

Gordana Zoretić\*  
Ondina Čižmek Vujnović\*\*  
Mladen Ilić\*\*\*

## TRANSFORMACIJSKA ULOGA NASTAVNIKA U UVJETIMA NASTAVE NA DALJINU

### Sažetak

Suvremeno društvo koje teži gospodarskoj stabilnosti razvoj treba temeljiti prvenstveno na ulaganju u kvalitetu ljudskog potencijala, a time i u sustav obrazovanja. Cjeloživotnim učenjem pojedincima je omogućeno usavršavanje postojećih i razvoj novih kompetencija. Nastavnici su nositelji promjena, imaju veliku odgovornost za provedbu nastavnog procesa, za odabir pristupa poučavanju, što će u konačnici utjecati na studentova postignuća. Zbog toga je važno ulagati u razvoj nastavničkih kompetencija. Očekuje se da budu spremni prilagoditi se promjenama, da sami budu nositelji promjena i u skladu s time mijenjaju svoje uloge. Upravo je nastava na daljinu tijekom pandemije od nastavnika zahtijevala novu ulogu, stil vodstva te drugačiji pristup poučavanju. O radu tijekom akademske godine 2020./2021. autori su proveli istraživanje među nastavnicima visokoškolskih ustanova. Cilj je bio pokazati da se u uvjetima nastave na daljinu povećavanjem potreba za primjenom nastavničkih digitalnih kompetencija smanjuju potrebe za primjenom nastavničkih socijalnih kompetencija. Rezultati su u nastavku.

Ključne riječi: nastavnik, kompetencijski profil nastavnika, nastavničke kompetencije, nastavni proces, nastavničke funkcije, stil nastavničkog vodstva

### 1. Uvod

Ulaganje u kvalitetu ljudskog potencijala i znanje uvelike određuju budućnost čovječanstva. Današnji način života obilježen je dinamičnim i brzim promjenama kojima se svaki čovjek nastoji što bolje prilagoditi. Širenje znanja je ubrzano, a od čovjeka se očekuje da ga uspješno usvoji i primijeni. No, to ovisi o ljudskoj sposobnosti, ali i o navikama učenja.

\* Gordana Zoretić, univ. spec. oec., Ministarstvo pravosuđa i uprave, Zagreb, gordana.zoretic@mpu.hr

\*\* Ondina Čižmek Vujnović, univ. spec. oec., Druga ekonomska škola, Zagreb, ocizmek@yahoo.com

\*\*\* mr. sc. Mladen Ilić, Ministarstvo pravosuđa i uprave, Zagreb, mladen.ilic@mpu.hr

U takvim uvjetima ekonomije znanja, nužno je cjeloživotno se obrazovati jer sigurnost radnog mjesta nije zajamčena, čovjek se mora pripremiti na moguće promjene zanimanja i mora biti proaktivan. Ključni element odlučivanja o cjeloživotnom obrazovanju svakoj osobi mogu biti vlastito zdravstveno stanje i mogućnosti financiranja obrazovanja te drugi socijalno-društveni uvjeti, na primjer, stanje mira i sigurnosti, pravo na školovanje i rad koji mu omogućuju da živi skladno u zdravom okolišu, u sigurnosti u slučaju bolesti i starosti.

Stoga je u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja vrlo važno da organizacije brzo uočavaju vrijednosti vlastitog ljudskog kapitala i nužne potrebe za dodatnim učenjem. Suvremene organizacije moraju se prilagoditi globalnim trendovima i zahtjevima nacionalnog i svjetskog tržišta. U prilagođavanju im može pomoći primjena modela 3P, koji obuhvaća područja: ljude/zaposlenike, okoliš/planet i profit/zaradu (Measures, pristup 2021). U području vezanom uz ljude/zaposlenike, aktivnost organizacije promatra se kroz brigu o stvaranju sigurnog i ugodnog radnog okruženja, pomaganje zaposlenicima da pronađu vrijednost u poslu koji obavljaju te poticanje na cjeloživotno obrazovanje. Uz to, organizacije bi trebale promicati jednake mogućnosti kako prilikom zapošljavanja zaposlenika, tako i na samom radnom mjestu, na primjer jednak pristup cjeloživotnom obrazovanju, napredovanju i profesionalnom razvoju.

U skladu s time, financijska podrška obrazovanju zaposlenika može biti jedan od važnih čimbenika poslovne politike organizacije vezane uz područje upravljanja ljudskim potencijalima. Na taj se način osiguravaju preduvjeti za čuvanje i prenošenje organizacijskog znanja (razvoj organizacije), omogućava se osobni i profesionalni razvoj zaposlenika, razvija se njihova lojalnost organizaciji i radna etika. Osim što se tako u organizaciji zadržavaju kvalitetni ljudski potencijali, razvija se i ozračje povjerenja, uvažavanja, samostalnosti i odgovornosti u realizaciji ciljeva. Orijevanost na razvoj pojedinca i njegove potencijale zahtijeva visoku razinu koordinacije djelovanja organizacijske jedinice ljudskih potencijala, menadžmenta i zaposlenih. Stoga je za uspješno upravljanje individualnim i profesionalnim razvojem pojedinca potrebno da svaki od sudionika u tom procesu, u potpunosti i kvalitetno ispuni svoju ulogu te da se u cijelom procesu razvija intenzivna suradnja, razmjena informacija i podrška. Zaposlenicima to može biti motivacija za veći angažman na radnome mjestu, s čime mogu jačati postojeće kompetencije<sup>1</sup> i razvijati nove. Kako bi se kompetencije što uspješnije razvijale, važno je da svaki čovjek nauči kako učiti. Razina razvijenosti kompetencije učenja ili kako učiti utječe na društvenu uključenost te osobni i profesionalni razvoj. Danas ta kompetencija obuhvaća sposobnost učenja iz knjiga, novina i drugih tiskovina, radija i uz pomoć novih informacijskih medija, na primjer, kabelaške ili satelitske televizije, interneta (obu-

<sup>1</sup> Kompetencije su znanja, vještine i pripadajuća samostalnost i odgovornost vezana uz obavljanje poslova pojedinog radnog mjesta, a ovisno o složenosti poslova, određena je i razina samostalnosti i odgovornosti izvršitelja (usp. Dželalija, 2009: 16).

hvaća sve zapise s tog medija: tekstualne, zvučne i slikovne). Također, obuhvaća svijest o vlastitom procesu učenja, motivaciju, samopouzdanje, poznavanje različitih strategija učenja, kritičnost, rješavanje radnih i životnih problema te sposobnost samoprocjene procesa učenja (Matijević i Radovanović, 2011: 55–58).

Na osobni i profesionalni razvoj pojedinca znatno utječe i sustav obrazovanja. Razvijene države nastoje osuvremeniti svoje obrazovne sustave i na taj način stvoriti kvalitetne uvjete za sve koji se uključuju u svijet obrazovanja (nastavnike i studente).<sup>2</sup> Ljudski kapital je individualno vlasništvo pojedinca, a rezultati ulaganja kroz obrazovanje vidljivi su nakon dugog perioda pa se i odgovornost suvremenog društva u području obrazovnih politika povećava. One države koje nisu zadovoljne učinkovitošću svojih obrazovnih sustava, pokreću reforme te uvode inovacije i prilagođavaju se zahtjevima današnjice. Prisutne globalne društvene, gospodarske i tehnološke promjene pred obrazovne ustanove postavile su nova očekivanja i složene zahtjeve u vezi sa snažnijom podrškom razvoju nastavničkih kompetencija, u obliku programa formalnog usavršavanja u sklopu cjeloživotnog učenja. U europskom obrazovnom kontekstu, važan doprinos promjeni shvaćanja i pristupa realizaciji nastavnog procesa ostvaruje se u vidu uspostavljanja sustava vanjskog i unutarnjeg vrednovanja obrazovnih institucija, kao i suvremenih spoznaja obrazovnih znanosti. Te su empirijski utemeljene spoznaje u znatnoj mjeri usmjerile definiranje standarda kvalitete vezanih uz ishode učenja, planiranje kurikula te proces učenja, poučavanja i vrednovanja ishoda u okviru sustava vanjskog vrednovanja obrazovnih ustanova (Domović et al., 2018: 6). Osim promjene kurikula, važno je prilagoditi i menadžment obrazovne ustanove, što se u literaturi opisuje sljedećim pojmovima: školski menadžment (engl. *school management*), školsko vodstvo (engl. *school leadership*), edukacijski menadžment i vodstvo (engl. *educational management and leadership*), upravljanje edukacijom (engl. *educational administration*) (Jukić, 2012: 158). Menadžment obrazovne ustanove kompleksan je i obuhvaća nekoliko područja, što prikazuje tablica 1.

**Tablica 1.** Područja menadžmenta obrazovne ustanove

Zadaci	Primjeri
razvojni	planiranje i programiranje, praćenje i unapređivanje usluge, osposobljavanje i usavršavanje ljudskih potencijala
uslužni	kvaliteta usluge, društveno korisni rad, volonterski rad, kulturna djelatnost, ugled zaposlenika i organizacije
administrativni	primjena zakona, reguliranje, provedba propisa i zakona, izrada statuta i internih akata, administrativni poslovi
financijski	izrada financijskog plana, pribavljanje financijskih sredstava, vođenje evidencije o troškovima, plaće zaposlenika

Izvor: Jukić (2012: 161).

<sup>2</sup> U radu ćemo se usmjeriti na veći dio onih koji su u obrazovnoj ustanovi, a to su nastavnici (pri čemu se misli i na dekane i prodekane) i studenti, iako ima i drugih među zaposlenicima, na primjer, zaposleni u knjižnici, održavanju, administrativno osoblje u računovodstvu te informatička podrška ustanove.

Zbog kompleksnosti upravljanja obrazovnom ustanovom, potrebno je posvetiti dovoljno pažnje nastavnicima, njihovom ciljanom usavršavanju, mogućnosti primjene stečenih znanja i vještina te praćenju realizacije tijekom procesa poučavanja.

Nastavnik ima vrlo važnu ulogu u procesu obrazovanja i učenja jer sudjeluje u oblikovanju osobnosti i moralnih vrijednosti onih koje poučava. Također, nastavnik ima ulogu nositelja promjena i veliku odgovornost za cijeli nastavni proces koji se sastoji od nekoliko faza: predplaniranje, planiranje, organiziranje, motiviranje i komuniciranje te vrednovanje. Nastavni proces je složen pa je važno brinuti o kvaliteti poučavanja, a time i o kvaliteti rada nastavnika. Nastavnik treba voditi računa o mogućnostima i načinima učenja studenta. Zbog toga mora raspolagati širokim spektrom nastavničkih kompetencija, ali i ljudskim osobinama, poput empatičnosti, strpljivosti, samosvijesti, samosvladavanja i dosljednosti uz visokorazvijena društvena umijeća.<sup>3</sup>

Suočeni s novonastalim uvjetima uzrokovanim epidemijom COVID-19, javili su se novi izazovi u nastavničkom zvanju. Zahtjevi koji se u tim novim uvjetima postavljaju pred nastavnike vrlo su veliki, a također i odgovornost za ostvarene ishode učenja. U nastavi na daljinu promijenila se uloga nastavnika, za što je bilo potrebno u kratkom vremenu prilagoditi pristup nastavi i metodički okvir. U tom smislu, države su pronalazile razne modele rada, kako bi obrazovanje bilo kontinuirano i dostupno svima koji su u taj proces uključeni ili žele učiti. Pojava epidemije utjecala je na promjene u obrazovnim procesima te se može pretpostaviti da je i ubrzala provedbu nekih od strateških ciljeva određenih Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske za razdoblje 2015. – 2025. (Narodne novine, 2014: 28–37). kojima se obuhvaća područje cjeloživotnog učenja:

- izgraditi sustav za identificiranje, poticanje, razvoj sposobnosti i potencijala pojedinaca te ojačati službe za cjeloživotno osobno i profesionalno usmjeravanje
- unaprijediti kvalitetu i uspostaviti sustav osiguranja kvalitete
- razviti procese i sustav priznavanja neformalno i informalno stečenih znanja i vještina
- unaprijediti primjenu informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju
- unaprijediti sustav trajnog profesionalnog razvoja i usavršavanja odgojno-obrazovnih djelatnika.

Potreba cjeloživotnog obrazovanja, što obuhvaća i kontinuirano usavršavanje naglašena je i u nastavničkom zvanju, s obzirom na to da je njegova temeljna svrha odgoj i obrazovanje učenika/studenta/polaznika (bez obzira u kojem su omjeru od-

<sup>3</sup> Društvena umijeća (Goleman, 2007: 34) obuhvaćaju sposobnost stvaranja željenih reakcija kod drugih, a uključuju utjecajnost, komunikativnost, rješavanje sukoba, vodstvo, poticanje promjena, stvaranje veza, suradnju i sposobnosti timskoga rada.

goj i obrazovanje/poučavanje zastupljeni u nastavnom procesu). Iako je pristup poučavanju izraz osobnosti samog nastavnika, današnjem načinu života prihvatljiviji je *pristup poticanja otkrivanja smisla*, u odnosu na *pristup prijenosa informacija*. Prvim se pristupom nastavni proces usmjerava na oblikovanje studentovog iskustva i to je *nastava usmjerena na studenta*,<sup>4</sup> a drugim je pristupom nastavni proces usmjeren na prijenos sadržaja, što je *nastava usmjerena na nastavnika*.

Potrebno je kontinuirano osnaživati sve nastavničke grupe kompetencija koje obuhvaćaju kompetencijski profil nastavnika kako bi se zadržala njihova motivacija i interes za kontinuiranu prilagodbu promjenama koje su vidljive u društvu, a potrebno ih je prihvatiti zbog vrlo važne uloge koju nastavnici imaju u razvoju budućih zaposlenika i odgovornih građana, članova zajednice.

## **2. Kompetencijski profil uspješnog nastavnika u uvjetima nastave na daljinu**

Nastavnik tijekom nastavnog procesa svojim djelovanjem znatno utječe na razvoj studentovih kompetencija pa je vrlo važno voditi računa o samom nastavniku, odnosno o razvoju njegovih kompetencija. Wardoyo et al. (2017:1) definiraju kompetencijski profil nastavnika od grupa kompetencija: pedagoških, osobnih, socijalnih i stručnih. Također, smatraju da se u taj kompetencijski profil mogu uvrstiti i način razmišljanja nastavnika o njegovoj profesiji, razlozima zašto bi trebali biti profesionalci te kako se trebaju ponašati i koristiti svoja znanja i vještine koje se odnose na njihovu profesiju.

Uvođenje novih tehnologija u nastavni proces ima svoje prednosti i nedostatke. Nove tehnologije mogu poučavanje i učenje u učionici (na klasičnoj nastavi u živo, licem u lice) učiniti djelotvornijim, ali i pasivizirati studenta, ako je njegova aktivnost usmjerena samo na pamćenje onoga što je pokazano i izrečeno. Poučavanje i učenje na daljinu uz uporabu digitalne tehnologije može olakšati pristup znanju i umijećima svima i svugdje. No, za individualni razvoj studenata, posebice onih koji još nisu razvili samostalnost u učenju i pronašli vlastiti stil učenja, podrška nastavnika je ključna. Priprema ih za samostalnost u učenju, potiče ih na istraživanje i pronalaženje rješenja zadanih problema, a time im pomaže u stvaranju osobnih stavova i razvoju osobne odgovornosti.

Tijekom lipnja 2021. proveli smo istraživanje među nastavnicima triju zagrebačkih visokoškolskih ustanova o radu u uvjetima pandemije tijekom akademske godine 2020./2021. Cilj je bio pokazati da se u uvjetima nastave na daljinu povećanjem potreba za primjenom nastavničkih digitalnih kompetencija smanjuju potrebe za

---

<sup>4</sup> U ovome će se radu, umjesto pojma „nastava usmjerena na učenika” koristiti pojam „nastava usmjerena na studenta,” s obzirom na to da se govori o kompetencijama nastavnika na visokoškolskim ustanovama.

primjenom nastavnčkih socijalnih kompetencija. U istraživanju je anonimno sudjelovalo 55 nastavnika, a strukturu ispitanika prikazujemo u tablici 2.

**Tablica 2.** Prikaz strukture ispitanika po spolu i godinama radnog iskustva u nastavničkom zvanju

Spolna struktura u %	muški	54,7
	ženski	45,3
Struktura prema godinama radnog iskustva u nastavničkom zvanju (bez obzira na status – zaposlenost na toj ustanovi ili angažman u ulozi vanjskog suradnika) u %	do 5 godina	18,2
	od 6 do 10 godina	10,9
	više od 10 godina	70,9

Izvor: autori.

U prvome dijelu ankete nastavnici su procjenjivali značaj kompetencija u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu. Odabrane kompetencije su komuniciranje i pripadajuće komponente: usmeni izričaj i uvjerljivost, pisani izričaj, prezentiranje rada, prevencija sukoba, rješavanje sukoba; zatim planiranje, samoorganiziranje, provođenje ciljeva/ostvarenje ishoda učenja, usmjerenost na studenta, inicijativnost, timski rad i analiziranje. Te su kompetencije autori razvrstali u grupe kompetencija koje obuhvaćaju kompetencijski profil nastavnika, a to su osobne, socijalne, stručne i metodičke.

Uspješno komuniciranje u nastavničkom je zvanju neophodno jer se tijekom nastavnog procesa mora osigurati ostvarenje ishoda učenja, ispuniti očekivanja od obrazovnog procesa koja imaju student, nastavnik, obrazovna ustanova i zajednica. Sposobnost mišljenja, govora i slušanja stječe se rođenjem, a komuniciranje se razvija u interakciji s okolinom. To je vještina koju treba naučiti i uvježbati, stalno je usavršavati, a provjeravanje razumijevanja poslane poruke nužno je kroz poticajnu ili korektivnu *povratnu informaciju*.<sup>5</sup> Također, važno je imati na umu da je pri susretu uživo važno uskladiti vlastitu verbalnu i neverbalnu komunikaciju, koju prati paraverbalna komponenta. *Komuniciranje*<sup>6</sup> se, kao ključnu kompetenciju može svrstati u grupu socijalnih, kao nužan preduvjet za ispunjenje osobnih, stručnih i metodičkih kompetencija. Nastavnik s odgovarajućom razinom kompetencije komuniciranja mora na prikladan način prenijeti svoje znanje i prikazati svoje vještine studentima, birajući pravi pristup u uspostavljanju, razvijanju i održavanju odnosa tijekom cijelog nastav-

<sup>5</sup> Poticajna povratna informacija je naprimjer pohvala za dobro obavljenu zadatak, sudjelovanje na nastavi i proaktivnost; njome se potiče zadovoljstvo, samopouzdanje i dobro raspoloženje primaatelja poruke. Korektivna povratna informacija je usmjeravajuća, s elementima za poboljšanje izvršenja zadatka, ponašanja, prijedlozima što mijenjati, kako učiniti i slično.

<sup>6</sup> Komuniciranje obuhvaća usmeni izričaj i uvjerljivost, prezentaciju rada te pisani izričaj, a da bi komuniciranje bilo uspješno, potrebno je prevenirati sukob i uspješno ga rješavati (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 50–52).

nog procesa. Značaj komuniciranja u uvjetima nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu, prema rezultatima ankete prikazan je u tablici 3.

**Tablica 3.** Prikaz rezultata procjene značaja nastavničke kompetencije *komuniciranje*

Kompetencije	Grupa kompetencija	Važnost pri provođenju nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu (uživo, licem u lice) u %		
		više važno	jednako važno	manje važno
komuniciranje: usmeni izričaj i uvjerljivost	socijalna	41,8	56,4	1,8
komuniciranje: pisani izričaj	socijalna	23,6	63,6	12,7
komuniciranje: prezentiranje rada	socijalna	49,1	38,2	12,7
komuniciranje: prevencija sukoba	socijalna	10,9	52,7	36,4
komuniciranje: rješavanje sukoba	socijalna	10,9	63,6	25,5

Izvor: autori.

Dobro poznavanje stručnog područja nužan je preduvjet za uspješnost nastavnika, a uz to treba posjedovati već spomenute ljudske osobine. Nastavni proces je dinamičan, a tu dinamiku određuje međuovisnost studenata i nastavnika. Stoga, osim kontinuiranog usavršavanja u stručnom području, nastavnici se moraju osposobljavati i kontinuirano usavršavati u području psihologije i pedagogije, s naglaskom na didaktiku i metodiku. Ističe se kompetencija *usmjerenosti na studenta*<sup>7</sup> koju možemo svrstati u grupu metodičkih. Nastavnik osmišljava razne aktivnosti čime aktivira studentova osjetila za slušanje, gledanje i stvaranje (izrađivanje) rukama kako bi lakše praktično – iskustveno učio, dugoročno pamtio, odnosno kako bi se nastava učinila zanimljivom, dinamičnom i djelotvornom, u skladu sa studentovim potrebama i očekivanjima. U uvjetima nastave na daljinu, na metodičku kompetenciju *usmjerenosti na studenta* znatno utječe razina razvijenosti digitalnih kompetencija. Kompetencija *planiranja*<sup>8</sup> je važna u cijelom nastavnom procesu od početka do kraja, a može je se svrstati u grupu stručnih, ali i osobnih kompetencija. Uči se i usavršava vježbanjem. Nužna je i za uspješnost u metodičkom području, s obzirom na to da je potrebno procijeniti, na primjer, trajanje pojedine aktivnosti tijekom primjene odabrane nastavne metode. *Samoorganiziranje*<sup>9</sup> je nužna nastavnička osobna i metodička kompetencija.

<sup>7</sup> Kompetencija usmjerenosti na studenta obuhvaća prepoznavanje i razumijevanje utjecaja i posljedica nastavnikovih odluka na dobrobit studenta (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 63).

<sup>8</sup> Kompetencija planiranja obuhvaća određivanje ciljeva i načina za ostvarenje ishoda učenja (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 48–49).

<sup>9</sup> Kompetencija samoorganiziranja obuhvaća sustavno prikupljanje i klasificiranje relevantnih informacija za kvalitetno obavljanje radnih zadataka, određivanje prioriteta i učinkovito upravljanje

O njoj ovisi razina pripremljenosti nastavnika za nastavni proces, odnosno provođenje postavljenih ciljeva/ishoda učenja. Umijeće *provođenja postavljenih ciljeva/ishoda učenja*<sup>10</sup> može se svrstati u grupu stručnih i metodičkih kompetencija. U uvjetima nastave na daljinu, kada postoji potreba za prilagodbom nastavnih metoda i odgovarajućih radnih materijala, značajne su digitalne kompetencije, ali i *inicijativnost*,<sup>11</sup> kao osobna kompetencija te *timski rad*<sup>12</sup> kao socijalna kompetencija. Nastavni proces je timski rad, obuhvaća suradnju nastavnika, studenata i svih drugih koji su direktno i indirektno uključeni u taj proces, na primjer nastavno osoblje, dekan, tajnik, zaposlenici u studentskoj referadi itd. *Analiziranjem*<sup>13</sup> se utvrđuju ostvarena postignuća u odnosu na planirana, zbog čega su nastala odstupanja, kakav je njihov značaj (pozitivan ili negativan) i što se i kako može unaprijediti u budućnosti u cijelom nastavnom procesu. Ta se kompetencija može svrstati u grupu osobnih, stručnih, ali i metodičkih. Na primjer, ni jedna skupina studenata nije potpuno homogena, također ni interes za pojedinu temu, a ni motivacija nastavnika i studenata nije uvijek na istoj razini. Interes i reakcije (od pasivne do dinamične suradnje) iste grupe mogu se tijekom nastavnog sata promijeniti nekoliko puta.

U tablici 4 prikazani su rezultati istraživanja, gdje su ispitanici procjenjivali važnost nastavničkih kompetencija: usmjerenost na studenta, planiranje, samoorganiziranje, provođenje ciljeva / ostvarenje ishoda učenja, inicijativnost, timski rad i analiziranje.

Nastavni je proces zapravo proces vođenja, upravljanja poučavanjem i učenjem onih koji ne znaju, a vode – upravljaju oni koji bi trebali imati razvijene grupe osobnih, socijalnih, stručnih i metodičkih kompetencija. Primjena nastavnikovih kompetencija u svrhu unapređenja studentovih postignuća slikovito je prikazana (slika 1) prilagođenim Fergusonovim i Ramsdellovim tripodnim konceptualnim modelom (Jovanović, 2017). Prema tom modelu, za uspješno unapređenje studentovih postignuća presudna su tri moćna alata u rukama nastavnika: stručno znanje, metodičke vještine te socijalne vještine. Svaka od komponenti izuzetno je važna za uspješnost nastavnog procesa. Pri tome je važno da su međusobno usklađene jer, ukoliko jedna od njih nije adekvatno primijenjena, to će se odraziti i na učinkovitost nastave, ali i na zadovoljstvo svih uključenih u nastavni proces.

vremenom uz poštivanje rokova (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 59).

<sup>10</sup> Kompetencija provođenja ciljeva / ishoda učenja obuhvaća njihovo oblikovanje, tj. pretvaranje u konkretne aktivnosti te njihovu koordinaciju radi osiguranja provedbe (56).

<sup>11</sup> Kompetencija inicijativnosti obuhvaća proaktivnost, preuzimanje odgovornosti i vodstva u cilju rješavanja neplaniranih situacija (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 73).

<sup>12</sup> Kompetencija timskog rada obuhvaća suradnju s drugima uz preuzimanje odgovornosti za vlastito ponašanje kako bi se ostvariti zajednički ciljevi i zadaci (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 70).

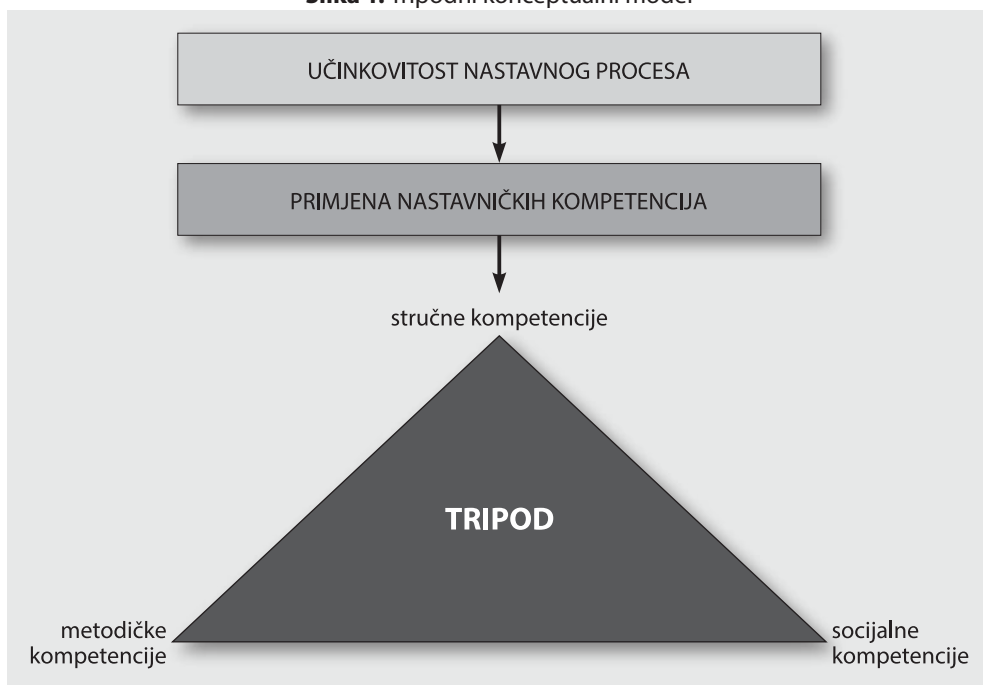
<sup>13</sup> Kompetencija analiziranja obuhvaća sustavno traženje i organiziranje relevantnih informacija za rješavanje problema te donošenje racionalnih i logičnih zaključaka (Ministarstvo uprave Republike Hrvatske, 2014: 72).



**Tablica 4.** Prikaz rezultata procjene važnosti nastavničkih kompetencija

Kompetencije	Grupa kompetencija	Važnost pri provođenju nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu (uživo, licem u lice) u %		
		više važno	jednako važno	manje važno
usmjerenost na studenta	metodička	36,4	54,5	9,1
planiranje	osobna/stručna	32,7	67,3	0
samoorganiziranje	osobna/metodička	36,4	61,8	1,8
provođenje ciljeva / ostvarenje ishoda učenja	stručna/metodička	16,4	81,8	1,8
inicijativnost	osobna	40,0	60,0	0
timski rad	socijalna	20,0	58,2	21,8
analiziranje	osobna/stručna/metodička	23,6	74,5	1,8

Izvor: autori.

**Slika 1.** Tripodni konceptualni model

Izvor: Jovanović, 2017: 164.

Provedenim istraživanjem procjenjivano je i obostrano zadovoljstvo nastavnika i studenta tijekom nastave na daljinu, gdje se ističu poteškoće koje su ispitanici osjetili, što je prikazano u tablici 5.

**Tablica 5.** Prikaz procjene obostranog zadovoljstva nastavnika i studenata tijekom nastave na daljinu

	Odgovori u % – najveći rezultat	Odgovor ispitanika
Objektivnost studentove procjene nastavnikova rada i zalaganja	56,4	Tijekom <i>online</i> nastave mi je to otežano
Mogućnost izražavanja nastavnikove stručnosti i znanja tijekom nastave na daljinu	52,7	Tijekom <i>online</i> nastave mi je to otežano
Mogućnosti ispunjenja nastavnikovih očekivanja u profesionalnom smislu tijekom nastave na daljinu	69,1	Tijekom <i>online</i> nastave mi je to otežano
Samoprocjenjivanje nastavničkog rada tijekom nastave na daljinu	50,9	Tijekom <i>online</i> nastave je isto kao i tijekom klasične nastave

Izvor: autori.

Nastavni je proces dvosmjernan: to je stalna interakcija nastavnika i studenta kojoj je cilj ostvarenje obostranog zadovoljstva. Na žalost, prema rezultatima ankete, u nastavi na daljinu neke od komponenti te interakcije su izostale. Stoga je zadovoljstvo ispitanika tijekom takve nastave bilo smanjeno. U tom kontekstu, zadatak je nastavnika da nadalje kontinuirano ulaže napore u razvoj vlastitih kompetencija, naročito socijalnih s ciljem ostvarivanja međusobnog povjerenja, odnosno pozitivnog utjecaja na oblikovanje studentovog ponašanja.

### 3. Nastavničko vodstvo u različitim uvjetima provedbe nastavnog procesa

Nastavni je proces niz zajedničkih aktivnosti nastavnika i studenata tijekom njegova trajanja usmjerenih ka postizanju ishoda učenja. U skladu s razvojnim promjenama nastavnog procesa, mijenjala se i uloga nastavnika. On vodi i usmjerava nastavni proces u kojemu student, uz njegovu podršku, sam istražuje i gradi svoje znanje. Stoga je u novonastalim uvjetima uzrokovanim pojavom pandemije pred nastavnikom danas niz izazova: postavljanje izazovnih ciljeva usklađenih s procijenjenim mogućnostima studenata, oblikovanje zadataka za studente u skladu s njihovim specifičnim interesima, uvažavanje studentovih primjedbi i sugestija vezanih uz poboljšanje nastave, uključenost i sudjelovanje studenata tijekom nastave na daljinu, poticanje na razvoj studentovih osobnosti, na aktivno samostalno učenje i praktičnu primjenu naučenoga, stvaranje pozitivnog radnog ozračja tijekom nastavnog procesa, s naglaskom na empatičnu komunikaciju, obostrani entuzijizam i poštovanje te pružanje pomoći studentima i slično. U tom kontekstu, nastavniku treba zaista dobra „formula” za učinkovit ustroj nastavnog procesa, koji velikim dijelom ovisi o njegovim organizacijsko-voditeljskim kompetencijama.

Prema Brajši (1995: 130), osim znanja i stručnosti, nastavnik mora imati i sva obilježja kvalitetnog i uspješnog vođe. Raznolike teorije o stilovima vodstva u nastavi samo potvrđuju činjenicu da je vodstvo vrlo složen i sveobuhvatan fenomen te svaki nastavnik, stjecanjem iskustva izgrađuje sam svoj stil vodstva. Da bi vodstvo bilo što učinkovitije, ono se u velikoj mjeri treba oslanjati na suradnju nastavnika sa studentima. Kako bi kvalitetni nastavnik upravljao studentima „bez prisile,” kao prvo, potrebno je da stvori kvalitetno ozračje, uključi motivaciju, kvalitetno komuniciranje i zajedničko kreiranje ciljeva.

Smatra se da sam proces vođenja predstavlja utjecaj na jednu ili više osoba, s ciljem da im se promjeni njihovo gledište ili ponašanje. Nastavnici mogu odabrati hoće li utjecati na studente na osnovu straha ili povjerenja. Tijekom *nastave usmjerene na studenta*, vodstvo nastavnika u velikoj se mjeri oslanja na međusobnu suradnju i povjerenje, gdje nastavnik nastoji stvoriti partnerske odnose sa studentima i motivacijsko ozračje. U teorijskom i praktičnom smislu može se razlikovati više stilova vodstva, od autokratskog koji u potpunosti zanemaruje demokratičnost u odlučivanju, do demokratskog u kojem svi sudjeluju u procesu odlučivanja i u kojem se poštuje mišljenje svakog pojedinca (Sikavica i Bahtijarević-Šiber, 2004: 5, 28). Stoga se, s obzirom na korištenje autoriteta u nastavi, razlikuju četiri stila vodstva u nastavnom procesu koji su prikazani u tablici 6.

**Tablica 6.** Prikaz stilova vodstva u nastavnom procesu s obzirom na korištenje autoriteta

Stil nastavnčkog vodstva	Ponašanje nastavnika prema studentima	Motivacija i radno ozračje	Ponašanje studenata
autokratski	<ul style="list-style-type: none"> <li>– primjenjuje predavačku nastavu, usmeno izlaže nastavne sadržaje</li> <li>– ima visoka očekivanja od studenata</li> <li>– postavlja jasna pravila i nadzire ih</li> <li>– preferira rad, red, i disciplinu</li> <li>– od studenata tijekom predavanja očekuje tišinu te da ne postavljaju nikakva pitanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prisutna je stega koja se ostvaruje prijetnjama i kaznama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zapisuju bilješke tijekom predavanja</li> <li>– poslušni su, poštuju autoritet</li> <li>– bezpogovorno i točno izvršavaju dobivene zadatke u skladu s odredbama nastavnika</li> </ul>
demokratski	<ul style="list-style-type: none"> <li>– primjenjuje interaktivno predavanje uz mogućnost diskusije</li> <li>– dvosmjerna komunikacija, „ja” poruka</li> <li>– studentima daje mogućnost da postavljaju pitanja, posebice ako nešto nije razumljivo ili jasno</li> <li>– objašnjava svoje odluke i izražava mišljenje</li> <li>– pita svoje studente za mišljenje</li> <li>– pred studente postavlja zahtjevne ciljeve</li> <li>– pokazuje veliku brigu i razumijevanje za probleme studenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– potiče se samopoštovanje i samopouzdanje kod studenata</li> <li>– prisutno je pozitivno, prijateljsko ozračje uz obostrano razumijevanje i poštovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– slobodno izražavaju vlastito mišljenje i ideje</li> <li>– sami donose odluke o svom učenju a samim time preuzimaju odgovornost</li> </ul>

Stil nastavnčkog vodstva	Ponašanje nastavnika prema studentima	Motivacija i radno ozračje	Ponašanje studenata
emocionalni	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usmjeren je na studenta i njegova opažanja</li> <li>– drži da zadovoljni student bolje uči</li> <li>– pokazuje puno topline i pozitivnih osjećaja, nikada ne zanemaruje obrazovna postignuća studenata</li> <li>– prati potrebe studenata, njihove reakcije i u skladu s njima donosi odluke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– prisutno je pozitivno socio-emocionalno ozračje</li> <li>– umjesto natjecateljskih odnosa potiču se suradnički, partnerski odnosi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– međusobno su povezani i brinu jedan o drugome</li> <li>– vole biti na nastavi</li> </ul>
laisser-faire	<ul style="list-style-type: none"> <li>– slobodan stil rada, zaokupljen je samim sobom</li> <li>– radi bez puno energije, prepušta inicijativu i odgovornost studentima</li> <li>– cilj mu je da mirno bez sukoba obavi rad</li> <li>– ne uvodi nove metode rada, snižava kriterije</li> <li>– u vrednovanju je popustljiv</li> <li>– nije uzor ni socijalni model ponašanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ozračje opuštenosti i slobode</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– studenti imaju veliku slobodu i odriježene ruke u svom ponašanju i radu</li> <li>– nameću svoja pravila, snižavaju akademske kriterije</li> </ul>

Izvor: prilagođeno prema Kozina (2012).

Brojni su se stručnjaci bavili temom postojanja uzročno-posljedičnog odnosa između stila vodstva i učinkovitosti nastavnog procesa. Činjenica koja se ovdje nameće je da nastavnik, istodobno odabirom odgovarajućeg stila vodstva, odabire i ponašanje kojim će utjecati na odnose sa studentima, na radno ozračje te na realizaciju postavljenih ishoda učenja. Stoga je odabir pravog stila vodstva od ključne važnosti za uspješnost nastavnog procesa, a najvećim dijelom ovisi o osobnosti nastavnika, karakteristikama skupine studenata i o situaciji u kojoj se provodi nastavni proces. Na primjer, dominantne osobine ličnosti nastavnika poput dosljednosti, pozitivnosti, srdačnosti, iskrenosti, emocionalne stabilnosti i komunikativnosti znatno će utjecati i na ponašanje studenata. No, svakako će stil vodstva ovisiti i o tome radi li se na primjer o mlađim studentima, koji su odabrali redovito studiranje ili o studentima starije dobi, koji studiraju uz rad. Isto tako, uvjeti provedbe nastave uživo u klasičnoj učionici i provedbe nastave na daljinu nisu jednaki te će svaka od ovih situacija zahtijevati odgovarajuće stilove nastavnčkog vodstva, odnosno nastavničke uloge. Na primjer, prema rezultatima provedenog istraživanja tijekom nastave na daljinu većina je nastavnika težila nastavi usmjerenoj na studenta i motivatorskoj ili voditeljskoj/mentorskoj ulozi te se, u skladu s time, prilagođavala novonastalim uvjetima, koristeći svoja znanja i vještine u svrhu ostvarenja postavljenih ishoda učenja. To je i vidljivo u tablici 7, koja prikazuje procjenu ispitanika vezanu uz promjene u pristupu nastavi, odnosno uz ulogu koju primjenjuju u vođenju nastave na daljinu u odnosu na klasičnu nastavu.

**Tablica 7.** Prikaz uloge nastavnika u nastavnom procesu – usporedba klasične nastave i nastave na daljinu

Uloga nastavnika u nastavnom procesu	Klasična nastava (uživo, licem u lice) u %	Nastava na daljinu u %
<i>autoritativna</i> – predavanje i prezentiranje uporabom tehnologije uz mogućnost postavljanja pitanja i odgovaranja na njih	18,2	23,0
<i>motivatorska</i> – inspirativno predavanje uz uporabu tehnologije, omogućuje diskusiju, postavlja ciljeve određuje strategije i nastavne metode prema potrebi grupe	72,7	56,4
<i>voditeljska/mentorska</i> – većinom samostalno učenje studenta kroz seminarske radove i grupne projekte, uz nastavnikove korektivne jasne i potpune primjedbe	9,1	20,0

Izvor: autori.

Nastavnik, kao kreator i voditelj procesa učenja i poučavanja izravnije utječe na ishode učenja, ali i na kreiranje studentovog odnosa prema učenju i obrazovanju. Od osobnosti nastavnika, njegove stručnosti i spremnosti na razumijevanje, prihvaćanje i implementiranje načela modernog obrazovanja, ovisit će i njegov pristup nastavi koji primjenjuje, stil vodstva i uloga u nastavnom procesu, a samim time i uspjeh svakog pojedinog studenta. Na koji način nastavnici pristupaju procesu učenja, kako kreiraju nastavni proces, jesu li vođeni principima prenošenja ili stvaranja znanja, primjenjuju li pristupe koji angažiraju i motiviraju studente, pitanja su koja izravno utječu na ishode učenja i razvoj kompetencija kod svih sudionika nastavnog procesa (Kuleto, pristup 2021).

#### 4. Transformacijska uloga nastavnika u upravljanju nastavnim procesom na daljinu

Nastavnici, kao inicijatori i kreatori promjena u obrazovnoj praksi i sami moraju biti primjer promjene koju žele vidjeti kod svojih studenata. Stoga, tek kada zaista osvijeste neophodnost unapređenja osobnog i profesionalnog razvoja, kada počnu živjeti i raditi u skladu s načelima suvremenog pristupa *nastavi usmjerenoj na studente*, tada će biti u stanju utjecati na razvoj, promjenu i unapređenje nastavnog procesa kojim upravljaju. Upravljanje nastavnim procesom zahtijeva donošenje brzih i djelotvornih odluka u novonastalim okolnostima uzrokovanih epidemijom COVID-19, tj. u novim uvjetima nastave na daljinu. Od nastavnika visokoškolske ustanove očekuje se i da uspješno kombinira i razvija upravljačka znanja i vještine, kao što su tehnička/stručna, socijalna i strategijska/konceptualna. Konceptualne vještine obuhvaćaju umijeće koordiniranja, usmjeravanja, organiziranja i nadziranja postojećih aktivnosti, sagledavanja cjeline, analiziranja okruženja i oblikovanja rješenja u svrhu brze i uspješne

prilagodbe promjenama. Prihvatanje promjena u obrazovnoj ustanovi ne očekuje se samo od nastavnika, već i od svih sudionika koji su direktno ili indirektno uključeni u nastavni proces. Dobru obrazovnu ustanovu mnogi vide kao mjesto na kojem studenti rado borave, na kojem je klima poticajna i ohrabrujuća, a fizičko okruženje podržava osjećaj ugone (npr. dostupnost potrebne opreme, osvjetljenje, prozračivanje, grijanje, raspored prostorija i namještaja i slično). Stoga je potrebno na angažman poticati sve one koje zanima unapređenje nastavnog procesa, kako bi se uključili u strukturiranu brigu o kvaliteti obrazovne ustanove. U tom je kontekstu motivatorska, odnosno transformacijska uloga nastavnika od velike važnosti. Pristup poučavanju je, kao što je već rečeno, izraz osobnosti nastavnika pa se u tom smislu, u skladu s pristupima poučavanju (tablica 8), utvrđuju i uloge nastavnika u poučavanju te kako pojedina uloga utječe na oblikovanje studentove uloge nakon poučavanja.

**Tablica 8.** Pristupi poučavanju u visokom obrazovanju

	Nastava usmjerena na nastavnika <sup>14</sup>	Nastava usmjerena na studenta <sup>15</sup>
pristup poučavanju u visokom obrazovanju prema Ramsdenu <sup>16</sup> – opis	<i>poučavanje kao prijenos informacija</i> – usmjereno na prijenos sadržaja, jednosmjerni prijenos znanja, nastava predavačka – <i>reaktivan pristup</i>	<i>poučavanje kao poticanje otkrivanja smisla</i> – usmjereno na oblikovanje studentovog iskustva, sadržaj poučavanja je važan, ali je važniji aktivni stav prema učenju i mogućnosti primjene sadržaja – <i>proaktivan pristup</i>
uloga nastavnika u poučavanju	nastavnik je superioran prema studentima, dobro poznaje stručno područje i u centru je pozornosti, koristi nagrade i kazne za motiviranje studenata, koristi svoj autoritet i stavlja naglasak na svoj odnos sa studentima – <i>autoritativna, transakcijska uloga</i> .	nastavnik potiče studenta da sam kreira znanje i smisao, nastoji prepoznati i ukloniti prepreke u razumijevanju sadržaja dajući studentu korektivne jasne i potpune primjedbe/povratne informacije uz poticaj i motiviranje; smatra da se iz pogrešaka uči, podržava stav da je sa studentima partner, tj. student je u centru pozornosti; koristi karizmu i entuzijizam kako bi motivirao studente na nove ideje i rješenja, stavlja naglasak na vrijednosti, ideale, moral i potrebe studenata – <i>motivatorska, transformacijska uloga</i>
studentova uloga nakon poučavanja	tijekom te nastave studenti su pasivni primatelji usmjereni na konzumaciju sadržaja i velikog broja činjenica te su odgovorni za svoj uspjeh/neuspjeh; treba im poticaj i kontrola izvana; ovim se pristupom stvara stručnjak s puno znanja u stručnom području koji svoj posao obavlja rutinski	tim se pristupom stvara stručnjak sposoban rješavati probleme u stručnom području, davati kreativne ideje i rješenja te je spreman na cjeloživotno učenje

<sup>14</sup> Prilagođeno prema Matijević i Radovanović (2011: 114), Živković (2016: 49–52) i Vizek-Vidović (pristup 2021).

<sup>15</sup> isto.

<sup>16</sup> isto.

Kao što je vidljivo iz tablice 8, postoji razlika između transakcijske i transformacijske uloge nastavnika. Prema Bassu i Steidlmeieru (1999), kod prve uloge nastavnik svoje ponašanje prema studentima temelji na transakciji koja se odvija tako da nastavnik objasni svojim studentima što se od njih očekuje u smislu učenja i realizacije zadanih zadataka, a za izvršeni zadatak student dobiva svojevrsnu kompenzaciju, odnosno nagradu ili kaznu, ovisno o tome je li zadatak obavljen ili nije. Nastavnik koji upravlja nastavnim procesom u transformacijskom duhu, usmjeren je na ostvarivanje pozitivnih promjena kod studenata. Pri tome se koristi ključnim alatima kao što su: nadahnuće, entuzijazam, empatija, karizma i fleksibilnost.

Upravo je sklonost ka prilagodbi novim situacijama, koja je karakteristična za tu ulogu vrlo značajna u prihvaćanju promjena koje su nastale u novim uvjetima nastave na daljinu uzrokovane epidemijom COVID-19. U početnoj fazi razvoja nastave na daljinu nastavnici su se velikim dijelom usmjerili na primjenu i unapređenje digitalnih kompetencija, prije svega za potrebe nastavničkih upravljačkih funkcija: predplaniranja – odabira nastavnog sadržaja, planiranja poučavanja – pripremanja nastavnog programa i nastavnog plana, organiziranja nastavnog procesa, vođenja (motiviranja i komuniciranja) i vrednovanja. U skladu s time može se promotriti rezultate provedenog istraživanja, u kojem su nastavnici procjenjivali nastale promjene u obavljanju nastavničkih funkcija.

U okviru nastavničke funkcije *predplaniranja* nastavnici su prvenstveno usmjereni na tehničku i sadržajnu prilagodbu (teoretski i praktični dio sadržaja kolegija). U tablici 9 su prikazane sve aktivnosti obuhvaćene nastavničkom funkcijom predplaniranja te najistaknutiji rezultati istraživanja uz svaku od aktivnosti.

**Tablica 9.** Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *predplaniranje*

Predplaniranje – aktivnosti	Odgovori u % – najveći rezultat	Odgovor
priprema za primjenu tehničkih alata	47,3	savjetovao/la se s kolegama koji su već imali iskustva s takvim načinom rada
prilagodba sadržaja kolegija koji se predaje (ne odnosi se na način poučavanja)	58,2	djelomično sam prilagodio/la
prilagodba sadržaja kolegija koji obuhvaćaju praktične oblike nastave neophodne za primjenu znanja, istraživanje i sl.	63,6	zadržao/la, ali su ga studenti samostalno prolazili uz mogućnost konzultiranja s nastavnikom
priprema sadržaja koji su se usmeno pojašnjavali za studente za samostalnu obradu	57,6	pripremao/la sam prilagođene tekstove

Izvor: autori.

Nastavnička funkcija *planiranja poučavanja* obuhvaća aktivnosti vezane uz postavljanje ciljeva i ishoda učenja i poučavanja. U skladu s time, potrebno je jasno i

precizno odrediti sadržaje koji će se poučavati, nastavne strategije, metode, oblike i sredstva koja će se primjenjivati, aktivnosti koje studenti trebaju izvesti, zadatke za vrednovanje postignuća i napredovanja studenata i sl. U tablici 10 prikazane su sve aktivnosti obuhvaćene nastavničkom funkcijom planiranja te najistaknutiji rezultati istraživanja uz svaku od aktivnosti.

**Tablica 10.** Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *planiranje*

Planiranje – aktivnosti	Odgovori u % – najveći rezultat	Odgovor
podrška nastavnicima u korištenju nove tehnologije koju pruža obrazovna ustanova	87,3	ustanova je osigurala sve oblike pomoći u korištenju novom tehnologijom (pisane upute, informatičku podršku, dežurni telefon za informacije itd.)
posudba, kupnja ili dograđivanje računala za potrebe nastave na daljinu	50,9	trebao/la sam dograditi/pojačati postojeće računalo
prilagodba metodike tijekom planiranja nastave na daljinu	52,7	prilagodio/la sam metodiku nastave, uključanjem nekih oblika suradničkog učenja

Izvor: autori.

Zadatak je nastavnika da u okviru funkcije *organiziranja nastavnog procesa* nastave na daljinu osigura opušteno i interaktivno radno ozračje, stvori preduvjete za samostalan rad studenata, njihovo aktivno uključivanje, međusobnu suradnju te slobodno iznošenje vlastitih ideja, mišljenja i primjera. Nastava na daljinu zahtijeva rad u uvjetima skrećenog trajanja nastavnog sata, manje od 45 minuta te se najčešće organizira u blok-satovima. Zbog toga je u okviru nastavničke funkcije organiziranja nastavnog procesa vrlo važno jasno strukturirati vrijeme predviđeno za poučavanje, obuhvatiti sve predviđene nastavne metode te uspješno pratiti aktivnosti studenata. U tablici 11 prikazane su sve aktivnosti obuhvaćene tom nastavničkom funkcijom te najistaknutiji rezultati istraživanja uz svaku od aktivnosti.

**Tablica 11.** Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *organiziranje*

Organiziranje – aktivnosti	Odgovori u % – najveći rezultat	Odgovor
nastava se odvija u uvjetima skraćenog trajanja nastavnog sata s 45 minuta na manje te u blok-satovima	61,8	odgovara mi, odmah sam se uspješno prilagodio/la
potrebno vrijeme za pripremu provođenja nastavnih sadržaja	52,7	<i>online</i> nastava zahtijeva više vremena za pripremu provođenja nast. sadržaja
mogućnost korištenja vremena predviđenog za poučavanje	69,1	vrijeme predviđeno za poučavanje koristim kao i u klasičnoj nastavi
sveobuhvatna primjena nastavnih metoda tijekom nastave na daljinu	74,5	tijekom <i>online</i> nastave ne mogu primjenjivati sve nastavne metode kao i kod klasične nastave
mogućnost praćenja aktivnosti studenata	78,2	otežano je praćenje aktivnosti studenata tijekom <i>online</i> nastave

Izvor: autori.



Nastavnička funkcija *motiviranja i komuniciranja* podrazumijeva uspješnu primjenu socijalnih kompetencija, a u tablici 12 prikazane su sve aktivnosti obuhvaćene tom nastavničkom funkcijom te najistaknutiji rezultati istraživanja uz svaku od aktivnosti.

**Tablica 12.** Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *motiviranje i komuniciranje*

Motiviranje i komuniciranje – aktivnosti	Odgovori u % – najveći rezultat	Odgovor
postavljanje izazovnih ciljeva usklađenih s procijenjenim mogućnostima studenata	52,7	<i>online</i> nastava mi smanjuje tu mogućnost
oblikovanje zadataka za studente u skladu s njihovim specifičnim interesima	50,9	<i>online</i> nastava mi smanjuje tu mogućnost
uvažavanje studentovih primjedbi i sugestija vezanih uz poboljšanje nastave	41,8	tijekom <i>online</i> nastave mogu u potpunosti uvažavati studentove primjedbe
uključenost i sudjelovanje sudenata tijekom nastave na daljinu	78,2	studenti su manje uključeni i rjeđe sudjeluju
interakcija sa studentima uživo tijekom nastave na daljinu	92,7	nedostaje mi interakcija sa studentima u živo
mogućnost empatične komunikacije između nastavnika i studenata te njihov obostrani entuzijazam tijekom nastave na daljinu	78,2	znatno je smanjena ta mogućnost tijekom <i>online</i> nastave

Izvor: autori.

Postignuta razina studentovih kompetencija, odnosno stečena znanja i vještine utvrđuju se u skladu s određenim ishodima učenja. Na temelju toga, nastavnik *vrednuje* aktivnosti ili rezultate aktivnosti studenta u nastavnom procesu.<sup>17</sup> Od visokoškolskog nastavnika očekuje se dobro znanje i razumijevanje pristupa u postupku vrednovanja te da ih komplementarno primjenjuje u nastavi, koristeći se pritom odgovarajućim i raznovrsnim metodama i tehnikama utvrđivanja i procjene ishoda učenja (Domović et al., 2018: 20). Temeljem rezultata ankete može se zaključiti da je tijekom nastave na daljinu cijeli proces vrednovanja izuzetno otežan. U tablici 13 prikazane su sve aktivnosti obuhvaćene nastavničkom funkcijom vrednovanja te najistaknutiji rezultati istraživanja uz svaku od aktivnosti.

Može se zaključiti da je uvođenjem nastave na daljinu započeo proces promjena na području provođenja nastavničkih funkcija. No na žalost u praksi, u uvjetima nastave na daljinu, zbog intenzivne primjene digitalnih kompetencija, uspješna primjena socijalnih kompetencija nije došla dovoljno do izražaja. Očito je da je nastavnicima za potpunu prilagodbu ovim promjenama ipak potrebno dulje vremensko razdoblje.

<sup>17</sup> Prilagođeno prema Matijević (2011: 241–251).

**Tablica 13.** Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *vrednovanje*

Vrednovanje – aktivnosti	Odgovori u % – najveći rezultat	Odgovor
mogućnosti za kvalitetno i sveobuhvatno provjeravanje usvojenih znanja i razvijenih vještina studenata	61,8	<i>online</i> nastava mi to ne omogućuje
uvođenje novih metoda provjeravanja usvojenih znanja i razvijenosti vještina	56,4	uveo/la sam nove metode
kvalitetna procjenu studentovog napredovanja tijekom nastave na daljinu	60,0	<i>online</i> nastava mi to ne omogućuje
kvalitetna procjena komunikacijskih vještina studenata tijekom nastave na daljinu	63,6	<i>online</i> nastava mi to ne omogućuje
mogućnost objektivne procjene znanja i vještina studenata tijekom nastave na daljinu	63,6	<i>online</i> nastava mi to ne omogućuje

Izvor: autori (2021).

Stoga bi u novonastalim uvjetima trebalo više težiti transformacijskoj ulozi, odnosno višesmjernoj komunikaciji, gdje se uz veliko povjerenje studentima predlažu sadržaji koje trebaju samostalno pripremiti i kreativno prikazati pomoću ponuđenih alata, stvarajući pritom nove ideje i rješenja. U tom kontekstu, osobito je važno da se nastavnik posveti i samomotivaciji za rad sa studentima, da mu poučavanje bude uvijek iznova izazov i prilika za poticanje osobnog i profesionalnog razvoja studenata s kojima je u interakciji, a također i prilika za stvaranje kvalitetnih međuljudskih odnosa iz kojih će proizaći stručnjaci sposobni stvarati neke nove vrijednosti i biti spremni na cjeloživotno učenje.

## 5. Zaključak

Ukoliko se promotre strateški ciljevi određeni Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske za razdoblje 2015. – 2025., kojima se obuhvaća područje cjeloživotnog učenja, mogu se izdvojiti sljedeće dominantne komponente: razvoj sposobnosti i potencijala pojedinaca, unapređenje sustava za profesionalni razvoj i usavršavanje nastavnika te poticanje na primjenu i modernizaciju informacijske i komunikacijske tehnologije u učenju i obrazovanju. Svaka je od tih komponenti međusobno ovisna. Modernizacija obrazovnog sustava nije moguća, ukoliko se ne ulaže u primjenu informacijske i komunikacijske tehnologije, a to sve ne bi bilo moguće bez profesionalnog razvoja nastavnika, odnosno razvoja njegovih kompetencija, kako digitalnih tako i svih ostalih. Ravnoteža između tih nastavničkih kompetencija, kontinuirano osnaživanje osobnih i socijalnih te usavršavanje stručnih i metodičkih kompetencija znatno će utjecati na cjeloviti razvoj i dobrobit studenata. U novonasta-

lim uvjetima nastave na daljinu, u svrhu novih mogućnosti komuniciranja sa studentima, kod nastavnika dominira potreba za ulaganjem u razvoj digitalnih kompetencija. Prema rezultatima provedenog istraživanja vidljivo je da je u nastavi na daljinu, intenzivnom primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije otežana primjena socijalnih kompetencija, što je automatski utjecalo i na promjene u provedbi nastavnčkih upravljačkih funkcija: predplaniranja – odabira nastavnog sadržaja, planiranja poučavanja – pripremanja nastavnog programa i nastavnog plana, organiziranja nastavnog procesa, vođenja (motiviranja i komuniciranja) i vrednovanja.

Za stvaranje preduvjeta za intenzivniju primjenu socijalnih kompetencija potrebne su promjene, kako u stilu nastavničkog vodstva tako i u dominaciji njegove uloge u nastavnom procesu. U tom kontekstu nameće se potreba za motivacijskom, odnosno transformacijskom ulogom nastavnika, koja je isključivo usmjerena na potrebe studenata, na razvoj njihove kreativnosti, samostalnosti i odgovornosti, na njihovo aktivno uključivanje u sam proces učenja te stjecanje primjenjivih znanja i vještina. Nastavnik je autonoman u izboru metoda koje primjenjuje u nastavnom procesu. Prema Nacionalnom kurikulumu za strukovno obrazovanje, nastavnik je kreator procesa učenja i poučavanja, njegov moderator i voditelj te prihvaća odgovornost za ostvarivanje ishoda učenja. U tome mu je potrebna velika podrška samog obrazovnog sustava, ali i cijelog društva. To će se u konačnici odraziti i na spremnost studenata da se nakon završenog školovanja samostalno i odgovorno uključe u svijet rada i da na taj način budu doprinosi općem napretku društva, odnosno unapređenju kvalitete života svih građana.

## Literatura

1. Baranović, Branislava, ur. 2015. *Školski kurikulum: teorijski i praktični aspekti*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja.
2. Brajša, Pavao. 1995. *Sedam tajni uspješne škole*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Bass, B. M. i Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10 (2): 181–218.
4. Čižmek Vujnović, Ondina. 2011. *Popularizacija marketinga u strukovnim školama u Republici Hrvatskoj*. Završni rad na specijalističkom poslijediplomskom studiju Marketing neprofitnih organizacija. Zagreb: Ekonomski fakultet.
5. Delors, Jacques et al. 1998. *Učenje: blago u nama*. Izvješće UNESCO-a međunarodnog povjerenstva za razvoj obrazovanja za 21. stoljeće. Zagreb: EDUCA d.o.o.
6. Domović, Vlatka; Ledić, Jasminka i Crnčić Sokol, Marina, ur. 2018. *Priručnik za unapređenje kompetencija nastavnika u visokom obrazovanju*. Zagreb: Ministarstvo znanosti i obrazovanja.
7. Dželalija, Mile, ur. 2009. *Hrvatski kvalifikacijski okvir, Uvod u kvalifikacije*. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa.
8. Goleman, Daniel 2007. *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.

9. Horvatić, Davor, ur. 2018. *Obrazovni trendovi uz potporu digitalnih tehnologija*. Projekt e-Škole. Zagreb: Carnet.
10. Jelavić, Filip. 2003. Nastavna metoda u obrazovno-odgojnom procesu. *Kateheza*, 25: 277–287.
11. Jovanović, Dragana. 2017. *Liderski stil nastavnika i efektivnost nastave*. Beograd: Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet.
12. Jukić, Dinko. 2012. Uloga interpersonalnih vještina u školskom menadžmentu. *Ekonomska misao praksa*, 1: 157–178.
13. Kozina, Andrija. 2012. *Razredni menedžment stilovi vođenja razreda*. <https://www.slide-share.net/AndrijKozina/kolski-menedment-stilovi-voenja-razreda>. 16. rujna 2021.
14. Kuleto, Valentin. *Profesionalni razvoj nastavnika – ključ kvalitetne nastavne prakse*. <https://www.valentinkuleto.com/2016/04/profesionalni-razvoj-nastavnika-kljuc-kvalitetne-nastavne-prakse/>. 6. rujna 2021.
15. Maravić, Jasminka i Janeš, Mirta. 2020. *Planiranje i poučavanje u online i kombiniranoj nastavi*. Zagreb: Carnet.
16. Matijević, Milan. 2011. Pedagoški vid vrednovanja i ocjenjivanja učenika, u: Drandić, Boris, ur., *Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole*. Znamen. Zagreb: 241–251.
17. Matijević, Milan i Radovanović, Diana 2011. *Nastava usmjerena na učenika*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Measures, Arlette. *What Is a 3P Triple Bottom Line Company?* <https://smallbusiness.chron.com/3p-triple-bottom-line-company-4141.html>. 14. rujna 2021.
19. Ministarstvo uprave Republike Hrvatske. 2014. *Priručnik za državna tijela Republike Hrvatske: Preporučene kompetencije za rukovodeća i nerukovodeća radna mjesta*. <https://mpu.gov.hr/UserDocsImages/MURH-%20arhiva/Uprava%20za%20slu%C5%BEbeni%C4%8Dki%20sustav/Preporu%C4%8Dene%20kompetencije%20za%20rukovode%C4%87a%20i%20nerukovode%C4%87a%20radna%20mjest%20-%20priru%C4%8Dnik%20za%20dr%C5%BEavna%20tijela.pdf>. 26. travnja 2021.
20. Ministarstvo znanosti i obrazovanja. 2018. *Nacionalni kurikulum za strukovno obrazovanje*. [https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/StrukovnoObrazovanje/Nacionalni%20kurikulum%20za%20strukovno%20obrazovanje%20\(objavljenost%209.%207.%202018\).pdf](https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/StrukovnoObrazovanje/Nacionalni%20kurikulum%20za%20strukovno%20obrazovanje%20(objavljenost%209.%207.%202018).pdf). 15. rujna 2021.
21. Mušanović, Marko; Vasilj, Mario i Kovačević, Sonja. 2010. *Vježbe iz didaktike*. Rijeka: Hrvatsko futurološko društvo.
22. Nove boje znanja: Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije Republike Hrvatske. 2014. *Narodne novine*, 124. <https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151>. 19. svibnja 2021.
23. Petričević, Dušan 2007. *Metodika strukovno-teorijske nastave*. Zagreb: Pučko otvoreno učilište Zagreb.
24. Sikavica, Pere i Bahtijarević-Šiber, Fikreta. 2004. *Menadžment*. Zagreb: Masmedia.
25. Vizek-Vidović, Vlasta. *Nastavnik u visokom obrazovanju*. <http://www.unizg.hr/studiji-i-studiranje/cjelozivotno-obrazovanje-i-usavrsavanje/podrska-nastavnicima/ucenje-i-pouucavanje-u-visokom-obrazovanju-upravo/nastavnik/>. 8. veljače 2021.
26. Vizek-Vidović, Vlasta i Vlahović Štetić, Vesna 2007. *Modeli učenja odraslih i profesionalni razvoj*. Zagreb: Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
27. Wardoyo, Cipto; Herdiani, Aulia i Sulikah, Sulikah 2017. *Teacher Professionalism: Analysis of Professionalism Phases International Education Studies*, v10 (4): 90–100. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1138573.pdf>. 20. svibnja 2020.

28. Živković, Ivan. 2016. *Učea organizacija i suvremeni stilovi vodstva*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
29. Žugaj, Miroslav. 1991. O razvoju ljudskih resursa. *Journal of information and organizational sciences*, 15: 247–261.

## Popis slika i tablica

Slika 1. Tripodni konceptualni model

Tablica 1. Područja menadžmenta obrazovne ustanove

Tablica 2. Prikaz strukture ispitanika po spolu i godinama radnog iskustva u nastavničkom zvanju

Tablica 3. Prikaz rezultata procjene značaja nastavničke kompetencije *komuniciranje*

Tablica 4. Prikaz rezultata procjene značaja nastavničkih kompetencija

Tablica 5. Prikaz procjene obostranog zadovoljstva nastavnika i studenata tijekom nastave na daljinu

Tablica 6. Prikaz stilova vodstva u nastavnom procesu s obzirom na korištenje autoriteta

Tablica 7. Prikaz uloge nastavnika u nastavnom procesu – usporedba klasične nastave i nastave na daljinu

Tablica 8. Pristupi poučavanju u visokom obrazovanju

Tablica 9. Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *predplaniranje*

Tablica 10. Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *planiranje*

Tablica 11. Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *organiziranje*

Tablica 12. Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *motiviranje i komuniciranje*

Tablica 13. Prikaz rezultata procjene nastavničke funkcije *vrednovanje*



## **Transformational role of the teacher in distance learning**

### **Abstract**

The contemporary society striving for economic stability will be based primarily on investing in the quality of human resources, and thus in the educational system. Through lifelong learning, individuals are able to improve the existing and develop new competencies. Teachers are the bearers of change, and the responsibility they assume in the teaching process – choosing the teaching approach – is great, and will ultimately affect students' achievement. That is why it is important to invest in the development of teacher competencies. They are expected to adapt to change willingly, to be the bearers of change themselves and to adjust their roles accordingly. It was distance learning during the current pandemic that required teachers to take on a new role, a leadership style and a different approach to teaching. In the academic year of 2020/2021, Zoretić, Čižmek Vujnović and Ilić conducted a survey among teachers at higher education institutions with the aim to show that distance learning increases the need for digital competencies of the teachers, thereby decreasing the need for social competencies.

Keywords: teacher, teacher competency profile, teacher competencies, educational process, function of the teacher, leadership style