata u kojima je definirana IKT misija, IKT vizija i IKT strateški ciljevi razvoja škole pokazatelji su određene razine digitalne zrelosti škole.

Poznavanje sadržaja pojedine razine digitalne zrelosti škole i njihovih kvalitativno-kvantitativnih pokazatelja vezanih uz zastupljenost IKT vizije, IKT misije i IKT strateških smjernica (ciljeva) prva je od pet komponenti svake razine digitalne zrelosti, a važna je za:

1. *Detektiranje značaja* zastupljenosti IKT vizije, IKT misije i IKT strateških ciljeva u školskim dokumentima, sagledane s aspekta učenja, poučavanja i poslovanja.
2. *Sagledavanje važnosti* IKT vizije, IKT misije i IKT strateških ciljeva za cjelokupni razvoj škole.
3. *Prezentiranje važnosti* IKT-a za procese učenja, poučavanja i poslovanje od strane ravnatelja svim dionicima škole: nastavnicima, učenicima, roditeljima, osnivaču, resornim agencijama, udrugama i sindikatima.
4. *Samovrednovanje* IKT misije, IKT vizije i strateških ciljeva od strane tima koji radi na njihovu definiranju, ali i praćenju njihove realizacije s ciljem prelaska na što višu razinu digitalne zrelosti škole.
5. *Vrednovanje misije i vizije* s obzirom na dosadašnju integraciju IKT-a u učenje, poučavanje i poslovanje škole od strane spomenutih dionika.

Da bi ravnatelji mogli prezentirati važnost i vrednovati, trebaju znati odrediti stupanj važnosti IKT-a, trebaju znati što vrednuju (opis pet elemenata svake razine) i trebaju poznavati mjerni instrument (što svaka razina zrelosti sadrži) te na temelju toga dati opisnu ocjenu IKT vizije i IKT misije od digitalno neosvijestene do digitalno zrele.

2.2 Razine digitalne zrelosti elemenata područja *Planiranje, upravljanje i vodstvo*

Područje *Planiranje, upravljanje i vodstvo* temelji se na postojanju vizije i/ili strateških smjernica integracije IKT-a na razini cijele škole, a koje su izražene u školskim dokumentima. Kroz strateško pozicioniranje određuje se stupanj integriranosti IKT-a u učenju i poučavanju, ali i u poslovanju, odnosno upravljanju školom, što pridonosi većoj transparentnosti poslovanja i općoj dostupnosti i primjenjivosti obrađenih podataka.

Područje Planiranje, upravljanje i vodstvo se sastoji od 6 osnovnih elemenata i pripadajućih opisa koji se nalaze u nastavku (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 18 do 23).

Tablica 6. Elementi i opisi unutar područja Planiranje, upravljanje i vodstvo (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 10)

Elementi i opisi unutar područja *Planiranje, upravljanje i vodstvo*.

1. Vizija, strateške smjernice i ciljevi integracije IKT-a
Prisutnost integracije IKT-a u učenju i poučavanju te poslovanju škole u općoj viziji i/ili u strateškim smjernicama razvoja škole ili kao zasebne vizije i/ili strateške smjernice.
2. Upravljanje integracijom IKT-a u učenju i poučavanju
Djelovanje uprave škole u smjeru integracije IKT-a u učenje i poučavanje. Integracija uključuje opremanje IKT resursima, primjenu IKT-a u učenju i poučavanju i razvoj digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih djelatnika i učenika.
3. Upravljanje integracijom IKT-a u poslovanju škole
Djelovanje uprave u smjeru integracije IKT-a u poslovanje škole, odnosno upravljanje školom što pridonosi većoj transparentnosti, objedinjenosti podataka te u konačnici učinkovitijem poslovanju škole.
4. Upravljanje podacima prikupljenim putem informacijskih sustava
Praksa upravljanja podacima o školi, učenicima i djelatnicima prikupljenim kroz razne informacijske sustave (npr. e-Matica, e-Dnevnik) u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole.
5. Regulirani pristup IKT resursima
Smjernice i preporuke za regulirani pristup te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole, u vlasništvu djelatnika i učenika te za sigurno korištenje Internetom što pridonosi bržem i sigurnijem poučavanju i poslovanju.
6. Primjena IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama
Pristup i smjernice za primjenu IKT-a u poučavanju učenika kojima je u odgojno-obrazovnom sustavu potrebna dodatna podrška u učenju.

U nastavku je dan detaljni prikaz **razine zrelosti elemenata** područja **Planiranje, upravljanje i vodstvo** (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 18 do 23).

1. Vizija, strateške smjernice i ciljevi integracije IKT-a

Digitalno neosviještena

U školskim dokumentima (Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum, ...) ne postoje definirane opća **vizija i strateške smjernice** razvoja škole, a integracija IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole nije sadržana u općoj viziji i/ili strateškim smjernicama razvoja škole te nisu definirani dugoročni ciljevi primjene IKT-a.

Digitalna početnica

U školskim dokumentima (npr. Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum i dr.) postoje definirane opća **vizija i strateške smjernice** razvoja škole, ali integracija IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole nije sadržana i nisu definirani dugoročni ciljevi primjene IKT-a.

Digitalno osposobljena

U školskim dokumentima (npr. Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum i dr.) postoje definirane opća **vizija i strateške smjernice** razvoja škole koje sadrže i integraciju IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole te su dugoročni ciljevi primjene IKT-a djelomično definirani u školskim dokumentima.

Digitalno napredna

U školskim dokumentima (npr. Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum) uz opću **viziju i strateške smjernice** razvoja škole, kao zasebna vizija i/ili strateška smjernica definirana je integracija IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole i definirani su dugoročni ciljevi primjene IKT-a, ali ne postoji periodičko vrednovanje učinaka u kontekstu definiranih dugoročnih ciljeva primjene IKT-a.

Digitalno zrela

U školskim dokumentima (npr. Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum i dr.) uz opću viziju i **strateške smjernice** razvoja škole, kao zasebna vizija i/ili strateška smjernica definirana je integracija IKT-a u učenje i poučavanje te poslovanje škole i definirani su dugoročni ciljevi primjene IKT-a te uprava škole provodi periodičko vrednovanje učinaka u kontekstu definiranih dugoročnih ciljeva primjene IKT-a (npr. svakih 5 godina).

2. Upravljanje integracijom IKT-a u učenju i poučavanju

Digitalno neosviještena

Uprava škole ne planira niti provodi opremanje škole IKT resursima za potrebe učenja i poučavanja, **integraciju IKT-a u učenje i poučavanje** kao ni razvoj digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih djelatnika.

Digitalna početnica

Uprava škole ne planira opremanje IKT resursima i **integraciju IKT za potrebe učenja i poučavanja**, već se ono provodi u skladu s potrebama i mogućnostima. Uprava škole ne planira niti provodi razvoj digitalnih kompetencija djelatnika.

Digitalno osposobljena

Uprava škole planira i u skladu s planom provodi opremanje IKT resursima za potrebe učenja i poučavanja dok se **integracija IKT-a u učenje i poučavanje** ne planira niti provodi. Uprava škole ne planira razvoj digitalnih kompetencija djelatnika, već se on provodi na individualnoj razini ili se provodi prema prilikama koje se pružaju u školi (npr. organizirane edukacije na nacionalnoj razini).

Digitalno napredna

Uprava škole ne planira niti provodi **integraciju IKT-a u učenje i poučavanje**, već je ona na individualnoj razini djelatnika ili se provodi prema prilikama koje se pružaju u školi, ali se razvoj digitalnih kompetencija djelatnika planira i provodi prema planu.

Digitalno zrela

Uprava škole planira i u skladu s planom provodi opremanje IKT resursima za potrebe učenja i poučavanja kao i **integraciju IKT-a u učenje i poučavanje** i razvoj digitalnih kompetencija djelatnika.

3. Upravljanje integracijom IKT-a u poslovanju škole

Digitalno neosviještena

Uprava škole ne planira i ne provodi **integraciju IKT-a u poslovanje** škole. Računovodstvene informacije se vode pomoću nepovezanih računalnih programa te se u školi ne koriste računalni programi za potporu nastavi (npr. e-Dnevnik, aplikacija za evidenciju održane nastave i sl.).

Digitalna početnica

Uprava škole ne planira i ne provodi **integraciju IKT-a u poslovanje** škole, ali su u školi sve računovodstvene informacije međusobno povezane i postoji mogućnost izrade *ad hoc* izvješća ili je sve vođeno na razini osnivača. Škola za potporu nastavi kao i za vlastite djelatnosti koristi pojedine računalne programe, ali oni nisu povezani međusobno niti s računovodstvom.

Digitalno osposobljena

Uprava škole neplanski i prema potrebi provodi **integraciju IKT-a u poslovanje** škole. U školi su sve računovodstvene informacije međusobno povezane i postoji mogućnost izrade *ad hoc* izvješća ili je sve vođeno na razini osnivača. Računalni programi za potporu nastavi su djelomično povezani s računovodstvom (npr. računalni program za evidenciju nastave povezan je s računovodstvom samo kako bi se regulirale isplate nastavniciima za održanu nastavu) dok su računalni programi za potporu vlastite djelatnosti u potpunosti povezani s računovodstvom.

Digitalno napredna

Uprava škole planira **integraciju IKT-a u poslovanje** škole te je provodi prema planu. Računovodstvene informacije unutar škole su međusobno povezane te su povezane i s osnivačem (npr. na razini osnivača se može dobiti financijsko izvješće škole). Računalni programi za potporu nastavi su djelomično povezani s računovodstvom dok su računalni programi za potporu vlastite djelatnosti u potpunosti povezani s računovodstvom te djelomično i s računalnim programima za potporu nastavi.

Digitalno zrela

Uprava škole planira **integraciju IKT-a u poslovanje** škole i provodi ju prema planu, a u tome ima potporu osnivača te je upravljanje poslovanjem podržano ili je povezano s informacijskim sustavom osnivača. Računovodstvene informacije unutar škole su međusobno povezane te su povezane s osnivačem i Ministarstvom (npr. na razini osnivača i Ministarstva se može dobiti financijsko izvješće škole). Računalni programi za potporu nastavi su u potpunosti povezani s računovodstvom.

4. Upravljanje podacima prikupljenima putem informacijskih sustava

Digitalno neosviještena

U školi ne postoji praksa **korištenja, obrađivanja i analiziranja podataka** o samoj školi, učenicima i djelatnicima iz raznih informacijskih sustava (npr. e-Dnevnik, e-Matica, knjižnični sustav i dr.), a u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te drugih aspekata rada škole.

Digitalna početnica

U školi postoji praksa **korištenja, obrađivanja i analiziranja podataka** o samoj školi, učenicima i djelatnicima iz raznih informacijskih sustava, ali samo pojedini djelatnici (npr. ravnatelj ili razrednici) imaju pristup na primjeren način obrađenim podacima u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem.

Digitalno osposobljena

U školi postoji praksa **korištenja, obrađivanja i analiziranja podataka** o samoj školi, učenicima i djelatnicima iz raznih informacijskih sustava, obrađeni podatci su dostupni gotovo svim djelatnicima, a više od polovine djelatnika i manje od polovine učenika ih primjenjuje u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole.

Digitalno napredna

U školi postoji praksa **korištenja, obrađivanja i analiziranja podataka** o samoj školi, učenicima i djelatnicima iz raznih informacijskih sustava, a obrađeni podatci su dostupni djelatnicima i učenicima, i više od polovine djelatnika i učenika ih primjenjuje u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole.

Digitalno zrela

U školi postoji praksa **korištenja, obrađivanja i analiziranja podataka** o samoj školi, učenicima i djelatnicima iz raznih informacijskih sustava, a obrađeni podatci su dostupni djelatnicima i učenicima, i gotovo svi ih primjenjuju u svrhu podizanja kvalitete nastave i uspjeha učenika te za upravljanje poslovanjem škole. Podatci su dostupni roditeljima i drugim dionicima (osnivač, Ministarstvo) na primjeren način i prema utvrđenim pravilima.

5. Regulirani pristup IKT resursima

Digitalno neosviještena

U školi ne postoje smjernice ni preporuke za **regulirani pristup** te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa.

Digitalna početnica

U školi postoje preporuke za **regulirani pristup** te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole.

Digitalno osposobljena

U školi postoje preporuke za **regulirani pristup** te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole te za sigurno korištenje Internetom.

Digitalno napredna

U školi postoje preporuke za **regulirani pristup** te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole, IKT resursa u vlasništvu djelatnika i učenika te za sigurno korištenje Internetom.

Digitalno zrela

Škola ima dokument koji propisuje pravila za **regulirani pristup** te odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa u vlasništvu škole, kao i resursa u vlasništvu djelatnika i učenika te za sigurno korištenje Internetom.

6. Primjena IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama

Digitalno neosviještena

U školi se ne primjenjuje **IKT u poučavanju** učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama.

Digitalna početnica

U školi se primjena **IKT-a u poučavanju** učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama ne provodi sustavno, već je primjena ograničena na individualno zalaganje pojedinih odgojno-obrazovnih djelatnika.

Digitalno osposobljena

U školi se primjena **IKT-a u poučavanju** učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama ne provodi sustavno, ali među odgojno-obrazovnim djelatnicima postoji uvriježena praksa primjene IKT-a u radu s tim učenicima.

Digitalno napredna

U školi postoje pisane preporuke odgojno-obrazovnim djelatnicima za primjenu **IKT-a u poučavanju** učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama te se iste primjenjuju.

Digitalno zrela

Škola ima strateške smjernice (dokument) za primjenu **IKT-a u poučavanju** učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama koje se i primjenjuju (Begičević Ređep i sur., 2017, str. 18 do 23).

2.3 Strateško planiranje upravljanja integracijom digitalnih tehnologija u školu

Kao što je prethodno napomenuto, svaka organizacija – pa tako i škola – ima strategiju (iako ne uvijek i jasno napisanu) pomoću koje pokušava ostvariti zamišljenu viziju bolje, djelotvornije i učinkovitije škole. Jednostavno rečeno, strategija odgovora na upite: **što, kako, kada i gdje** provesti kako bi se ostvario strateški plan ili akcijski planovi.

Strateško planiranje je dugoročan i sveobuhvatan proces usmjeren na školu kao cjelinu i dio je procesa upravljanja. Kao polazišni dokumenti za izradu strateškog plana primjene IKT-a u školi mogu se koristiti dokumenti Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum, lokalni, županijski i nacionalni strateški dokumenti vezani uz obrazovanje ili digitalne tehnologije, zakoni, izvješća s rezultatima nacionalnih i međunarodnih istraživanja, nacionalne digitalne strategije za škole drugih zemalja i dokumenti Europske unije vezani uz obrazovanje (Klačmer Čalopa, Tomičić-Pupek, Begičević Ređep, 2017, str. 6).

Početna točka za izradu strateškog plana primjene IKT-a je **strateško razmišljanje** koje uključuje oblikovanje **vizije, misije i ciljeva** škole koji uključuju IKT. To je tehnika kojom se na temelju dostupnih informacija, iskustva, stavova i uvjerenja donose strateške odluke. Pritom je važno kritički razmišljati, a odluke donositi u skladu sa stvarnim mogućnostima i potrebama škole (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 5).

2.3.1 IKT situacijska analiza

Analiza situacije je početni korak procesa strateškog planiranja, koji podrazumijeva analizu i ustanovljenje unutarnjeg organizacijskog konteksta, kao i konteksta vanjskog okruženja. Analiza situacije ima za cilj detektirati i utvrditi snage i slabosti organizacije, te potencijalne prijetnje (prepreke za organizaciju u ostvarenju uspjeha) i prilike (za rast, razvoj ili uspjeh organizacije) s kojima se suočava (Milanović, 2010).

Radi oslikavanja konteksta u kojem se razvija strateški plan škole, potrebno je napraviti **analizu situacije** u smislu podataka i trendova koji utječu na potrebe pojedine škole.

Postoji niz alata strateške analize koji se mogu koristiti za provedbu IKT situacijske analize. Preporučuje se da svaka škola razmotri predložene alate i kombinira ih na način koji će im omogućiti sveobuhvatnu IKT situacijsku analizu razmotrenu u kontekstu svih relevantnih internih i eksternih faktora. Analiziranje vanjskog okruženja škole i unutarnjih faktora treba biti kontinuirani proces. Važno je da škola uspostavi sustav stalnog propitivanja izvora informacija u različitim vremenskim intervalima ovisno o vrsti informacija. Prikupljene informacije bi trebalo organizirano arhivirati po temama i pretvarati ih u izvješća koja će se koristiti prilikom strateškog planiranja za naredni period.

Preporučuje se svake školske godine napraviti novu IKT situacijsku analizu u kontekstu pripreme godišnjeg izvješća o izvršenju pojedinih akcijskih planova i strateškog plana u cjelini, budući da oba izvješća predstavljaju polaznu osnovu za novi ciklus strateškog i godišnjeg planiranja.

Alati strateške IKT situacijske analize

Za analizu postojećeg stanja u školama najčešće se koristi SWOT analiza ili KREDA analiza. Postoji mogućnost korištenja i drugih alata strateške analize, poput PEST analize koja također može ukazati na kritične točke vezane uz procese učenja i poučavanja te poslovanja škole. PEST analiza se bavi proučavanjem okruženja škole analizom trenutnih političkih (zakonskih), ekonomskih, socio-kulturoloških i tehnoloških čimbenika (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 8).

SWOT analiza je jednostavan alat koji može osnivačima škole, ravnatelju i školskom odboru, ali i svim djelatnicima koji sudjeluju u procesu učenja i poučavanja te poslovanja škole omogućiti relativno brz uvid u učinkovite i manje učinkovite aktivnosti i procese te čimbenike koji imaju utjecaj na strateške ciljeve škole.

Uz pomoć matrice SWOT analize moguće je analizirati unutarnje **snage** (engl. *Strengths*) i **slabosti** (engl. *Weakness*) škole, te **prilike** (engl. *Opportunities*) i **prijetnje** (engl. *Threats*) koje dolaze iz vanjskog okruženja, a imaju utjecaj na primjenu IKT-a u učenju i poučavanju te poslovanju škole.

Tablica 7. Alat SWOT analize
(Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 10)

Alat SWOT analize	
<p>SNAGE – unutarnji čimbenici koji imaju <u>pozitivan učinak</u> na strateške ciljeve škole (npr. odgojno-obrazovni djelatnici s razvijenim digitalnim kompetencijama, odgovarajuća IKT infrastruktura za učenje i poučavanje)</p>	<p>SLABOSTI – unutarnji čimbenici koji imaju <u>negativan učinak</u> na strateške ciljeve škole (npr. nedovoljno zainteresiranih odgojno-obrazovnih djelatnika za primjenu IKT-a u učenju i poučavanju, neodgovarajuća IKT infrastruktura)</p>
<p>PRILIKE – vanjski čimbenici koji bi mogli imati <u>pozitivan učinak</u> na postizanje strateških ciljeva škole, ali na njih škola ne može utjecati (npr. aktivnije sudjelovanje roditelja u primjeni IKT-a, uvođenje jedinstvenog informacijskog sustava u osnovne i srednje škole na nacionalnoj razini)</p>	<p>PRIJETNJE – vanjski čimbenici koji bi mogli imati <u>negativan učinak</u> na postizanje strateških ciljeva škole, ali na njih škola ne može utjecati (npr. nedovoljna internetska i informatička sigurnost, nema potpore osnivača škole u njenim razvojnim aktivnostima)</p>

KREDA analiza je alat koji se koristi za određivanje prioriternih područja razvoja škole (npr. podizanje digitalne zrelosti). KREDA je akronim za Konkretno i Realne razvojne ciljeve kojima se pristupa Energично, Dinamično i Ambiciozno. KREDA analiza je promijenjena SWOT analiza namijenjena školama za ispitivanje unutarnjih i vanjskih čimbenika koji imaju utjecaj na kvalitetu učenja i poučavanja te poslovanja škole (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 9).

Neka od pitanja vezana uz razinu digitalne zrelosti i primjenu IKT-a u škole koja mogu ravnateljima i školskim timovima olakšati bolje smještanje unutar SWOT matrice i KREDA analize jesu:

- Što strateški i akcijski plan primjene IKT-a znači za školu?
- Kako su povezani poslovni procesi u školi?
- Jesu li nastavni i poslovni (računovodstveni) procesi povezani?
- Kakva je povezanost s drugim informacijskim sustavima?
- U kojem se obliku predočavaju izvješća za djelatnike i suradnike škole?
- Koliki su financijski troškovi nastali primjenom digitalnih tehnologija?
- Posjeduju li odgojno-obrazovni djelatnici digitalne kompetencije?
- Jesu li spremni neprekidno se usavršavati?
- Na koji se način digitalni obrazovni sadržaji koriste u školi?
- Jesu li usvojena načela intelektualnog vlasništva i autorskih prava?
- Postoji li u školi sustav unaprjeđenja digitalne sigurnosti?
- Izrađuju li odgojno-obrazovni djelatnici samostalno digitalne sadržaje?
- Koje su prednosti uvođenja digitalnih obrazovnih sadržaja?
- Koji su nedostaci uvođenja digitalnih obrazovnih sadržaja?
- Jesu li digitalni obrazovni sadržaji prilagođeni učenicima s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama?

I SWOT analizom i KREDA analizom moguće je izdvojiti strateške inicijative, tematska područja unutar kojih se škola želi dokazati s gledišta digitalne zrelosti škole jedno od kojih je **Planiranje, upravljanje i vodstvo**.

Tablica 8. Alat KREDA analize
(Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 10)

KREDA ANALIZA	
<p>Čime se možemo pohvaliti?</p> <p>Analizirajte i navedite sve dobre strane rada škole.</p>	<p>S kojim teškoćama se svakodnevno susrećemo?</p> <p>Navedite i osvijestite teškoće s kojima se škola susreće, a koje se odnose na unutrašnji rad i funkcioniranje škole.</p>
<p>Koji su naši neiskorišteni resursi?</p> <p>Navedite neiskorištene potencijale škole.</p>	<p>Što nas koči na putu prema napretku?</p> <p>Opišite vanjske prepreke koje onemogućuju napredak škole.</p>
<p>Što možemo napraviti da budemo još bolji?</p> <p>Na temelju unutrašnjih značajki škole treba osmisliti plan da škola bude još bolja.</p>	<p>Tko nam može pomoći u napretku (osobe, institucije...)?</p> <p>Imenujte institucije, osobe i dr. koje mogu pomoći u unaprjeđenju podizanja kvalitete rada škole.</p>

Osim SWOT i KREDA analize, preporučuje se koristiti i druge metode i tehnike analize sadašnjeg stanja (npr. PEST analiza) za koje se smatra da će prikazati relevantne čimbenike utjecaja na digitalnu zrelost škola, kao i strategiju planiranja primjene IKT-a u učenju (poučavanju) i poslovanju škole (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 10).

2.3.2 IKT misija

Misija, općenito gledajući, odražava poslanstvo, svrhu rada i funkciju postojanja škole. Uz to, ona odražava povjereni zadatak školi od društva u cjelini, njezine vrednote, kulturu, etos, karakter i daje smjer u kojem će se škola razvijati u budućnosti.

Dobra misija je kratka i koncizna, a opet dovoljno uska da bolje omeđi polje interesa. Preširoke misije nisu praktične kod donošenja i izvršenja temeljne strategije. Dobra misija izražava što se treba i što se ne treba raditi. Ona glasno i jasno govori i pokazuje smjer u kojemu se škola razvija i stvara entuzijazam za budući razvoj. Mami osobni napor i odanost svih dionika u školi da daju sve od sebe. Služi da koncizno objasni sveukupne ciljeve i filozofiju škole. Misija je jedan od ključnih pojmova kojim se posebno naglašavaju vrednote koje škola njeguje. Misija je i moćan alat u prevođenju zamišljene idealne slike škole u zbilju (Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 22).

Prema Limbu misija je „*Početna točka za strateško planiranje i menadžment. Ona definira svrhu i utjelovljuje obrazovnu filozofiju i vrednote. Referenta je točka po kojoj donosimo odluke, određujemo implementaciju strategija i politika, sudimo ponašanje i vrednujemo naš rad. Informira nas i vodi naš strateški smjer.*“ (Limb, preuzeto iz Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 23).

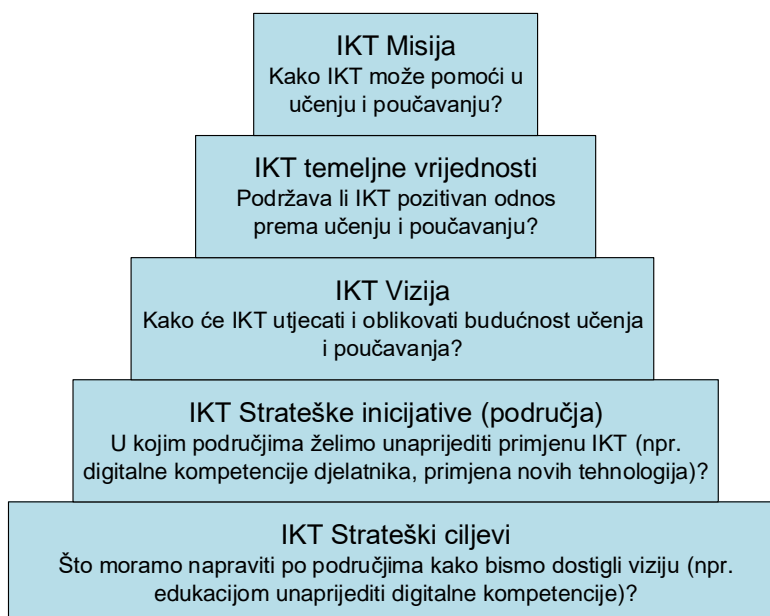
Autori Stott i Walker` s u svom istraživanju analizirali su misije mnogih škola i došli do zaključka: „*Jedinstvenost svake zajednice koja uči nije se iskazala putem misijske izjave... Čimbenici okruženja ukazivali su na potrebu da svaka škola bude različita i da naglasi svoje specifične kompetencije. U procesu formuliranja misije, stoga, trebalo bi razmisliti kako škola može učinkovito diferencirati svoje propise.*“ (Stott i Walker` s, preuzeto iz Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 23).

Misiju škole moguće je definirati kao općenit opis onoga što škola radi, s kim ili za koga to radi, što čini njene specifične nadležnosti, te zašto škola radi upravo to što radi. U ovako sagledanu misiju inkorporirane su i njene vrednote, ali i mandat koji predstavlja očekivanje, formalno ili neformalno, u vezi s tim koje bi funkcije škola trebala izvršavati.

Formalni mandat ili nadležnost škole su oni zahtjevi koji se moraju ili bi ih trebalo izvršiti u skladu sa zakonom, pravilnicima i propisima. Neformalni mandat škole nastaje kao rezultat tumačenja formalnog mandata od strane dionika. Veliki broj funkcija u sastavu neformalnog mandata upućuje u nedovoljno preciznu formulaciju formalnog mandata škole, a time posljedično i na nedovoljno preciznu formulaciju misije škole.

Ukratko: teško je formulirati dobru, kratku, specifičnu i pamtljivu misiju škole.

Definiranje IKT misije, temeljnih vrijednosti, vizije i strategije škole provodi se nakon IKT situacijske analize (identificiranje položaja škole s obzirom na IKT), a znači početak *Kontinuumu strateškog upravljanja razvojem primjene IKT-a u školi* nastalog izmjenom Kontinuumu strateškog upravljanja prema Kaplanu i Nortonu (2001). Kontinuum opisuje korake koje je potrebno provesti, kako bi se od IKT misije škole došlo do IKT strateških ciljeva škole (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 6).



Slika 9. Kontinuum strateškog upravljanja razvojem primjene IKT-a u školama (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 6)

Izrada kvalitetne IKT misije je složen proces koji se odvija u nekoliko iteracija, a zahtijeva suradnju ravnatelja, velikog broja djelatnika škole, stručnjaka za IKT, osnivača škole, ali i učenika i njihovih roditelja.

Misija je trajna vrijednost škole, označava svrhu postojanja, osnovni opis područja djelovanja, temeljnih poslovnih funkcija te aktivnosti uz učenje i poučavanje.

Misijom se određuje prepoznatljivost škole, a imati izjavu o misiji u strateškim dokumentima, znači imati određenu razinu zrelosti i fokusiranosti uprave škole koja je spremna identificirati te osvijestiti područja i svrhu djelovanja škole.

Misija može biti usmjerena na učenike (i njihove roditelje), na djelatnike škole, položajnu predispoziciju škole, tehnologiju, brigu za javni ugled, samoshvaćanje (koje su glavne snage i prednosti škole?). Misija može biti fokusirana na jedan ili više navedenih elemenata (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 11).

Opća izjava o misiji škole koja je ugrađena u strateške dokumente škole (Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum) može uključivati i izjavu o primjeni IKT-a u učenju i poučavanju te u poslovanju škole, **ili Izjava o primjeni IKT-a može biti zasebno iskazana**, čime je naglasak stavljen na opredijeljenost škole prema sustavnoj primjeni IKT-a u učenju (poučavanju) i poslovanju.

U kontekstu IKT-a, misija škole može se odnositi na promicanje inovacija u obrazovnim procesima i poticanje razvoja kreativnosti učenika (*Education, Audiovisual and Culture Executive Agency*, 2011). Prema Chinien (2005), IKT misija škole mora opisivati postignuće škole, a ne samo ponašanje (u Klačmer Čalopa i sur., 2017, 2017, str. 11).

Neovisno o tome je li riječ o općoj misiji škole ili o IKT misiji škole, misija treba biti na tragu prethodno elaboriranih definicija.

U kontekstu integracije digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom **Izjava o IKT misiji trebala bi biti:**

- **Jednostavna i jasno oblikovana**
 - kratka i točna
 - mora jasno predočiti IKT potencijal škole svojoj lokalnoj zajednici, ali i šire.
- **Inspirativna**
 - treba poticati i uvažavati promjene iz okruženja
 - jasno odrediti svrhu IKT-a u školi.
- **Dugoročna**
 - treba služiti kao kriterij za donošenje obrazovne politike.
- **Razumljiva i jednostavna za priopćavanje**
 - lako ju je upamtiti i s njom se identificirati
 - treba izgrađivati i unaprjeđivati školsku IKT kulturu (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 11).

Izjava o IKT misiji trebala bi sadržavati četiri osnovne komponente:

1. Naziv škole
2. Opis što škola namjerava postići misijom
3. Opis ciljne grupe na koju se misija odnosi (za koga to radi, s kim to radi)
4. Opis načina na koji škola planira realizirati misiju (standardi, metodologija).

Primjeri IKT misije:

Misija 1: Učenicima osiguravamo ugodno i sigurno okruženje u kojem mogu istraživati, proučavati i naučiti kako primijeniti suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije za unaprjeđenje okoline i društva čiji su punopravni članovi. Djelatnicima škole nastojimo osigurati sve potrebne IKT resurse koji im mogu smanjiti administrativno opterećenje kako bi se što više posvetili učenju i poučavanju učenika.

Misija 2: Škola je posvećena stvaranju IKT okruženja u kojem se podržavaju samostalnost, kreativnost i suradnja među učenicima. Cilj rada svih djelatnika je priprema i provedba digitalnih obrazovnih sadržaja, procesa i aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje ciljeva i zadaća odgoja i obrazovanja, koji će poticati učenike k izvrsnosti te ih pripremiti za budućnost.

Misija 3: Škola osigurava učenicima stjecanje digitalnih kompetencija, koje će ih osposobiti za život i rad na poslovima budućnosti, pružajući im potrebne vještine i znanja da bi izrasli u ljude koji razmišljaju globalno u društveno-kulturnom kontekstu i prema zahtjevima tržišnog gospodarstva, izazovima primjene suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, znanstvenih spoznaja i dostignuća.

Misija 4: Učenicima se primjenom IKT-a u učenju i poučavanju omogućava stjecanje ne samo osnovnih digitalnih kompetencija već i specifičnih vještina u komunikaciji, razmjeni podataka i primjeni IKT-a u korist društva u kojem žive. Istovremeno, odgojno-obrazovnim djelatnicima škole omogućava se razvijanje digitalnih kompetencija,

unaprjeđujući pritom način poučavanja usmjeren k ostvarenju ishoda učenja (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 11).

2.3.3 IKT vizija

Vizija je slika budućeg idealnog stanja s kolekcijom očekivanih ključnih vrednota, ponašanja, znanja, vještina i kompetencija. To je usuglašavanje ciljeva i zajedničko razumijevanje, zajedničko odlučivanje i zajedničko vrednovanje. Ona, u biti, izražava optimizam i budi entuzijazam, daje smisao i svrhu onome što radimo. Ona uvijek sažima zajedničko dobro. Vizije komuniciraju ono što nas čini jedinstvenim i neponovljivim i drugačijim od drugih. One nisu apstrakcije, nego živopisne mentalne slike pogleda u budućnost (Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 23).

Karakteristike vizije: okrenuta dalekoj budućnosti, kratka, jasna, snažna i zavodljiva, opisuje stabilnu fazu, određuje smjer (što raditi), a može je dijeliti više škola.

Koristi od vizije: potiče osnaživanje učitelja, učenika i roditelja, fokusiranje energije, podizanje standarda izvrsnosti, davanje nade u budućnost, predanost radu i donošenje pozitivnih promjena (Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 23).

Vizija je početna točka za strateško mišljenje i planiranje. Ona je ključni pokazatelj kod mjerenja napretka u ostvarenju ciljeva koji proizlaze iz nje. Želja za ostvarenjem vizije uvijek izaziva promjene i zahtijeva ozbiljno promišljanje.

„Vizija se referira na poželjno buduće stanje škole. Odnosi se na naumljene školske svrhe izražene u vrednotama i na razjašnjenju smjera po kojemu se škola kani razvijati. Mora biti inspirativna, tako da dionici budu motivirani u zajedničkom radu s ponosom i entuzijazmom. Blisko je povezana sa školskim unaprjeđenjem.“ (Blum, Butler preuzeto iz Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 25).

Vizija određuje kako će škola izgledati kada se razvije do svog punog potencijala, do zacrtanog cilja kome teži. Vizija opisuje kako će izgledati škola kada dostigne svoj puni potencijal.

Vizija se sastoji od jedne do dvije rečenice i trebala bi biti rezultat zajedničkog rada uprave i predstavnika dionika škole.

IKT vizija može biti izražena u školskim dokumentima kao što su npr. Godišnji plan i program rada škole i Školski kurikulum ili **iskazana u posebnom strateškom dokumentu koji se odnosi na primjenu IKT-a u školi.**

Iskaz IKT vizije koji sadrži primjenu digitalnih tehnologija u učenju i poučavanju te poslovanju važan je element strateškog planiranja. Za razliku od IKT misije i vrijednosti, vizija razvoja škole je slika škole u budućnosti. Ona se razmatra u svakom novom ciklusu strateškog planiranja te se može promijeniti (Niven preuzeto iz Strateški plan, 2017, str. 13).

U kontekstu integracije digitalne tehnologije u strateško planiranje upravljanja školom **Izjava o IKT viziji trebala bi biti:**

- **Jezgrovita**
 - jasna
 - privlačiti pozornost i svi ju mogu upamtiti kako bi težili k njenom ostvarenju.

- **Interna i eksterna**
 - obuhvaćati elemente unutar škole (djelatnike, učenike)
 - obuhvaćati elemente izvan škole (roditelje).
- **Uvažavati sve interesne strane**
 - obraćati se svima kojima je u interesu uspjeh institucije (npr. osnivači, MZO).
- **Konzistentna prema misiji i vrijednostima**
- **Provjerljiva**
 - svatko u organizaciji mora znati jesmo li i kada ispunili viziju.
- **Izvediva**
 - davati stvarnu sliku škole u budućnosti,
 - podizati standarde izvrsnosti.
- **Inspirativna**
 - podrazumijevati predanost djelatnika da ostvare sliku iz budućnosti.
- **Ostvariva**
 - ne smije biti utopija
 - mora mijenjati postojeće stanje s jasnim ciljem.
- **Uvijek prožeta osobnošću uprave škole i cijelog kolektiva.**

IKT vizija koju su prihvatile sve interesne strane (nastavnici, učenici, roditelji, osnivači) ključna je za uspješnu implementaciju IKT-a u škole.

Kroz IKT viziju, škola mora naglasiti da su učenici i nastavnici dovoljno samouvjereni, kreativni, osposobljeni za samostalno učenje, ali i učinkoviti u korištenju novih tehnologija. Ipak, još je važnije da razumiju utjecaj tehnologije na društvo te poštuju pravila poželjnog ponašanja na Internetu i preporuke za odgovornu i sigurnu primjenu IKT resursa (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 14).

Pitanja koja mogu olakšati definiranje IKT vizije škole dana su u nastavku:

- Kakva škola želimo biti?
 - Kako se IKT uklapa u viziju razvoja škole?
 - Jesmo li odredili nadzorne točke za provjeru vizije?
 - Na koji će način učenici i odgojno-obrazovni djelatnici surađivati?
 - Na koji će način odgovorno korištenje IKT resursa biti integrirano u procese učenja i poučavanja te poslovanja škole?
 - Na koji će način korištenje IKT resursa stvoriti okolinu koja će podržavati učenje primjenom IKT-a?
 - Na koji će se način takav oblik učenja odraziti na učenike s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama?
- (*Planning and implementing e-Learning in your School*, 2009, preuzeto iz *Strateški plan*, 2017, str. 14).

Primjeri IKT vizije:

Vizija 1: Primjenom suvremenog IKT-a u učenju i poučavanju nastojimo napraviti zaokret od tradicionalnog prenošenja znanja i spoznaja prema razvoju specifičnih znanja, digitalnih vještina i stavova kod učenika koje će ih pripremiti za poslove budućnosti.

Vizija 2: Osiguravanjem IKT infrastrukture, stvaranjem digitalnih obrazovnih sadržaja, promicanjem sigurnosti Interneta i prenošenjem digitalnih znanja i vještina na učenike želimo postići cjelovitu informatizaciju obrazovanja u školi.

Vizija 3: Primjenom IKT-a postići ćemo informacijsku pismenost učenika. Djelatnici škole će biti pripremljeni za primjenu suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija u izvođenju nastave. Budući poslodavci učenika će biti zadovoljni znanjem i digitalnim vještinama učenika.

Vizija 4: Naša vizija je postati digitalno zrela škola koja će korištenjem IKT-a u učenju i poučavanju unaprijediti način stjecanja i primjene novih znanja, a pritom omogućiti individualizirani pristup učenicima i neprekidan razvoj digitalnih kompetencija djelatnika i učenika.

2.3.4 IKT strateški ciljevi

Definiranje strateških pitanja i strateških ciljeva direktno je povezano s rezultatima situacijske analize, koji proizlaze iz SWOT i drugih srodnih analiza unutarnjih i vanjskih faktora kao i misije i vizije. Definiranjem strateških ciljeva stvaraju se uvjeti za izradu programa i aktivnosti koje će doprinijeti realizaciji cilja. U uvjetima ograničenih resursa za ostvarenje ciljeva, bit će potrebno definirati mjerne pokazatelje, kao i kriterije za određivanje prioriteta pojedinih programa i aktivnosti čiji je redoslijed prikazan u nastavku.





Slika 10. Koraci provedbe strateških ciljeva

Jasno definirani IKT strateški ciljevi preduvjet su strateškog postignuća škole i ključni element strateškog plana. Vezani su uz rezultate IKT situacijske analize (SWOT, KREDA, PEST), a ako su dobro definirani, mogu vrijediti i više godina, čime se stvaraju uvjeti za izradu programa i aktivnosti koje će doprinijeti njihovom ostvarenju.

U jasnom postavljanju strateških ciljeva mogu pomoći strateška pitanja, poput:

- Kako izgleda planiranje primijene IKT-a za učenje i poučavanje te poslovanje škole?
- Što moramo napraviti, koji su naši strateški ciljevi vezani uz ostvarenje vizije prema strateškim inicijativama (tematskim područjima) djelovanja?

Uz pomoć odgovora na pitanja, po svakoj strateškoj inicijativi, tematskom području (*Planiranje, upravljanje i vodstvo, IKT u učenju i poučavanju, Razvoj digitalnih kompetencija, IKT kultura, IKT infrastruktura*) potrebno je razviti 1 do 2 strateška cilja. Ovim postupkom **definiramo IKT strategiju** koja predstavlja način kako možemo prijeći iz sadašnjeg u željeno, ciljno stanje digitalne zrelosti škole (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 17).

Koristeći **SMART indikatore**, strateški ciljevi primjene IKT-a u procesima učenja i poučavanja te poslovanja škole trebaju biti:

- **konkretni** (*Specific*)
– jasno izraženi i naglašavati ono što se želi postići primjenom IKT-a; detaljni i dobro definirani, fokusirani na neko tematsko područje
- **mjerljivi** (*Measurable*)
– ako je moguće, izraženi numerički, kvantitativno u odnosu na referentnu vrijednost ili razdoblje (vrijeme, postotak, novac, količina)
- **ostvarivi** (*Achievable*)
– način na koje se može ostvariti; postoji li dovoljno sredstava i kapaciteta za ostvarivanje cilja koji želite postići primjenom IKT-a
- **stvarni** (*Relevant*)
– izravno povezani sa strateškim inicijativama (tematskim područjima) uvođenja IKT-a, izvedivi
- **vremenski definirani** (*Time-related*)
– ograničeni vremenskim okvirom za postizanje (školska godina, polugodište).

Tablica 9. Strateški cilj u SMART okviru

SMART indikator	Opis indikatora
Konkretan	Što želimo napraviti? Zašto je to važno? Tko je uključen u izradu? Kada želimo da bude gotovo? Kako ćemo to napraviti?
Mjerljiv	Kako ćemo znati da je napredak postignut? Je li moguće dobiti/izračunati taj podatak?
Ostvariv	Možemo li cilj ostvariti u predviđenom vremenu? Možemo li izmjeriti rezultat? Jesu li nam jasna ograničenja za ostvarenje cilja? Jesu li nam jasne prepreke za ostvarenje cilja? Je li moguće ostvariti cilj s resursima kojima raspolažemo? Je li neko drugi uspio ostvariti isti ili sličan cilj?
Stvaran	Imamo li resurse za realizaciju cilja? Moramo li definirati nove prioritete?
Vremenski definiran	Kada će cilj biti ostvaren? Možemo li realno utvrditi rokove izvršenja? Je li planom utvrđena točna dinamika realizacije?

Definiranje strateških ciljeva prema **metodologiji** koja koristi **SMART indikatore** korisno je kada se postavljaju ciljevi koje je potrebno vrednovati. Digitalno zrele škole trebaju provoditi periodičko vrednovanje učinaka u kontekstu definiranih dugoročnih ciljeva primjene IKT-a, npr. svakih pet (5) godina. Dobro definirani ciljevi pridonose dugoročnoj i ostvarivoj viziji, ali i motivaciji jer postizanjem ciljeva raste samopouzdanje djelatnika u provođenju procesa učenja i poučavanja te poslovanja škole (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 17).

Primjeri IKT strateških ciljeva:

SC 1: Potrebno je povećati udio digitalnih obrazovnih sadržaja s 2% na 4% u školskoj godini 2018./2019.

- SC 2: Unutar godinu dana treba unaprijediti kvalitetu nastave primjenom IKT-a u učenju i poučavanju tako da se 20% nastave održava uz pomoć digitalnih obrazovnih sadržaja.
- SC 3: U školskoj godini 2018./2019. po predmetu treba za 10% povećati broj sati nastave uz primjenu IKT-a.
- SC 4: Do kraja 2020. godine treba unaprijediti digitalne kompetencije 80% nastavnika.
- SC 5: Neprekidno je potrebno raditi na unaprjeđenju digitalnih kompetencija učenika osnivanjem Centra izvrsnosti za informatiku.
- SC 6: Do kraja 2020. godine treba unaprijediti računalnu infrastrukturu obnavljanjem dvije računalne dvorane.
- SC 7: U školskoj godini 2018./2019. treba unaprijediti digitalne kompetencije 80% nastavnika STEM grupacije predmeta.
- SC 8: Neprekidno, 10% svake školske godine, treba povećavati broj djelatnika koji u okviru poučavanja potiču učenike na izradu digitalnih sadržaja.
- SC 9: Svake školske godine potrebno je prijaviti najmanje jedan (1) projekt vezan uz primjenu IKT-a u školi.
- SC 10: U školskoj godini 2018./2019. treba izraditi repozitorij digitalnih obrazovnih sadržaja namijenjen nastavnicima radi pohrane digitalnih obrazovnih sadržaja (Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 18).

Dobro definirani strateški ciljevi preduvjet su uspješne provedbe strategije. Izrada strateških programa temelji se na definiranju odluka o tome koji su najprikladniji načini za rješenje utvrđenih strateških pitanja i pripadajućih strateških ciljeva. Svaki strateški program sastoji se od niza aktivnosti koje zajedno doprinose njegovoj realizaciji.



Slika 11. Relacija između strateških ciljeva i programa

Kako pripremiti godišnji (akcijski) plan primjene IKT-a u procesima učenja i poučavanja i poslovanja škole? Ako su rokovi definirani kratkoročno, odnosno unutar godinu dana, strateški plan je potrebno pretvoriti u godišnji (akcijski) plan. Pri tome treba imati na umu da je godišnje planove potrebno pripremiti na temelju strateških planova stavljajući naglasak na prioritetna tematska područja razvoja škole.

Strateškim planom primjene IKT-a utvrđuju se prioritetna tematska područja i ciljevi unutar tih područja za razdoblje od više godina, npr. pet (5) i više godina, dok se **akcijskim planom identificiraju konkretni koraci koje je potrebno napraviti da bi**

se ostvarili strateški ciljevi. Oni su detaljni, a za svaki od prioriteta potrebno je dodatno odrediti ciljeve i aktivnosti.

Nakon definiranja strateškog cilja slijedi definiranje aktivnosti provedbe tog cilja. Kod definiranja aktivnosti, dobro je definirati mehanizme praćenja, rokove unutar kojih se moraju aktivnosti provesti (raspored rada), nositelje aktivnosti te sredstva koja su potrebna za njihovo provođenje.

Tablica 10. Primjer razrade IKT strateških ciljeva
(Klačmer Čalopa i sur., 2017, str. 19)

Oznaka i naziv cilja	Aktivnost provedbe	Mehanizmi praćenja	Rokovi	Nositelj aktivnosti	Potrebni resursi
SC1: Treba povećati udio digitalnih obrazovnih sadržaja s 2% na 4% u školskoj godini 2018./2019.	<ul style="list-style-type: none"> Uvođenjem novih digitalnih obrazovnih sadržaja treba primijeniti suvremene IKT-e za poučavanje nastave iz Prirode i društva. 	Broj nastavnih cjelina koje su obrađene uz pomoć digitalnih obrazovnih sadržaja.	Do kraja školske godine 2018./2019.	Nastavnik (razredna nastava).	Digitalni obrazovni sadržaji za predmet Priroda i društvo.
	<ul style="list-style-type: none"> Na nastavi Informatike treba razviti prototip jedinstvenog repozitorija digitalnih obrazovnih sadržaja (e-Portfelj). 	Broj predmeta koji imaju središnji repozitorij digitalnih obrazovnih sadržaja.	Do kraja školske godine 2018./2019.	Nastavnik Informatike /nastavnici.	Komunikacijska infrastruktura, jedinstveni registar učenika, jedinstveni registar djelatnika.

Proces strateškog planiranja je potrebno pažljivo uskladiti s proračunom škole. Ako želimo osigurati da strateški ciljevi ispunjavaju kriterije ostvarivosti i realnosti, osnovni uvjet je da postoji dovoljno financijskih sredstava za njihovu provedbu. Nema svrhe uključivati ambiciozne strateške ciljeve i programe za čiju realizaciju ne postoji dovoljno financijskih sredstava, bilo iz proračuna škole ili vanproračunskih izvora.

2.3.5 Vrednovanje IKT vizije, misije i strateških ciljeva

Evaluacija provedbe plana označava proces komparacije između postojećih, sadašnjih rezultata i onih zacrtanih za budućnost. Pomoću nje doznajemo ostvaruje li se strateški plan i postiže li odgovarajuće anticipirane rezultate ili ne. Evaluacija prepoznaje i bilježi dodatnu vrijednost koja se razvija kod učenika primjenom digitalnih tehnologija. Ona drži faze planiranja i implementacije u fokusu uprave, koja mora balansirati strategije, resurse i vremensku pravodobnost, kao jamstvo uspjeha u različitim okolnostima.

Evaluacija, vrednovanje, preispituje koliko uspješno škola koristi svoje IKT resurse, je li ili nije uspješna u postizanju poželjnih rezultata, ostvaruju li se planirane aktivnosti u planiranom vremenskom periodu ili ne. Poželjno je da sustav monitoringa (praćenja provedbe) i izvješćivanja bude permanentan s periodičnim uključivanjem imenovanih najmanje jednom godišnje. Dvostruki dobitak evaluacijske provedbe sastoji se u tome da dionici diskutiraju o strateškim planovima i testiraju ih u realnom svijetu.

Upravljanje učinkom strategije kontinuirani je proces koji obuhvaća ne samo izradu strateških i operativnih planova, nego i praćenje realizacije te procjenjivanje usvojenih akcijskih planova te njihovo povezivanje s godišnjim procesima planiranja i praćenja izvršenja IKT strategije. U situacijama kada je potrebno pronaći način da se donese sud o učinku koji je ostvaren u odnosu na neki strateški cilj ili program, a nije ga moguće direktno izmjeriti, koriste se indikatori uspješnosti. Indikatore je potrebno tumačiti, a uglavnom su kvalitativni ili „proxy“ mjera, na temelju koje je moguće napraviti procjenu učinka ostvarenog u odnosu na određeni cilj. Mjera je obično kvantitativne naravi, te neposredno relevantna i razumljiva. Svi zacrtani ciljevi povezani s mjerama trebaju biti utemeljeni na ranijem učinku čime se osigurava komparativnost rezultata.

Preporučljivo je da se sustav praćenja i vrednovanja svih aspekta strateškog plana temelji na međunarodno prihvaćenim standardima, jedan od kojih je i OECD standard (engl. *Organisation for Economic Cooperation and Development*) koji definira pet ključnih kriterija praćenja i vrednovanja strateškog plana: relevantnost, efikasnost, efektivnost, uspjeh i održivost, a koji su detaljnije objašnjeni u nastavku.

Tablica 11. OECD kriteriji za praćenje i vrednovanje rezultata strategije

OECD kriteriji	Opis kriterija
Relevantnost	~ Adekvatnost strateškog plana u odnosu na potrebe sektora ~ Stupanj podrške svih relevantnih institucija ~ Formulacija strateških pitanja i strateških ciljeva ~ Kvaliteta procesa pripreme strateškog planiranja
Efikasnost	~ Ekonomična upotreba resursa ~ Adekvatnost plana u odnosu na troškove i svrhu plana ~ Ocjena stupnja uspješnosti postignutih rezultata
Efektivnost	~ Stupanj dostizanja rezultata u odnosu na ciljeve ~ Analiza razloga za (ne)postizanje rezultata ~ Analiza ispunjenja svrhe i ciljeva plana
Uspjeh	~ Analiza ostvarenja socijalnih, društvenih i drugih ciljeva ~ Ocjena mjerljivosti efekata ostvarenja strateškog plana ~ Ocjena efekata koje je realizacija plana imala na okruženje
Održivost	~ Stupanj financijske održivosti rezultata ~ Adekvatnost primijenjenih strategija na dugoročni razvoj ~ Ocjena vjerojatnosti da se postignuti efekti plana nastave

Nakon oblikovanja misije i strategije te definiranja IKT strateških ciljeva, svaka škola treba pronaći učinkovit način mjerenja razvoja, odnosno mjerenja napredovanja prema definiranim ciljevima. **Za mjerenje napredovanja prema definiranim strateškim ciljevima škole mogu koristiti ključne pokazatelje uspješnosti, odnosno tzv. KPI za koje je važno da postoji točan način određivanja i mjerenja (npr. broj predmeta, broj računala, broj nastavnih jedinica, broj djelatnika).** S obzirom na neprekidne tehnološke promjene, IKT strategija te IKT misija i IKT vizija, moraju biti fleksibilno oblikovane kako bi se prilagodile novim tehnološkim promjenama i inovativnim pristupima učenju i poučavanju. Zbog toga je potrebno provoditi periodičko vrednovanje učinaka u kontekstu definiranih dugoročnih ciljeva.

Tablica 12. Primjer akcijskog plana primjene IKT-a u školi

Oznaka i naziv strateškog cilja	Aktivnost provedbe	Mehanizmi praćenja	Nositelj aktivnosti	Potrebni resursi
SC1: Potrebno je povećati udio digitalnih obrazovnih sadržaja s 2% na 4% u školskoj godini 2018./2019.	Na nastavi Informatike treba razviti prototip jedinstvenog repozitorija digitalnih sadržaja.	Broj predmeta koji imaju središnji repozitorij digitalnih sadržaja.	Nastavnik Informatike / nastavnici.	Komunikacijska infrastruktura, jedinstveni registar učenika, jedinstveni registar djelatnika.

Savjet

Proučite postojeću misiju i viziju Vaše škole. Formulirajte novu IKT misiju i IKT viziju.

Razmislite o pokazateljima uspješnosti, metrikama za njihovu ocjenu i zabilježite ih u pisanom obliku - u školi dostupnom digitalnom alatu za obradu teksta.

Savjet

Proučite kriterije za vrednovanje nove IKT misije i IKT vizije dane u nastavku i odaberite 5 kriterija primjerenih Vašoj školi.

1. jednostavna
2. inspirativna
3. dugoročna
4. razumljiva
5. jezgrovita
6. konzistentna
7. provjerljiva
8. izvediva
9. inspirativna
10. ostvariva.

Vježba 2

Formulirajte novu izjavu IKT vizije i IKT misije svoje škole s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u sva područja djelovanja škole:

1. Planiranje, upravljanje i vodstvo
2. IKT u učenju i podučavanju
3. Razvoj digitalnih kompetencija
4. IKT kultura
5. IKT infrastruktura.

Vrijeme planirano za ovu vježbu je 25 minuta.

Vježbu provedite nakon što se proučili Temu 2: *Strateško planiranje upravljanja školom*.

Samostalno na računalu u *digitalnom alatu za obradu teksta dostupnom Vašoj školi* upišite nove IKT vizije i IKT misije Vaše škole.

Provedbom ove vježbe u okviru koje trebate samostalno misaono formulirati novu IKT viziju i IKT misiju koja obuhvaća sva područja integracije digitalnih tehnologija u Vašu školu te tu misaonu formulaciju digitalno zabilježiti na računalu pod nazivom „Vježba 2 - Ime i Prezime” primijenit ćete znanja usvojena tijekom proučavanja teorijskog dijela ove teme, a korištenjem alata za obradu teksta u realizaciji iste steći dodatne digitalne vještine.

Vježbu ste uspješno realizirali, ako ste samostalno:

- misaono formulirali novu IKT viziju i IKT misiju
- digitalno zabilježili izjavu o novoj IKT viziji i IKT misiji
- digitalno pohranili sve urađeno.

Po uspješnoj realizaciji ove vježbe ostvarili ste pretpostavke za usvajanje novog ishoda učenja - vrednovati viziju i misiju s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u učenje (poučavanje) i poslovanje.

Vježba 3



Postavite 5 kriterija za vrednovanje IKT vizije i IKT misije.

Svakom kriteriju potrebno je dodijeliti metriku i u je brojčanom obliku upisati u tablicu vrednovanja IKT vizije i IKT misije, u polje elemenata područja Planiranje, upravljanje i vodstvo koje najbolje oslikava vrijednost postavljenog kriterija.

Vrijeme planirano za ovu vježbu je 25 minuta.

Ovu vježbu provedite nakon realizirane Vježbe 2: *Formulirati novu izjavu IKT vizije i IKT misije Vaše škole s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u sva područja djelovanja škole*.

Od ponuđenih deset kriterija vrednovanja:

1. jednostavna
2. inspirativna
3. dugoročna
4. razumljiva
5. jezgrovita
6. konzistentna
7. provjerljiva
8. izvediva
9. inspirativna
10. ostvariva

odaberete pet kriterija za vrednovanje IKT misije i pet kriterija za vrednovanje IKT vizije. Odabranim kriterijima potom dodijelite metriku u rasponu od 1 do 5 prema važnosti tog kriterija s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u učenje (poučavanje) i poslovanje Vaše škole, gdje je:

- 5 = najvažniji
- 4 = vrlo važan
- 3 = važan
- 2 = djelomično važan
- 1 = nevažan.

U digitalnom alatu za obradu teksta dostupnom Vašoj školi kreirajte tablicu danu u nastavku ili kopirajte ovu.

Zrelost škole		ELEMENTI PODRUČJA Planiranje, upravljanje i vodstvo					
Digitalno...	Metrika	Vizija strateške smjernice i ciljevi integracije IKT-a	Upravljanje integracijom IKT-a u učenju i poučavanju	Upravljanje integracijom IKT-a u poslovanju škole	Upravljanje podacima prikupljenim putem informacijskih sustava	Regulirani pristup IKT resursima	Primjena IKT-a u poučavanju učenika s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama
IKT misija	neosviještena	1					
	početnica	2					
	osposobljena	3					
	napredna	4					
	zrela	5					
IKT vizija	neosviještena	1					
	početnica	2					
	osposobljena	3					
	napredna	4					
	zrela	5					

Upišite bročane oznake postavljenih kriterija u polje tablice koje prema Vašem mišljenju najbolje odgovara ocjeni važnosti IKT vizije i IKT misije za pojedini element područja Planiranje, upravljanje i vodstvo u Vašoj školi. Sve što ste napravili digitalno pohranite pod nazivom „Vježba 3 - Ime i Prezime”

Vježbu ste uspješno realizirali, ako ste samostalno:

- definirali pet kriterija za viziju i pet za misiju i svakom kriteriju dodijelili metriku
- digitalno pohranili sve što ste napravili.

Po uspješnoj realizaciji ove vježbe ostvarili ste pretpostavke za usvajanje novog ishoda učenja - vrednovati viziju i misiju s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u učenje (poučavanje) i poslovanje.

Vježba 4



Izradite grafički prikaz vrednovanja nove IKT vizije i IKT misije.

Upotrebom digitalne tehnologije samostalno grafički prikažite rezultate vrednovanja.

Vrijeme planirano za ovu vježbu je 25 minuta.
Vježbu provedite nakon uspješno realizirane Vježbe 3: *Postaviti 5 kriterija za vrednovanje vizije i misije.*

Na računalu u digitalnom alatu za obradu teksta dostupnom Vašoj školi otvorite svoju prethodno kreiranu datoteku „Vježba 3 - Ime i Prezime”. Ako ste koristili program Word korištenjem opcije Umetanje -> Grafikon kreirajte grafički oblik (grafikon). Ako ste koristili neki drugi program odaberite opciju uz pomoć koje možete kreirati grafički prikaz (grafički oblik npr. stupčasti, tortni...) i sve pohranite na računalo pod nazivom „Vježba 4 - Ime i Prezime”.

Provedbom ove vježbe u okviru koje trebate samostalno grafički prikazati vrednovanje nove IKT vizije i IKT misije primijenit ćete znanja usvojena tijekom proučavanja teorijskog dijela ove teme, a korištenjem alata za obradu teksta i kreiranja grafičkog prikaza steći digitalne vještine potrebne za prezentiranje važnosti integracije digitalne tehnologije djelatnicima i suradnicima Vaše škole.

Vježbu ste uspješno realizirali, ako ste samostalno:

- kreirali grafički prikaz
- digitalno pohranili sve što ste napravili.

Po uspješnoj realizaciji ove vježbe ponovno ste potvrdili usvojenost ishoda učenja iz Vježbe 1 - grafički prezentirali važnost digitalne tehnologije za procese učenja (poučavanja) i poslovanje i usvojili novi ishod učenja - vrednovati viziju i misiju s obzirom na dosadašnju integraciju digitalne tehnologije u učenje (poučavanje) i poslovanje.

3. poglavlje: **Strategija digitalnog razvoja škole**

U ovom poglavlju naučit ćete:

- definirati strategije razvoja škole na različite načine
- odrediti okvir upravljanja strategijom digitalnog razvoja.

3.1 Strategija razvoja škole

Sukladno općoj definiciji usvojenoj za potrebe ovog priručnika **strategija** predstavlja sredstvo i način ostvarenja temeljnih vrijednosti škole, njene misije, vizije i strateških ciljeva. Ona daje jasan smjer i određuje puteve za donošenje odluka kako bi se postigao strateški cilj i unaprijedila temeljna vrijednost škole.

Razvoj škole određuje optimalno ostvarivanje ciljeva škole. Uz to, razvoj škole trasira put prema realizaciji strateških ciljeva na višoj razini kvalitete strateškog upravljanja. U stručnoj literaturi se kao sinonimi razvoja koriste i pojmovi poboljšanje, unapređivanje, usavršavanje, inoviranje i podizanje kvalitete. U kontekstu izrade i definiranja strategije razvoja škole autori iste razmatraju s povijesnog i organizacijskog aspekta, unutarnjih, vanjskih, programskih i kadrovskih aspekata razvoja škole.

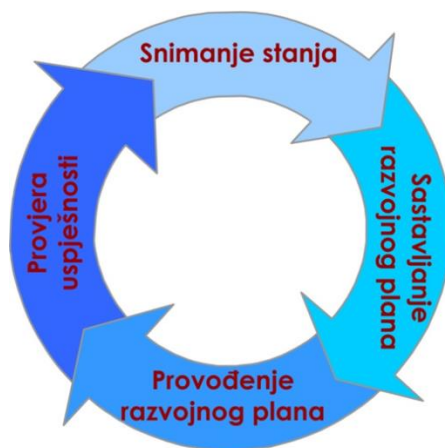
Strategija razvoja škole kontekstualno može biti razmatrana kroz postavke neke od opće prihvaćenih strategija, poput:

- ~ *etatističke strategije* utemeljene na centralizmu i promjenama na temelju dekreta
- ~ *racionalno-empirijske strategije* vezane s usklađivanjem praćenja uspješnosti
- ~ *strategije orijentirane na školu* kao organizaciju koja ima jedinstvenu IKT kulturu.

Prilikom odabira strategije razvoja škole izuzetno je važno akceptirati osnovna obilježja razvoja i inkorporirati ih u strategiju razvoja, jer **razvoj** znači:

- ~ pozitivnu primjenu - potpuniju, bolju, savršeniju realizaciju temeljnih vrijednosti
- ~ poboljšanje - unapređivanje i podizanje kvalitete upravljanja strategijom
- ~ mjerljivo praćenje - kvantitativni i kvalitativni prikaz rezultata
- ~ trajanje - za koje je važno odrediti vremenski okvir
- ~ pozitivan smjer - s permanentnim unapređenjem primjene IKT-a
- ~ veću učinkovitost - primjene digitalnih tehnologija u svim područjima škole.

Razvojni plan škole treba biti odraz i prikaz sveukupne vizije škole koji će doprinijeti znatnijem pozitivnom pomaku sveukupnog razvoja škole sagledanog u odnosu na postojeće stanje i promatranog kroz životni ciklus razvojnog planiranja dan u nastavku.



Slika 12. Faze razvojnog planiranja škole
(Staničić, 2010)

3.2 Upravljanje strategijom digitalnog razvoja škole

U našoj obrazovnoj praksi **razvojni plan škole** sadrži sljedeće elemente razvoja: područje primjene, ciljeve, metode i aktivnosti za ostvarivanje tih ciljeva, financijske izvore, organizacijski, ljudski i vremenski okvir (stvarna procjena potrebnog vremena), nadležne osobe (tko preuzima odgovornost) i mjerljive pokazatelje ostvarivanja ciljeva (pokazatelji kvalitete).

Digitalni razvoj škole podrazumijeva primjenu **strateškog plana primjene IKT-a** kao alata koji može pomoći u definiranju strateških smjernica dugoročnog i sveobuhvatnog razvoja škole s ciljem povećanja digitalne zrelosti. Pri tome digitalni razvoj škole treba sagledati s aspekta analize stanja i iskorištavanja postojeće računalne opreme i ostale digitalne imovine škole, s aspekta nabave nove računalne opreme i ostale digitalne imovine, kao i aspekta kontinuiranog učenja i usvajanja novih digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih djelatnika i ostalog osoblja, razvijanja novih digitalnih obrazovnih sadržaja i stvaranja uvjeta za implementaciju digitalnih obrazovnih sadržaja u školi.

Nepobitno je da se **strateškim pozicioniranjem određenog stupnja integracije IKT-a** u učenje (poučavanje) i poslovanje škole povećava transparentnost poslovanja, dobiva veća opća dostupnost informacija te učinkovitije korištenje obrađenih podataka. U strateškom planiranju primjene IKT-a važna je i kvaliteta upravljanja podacima o samoj školi, učenicima i djelatnicima prikupljenim kroz razne informacijske sustave poput e-Dnevnika i e-Matice, radi podizanja kvalitete nastave, praćenja uspjeha učenika te sveukupnog upravljanja poslovanjem škole.

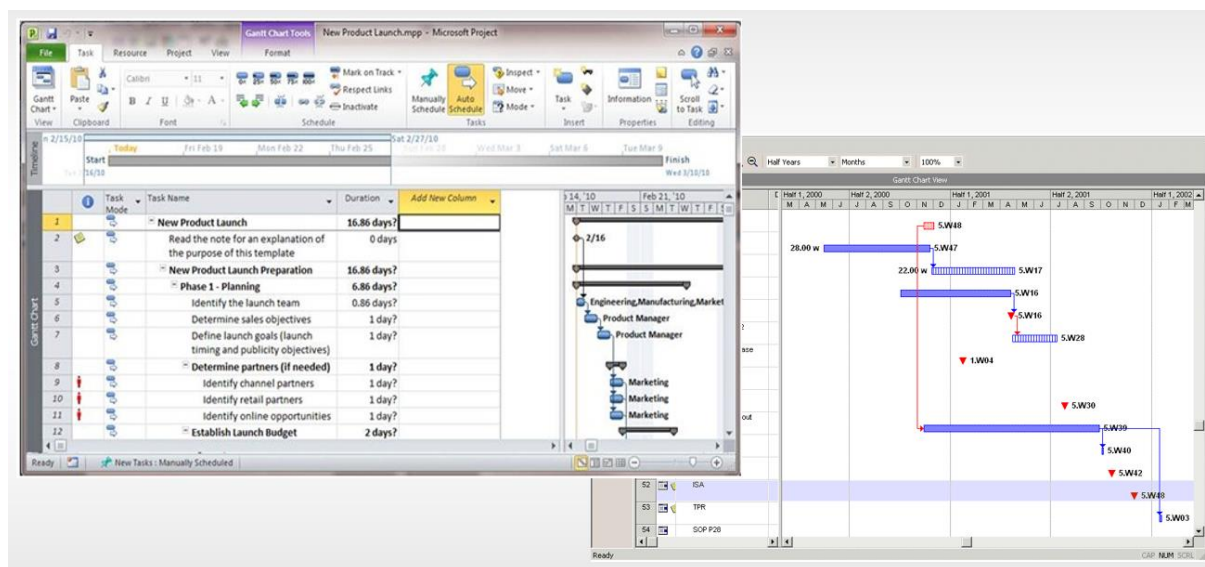
Upravljanje procesom digitalnog razvoja škole od strateškog je značaja i potrebno ga je sagledati kao niz povezanih, ponavljajućih strateških aktivnosti koje škola poduzima kako bi ojačala svoju obrazovnu poziciju i odgojno-obrazovne rezultate, ali i financijske rezultate škole. Proces digitalnog razvoja škole uključuje faze planiranja, implementiranja i vrednovanja razvoja, kroz koje se digitalni razvoj stvara, neprestano prilagođava i provodi te povezuje s osnivačima, dionicima, procesima, inicijativama i rezultatima, a sagledava kroz prizmu strateškog upravljanja promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama.



Slika 13. Faze upravljanja procesom digitalnog razvoja škole

Digitalni razvoj škole potrebno je akceptirati u kontekstu recipročne povezanosti s globalnim razvojem digitalnih tehnologija što samo po sebi dalje dozu kompleksnosti samom procesu upravljanja promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama.

Zbog navedenih razloga digitalni razvoj škole treba razmatrati kao **dugoročni projekt** te njegov tijek, aktivnosti i postignuća permanentno pratiti, uz elektroničko bilježenje, pohranu i arhiviranje pripadajućih informacija i podataka za što je moguće koristiti neka od softverskih rješenja dostupnih školi.



Slika 14. Primjer elektroničkog upravljanja projektom digitalnog razvoja škole

Oblik i sadržaj strateškog plana digitalnog razvoja škole strukturiran je temeljem detaljne analize postojećeg položaja škole kroz raspoloživost IKT resursa, spremnost i samouvjerenost odgojno-obrazovnih djelatnika kod primjene digitalnih tehnologija, dugoročne i kratkoročne aktivnosti škole usmjerene unaprjeđenju procesa učenja (poučavanja) i poslovanja škole implementacijom IKT-a.

U nastavku je dan ogledni primjer Strateškog plana primjene digitalnih tehnologija u školi koji ravnateljima škola može olakšati izradu strategije digitalnog razvoja škole. Elektronička inačica obrasca dostupna je na <https://www.e-skole.hr/hr/rezultati/digitalna-zrelost-skola/dokumenti-za-skole/>.

Ogledni primjer Strateškog plana primjene digitalnih tehnologija u školi.

Naziv škole:				
Datum izrade:				
Vremenski okvir:				
IKT misija škole	Opća izjava o misiji škole koja je ugrađena u strateške dokumente škole (Godišnji plan i program rada škole, Školski kurikulum) može uključivati i izjavu o primjeni IKT-a u učenju i poučavanju te u poslovanju škole, ili izjava o primjeni IKT-a može biti zasebno iskazana.			
IKT temeljne vrijednosti škole	Sklonost prema određenom digitalnom ponašanju, usvajanju procesa učenja i poučavanja te poslovanja poduprtog primjenom IKT-a čini trajnu vrijednost organizacije, odnosno IKT školsku kulturu.			
IKT vizija škole	Iskaz vizije koji sadrži primjenu IKT-a u učenju i poučavanju važan je element strateškog planiranja. Viziju je potrebno uskladiti s potrebama škole i identificiranim strateškim ciljevima.			
Strateške inicijative (tematska područja)	<p>Za viziju koja uključuje primjenu IKT-a potrebno je odrediti strateške inicijative (tematska područja) koje bi pomogle viziju i ostvariti (npr. djelovati u području razvoja strategije i planiranja IKT-a, preispitati i djelovati na unaprjeđenju školske kulture potpomognute IKT-om, djelovati na neprekidnom osiguravanju novih tehnologija, neprekidno unaprjeđivati digitalne kompetencije djelatnika). Prema Okviru za digitalnu zrelost škola u RH možemo razlikovati pet (5) strateških inicijativa (područja), a svako područje može sadržavati više elemenata s pripadajućim opisima.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planiranje, upravljanje i vođenje 2. IKT u učenju i poučavanju 3. Razvoj digitalnih kompetencija 4. IKT kultura 5. IKT infrastruktura 			
Strateški ciljevi	Jasno definirani strateški ciljevi preduvjet su strateškog postignuća škole i ključni su element strateškog plana. Vezani su uz rezultate situacijske analize, a ako su dobro definirani mogu vrijediti i više godina, čime stvaramo uvjete za izradu strateškog programa i aktivnosti koji će i doprinijeti njihovom ostvarenju.			
Oznaka i naziv strateškog cilja	Aktivnost provedbe	Mehanizmi praćenja	Nositelj aktivnosti	Potrebni resursi
Članovi Radne skupine	Ime i prezime	Radno mjesto	Potpis	

Klačmer Čalopa, Tomičić-Pupek, Begičević Ređep, N., 2017, str. 2-15

Ako se rokovi definiraju kratkoročno, odnosno u okviru od godinu dana, strateški plan je potrebno pretvoriti u godišnji, akcijski plan. Godišnje planove je potrebno pripremiti na temelju strateških planova stavljajući naglasak na prioritetna područja razvoja škole.

Za one koji žele znati više



Više primjera strateškog plana primjene digitalnih tehnologija u školi možete potražiti u literaturi:

Klačmer Čalopa, M., Tomičić-Pupek, K., Begičević Ređep, N. (2017) *Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi*. Projekt „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot-projekt)“. Zagreb: Hrvatska akademska i istraživačka mreža - CARNet.

Savjet



U svrhu izrade dokumenta **Strategija digitalnog razvoja škole**

Vaše škole razmislite o načinu postojećeg praćenja, samovrednovanja, povratnim informacijama i izvješćivanju o digitalnom razvoju Vaše škole, kao i prijedlozima za njihovo unaprjeđenje.

Savjet



Potražite primjere strategije i strateških planova škola dostupnih u digitalnom obliku pomoću internetskog pretraživača.

Pokušajte analizom utvrditi sadrže li ti ogledni primjeri ključne karakteristike strateškog planiranja.

Razmislite kako biste analizirali strateški plan svoje škole.

4. poglavlje: **Strateško upravljanje promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama**

U ovom poglavlju naučit ćete:

- razlikovati vođenje od rukovođenja
- strateški promišljati o upravljanju promjenama IKT-a.

Definicije **strateškog upravljanja** konzistentnije su i odlikuje ih više dosljednosti u odnosu na šarolikost sadržaja definicija strateškog planiranja. Tako Gleck i Jaunch (1984) strateško upravljanje definiraju kao „sustavan pristup glavnoj i sve važnijoj odgovornosti glavnih upravnih struktura poslovnog sustava kad se radi o smještanju i povezivanju s njegovom okolinom, na način koji će poslovnom okruženju osigurati kontinuiran uspjeh i zaštititi ga od iznenađenja“, a Rowe (1994) kao „proces odlučivanja koji usklađuje interne mogućnosti poslovnog sustava s mogućnostima i opasnostima s kojima se on suočava u svojoj okolini.“ (u Luić, 2009, str. 40)

4.1 Strateško vođenje

Vodstvo je vještina koja zahtijeva osmišljavanje budućnosti i često se formulira u viziji prema kojoj svi u školi usmjeravaju svoj rad.

Strateško vodstvo vođeno je vizijom, daje pravac djelovanja, određuje svrhu promjena i analizira kontekst događanja. Inicira mišljenje „izvan kutije“ kako bi se osmislila budućnost. Strateško vodstvo nije strategija mikroupravljanja već makro pogled koji uočava različite aktivnosti, koristi razne taktike i izvedbene planove u koje su utkane temeljne vrednote.

Općenito, strateško vodstvo odgovara na pitanja:

- Što? ... dajući viziju i smjer djelovanja stvarajući kontekst za daljnji razvoj
- Kako?.. definirajući put koji će svi slijediti kako bi dosegli zadane ciljeve
- Kada?.. određujući vremenski rok u kojem treba ostvariti ciljeve
- Gdje? ..označavajući mjesto i prostor realizacije ciljeva.

Da bi škola postala učinkovitija, treba imati vješto strateško vodstvo koje obavlja sljedeće funkcije:

- daje smjer školi kao cjelini
- vodi izradu strategije razvoja škole
- sudjeluje u ostvarenju strategije razvoja
- organizira i reorganizira, balansira dijelovima cjeline
- daje korporativni duh i profilira kulturu škole
- surađuje s drugim institucijama i društvom kao cjelinom
- bira i razvija buduće lidere.

Vođenje škole je postalo prioritet u programima obrazovne politike u svijetu. Ono igra ključnu ulogu u poboljšanju rezultata rada u školama, ima utjecaj na motivaciju i sposobnosti nastavnika, na školsku klimu i školsko okruženje. Učinkovito **vodstvo škole** je od najveće važnosti za poboljšanje kvalitete obrazovanja (Pont, Nusche, Moorman, 2008).

Vodstvo škole čine lideri čije vještine vođenja su utkane u proces izgradnje vodstva digitalne škole, a u kontekstu čega je poučno je pročitati „iskrice“ s bloga Brucea Lynna (preuzeto iz Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 16-17):

- Voditelji su prvi na bojnopolju; rukovoditelji su zadnji koji ga napuštaju. Zajedno trijumfiraju više.

- Voditelji povećavaju snage; rukovoditelji smanjuju slabosti. Zajedno razvijaju više.
- Voditelji daju viziju; rukovoditelji daju izvršenje. Zajedno postižu više.
- Voditelji rade prave stvari; rukovoditelji stvari na pravi način. Zajedno rade pravu stvar.
- Voditelji uvode promjene; rukovoditelji održavaju konzistentnost. Zajedno stalno unaprjeđuju.
- Razlika voditelj/rukovoditelj: Voditelji sade; rukovoditelji plijeve. Zajedno postižu veliku žetvu.

Da bi škola postala učinkovitija, mora imati vješto vodstvo i kompetentno rukovodstvo. Vodstvo je očigledno povezano s rukovođenjem, ali postoje i rukovoditelji koji nisu voditelji. Općenito govoreći, dobar je onaj školski ravnatelj koji više vodi, a manje rukovodi.

Sedam tvrdnji o uspješnom ruko/vođenju škole prema Leithwood i Jantzi (2006) su:

1. Način na koji ravnatelj vodi školu
 - je drugi po redu najvažniji utjecaj na postignuća učenika
2. Svi dobri ravnatelji imaju
 - isti repertoar osnovnih oblika vođenja
3. Način na koji ravnatelji primjenjuju osnovne oblike vođenja
 - pokazuje da razumiju okolnosti u kojima rade
4. Ravnatelji doprinose postignućima učenika posredno, a najviše
 - motivacijom zaposlenih i stvaranjem dobrih radnih uvjeta
5. Vođenje više utječe na školu i učenike
 - kada ga ravnatelj dijeli s drugima
6. Neki obrasci dijeljenja vođenja
 - su efikasniji od drugih oblika upravljanja
7. Razlike u učinkovitosti vođenja
 - svode se na svega nekoliko značajki osobnosti vođe.

Školski ravnatelj istodobno treba biti i voditelj i rukovoditelj. Uspješan je samo onaj školski ravnatelj koji je dobar i voditelj i rukovoditelj, dok samo dobar rukovoditelj, a da ujedno nije i dobar voditelj, ne može biti uspješan ravnatelj (Vidović, Matas, Puljiz, 2009, str. 17).

4.2 Strateško rukovođenje

Engleska riječ *management* nastala je od latinskoga korijena *manus* (ruka). Riječ rukovođenje se stoljećima koristila za upravljanje, prvenstveno stvarima. U novije vrijeme označava rukovođenje institucijama i poslovima.

Strateško rukovođenje je umijeće i znanost u formuliranju, implementiranju i vrednovanju odluka koje omogućuju školi da odredi svoj smjer u postizanju zadanih ciljeva. To je tehnika pomoću koje se predviđa budućnost kako bi se usmjerilo i planiralo ekonomičniji, djelotvorniji i učinkovitiji rad škole.

Strateško rukovođenje je tehnika kojom se omogućuje napredak škole radi ostvarenja zamišljene buduće škole visoke kvalitete učenja, škole u kojoj će učenici postizati visoko postavljene obrazovne ishode. Pri tome je bitno uključiti što veći broj nastavnika, učenika, roditelja i relevantnih čimbenika iz lokalne zajednice i mjerodavne lokalne uprave da što više sudjeluju u raspravi kod donošenja strateškog plana razvoja škole.

U tom procesu ključna je uloga ravnatelja da kao voditelj zainteresira sve sudionike, ispuni ih pozitivnom energijom i odlučno iskorijeni samozadovoljstvo i ortodoksiju kada se pojave. Bitno je da ravnatelj zna potpaliti interes, ambiciju i sigurnost nastavnika i učenika u vlastite potencijale da mogu dostići novopostavljene ciljeve. Timski rad i suradničko učenje su preduvjeti kod strateškog rukovođenja.

Ključ uspjeha strateškog rukovođenja leži u zajedničkoj komunikaciji i zajedničkom radu. Strateški promatrati budućnost neke škole u prvom redu zahtijeva razmatranje ciljeva i zadaća škole. Cilj svakog strateškog razmišljanja je unaprjeđenje, povećanje učinkovitosti i osiguranje kvalitete rada radi dobrobiti učenika.

Strateško rukovođenje ni u kojem slučaju ne zamjenjuje tradicionalno rukovođenje kao što je: planiranje, izrada proračuna, provjeravanje, izvješćivanje, vrednovanje i kontroliranje. Štoviše, ono ih integrira u širi kontekst, uzimajući u obzir vanjsko okruženje, unutarnje organizacijske mogućnosti škole i glavni, strateški smjer razvoja škole.

Naravno, strateško rukovođenje nije samo strateško planiranje nego i postizanje zadanih strateških ciljeva.

Strateško rukovođenje je nešto više od razvijanja strateških planova. Ono uključuje rukovođenje školom na strateški način u kojem ravnatelj mora iz dana u dan operativno rukovoditi školom kako bi ostvario donesene strateške planove i kontinuirano povratnom vezom svim sudionicima i dionicima strateškog planiranja prenositi informacije o statusu realizacije strateškog plana.

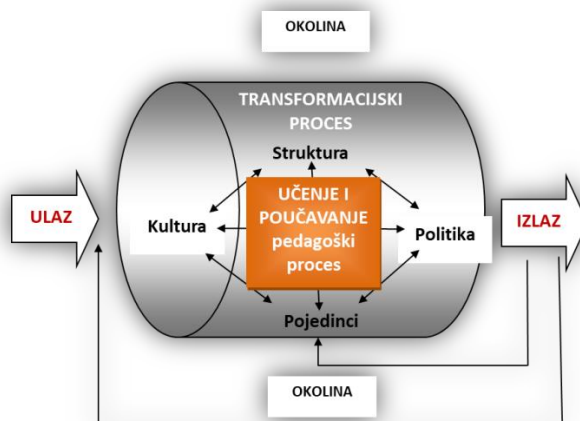


Slika 15. Etape primjene strateškog rukovođenja u upravljanju školom

4.3 Strateško vođenje i rukovođenje digitalne škole

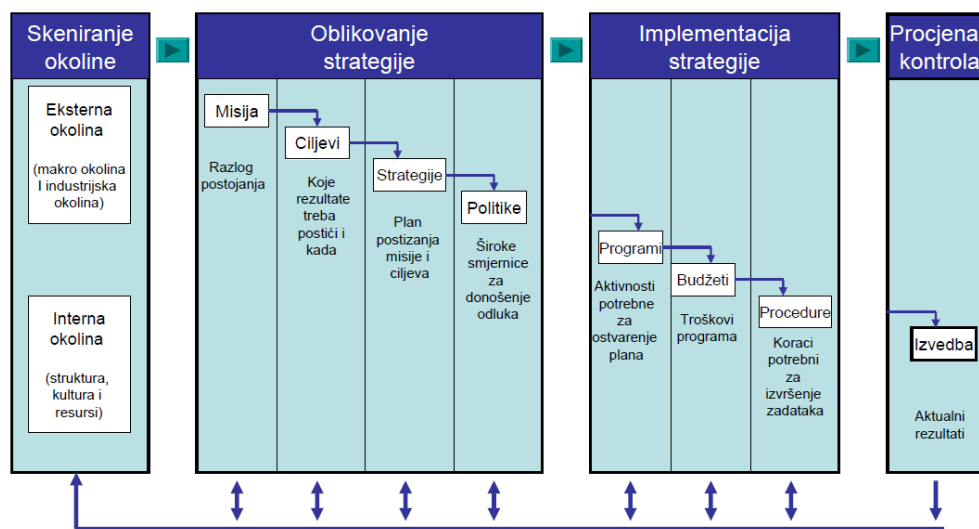
Strateško vođenje i rukovođenje digitalne škole je puno više od razvijanja strateških planova primjene digitalne tehnologije u učenju, poučavanju i poslovanju škole. Ono uključuje sveukupno (ruko)vođenje školom na strateški način, a to znači iz dana u dan rukovoditi školom kako bi se ostvarili doneseni IKT strateški planovi.

Strateško (ruko)vođenje digitalne škole je proces odlučivanja koji usklađuje interne mogućnosti škole s mogućnostima i opasnostima s kojima se škola suočava u svojoj okolini.



Slika 16. Sustav digitalne škole u kontekstu strateškog (ruko)vođenja (Staničić, 2010)

Strateško (ruko)vođenje digitalne škole potrebno je inkorporirati u sve faze i procese provedbe integracije digitalnih tehnologija u školu pri čemu je moguće primijeniti Wheelenov i Hungerov koncept strateškog rukovođenja.



Slika 17. Wheelenov i Hungerov koncept strateškog rukovođenja (Buble, Cingula, Dujanić, i sur. 2005)

Za one koji žele znati više



Proučite primjer unapređenja vođenja digitalnog razvoja škole opisan u literaturi:

Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (2008) *Improving School Leadership*.

<<http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>>

Vježba 5



Postavite 5 kriterija za praćenje i samovrednovanje strategije digitalnog razvoja škole.

Vrijeme planirano za ovu vježbu je 25 minuta.

Vježbu provedite nakon što se proučili Temu 4: *Strateško upravljanje promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama*.

U digitalnom alatu za obradu teksta dostupnom Vašoj školi otvorite novu datoteku i u njoj kreirajte tablicu danu u nastavku.

Kriterij za praćenje i samovrednovanje digitalnog razvoja škole	Vrijednost kriterija
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

Definirajte pet kriterija za praćenje i samovrednovanje digitalnog razvoja Vaše škole i dodijelite im metrike od 5 do 1. Upišite bročane oznake postavljenih kriterija u polje tablice koje prema Vašem mišljenju najbolje odgovara pojedinom kriteriju. Sve što napravite digitalno pohranite pod nazivom „Vježba 5 - Ime i Prezime”

Provedbom ove vježbe u okviru koje trebate samostalno grafički prikazati kriterije za praćenje i samovrednovanje digitalnog razvoja Vaše škole primijenit ćete znanja usvojena tijekom proučavanja teorijskog dijela ovog priručnika, a korištenjem alata za obradu teksta i grafičkog prikaza steći digitalne vještine potrebne za prezentiranje važnosti integracije digitalne tehnologije djelatnicima i suradnicima Vaše škole.

Vježbu ste uspješno realizirali, ako ste samostalno:

- kreirali grafički prikaz
- digitalno pohranili sve što ste napravili.

Po uspješnoj realizaciji ove vježbe dodatno ste utvrdili usvojeni ishod učenja - grafički prezentirati važnost digitalne tehnologije za procese učenja (poučavanja) i poslovanje.

Zaključak

Upotreba digitalnih tehnologija u školi ima važnu ulogu u pristupu učenju i poučavanju i poslovanju škole. Iz navedenog razloga strateško promišljanje i strateško planiranje primjene IKT-a u školi ključno je za sveukupno strateško upravljanje promjenama iniciranim digitalnim tehnologijama, kojim upravlja ravnatelj škole, s ciljem dugoročnog usmjeravanja škole, procjene razine njene digitalne zrelosti, utvrđivanja prioriteta i ispitivanja mogućeg napretka učinkovitim korištenjem digitalnih tehnologija u učenju, poučavanju i poslovanju škole.

Strateškim promišljanjem započinje proces planiranja koji inkorporira razmišljanje o viziji, misiji i temeljnim vrijednostima škole. Polaznu točku definiranja strateških ciljeva čine strateška pitanja utvrđena u pripremnoj fazi izrade strategije tijekom strateškog promišljanja, a označavaju željena stanja ili ishode. Predstavljaju opće navode o tome što škola želi i planira ostvariti u određenom vremenskom periodu.

Strateško planiranje je dugoročan i sveobuhvatan proces usmjeren na školu kao cjelinu i dio je procesa upravljanja. Početna točka za strateški plan primjene IKT-a u školi uključuje oblikovanje **IKT vizije, IKT misije i IKT strateških ciljeva**. Preduvjet za njihovo definiranje je IKT situacijska analiza, analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja škole. Jasno definirani IKT strateški ciljevi, preduvjet su strateškog postignuća škole i ključni elementi **strateškog plana**. Vezani su uz rezultate IKT situacijske analize. Za **vrednovanje**, mjerenje napredovanja prema definiranim strateškim ciljevima, škole mogu koristiti ključne pokazatelje uspješnosti, za koje je važno da posjeduju mjerljiva obilježja.

Važno je uočiti da se utjecaj informacijsko-komunikacijskih, digitalnih tehnologija treba procijeniti u trenutku oblikovanja dugoročne poslovne strategije, a ne kao neovisni čimbenik. Iz strategije poslovanja proizlaze smjernice za informacijsku strategiju koja ima direktan utjecaj na IKT strategiju koja treba slijediti i poslovnu i informacijsku strategiju škole i činiti njen integrativni dio.

Razvojni plan škole treba biti odraz i prikaz sveukupne vizije škole. **Digitalni razvoj škole** podrazumijeva primjenu **strateškog plana primjene IKT-a** kao alata koji može pomoći u definiranju strateških smjernica dugoročnog i sveobuhvatnog razvoja škole s ciljem povećanja digitalne zrelosti. **Strateško rukovođenje i vođenje digitalne škole** je puno više od razvijanja strateških planova primjene digitalne tehnologije u učenje, poučavanje i poslovanje škole. On uključuje sveukupno **(ruko)vođenje IKT-om** škole na strateški način, a to znači permanentno planirati i pratiti realizaciju strateških planova.

Ova misija je moguća samo ako smo uvijek na vrhu vala znanstvenih, pedagoških i digitalnih tehnologija.

Popis literature

- Andrews, K.R. (1980) *The Concept of Corporate Strategy*. Boston: RD Irwin.
- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1984) *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall.
- Anthony, R.N. (1965) *Planning and Control Systems, a Framework for Analysis*. Boston: Harvard University Press.
- Begičević Ređep, N., Balaban; I., Klačmer Čalopa; M., Žugec, B. (2017). *Okvir za digitalnu zrelost osnovnih i srednjih škola u RH s pripadajućim instrumentom*. Projekt „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot projekt)“. Zagreb: Hrvatska akademska i istraživačka mreža - CARNet.
- Buble, M.; Cingula; M., Dujanić; M., Dulčić; Ž., Gonan Božac; M., Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeifer, S.; Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
- Burcar, Ž. (2013) *Školski menadžment i liderstvo: Uloga ravnatelja u hrvatskom školstvu*. Split: Redak.
- Caldwell, B.; Spinks, J. (2008) *Raising the Stakes: From Improvement to Transformaton in the Reform Schools*. London: Routledge.
- Gleck, W.F.; Jaunch, L.R. (1984) *Business Policy and Strategic Management*. London: Prentice Hall.
- Hax, A.C. (1987) *Planning Strategies That Work*. London: Oxford University Press.
- Klačmer Čalopa, M.; Tomičić-Pupek, K.; Begičević Ređep, N. (2017) *Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi*. Projekt „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot projekt)“. Zagreb: Hrvatska akademska i istraživačka mreža - CARNet.
- Klačmer Čalopa, M.; Tomičić-Pupek, K.; Begičević Ređep, N. (2017) *Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi – Obrazac za izradu*. Projekt „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot projekt)“. Zagreb: Hrvatska akademska i istraživačka mreža - CARNet.
- Leithwood, K.; Jantzi, D. (2006) Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. U *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2), 201-227.
- Luić, Lj. (2000) *Uloga posloводства u strateškom planiranju informacijskog sustava*. Magistarski rad. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu.

Luić, Lj. (2009) *Strateško planiranje integriranog poslovno-informacijskog sustava*. Doktorska disertacija. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Milanović, M. (2010) *Priručnik za strateško planiranje*. Projekt „Strateško planiranje i razvoj javnih politika“. Sarajevo: UNDP u Bosni i Hercegovini.

Mintzberg, H. (1980) *Opening up the definition of strategy*. Boston: RD Irwin.

Northhouse, P.G. (2007) *Leadership, theory and practice*. London: Sage Publications.

Pont, B.; Nusche, D.; Moorman, H. (2008) *Improving School Leadership*. <<http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>>. Pristupljeno 8. siječnja 2018.

Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Powell Tomas, C.; Dent-Micallef, A. (1997) Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resources. U *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375-405.

Quinn, J.B.; Mintzberg, H. (1991) *The strategy process*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robson, W. (1997) *Strategic Management & Information System*. London: Pitman Publishing.

Rowe, A.J. (1994) *Strategic Management: A Methodological Approach*. Boston: Addison-Wesley.

Staničić, S. (2006) *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.

Staničić, S. (2010) *Planiranje u funkciji razvoja škole*. Prezentacija. Primošten: Stručni skup ravnatelja osnovnih škola.

Steiner, G.A.; Miner, J.B. (1977) *Management policy and strategy: Text, Readings and Cases*. New York: MacMillan.

Vidivić, B.; Matas, V.; Puljiz, M. (2009) Strateški menadžment u školstvu, V. Filipović, H. Friederichs (ur.) U *Ravnatelj škola - upravljanje – vođenje*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje.

Ward J.; Griffiths P. (1997) *Strategic planning for information systems*. Chichester: Jon Wiley & Sons.

Young, R.D. (2003) Perspectives on Strategic Planning in the Public Sector. <<http://www.ipspr.sc.edu/publication/Perspectives%20on%20Strategic%20Planning.pdf>> Pristupljeno 18. siječnja 2018.

Impressum

Nakladnik: Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNET

Projekt: „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot-projekt)“

Urednica: Štefica Dumančić Poljski

Autorica: izv. prof. dr. sc. Ljerka Luić

Lektorica: Iva Lednicki

Recenzent: Zlatko Bagarić, prof.

Priprema i prijelom: Algebra

Zagreb, ožujak 2018.

Sadržaj publikacije isključiva je odgovornost Hrvatske akademske i istraživačke mreže – CARNET.

Kontakt

Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNET

Josipa Marohnića 5, 10000 Zagreb

tel.: +385 1 6661 555

www.carnet.hr

Više informacija o EU fondovima možete pronaći na web-stranicama Ministarstva regionalnoga razvoja i fondova Europske unije: www.strukturnifondovi.hr

Ovaj priručnik izrađen je u s ciljem podizanja digitalne kompetencije korisnika u sklopu projekta e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot-projekt) koji sufinancira Europska unija iz europskih strukturnih i investicijskih fondova. Nositelj projekta je Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNET.