

The Ten Minute-Principal: free up your time to focus on leadership

Evan Robb

First edition. SAGE Publications, Thousand Oaks, California: Corwin, (May 22, 2019).

Ivana JOVANOVIĆ
Sveučilište u Mostaru,
Fakultet prirodoslovno-matematičkih i odgojnih znanosti
University of Mostar,
Faculty of Science and Education

UDK: 37.014.62(048)

DOI: 10.15291/ai.2952

PRIKAZ KNJIGE

Primljeno: 9. rujna 2019.

DESETOMINUTNI RAVNATELJ: OSLOBODI SVOJE VRIJEME I USREDOTOČI SE NA VOĐENJE¹

Knjigu pod nazivom *Ten Minute-Principal: free up your time to focus on leadership* napisao je Evan Robb, višegodišnji ravnatelj srednje škole u Američkoj saveznoj državi Virginia. Knjiga je upotpunjena i QR² (*Quick Response*) kodovima koji omogućuju pristup sadržajima (primjerima iz prakse) namijenjeni korisnicima elektroničnih uređaja kao što su računala koja imaju kamere i pametni telefoni.

Knjiga je namijenjena ravnateljima i trebala bi predstavljati svojevrsan vo-

¹ https://www.amazon.com/Ten-Minute-Principal-Free-Focus-Leadership/dp/1544345577/ref=sr_1_58?keywords=principal+and+leadership&qid=1561040618&gs=gateway&sr=8-58

² **QR kod** (kratica od engl. *Quick Response* kod, odnosno *brzi odgovor*) tip je matričnog barkoda (ili dvodimenzionalnog koda) QR kodove može očitati svaki mobilni fotoaparatom i pristupom internetu koji ima instaliranu aplikaciju za čitanje QR kodova

dič, za one koji stupaju na tu dužnost. Autor knjige koji je ujedno bio učitelj i ravnatelj škole koristi vlastito iskustvo, da bi čitateljima predstavio izazove s kojima se školski ravnatelji susreću, te načine, odnosno kako ih sam autor naziva, prilike, savjete, suradnju te refleksija i prilike za promjene (*Opportunities, Tips, Collaboration, Reflections on Opportunities for Change*).

Autor u uvodu opisuje kako je zamišljao da učiteljski za ravnateljski posao neće biti teško zamijeniti i da se iskustvo vođenja razreda ne razlikuje bitno od ravnateljskog vođenja odnosno vođenja školom. Upravo vođen činjenicom da se već prvi dan uvjerio kako se varao, napisao je knjigu – vodič čiji je cilj uvelike olakšati rad i svakodnevnicu ravnatelja.

Knjiga pomaže kod: prioritnog određivanja vremena ravnatelja; izgrađivanja dobrih odnosa za djelatnicima i učenicima; postavljanje nastave i učenja u glavni fokus; razvijanja kulture surađujućih odnosa u školi. Autor naglašava da ne postoji recept kako biti uspješan i učinkovit ravnatelj, nego da je to svakodnevni proces sazrijevanja i rada, te ne postoje desetominutni popravci, već desetominutne prilike. Nadalje, navodi da kratki vremenski intervali od deset minuta omogućavaju da se usredotočimo na različite potrebe koje nastaju svakodnevno zbog učenika, djelatnika, roditelja i zajednice. Autor u knjizi dijeli iskustvo kako deset minuta usredotočenog vremena može poboljšati vođenje, učinkovitost i na kraju samu školu.

Kroz cijelu knjigu protežu se i ponavljaju pojmovi desetominutnog ravnatelja koji čine: desetominutne prilike, desetominutni savjeti (natuknice/tips), desetominutni prijedlozi za bolju suradnju, „vinjete“ obrazovnih voditelja koji nude prijedloge za poboljšanje vođenja, deset minuta za promišljanja o mogućnostima za promjenu, deset minuta za refleksiju prilika za promijene. Autor koriti riječ prilika kao osnovu za način svog promišljanja, gdje kroz cijelu knjigu navodi kako su prilike u biti naši izazovi. Svako poglavlje nudi nekoliko desetominutnih prilika, potom savjeta koje treba razmotriti, kao i promišljanja i pitanja te prijedloge koji mogu dovesti do pozitivnih promjena. Knjiga je podijeljena u šest poglavlja, koje ćemo u nastavku predstaviti.

Poglavlje jedan nosi naslov: *The Six Pillars of School Leadership* (Šest stupova vodstva). Tako se školsko vođenje sastoji od: vizije, odnosa, povjerenja, djelatnosti/učinkovitosti, učenicima usmjereno okruženje i instruktorsko znanje. Svaki od stupova autor povezuje s vođenjem, u cilju stvaranja surađujućih odnosa s djelatnicima i učenicima, kao i suradničke kulture škole. Za prvi stup koji uključuje kreiranje vizije svoje škole autor preporuča odgovorimo na neka

pitanja. Kakva naša škola treba biti? Kako stići do tog cilja? Kako nadahnuti druge da krenu tim putem? Vizija treba biti kolektiva, pa je dobro slušati pitanja, preporuke i priče svojih djelatnika. Viziju je potrebno održavati živom, stoga se preporuča razgovor o njoj, komunikacija s djelatnicima koji primjerima integriraju viziju u nastavne razgovore. Dobro je zapamtiti, navodi autor, kako je važno osobno se zapitati jesu li naše odluke, odluke učitelja i skupina povezane s vizijom škole. Za drugi stup *odnose* autor primjer iz svog iskustva, dakle knjiga je ispunjena primjerima iz stvarnog života škole. Treći stup *povjerenje* možemo postići samo ako su naše odluke u najboljem interesu učenika i ako se djelatnici osjećaju sigurnima, a ne da se osjećaju kako rade u okruženju „uhvaćen si“. Četvrti stup *učinkovitost* autor definira kao uvjerenje da zajedno možete napraviti promjenu u životima učenika. Ako vjerujemo da možemo, onda ćemo i naći način da to ostvarimo, krećući od sebe, potom dijeljenjem mišljenja s ostalim dionicima škole. Također u ovom poglavlju autor razlaže pojmove individualne učinkovitosti i učinkovitosti zajednice/škole. Peti stup *učenicima usmjereno okruženje*, pobliže opsuje tezom (Sergiovani 1992, prema Robb 2019): „Bitno je ispravno činiti djela, nego li činiti ispravna djela“. I u ovom dijelu autor se oslanja na činjenicu kako je potrebno pronaći put kako uključiti učenike u donošenje odluka, a već se samim time doprinosi izgradnji učenicima usmjerenog okruženja. Autor u ovom dijelu iznosi i popis mogućih strategija koje omogućavaju razvoj klime koja je usmjerena na učenike. U posljednjem šestom stupu, ističe da *instrukcijsko znanje* podrazumijeva korištenje suvremenih metoda, oblika, oblikovanje kurikuluma koji motivira učenike na učenje i ulaganje u sebe. Nadalje, napominje kome je bitno da „zapali vatru“ učenja među učenicima mora prigrliti trajno učenje kako za sebe tako i za svoje djelatnike. Po njemu ništa nije jako kao instrukcijski vođa koji potiče instrukcijsko vođenje među svim djelatnicima. Na kraju iznosi popis prijedloga kako na sastancima nastavnčkog vijeća, odjela i razreda postići ciljeve za koje se ste zajednički definirali. Svako poglavlje na kraju nosi pitanja koja ravnatelji trebaju postaviti sebi kako bi ostvarili ciljeve o kojima se raspravljalo. Savjeti koje nudi, bilo u obliku pitanja, natuknica ili prilika su vrlo lako primjenjivi u praksi i za neke je zaista dovoljno kako i sam autor navodi izdvojiti deset minuta kako bismo razmislili o njima. Primjer:

- Kako vaš stil vođenja uključuje neki ili cijeli šest stupova?
- Možete li točno odrediti područje na kojem možete raditi sa osobljem

(poput uključivanja, poboljšanja komunikacije)?

- Koji bi mogli biti vaši prvi koraci?
- Razmišljate li vi i osoblje o mišljenju učenika?
- Postoje li promjene koje se mogu provesti kroz razgovore i zajedničko planiranje?

Drugo poglavlje knjige nosi naziv *The principal, Communication and School Culture* (Ravnatelj, komunikacija i školska kultura). Autor polazi od teze da su učinkovite škole one koje imaju pozitivnu školsku kulturu, razvijene komunikacijske norme koje učenike, djelatnike i roditelje čine informiranim. Ako je škola usredotočena na učenika onda se to najbolje vidi kroz postojeću kulturu škole. I ovdje autor polazi od ravnatelja i ističe da ako je ravnatelj suradnički nasuprot autokratskog tipa voditelja, izvjesna je vjerojatnost ostvarivanja suradničke, pozitivne školske kulture. Prva natuknica ovog poglavlja koju autor naziva *#10minuteprincipal* je: Vodstvo primjerom ima pozitivan utjecaj ako je ono što se modelira/prezentira korisno za učenike i djelatnike. Druga: Očekivanja su važna za učitelje. Očekivanja koja su nejasna uzrokuju zbrku. *# 10MinutePrincipal*. Potom u drugom poglavlju potrebno je izdvojiti deset minuta u razmišljanju o pitanjima koja vode do dubljeg razumijevanja načina na koji na primjer koristimo e-poštu i modeliramo je svojim djelatnicima. Nakon čega autor navodi desetominutni savjet (*Ten Minute Tip*) i desetominutnu suradnju (Ten minute Collaboration), kako bi ravnateljima olakšao ciljeve komuniciranja, a time i stvaranja pozitivne školske kulture. Za stvaranje marke škole, što smatra jako bitnim za stvaranje pozitivne slike o svojoj školi, (*Breeding your School*), također nudi desetominutne prilike, savjete i suradnju. Neki savjeti npr. vezani su uz korištenje modernih medija (Twitter, Instagram, Facebook, Video) kako bi se razvila marka škole i sl. Za razvijanje marke autor preporuča i odgovor na sljedeće pitanje ili kako je na početku knjige naglasio vinjeta obrazovnog voditelja (misao vodilja).

„Je li vaša školska marka posvećena kvalitetnoj usluzi krajnjim korisnicima ili tolerantna prema uslugama koje su manje od pet zvjezdica? Oboje opisuju vašu školsku marku.“ (# 10MinutePrincipal)

Uglavnom drugo poglavlje prožimaju savjeti i preporuke te primjeri iz iskustva kako unaprijediti komunikaciju i školsku kulturu.

Treće poglavlje *Relationship Building* (izgradnja odnosa) polazi od pretpostavke kako su dobri odnosi temelj učinkovitih učionica, a time i škola. Autor predstavlja desetominutne strategije za njegovane partnerskih i suradničkih odnosa sa učenicima, djelatnicima i roditeljima bez ugrožavanja vlastitih uvjerenja. U ovom poglavlju za svaku od sljedećih tema autor daje popis prilika, savjeta te prilika za promjene. Tako kroz primjere i interaktivne sadržaje (pristupe putem koda) obrađuje teme: naglašavanje pozitivno- ukloniti negativno, izgradnja predanosti školskoj zajednici, detektiranje otpora, savjeti za smanjenje otpora, odnosi uprave i djelatnika, smanjenje rutine, uvođenje promjena propitivanjem uobičajene prakse, očekivanja i pohvale i za kraj tema: ispričaj svoju priču.

Četvrto poglavlje nazvano je *Purposeful Meetings* (svrhoviti sastanci). U ovom poglavlju autor daje savjete i primjere kako prenijeti svoja očekivanja, kako rješavati probleme i izgrađivati suradnju s roditeljima, djelatnicima i učenicima. Za početak predlaže da se sastanci odvijaju po utvrđenim točkama ili kao što ih sam autor naziva učinkoviti sadržaji koji vode učinkovitim sastancima, kako se ne bi izgubili u nedoglednim raspravama. Autor razlikuje, nastavničke sastanke (nastavno vijeće), sastanke s administrativnim osobljem, timovima, odjelima, sastanke nakon promatranja rada nastavnika u učionici, mentorske sastanke, sastanke s učenicima, roditeljima. Za prvu skupinu sastanaka predlaže mjere kao što su mjerenje vremena održavanja sastanaka i slanje istih djelatnicima, potom predlaže da „okrenemo ploču“ i da umjesto širenja informacija tijekom vijeća, to učinimo par dana ranije putem e-pošte, kako bi se nastavno osoblje već na samom početku spremno i s argumentima uključilo u vijeće i jednim od ključnih točaka smatra davanjem povratnih informacija nastavnom osoblju u vezi njihovih prijedloga. Zaista za svaku od navedenih vrsta sastanaka nudi više prilika, prijedloga za poboljšanje i savjeta za povećanje učinkovitosti. Tako je jedan od savjeta za sastanke s administrativnim osobljem vođenje tjednih sastanka definiranih na početku akademske godine za cijelu godinu, u protivnom oni se kroz vrijeme prestanu odvijati. Za sastanak nakon posjeta učionici/nastavniku navodi primjer učinkovitih trenera, koji nakon utakmice daju povratnu informaciju o tome što je bilo dobro, a što treba poboljšati i na čemu raditi, to po njemu isto čine učinkoviti ravnatelji. Ovdje predlaže i komunikaciju s nastavnicima koja uključuje njihovu refleksiju o vlastitoj nastavi. Kada daje savjete za sastanke mentorstva (vođenja učitelja pripravnika) polazi od činjenice da je za razvoj profesionalca potrebno

mentorstvo. Ističe da učinkovito organiziran i koordiniran program mentora ne samo da može povećati učinkovitost nastavnika, već također može smanjiti napuštanje te profesije (*turnover*). Podržati nastavnike u smjeni pravca koji je sada orijentiran na učenika, možemo, kako ističe autor, treniranjem i mentorstvom koje podržavaju preuzimanje rizika, kreativnosti i inovaciju. Dobro mentorstvo uključuje jasno definiranu strukturu koja će osigurati maksimum postignuća za pripravnika i mentora. O sastancima s učenicima navodi kako ne bi smjeli dopustiti da naši učenici ne znaju tko im je ravnatelj. Da njegujemo odnose nastavnici-učenici, da vodimo računa i tome na koji način egzistira učeničko vijeće (i postoji li). O sastancima s roditeljima čitatelju u oko „upadne“ jedan od mnogih savjeta da ne čuvamo telefonske pozive samo kako bi obavijestili roditelje o nedoličnom ponašanju njihove djece, već da telefon koristimo češće kako bi upoznali roditelje s dobrim činjenicama i pohvalama o njihovoj djeci, neka roditelji osjete da vodite brigu o svim učenicima... Naravno tu su i savjeti kako što elegantnije i sa što manje stresa voditi sastanke s ljutitim i nezadovoljnim roditeljima.

Peto poglavlje knjige naziva se *Fostering Creativity* (Poticanje kreativnosti). Odgojno-obrazovni djelatnici često čuju, čitaju ili raspravljaju o važnosti kreativnosti i kreativnog rješavanja problema. U petom ćete poglavlju naići na ideje i prijedloge za unapređenje ili stvaranje školske kulture usmjerene na kreativnost, inovacije i način razmišljanja za rast. Autor izjavljuje da ne treba sve konstantno mijenjati i da sigurno postoje prakse koje postoje već neko vrijeme i potpuno su prihvatljive. Međutim, kreativne škole gledaju na sve aspekte svoje ponude sa ciljem da istraže što može biti bolje. Peto poglavlje obrađuje kroz teme: mišljenje i kreativnost, razmišljanje o kreativnosti i rastu - to je ostvarivo, kreativno razmišljati o profesionalnom učenju, biti kreativan s *Google Docs*, poticati inovativne nastavničke prakse, školska knjižnica-dizajniranje kreativnog i dinamičnog prostora, stvaranje fluidne učeniku usmjerene učionice. Za ovo poglavlje izdvojiti ćemo nekoliko autorovih savjeta kako se nastavnici mogu više stručno usavršavati putem *Google Docs* alata odnosno platforma za komunikaciju i dijeljenje stručnih članaka i prijedloga prakse. Putem *Google Docs* nastavnici i administratori mogu sudjelovati u internetskim razgovorima o stručnim člancima. Ova nova vrsta stručnog učenja može uključiti sve članove vaše struke i škole, a članke možete dijeliti s cijelim osobljem ili s ciljanim i određenim grupama. Najprije je potrebno kopirati omiljeni članak i objaviti ga na *Google Docs* potom započnemo razgovor postavljanjem pitanja i komen-

tara, a zatim pozovite nastavnike da pročitaju materijale i pridruže se raspravi pišući komentare. Ravnatelj i učitelji mogu čitati komentare jedni drugima, neprekidno produžavati razgovor i proširiti svoje znanje o najboljim praksama, razmišljanju o rastu, kreativnosti i inovacijama. Ova vrsta profesionalnog učenja posebno je učinkovita za škole s velikim vijećima koji nemaju redovite sastanke ili zajedničko planiranje. Ovaj primjer naveli smo kako bi budućim čitateljima predstavili o kako doslovnim i lako primjenjivim savjetima se u knjizi radi.

Posljednje šesto poglavlje zove se *Choose Your Path* (odaberite svoj put). U ovom će se poglavlju tražiti da razmislite o tome gdje ste bili, gdje ste i kuda bi mogao ići vaš budući put. Pored toga, postojat će prijedlozi kako se nositi s izazovima na koje nailazite i kako mjeriti svoj uspjeh. Dok čitate i razmišljate o šest stupova školskog vodstva u prvom poglavlju, autor se nada da će voditi vas i vaše osoblje dok surađujete kako biste stvorili povjerljivu i pozitivnu školsku kulturu. Osim toga, šest stupova može vam biti od pomoći u svakodnevnom radu kako biste promijenili život svakog učenika i člana osoblja vaše škole.

Knjiga je izvrstan vodič za sadašnje i buduće ravnatelje kao i za nastavno osoblje. Pisana je jednostavnim jezikom, i svaki od savjeta, preporuka je lako primjenjiv i već samim čitanjem jasno je da bi takvi savjeti zaista trebali funkcionirati u praksi.

