

Inovativna škola – indikatori upravljanja promjenama

Kenela Zuko, Džejla Čano

SAŽETAK: Ostvarivanje inovativne škole je put razvoja od tradicionalne, formalizirane škole do njene savremene verzije. Obrazovna inovacija nije uspjela radikalno smijeniti didaktički sistem koji je uspostavio Jan Amos Komenski još u 17. vijeku. U svijetu koji se mijenja škola ne može ostati ista, a kvalitet nastavnog rada nije moguće postići bez stalnog inoviranja. Savremena škola ne gubi funkciju pripreme osobe za život, samo se ta priprema ostvaruje za život u razvoju, što je karakteristika svijeta promjena. Nužno je mijenjati i organizaciju nastave na fakultetima na kojima se pripremaju nastavnici, kako bi se nastavnici bolje pripremali za svoje nove funkcije u inovativnoj, uspješnoj školi. Intenzivnija briga za taj potencijal u školstvu prepoznaje se u vremenu promjena, kada se naglo osvještava njegova važnost u ostvarivanju odgojnih i obrazovnih ciljeva. Podrazumijeva se da su materijalni resursi važni, ali da su od njih znatno važniji ljudi koji ih stvaraju. Školsko inoviranje je napor koji treba da učine oni izvan i oni unutar škole, da bi se odredili i pružili uslovi koji će omogućiti odraslima i mladima ustrajanje na međusobnom učenju. Cilj ovog rada je podsticanje na ozbiljno promišljanje o mogućnostima i načinima na koji se učenici, roditelji i zajednica mogu uključiti u aktivnosti vezane za uvođenje odgojno-obrazovnih inovacija u svrhu kvalitetnijeg razvoja učenika i unapređenja školstva.

Ključne riječi: *inovacija, škola, indikatori promjena, nastavnik, učenik, roditelj*

Innovative School – Indicators of Change Management

ABSTRACT: The realization of an innovative school is a path of development, from a traditional, formalized school to its modern version. Educational innovation failed to radically change the didactic system established by Jan Amos Comenius in the 17th century. In a changing world, schools cannot remain the same, and the quality of teaching cannot be achieved without constant innovation. The modern school does not lose the function of preparing a person for life, only that preparation is realized for life in development, which is a characteristic of the world of change. It is necessary to change the organization of teaching at the faculties where teachers are prepared, in order for teachers to be better prepared for their new functions in an innovative, successful school. More intensive care for this potential in education is recognized in times of change, when its importance in achieving educational goals is suddenly realized. It goes without saying that material resources are important, but that the people who create them are much more important than them. School innovation is an effort that needs to be made by those outside and those within the school, to define and provide conditions that will enable adults and young people to persevere in mutual learning. This paper aims to encourage serious reflection on the possibilities and ways in which students, parents and the community can be involved in activities related to the introduction of educational innovations for the purpose of better student development and improvement of education.

Keywords: *innovation, school, indicators of change, teacher, student, parent*

UVOD

Glavna odlika današnjice su inovacije. Na svim područjima života i rada jasno uočavamo uvođenje nekih inovacija, noviteta i promjena koje na razne načine olakšavaju život ljudima, te im donose korist. Ilić (2016) ističe da obrazovna inovacija nije uspjela radikalno smijeniti didaktički sistem koji je uspostavio Jan Amos Komenski još u 17. vijeku. Promjene u ljudskoj civilizaciji nikad nisu bile brže i burnije. Ogroman je porast naučnih činjenica koje se u nekim oblastima udvostručuju svake dvije godine. U svijetu koji se mijenja, škola ne može ostati ista (Osmanagić, 2011). Školsko inoviranje je napor koji treba da učine oni izvan i oni unutar škole, da bi se odredili i pružili uslovi koji će omogućiti odraslima i mladima ustrajanje na međusobnom učenju (Bognar, 2006). Taj napor je međuzavisan i trebalo bi da bude kontinuiran i

jednakog inteziteta i kod onih izvan i kod onih unutar škole.

Intenzivnija briga za ljudski potencijal u školstvu prepoznaje se u vremenu promjena, kada se naglo osvještava njegova važnost u ostvarivanju odgojnih i obrazovnih ciljeva. Podrazumijeva se da su materijalni resursi važni, ali da su od njih znatno važniji ljudi koji ih stvaraju. U skladu s tim, briga za ljudski potencijal postaje apsolutni prioritet u organizacijama koje brižljivo projektiraju svoju budućnost (Staničić, 2006). Kvalitet škole u većoj mjeri postaje ovisan upravo o direktoru, njegovoj osposobljenosti za organizaciju rada škole (menadžment), njegovom stručno-pedagoškom vođenju, karakteristikama njegove ličnosti te drugim potencijalima (Staničić, 2007). Uspješan direktor škole otvoren je za saradnju s ljudima i u stanju je osigurati optimalne stručne i radne uvjete (Peko, Mlinarević i Gajger, 2009). Istraživanja su poka-

zala da se inovacija može podučavati kao i bilo koja druga aktivnost. Glavni naglasak morao bi biti stavljen na obuku nastavnika kako bi se mogli nositi s promjenama, naročito vezanim uz okolnosti i mehanizme podrške koji potiču kreativno učenje i inovativno podučavanje (Cankar, F., Deutsch, Zupan, & Cankar, S., 2013). U procesu inoviranja, unutar jedne škole, najvažniju ulogu imaju direktor i nastavnici. Oni svojim ličnim anagažmanom potiču sve ostale faktore (učenike, stručne saradnike, roditelje i lokalnu zajednicu) da inoviraju svoj rad i budu inovativni, o čemu ćemo nešto detaljnije kazati u nastavku.

Globalna ekonomska kriza prizvala je pozitivan sukob koji bi mogao olakšati uvođenje inovativnih promjena u škole. U budućnosti, razvoj pojedinca i njihove vještine cjeloživotnog učenja bit će istaknute uz osposobljavanje, kako bi se povećala dodatna vrijednost i fleksibilnost tržišta rada (Cankar i saradnici, 2013). Javlja se potreba da se ozbiljno počne promišljati o mogućnostima i načinima na koji se učenici mogu uključiti u aktivnosti vezane uz inovativno rješavanje problema.

POJAM INOVACIJA

Univerzalano, inovacija bi mogla predstavljati stvaranje ili osmišljavanje nečeg novog. Međutim, autori pojam inovacija različito definišu. Jedna od definicija bi bila da društvene inovacije predstavljaju nove strategije, koncepte, ideje, procese, proizvode, usluge, poslovne modele, alate i metodologije ili kombinacije svega navedenog koje odgovaraju na društvene potrebe ili probleme, a istovremeno stvaraju nove društvene odnose i saradnje (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010).

Temeljno shvatanje inovacija prema Dobreu (2005) podrazumijeva:

- proces od stvaranja ideje do komercijalizacije,
- prihvatanje promjena,
- radikalne promjene u tradicionalnom načinu ponašanja,
- novo sredstvo ili nešto novo za društvo,
- stvaranje novih stvari na stari način,
- stvaranje starih stvari na novi način i
- stvaranje novih stvari na novi način.

Prethodno istaknute definicije, kao i većina drugih definicija u suštini se odnose na isto i imaju isti krajnji cilj, a to je da predstave inovaciju kao promjenu koja bi trebalo da dovede do napretka u određenom poslu ili oblasti.

Proces inovacije

Proces inovacije najčešće se definiše kao prihvatanje određenog stava, ideje ili prakse, od strane pojedinca, grupe, organizacije ili nekih drugih faktora, tokom određenog perioda, a ti specifični stavovi mogu se odnositi na određene puteve komuniciranja, određenu društvenu strukturu, kao i postojeći sistem vrijednosti (Pedagoška enciklopedija, 1989). Taj proces neće podrazumijevati uvođenje bilo kakve promjene, već te promjene treba da budu usklađene sa mogućnostima, u ovom slučaju, škole, interesovanjima učenika, sposobnostima nastavnika, te operativnim, taktičkim i strateškim planovima jedne škole. Proces inovacije može se smatrati uspješnim samo kada uvođenje od-

ređene promjene ima pozitivnu refleksiju (odsaj) na rad škole, kao i na glavne faktore nastavnog procesa.

PUT DO INOVATIVNE ŠKOLE

Ostvarivanje inovativne škole je put razvoja, od tradicionalne, formalizirane škole do njene savremene verzije. Savremena škola ne gubi funkciju pripreme osobe za život, samo se ta priprema ostvaruje za život u razvoju, što je karakteristika svijeta promjena, a ne za neki statični "skolarizirani" život, što je bilo tipično za formalnu, tradicionalnu školu (Hercigonja, 2020). Kroz historiju, najveća školska inovacija bila je didaktički sistem koji je uspostavio Jan Amos Komenski.

Obrazovna inovacija nije uspjela radikalno smijeniti didaktički sistem koji je uspostavio Jan Amos Komenski još u 17. vijeku. Pod uticajem informacijsko-komunikacijske tehnologije postepeno se napušta tradicijom ukorenjena paradigma Komenskog. Ona je u doba nastanka bila revolucionaran korak u razvoju školstva, ali su njene mogućnosti do kraja iscrpljene tako da je ona u sadašnjim uslovima postala faktor koji ograničava ostvarenje savremene uloge škole. U svijetu, koji se intenzivno mijenja, oseća se potreba ne samo za novim kvalitetom znanja nego i za promenom njegove strukture (Ilić, 2016). Tradicionalna organizacija nastave po koncepciji Komenskog u svoje vreme bila je jedna od makro inovacija. Promjene u školi se odvijaju preko promjena u obrazovanju nastavnika. Kako ističu Vilotijević N. i Vilotijević M. (2012) nužno je mijenjati i organizaciju nastave na fakultetima na kojima se pripremaju nastavnici, kako bi se nastavnici bolje pripremali za svoje nove funkcije u inovativnoj, uspješnoj školi.

U svijetu koji se mijenja škola ne može ostati ista, te trpiti posljedice tradicionalne škole. Bolji kvalitet nastavnog rada nije moguće postići bez stalnog inoviranja nastavnog rada. Škola, koja priprema mlade ljude za život, mora voditi računa da je okruženje informaciono-tehnološki vrlo promjenljivo, nepredvidivo i nestabilno. Zbog toga učenike treba pripremiti da brzo i efikasno usvajaju nova znanja jer će ona kojima već raspoložu brzo postati nedovoljna ili zastarjela (Osmanagić, 2011).

Mnogobrojne materijalne donacije, osavremenjivanje škola IT tehnologijom, seminari, edukacije i radionice, mogu biti dobar put do inovativne škole. Međutim, puno važnije od svega navedenog, jeste istinska želja, znanje, sposobnosti i kreativnost učenika, nastavnika, menadžera škole i drugih važnih faktora koji djeluju unutar, ali i izvan škole. Sve navedeno možemo argumentovati činjenicom, da Komenski u 17. vijeku nije imao sve pogodnosti koje mi danas imamo, a uradio je revolucionarnu stvar kojoj se mi stotinama godina divimo. On je to tada uradio iz jednog razloga, a to su potrebe tadašnjeg društva, a samo zahvaljujući svom znanju i svojim sposobnostima.

Pretpostavke za inoviranje škole

Današnje škole su konzervativne institucije. Nastavne metode, koje su se razvile tokom dužeg vremenskog perioda, imaju mnogo toga dobrog, međutim, puno toga je postalo isprazno, beskorisno, te na kraju i štetno Gardner (2004, prema Hercigonja, 2020).

Pretpostavke za inoviranje škole prema Bognar (2006) su:

- Škole imaju kapacitete unaprijediti same sebe. Najvažnija odgovornost onih izvan škole je pomoći onima u školama u stvaranju pogodnih uslova za inoviranje;
- Kad su zadovoljene potrebe i stvoreni preduslovi za njihovo zadovoljavanje, odrasli i djeca vole učiti i pri tome jedni druge potiču i međusobno doprinose učenju;
- Ono što treba inovirati u školi je njena kultura, kvalitet interpersonalnih odnosa te priroda i kvalitet iskustava učenja;
- Školsko inoviranje je napor koji treba da učine oni izvan i oni unutar škole da bi odredili i pružili uslove koji će omogućiti odraslima i mladima us-trajanje u međusobnom učenju.

Potrebno je mnogo toga inovirati u školstvu. Dryden i Vos (2001) govore da kad bi se spojili sljedeći elementi, revolucija u učenju bi brže procvjetala:

- Uvesti izvrsne programe razvoja male djece i programe roditeljstva,
- Povesti svijet u interaktivnu komunikacijsku tehnologiju,
- Izabrati između najboljih dokazanih metoda učenja,
- Povećati partnerstvo i inicijativu škola i poslovanja,
- Od cjeloživotnog učenja izgraditi filozofiju,
- Raditi na prednostima nacionalne kulture svake zemlje,
- Poticati učenike da budu i nastavnici i učenici.

Možemo uočiti da navedeni elementi podrazumijevaju partnerske odnose više faktora, ujedinjavanje snaga, znanja i vještina zbog ekonomičnosti po pitanju vremena, ali i zbog postizanja mnogo većeg kvaliteta rada.

Na temelju mnogih svjetskih projekata Hariss (2002) navodi sljedeće bitne karakteristike uspješno provedenih programa unapređivanja škole:

- stvaranje zajedničke vizije unapređenja škole,
- participacija nastavnika u upravljanju i vođenju škole, a posebno u vođenju promjena,
- prilagođeni programi promjena koji odgovaraju specifičnim uslovima svake pojedine škole,
- postavljanje naglaska na rezultate učenja učenika,
- intervenisanje na više razina (školskoj, razrednoj, razini pojedinih nastavnika),
- jasno artikuliranje nastavnih strategija,
- sistemska pomoć unutrašnjih i izvanjskih «agencija» ostvarivanju promjena na školskoj razini,
- ulaganje u stručno usavršavanje koje se ostvaruje u školi posredstvom saradničkih rasprava i akcija,
- stvaranje profesionalnih zajednica koje omogućuju saradnju i umrežavanje nastavnika,
- poticanje istraživanja nastavnika koja kada postanu dio svakodnevnih profesionalnih rutina doprinose kvalitetu nastave i učenja učenika,
- stvaranje profesionalnih zajednica koje omogućuju saradnju i umrežavanje nastavnika.

Navedene karakteristike podrazumijevaju da škola treba imati kvalitetan menadžment koji će raditi na osvještavanju važnosti interne komunikacije unutar škole i eksterne komunikacije s drugim ustanovama, institucijama i lokalnom zajednicom. Naravno, veoma je važan kvalitetan nastavni kadar koji će preuzeti funkciju istraživača, te na taj način u određenoj mjeri doprinijeti zadovoljavanju potreba učenika, nastavnika i cjelokupnog odgojno-obrazovnog procesa.

INDIKATORI PROMJENA

Postoje više indikatora promjena, a mi ćemo istaknuti važnost ljudskog potencijala, ulogu direktora u uvođenju inovacija, ulogu nastavnika, ulogu lokalne zajednice i ulogu roditelja. Njihova uloga je višestruko značajna i međuzavisna, jer direktor ličnim angažmanom utječe na nastavnike i stručne saradnike, dok nastavnici utječu na učenike i roditelje, a sve to ima odraz na lokalnu zajednicu i napredak društva.

Probleme koji proizlaze iz tradicionalnog pristupa istraživanja pedagoške prakse u kojima dominantnu ulogu imaju istraživači izvan škole – najčešće predstavnici akademske zajednice Loftus (1999, prema Bognar, 2006) navodi:

- rezultati istraživanja su najčešće objavljeni u obliku naučnih izvještaja pisanih posebnim jezičnim stilom koji je često nepristupačan praktičarima, a sami zaključci obično nemaju veće koristi za praksu,
- posao nastavnika teško mogu razumjeti ljudi izvan prakse jer ne mogu doživjeti sve one osjećaje i strasti koji su vezani uz njega,
- da bi se to moglo, potrebno je živjeti u školi i za školu 24 sata, a to istraživači izvana ne mogu postići.

Iz navedenog uočavamo da se istraživanja pedagoške prakse ne koriste s ciljem uvođenja pozitivnih promjena u školstvu. Istraživanja se rade iz nekih drugih interesa, ali pod izgovorom da će se rezultati iskoristiti s ciljem unapređenja odgojno-obrazovne prakse. Kako bismo zadržali kredibilitet i istinsku vrijednost istraživanja, potreban nam je veći angažman nastavnika i ljudi iz prakse upravo u funkciji istraživača.

Ljudski potencijal

Ljudski potencijal je odlučujući faktor uspjeha u tržišnim uslovima poslovanja svih djelatnosti. Intenzivnija briga za taj potencijal u školstvu prepoznaje se u vremenu promjena, kada se naglo osvještava njegova važnost u ostvarivanju odgojnih i obrazovnih ciljeva. Podrazumijeva se da su materijalni resursi važni, ali da su od njih znatno važniji ljudi koji ih stvaraju. U skladu s tim, briga za ljudski potencijal postaje apsolutni prioritet u organizacijama koje brižljivo projektiraju svoju budućnost (Staničić, 2006). Iz navedenog uočavamo važnost brige za ljudski potencijal i njegov zdrav razvoj, jer je ljudski potencijal temelj svakog uspješnog poslovanja.

Uloga direktora

Kvalitet škole u većoj mjeri postaje ovisan upravo o direktoru, njegovoj osposobljenosti za organizaciju rada škole (menadžment), njegovom stručno-pedagoškom vođenju, karakteristikama njegove ličnosti

ti, te drugim potencijalima. Da bi uspješno ostvario rukovodne funkcije u administrativnom i pedagoškom području rada škole, direktor mora imati odgovarajuće kompetencije. To pretpostavlja logičan zahtjev za intenzivnom profesionalizacijom direktora i kompetencijskim standardima (Staničić, 2007).

Za direktora se najvažnijom *pokazala razvojna kompetencija* (umijeće razvojnog djelovanja u dinamici odgojno-obrazovnog procesa), u okviru koje su se kreiranje vizije razvoja škole i uvođenje inovacija pokazale kao najvažnije sposobnosti. Slijedi *socijalna kompetencija* koja do izražaja dolazi u umijeću rada s ljudima, *sposobnosti motiviranja* školskog osoblja i sposobnosti rješavanja sukoba i nesporazuma koji se pojavljuju u radu (Staničić, 2000, prema Peko i saradnici, 2009).

Direktor škole treba dobro poznavati načela odvijanja odgojno-obrazovnog procesa u cjelini, kao i didaktička načela nastave kao temeljnog segmenta odgojno-obrazovnog procesa. Napokon, uspješan direktor škole otvoren je za saradnju s ljudima i u stanju je osigurati optimalne stručne i radne uvjete. U ulozi direktora posebno se naglašava pedagoška komponenta (Peko i saradnici, 2009). Najbolje bi bilo kada bi direktori ličnim angažmanom i primjerom promovisali uvođenje inovacija i na taj način poticali i motivisali nastavnike i stručne saradnike u njihovom planiranju i provođenju.

Uloga nastavnika

Istraživanja su pokazala da je inovacija aktivnost koja se može podučavati kao i bilo koja druga aktivnost. U tome nastavnici imaju ključnu ulogu, ali i oni sami moraju imati podršku institucije ako nastoje motivisati učenike da postanu kreativni i inovativni. Na žalost, sistem profesionalnog cjeloživotnog obrazovanja još se uvijek prečesto usredotočuje na klasične školske predmete, obim interdisciplinarnih tema je ograničen, a nastavnici smatraju da nisu dovoljno kvalificirani da se suoče s međukurikularnim temama i da povezuju različita područja znanja u svom poslu. Glavni naglasak morao bi biti stavljen na obuku nastavnika kako bi se mogli nositi s promjenama, osobito vezanim uz okolnosti i mehanizme podrške koji potiču kreativno učenje i inovativno podučavanje (Cankar i saradnici, 2013). Nastavnici, kao i direktori, trebaju biti inovativni u svom radu, ali i poticati razvoj inovativnost kod učenika, roditelja, kolega i lokalne zajednice. Ranije smo istakli veoma važnu ulogu nastavnika u funkciji istraživača.

Uloga lokalne zajednice

Ukoliko želimo biti inovativni u okruženju u kojem djelujemo, moramo imati podršku lokalne zajednice. Ona će nam stvoriti dovoljno poticaja i poduzetničkih izazova koji će mladima pomoći u pretvaranju ideja u projekte vezane uz različita polja života unutar te lokalne zajednice. Istovremeno, firme koje ulažu u inovacije mladih svjesne su činjenice da upravo ti mladi ljudi predstavljaju potencijalne buduće zaposlenike (Cankar i saradnici, 2013). Vrlo je važno da su uvezane sve škole koje postoje na lokalnom nivou. Također, neophodno bi bilo potpisivanje protkola sa MUP-om, socijalnim ustanovama, Centrom za mentalno zdravlje, a sve s ciljem osiguranja kvalitetnijeg odgojno-obrazovnog procesa.

Uloga roditelja

Ranije je vladalo mišljenje da su roditelji i škola dva odvojena svijeta sa strogo podijeljenim ulogama i odgovornostima. Roditelji su bili pasivni posmatrači školskog života i njihov jedini kontakt sa školom bio je preko razrednika. Škola je smatrala da nije potrebno ostvarivati suradnju s roditeljima, a roditelji se nisu miješali u posao škole. Međutim, uloga roditelja je neizostavna u procesu inoviranja škole.

Savremenizacijom obrazovnoga procesa, osavremenjuje se i uloga roditelja. Roditelji tako dobivaju veoma važnu ulogu. Uspješna suradnja škole i roditelja moguća je ako se uspostave partnerski odnosi, međusobno poštovanje i uvažavanje, te se pružaju prilike da znanja i vještine nastavnika i roditelja budu upotrebljene s ciljem zajedničkog odgoja i obrazovanju djece. Roditelji mogu surađivati s nastavnicima u realizaciji pojedinih nastavnih jedinica. Također, mogu učestvovati u profesionalnoj orijentaciji učenika, jer mogu predstavljati različite aspekte svojih zanimanja. Veliki doprinos, roditelji mogu dati i u organizaciji nekih vannastavnih aktivnosti.

ZAKLJUČAK

Kako smo na samom početku istakli ovaj rad ima za cilj da se potakne ozbiljno promišljanje o mogućnostima i načinima na koji se učenici, roditelji i zajednica mogu uključiti u aktivnosti vezane za uvođenje odgojno-obrazovnih inovacija u svrhu kvalitetnijeg razvoja učenika i unapređenja školstva. U skladu sa istaknutim ciljem, definisali smo pojam inovacije, istakli važnost uvođenja inovacija, naveli pretpostavke za inoviranje u školstvu, naglasili ulogu direktora, nastavnika, lokalne zajednice i roditelja. Jasno je da postoje razni načini da se navedeni faktori kroz mnogobrojne aktivnosti angažuju u inoviranju školstva, a to je moguće jedino ukoliko smo svjesni značaja inovacija i uloge navedenih faktora.

Na osnovu prikazanog možemo da zaključimo da inovacije predstavljaju nove strategije, koncepte, ideje, procese, modele, metode koje odgovaraju na društvene potrebe ili probleme. Također, inovacije predstavljaju prihvatanje promjena, unošenje radikalnih promjena u tradicionalnom načinu ponašanja, stvaranje starih stvari na novi način, kao i novih stvari na novi način.

Ostvarivanje inovativne škole je put razvoja, od tradicionalne, formalizirane škole do njene savremene verzije. Savremena škola ne gubi funkciju pripreme osobe za život, samo se ta priprema ostvaruje za život u razvoju, što je karakteristika svijeta promjena. Učenike treba tako pripremiti da brzo i efikasno usvajaju nova znanja, jer će ona kojima već raspolažu brzo postati nedovoljna ili zastarjela.

Ono što treba unaprijediti u školi je njena kultura, kvalitet interpersonalnih odnosa te priroda i kvalitet iskustava učenja. Školsko inoviranje je napor koji treba da učine oni izvan i oni unutar škole da bi odredili i pružili uslove koji će omogućiti odraslima i mladima ustrajanje u međusobnom učenju.

Rezultati istraživanja u vezi sa pedagoškom praksom najčešće su objavljeni u obliku naučnih izvještaja pisanih posebnim jezičnim stilom koji je često nepristupačan praktičarima, a sami zaključci obično nemaju veće koristi za praksu. Posao nastavnika teško

mogu razumjeti ljudi izvan prakse jer ne mogu doživjeti sve one osjećaje i strasti koji su vezani uz njega, a da bi se to moglo potrebno je živjeti u školi i za školu 24 sata, što istraživači izvana ne mogu postići.

Uloga roditelja je neizostavna u procesu inoviranja škole. Modernizacijom obrazovnog procesa osavremenjuje se i uloga roditelja. Roditelji svoj doprinos odgojno-obrazovnom procesu daju na različite načine. Samo neki od tih doprinosa su: saradnja s nastavnicima u realizaciji pojedinih nastavnih jedinica, učešće u profesionalnoj orijentaciji učenika, kao i u organizaciji nekih vannastavnih aktivnosti.

LITERATURA

- Bognar, B. (2006). Akcijska istraživanja u školi. *Odgojne znanosti*, 8(1 (11)), 209-228.
- Cankar, F., Deutsch, T., Zupan, B., & Setnikar Cankar, S. (2013). Schools and promotion of innovation. *Croatian Journal of Education: Hrvatski časopis za odgoj i obrazovanje*, 15(Sp. Ed. 2), 179-211.
- Dobre, R. (2005). Inovacije, tehnološke promjene i strategije. Šibenik: *Visoka škola za turistički menadžment Šibenik*.
- Dryden, G. i Vos, J. (2001.) Revolucija u učenju. *Zagreb: Educa*.
- Gardner, H. (2004). Disciplinarni um. *Zagreb: Educa*.
- Harris, A. (2002). School Improvement: What's in it for schools? London: Routledge.
- Hercigonja, Z. (2020). Škola i inovativno društvo. *Varaždinski učitelji: digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 3(3), 34-43.
- Ilić, V. (2016). Promene u obrazovanju. *Obrazovna tehnologija*, 4, 249-258.
- Loftus, J. (1999). An action research enquiry into the marketing of an established first school in its transition to full primary status.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation* (p. 2). London: National endowment for science, technology and the art.
- Osmanagić, I. (2011). Vrednovanje primjene nastavnih inovacija. *Post Scriptum*, (2), 2-9.
- Pedagoška enciklopedija. (1989). Sarajevo: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Peko, A., Mlinarević, V., & Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, 11(2 (18)), 67-84.
- Staničić, S. (2000). Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi (doktorska disertacija). *Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci, Sveučilište u Rijeci*.
- Staničić, S. (2006). Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. *Odgojne znanosti*, 8(2 (12)), 515-533.
- Staničić, S. (2007). Menadžment u obrazovanju—pravci razvoja. *Pedagogija—prema cjeloživotnom obrazovanju i društvu znanja, svezak 2.*, 670-677.
- Vilotijević, M., Vilotijević, N. (2012). *Sistemska utemeljenje nastave u inovativnoj školi*.

INFORMACIJE O AUTORIMA

Kenela Zuko

e-mail: zuko.k7@gmail.com

Džejla Čano

e-mail: dzejlacanoo@gmail.com