Izgradnja otpornosti sustava obrazovanja kroz inkluziju

**Vodič za stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju**

**Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje**

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje (Agencija) neovisna je i samoupravna organizacija. Agenciju sufinanciraju ministarstva obrazovanja njezinih država članica i Europska komisija putem operativne bespovratne pomoći u okviru obrazovnog programa Europske Unije (EU).

Financira Europska unija. Izražena stajališta i mišljenja, međutim, odražavaju samo stajališta i mišljenja autora i ne predstavljaju nužno ona Europske unije ili Europske komisije. Za njih se ne mogu smatrati odgovornima niti Europska unija niti Europska komisija.

Stajališta koja je u ovom dokumentu iznijela neka osoba ne predstavljaju nužno službena stajališta Agencije, njezinih država članica ili Europske komisije.

© **European Agency for Special Needs and Inclusive Education 2024**

Urednici: Margarita Bilgeri i Amélie Lecheval

Ova publikacija predstavlja resurs otvorenog izvora. To znači da mu možete slobodno pristupati, upotrebljavati ga, mijenjati i dijeliti uz odgovarajuće pozivanje na Europsku agenciju za posebne potrebe i uključivo obrazovanje. Za više informacija o politici Agencije o otvorenom pristupu pogledajte: [www.european-agency.org/open-access-policy](https://www.european-agency.org/open-access-policy).

Ovu publikaciju možete citirati kako slijedi: Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2024. *Izgradnja otpornosti sustava obrazovanja kroz inkluziju: Vodič za stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju.* (M. Bilgeri i A. Lecheval, urednici). Odense, Danska

Ovo je djelo licencirano pod međunarodnom licencom [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Ovu publikaciju možete slobodno dijeliti i prilagođavati.

U cilju veće pristupačnosti, ovo je izvješće dostupno na 25 jezika i može mu se pristupiti u elektroničkom formatu na mrežnoj stranici Agencije: [www.european-agency.org](https://www.european-agency.org/)

Ovo je prijevod izvornog teksta na engleskom. U slučaju nedoumice u vezi s točnošću informacija u prijevodu, pogledajte izvorni tekst na engleskom jeziku.

ISBN: 978-87-7599-104-4 (elektronički)

**Tajništvo**

Østre Stationsvej 33

DK-5000 Odense C Danska

Telefon: +45 64 41 00 20

[secretariat@european-agency.org](mailto:secretariat@european-agency.org)

**Ured u Bruxellesu**

Rue Montoyer 21

BE-1000 Bruxelles Belgija

Telefon: +32 2 213 62 80

[brussels.office@european-agency.org](mailto:brussels.office@european-agency.org)

**SADRŽAJ**

[Korištene ikone 4](#_Toc165981561)

[Uvod 5](#_Toc165981562)

[Koji je cilj ovog vodiča? 5](#_Toc165981563)

[Kako se koristiti ovim vodičem 6](#_Toc165981564)

[Gdje pronaći informacije 6](#_Toc165981565)

[Prvi odjeljak: model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju 8](#_Toc165981566)

[Ključne sastavnice učinkovite komunikacije u obrazovanju 8](#_Toc165981567)

[Opis modela Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju 9](#_Toc165981568)

[Drugi odjeljak: Okvir dobrobiti 12](#_Toc165981569)

[Treći odjeljak: Ciljevi 14](#_Toc165981570)

[Kako se koristiti ciljevima 17](#_Toc165981571)

[Cilj A: Osiguravanje sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje 19](#_Toc165981572)

[Poticajna praksa za Cilj A 19](#_Toc165981573)

[Cilj B: Sposobnost proaktivnog djelovanja, osjećaj pripravnosti za psihosocijalne krize 21](#_Toc165981574)

[Poticajna praksa za Cilj B 21](#_Toc165981575)

[Cilj C: Stvaranje karika podrške u zajednici za učenike i njihove obitelji 23](#_Toc165981576)

[Poticajna praksa za Cilj C 24](#_Toc165981577)

[Cilj D: Korištenje učinkovite komunikacije s ciljem rješavanja potreba svih učenika 26](#_Toc165981578)

[Poticajna praksa za Cilj D 27](#_Toc165981579)

[Četvrti odjeljak: Alat za promišljanje 28](#_Toc165981580)

[Kako se koristiti alatom 28](#_Toc165981581)

[Tablice za promišljanje o učinkovitoj komunikaciji u odnosu na Cilj D 29](#_Toc165981582)

[1. Jasnoća 29](#_Toc165981583)

[2. Pristupačnost 29](#_Toc165981584)

[3. Povjerenje 30](#_Toc165981585)

[4. Transparentnost 31](#_Toc165981586)

[Popis literature 32](#_Toc165981587)

Korištene ikone

U cijelom se izvješću različitim ikonama upućuje na različite vrste informacijskih resursa i olakšava upotreba dokumenta. Ikone su kako slijedi:

|  |  |
| --- | --- |
| **Ikona** | **Značenje** |
|  | Osiguravanje sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje (Cilj A) |
|  | Sposobnost proaktivnog djelovanja, osjećaj pripravnosti za psihosocijalne krize (Cilj B) |
|  | Stvaranje karika podrške u zajednici za učenike i njihove obitelji (Cilj C) |
|  | Korištenje učinkovite komunikacije s ciljem rješavanja potreba svih učenika (Cilj D) |
|  | Usmjeravajuća pitanja |
|  | Glavne poruke |
|  | Primjer iz stvarnog života |

Uvod

Ovaj vodič za razvoj kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju rezultat je aktivnosti [Izgradnja otpornosti sustava obrazovanja kroz inkluziju](https://www.european-agency.org/activities/BRIES) (BRIES) Europske agencije za posebne potrebe i uključivo obrazovanje (Agencija).

U prvoj fazi pandemije bolesti COVID-19 nekoliko je zemalja objavilo komunikacijske smjernice za različite dionike u obrazovanju (Europska agencija, 2022.). Međutim, tijekom aktivnosti BRIES, učitelji i nastavnici, učenici, roditelji i donositelji politike/pravila uočili su da još uvijek u dostatnoj mjeri ne postoji učinkovita komunikacija u obrazovanju (Europska agencija, 2023.). To je imalo nepovoljni učinak na dobrobit i otpornost dionika uključenih u proces poučavanja i učenja i na odgovarajuće rješavanje potreba svih učenika.

U aktivnostima uzajamnog učenja BRIES sudjelovalo je šest zemalja (Bugarska, Estonija, Grčka, Irska, Njemačka i Švedska). U tim su aktivnostima sudionici utvrdili da je učinkovita komunikacija temeljna sastavnica na kojoj donositelji odluka moraju raditi u svrhu izgradnje otpornosti svih učenika i osiguranja njihove dobrobiti. U [srednjoročnom izvješću o aktivnosti BRIES](https://www.european-agency.org/sites/default/files/BRIES_Mid-Term_Report.pdf) sadržane su daljnje informacije o procesu utvrđivanja ovog fokusa (Europska agencija, 2023.). Posljedično, aktivnost BRIES bila je usredotočena na razvoj ovog vodiča.

Koji je cilj ovog vodiča?

Cilj je ovog vodiča **poticanje donositelja odluka** ((ruko)voditelja škola, donositelja politika/pravila i javnih odgojno-obrazovnih tijela na svim razinama upravljanja, ovisno o specifičnom nacionalnom kontekstu) **na razmišljanje o komunikacijskim strukturama i procesima** koji postoje u njihovim sustavima obrazovanja. Potiče ih se na utvrđivanje načina na koji ti procesi mogu biti poboljšani.

U „normalnim” vremenima, dobro uhodana kultura učinkovite komunikacije djeluje kao podrška u sustavu obrazovanja. U vrijeme krize, dobro uhodana kultura učinkovite komunikacije bitna je za ublažavanje učinka značajnih čimbenika rizika koji prijete učenicima, što uključuje način na koji kriza utječe na njihovu socijalno-emocionalnu dobrobit i otpornost.

U [Ključnim načelima](https://www.european-agency.org/resources/publications/key-principles-supporting-policy-development-implementation) Agencije naglašena je važnost jačanja prevencijskih mjera u obrazovnoj politici kako bi se osigurala podrška svim učenicima (Europska agencija, 2021.). U ovom se vodiču naglasak stavlja na **prevenciju**, uz fokus na razvoj kulture učinkovite komunikacije u normalno vrijeme kako bi dionici bili spremni za učinkovitu komunikaciju u krizno vrijeme.

Stoga, **kultura učinkovite komunikacije** predstavlja resurs kojem bi trebali moći pribjeći svi odgojno-obrazovni dionici s ciljem unaprijeđenja dobrobiti i otpornosti svih učenika. Na razini politike, ovaj resurs – ako je dostupan trenutno – može pomoći u brzom razvoju i provedbi odgovora politike u krizno vrijeme:

Da bi bio ostvariv i brzo provediv, osmišljavanje odgovora politike na krizu mora se temeljiti na trenutno raspoloživim resursima, ali se također može oslanjati na postojeće ustanove s ciljem širenja opsega kriznih mjera (Gouëdard, Pont i Viennet, 2020., str. 33.).

Kultura učinkovite komunikacije može biti smisleni resurs u obrazovanju jedino ako su uzeti u obzir svi koji su uključeni u proces poučavanja i učenja. Donositelji odluka, stoga, moraju moći utvrditi komunikacijske strukture i procese koje valja poboljšati. Ovaj vodič predstavlja osnovu na temelju koje to učiniti. Pandemija nam je pokazala da ulaganje u učinkovitu komunikaciju u obrazovanju doprinosi otpornosti i dobrobiti svih učenika.

Kako se koristiti ovim vodičem

Zemlja/općina/regija/škola mogu se koristiti ovim vodičem u radu na komunikacijskim strukturama i procesima čiji je cilj podrška dobrobiti i otpornosti svih učenika. Namjera je stvoriti kulturu učinkovite komunikacije u normalno vrijeme, što dionicima omogućuje da budu spremni u slučaju krize. S tim ciljem, cilj donositelja odluka (donositelji politike/pravila, (ruko)voditelji škole ili lokalne vlasti) trebao bi biti:

* utvrđivanje praznina i poteškoća u postojećim komunikacijskim strukturama i procesima;
* sposobnost rješavanja potreba svih učenika;
* povećanje dobrobiti i otpornosti svih učenika.

U svrhu podrške ovom procesu, vodič predstavlja četiri međusobno povezana odjeljka koji su bitni za stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju:

Prvi odjeljak: [**Model za učinkovitu komunikaciju u obrazovanju**](#Section1), na temelju ishoda aktivnosti BRIES. Model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju predstavlja početnu točku za izgradnju otpornosti i njegovanje dobrobiti.

Drugi odjeljak: Model je ugrađen u [**okvir dobrobiti**](#Section2) koji je ponuđen u pristupu koji se zasniva na sposobnosti (Sen, 2009., 2017.; Robeyns, 2016.), odnosno „‚sposobnosti’ osobe da živi svoj život na način koji za nju ima vrijednost, i to koji za nju ima vrijednost s razlogom” (Sen, 2012., str. 18.). Ovim pristupom moguće je postići dobrobit i otpornost ako su ostvareni ciljevi dionika uključenih u obrazovanje koji za njih imaju vrijednost.

Treći odjeljak: U svrhu kontekstualizacije modela učinkovite komunikacije i okvira dobrobiti na različitim razinama dionika, predstavljamo [**četiri cilja**](#Section3) koja su utvrđena tijekom razgovora dionika u aktivnosti BRIES. Ciljevi predstavljaju prioritetna područja dionika za poboljšanje procesa podučavanja i učenja u krizno vrijeme.

Četvrti odjeljak: [**Alat za promišljanje**](#Section4) kojim se osigurava podrška promišljanju komunikacijskih procesa i učinkovite komunikacije s dionicima. Ovaj se alat zasniva na završnom cilju: korištenju učinkovite komunikacije s ciljem rješavanja potreba svih učenika.

Gdje pronaći informacije

[Izvješće u sklopu aktivnosti BRIES o metodologiji i teoriji](https://www.european-agency.org/resources/publications/BRIES-methodology-theory) (Europska agencija, 2024.; samo na engleskom) pomoćni je dokument uz ovaj vodič. Izvješće korisnicima nudi iscrpne informacije, pozadinu i razumijevanje kako bi njihov rad mogao biti učinkovitiji. Njime se sveobuhvatno objašnjavaju aktivnosti BRIES i poduzeti koraci kojima se omogućio razvoj ovog vodiča. Uključuje i detaljne informacije o učinkovitom komunikacijskom modelu i okviru dobrobiti. U izvješću su predstavljene teorije i saznanja iz drugih istraživanja koja predstavljaju teorijsku osnovu za ishode aktivnosti BRIES.

Prvi odjeljak: model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju

Model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju zasniva se na postojećim komunikacijskim okvirima i teorijama, kao i saznanjima iz aktivnosti BRIES. Temelji se na transakcijskom modelu komunikacije, koji je objašnjen u [izvješću o metodologiji i teoriji](https://www.european-agency.org/resources/publications/BRIES-methodology-theory). U izvješću je detaljnije predstavljena i komunikacijska teorija.

Model sadrži **ključne sastavnice** učinkovite komunikacije koje su utvrđene tijekom aktivnosti BRIES. Uključuje i relevantna kontekstna područja i komunikacijske procese koji su preuzeti iz postojećih komunikacijskih modela.

Ključne sastavnice učinkovite komunikacije u obrazovanju

Komunikacija je proces u kojem osobe, skupine ili organizacije dijele i odgovaraju na informacije (Walaski, 2011.). U smislu ovog vodiča, svrha učinkovite komunikacije jest poboljšati komunikacijske procese. Učinkovitom komunikacijom unutar i između različitih razina sustava obrazovanja osigurava se razmjena poruka i odluka na jasan, pristupačan način. Njome se također osnažuje izgradnja otpornosti i njegovanje dobrobiti dionika u obrazovanju.

Učinkovita komunikacija je jasna, transparentna i pristupačna; njome se stvara osjećaj **povjerenja** i pripadnosti, ali i omogućuje sudjelovanje svih dionika u relevantnim komunikacijskim procesima i procesima donošenja odluka (Greenaway, Wright, Willingham, Reynolds i Haslam, 2015.; Durkee-Lloyd, 2022.). Ona, stoga, svim osobama koje su uključene i koje doprinose sustavima (uključivog) obrazovanja omogućuje učinkovito rješavanje potreba svih učenika. To dovodi do uključive kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju.

U aktivnosti BRIES utvrđene su četiri ključne sastavnice učinkovite komunikacije, koje su međusobno povezane i koje se međusobno podržavaju:

* **Jasnoća** je bitna za dosljednost i pristupačnost informacija, što ukazuje na važnost jasnog, lako razumljivog izražavanja. Jezik mora biti prilagođen ciljnoj publici. Složeno i zbunjujuće izražavanje valja uvijek izbjegavati (Durkee-Lloyd, 2022.; Lund-Tønnesen i Christensen, 2023.; Glik, 2007.).
* **Pristupačnost** znači davanje poruka u pristupačnom formatu, na pristupačnom jeziku i pristupačnim kanalima. Pristupačnošću se osigurava prilagodba informacija i komunikacije potrebama svih uključenih, tako da su dostupni svima (Durkee-Lloyd, 2022.; Vakarelov i Rogerson, 2020.). Pristupačna komunikacija koja se gradi kroz sudjelovanje dionika dovodi do transparentnih i jasnih komunikacijskih procesa koji se zasnivaju na povjerenju.
* **Povjerenje** uključuje partnerstvo osoba uključenih u komunikacijski proces. Povjerenjem se osigurava da će se primatelje čuti i da će njihovi komentari, povratne informacije i poruke biti uvaženi i saslušani (Greenaway i ostali, 2015.; Kambouri, Wilson, Pieridou, Flannery Quinn i Liu, 2022.; Walaski, 2011.). Komunikacijski procesi koji su izgrađeni na povjerenju omogućuju jasnoću, transparentnost i učinkovitost komunikacije.
* **Transparentnost** znači da se želi osigurati neposredna dostupnost informacija, a priopćava ih se na način koji može doprijeti do različitih razina dionika. Njome se osigurava razumljivost i pristupačnost komunikacijskih procesa i procesa donošenja odluka. Za transparentnost u komunikaciji potrebni su povjerenje, vjerodostojnost, poštenje i odgovornost (Vakarelov i Rogerson, 2020.; Glik, 2007.).

Ključne sastavnice glavni su **pretvorbeni čimbenici** za preoblikovanje postojeće komunikacije u učinkovitu komunikaciju. Pretvorbeni čimbenici postaju smisleniji i jasniji u [drugom odjeljku](#Section2) u kojem je model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju usklađen s okvirom dobrobiti.



**TRANSPARENTNOST**

**JASNOĆA**

**POVJERENJE**

**PRISTUPAČNOST**

**Kultura učinkovite komunikacije u obrazovanju**

Slika 1. Četiri ključne sastavnice učinkovite komunikacije u obrazovanju

Opis modela Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju

Nadograđujući se na [postojeće komunikacijske modele i teoriju](https://www.european-agency.org/activities/BRIES), kao i na četiri ključne sastavnice učinkovite komunikacije, u sklopu aktivnosti BRIES osmišljen je model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju.



**Kultura učinkovite komunikacije u obrazovanju**

**JASNOĆA**

**PRISTUPAČNOST**

**TRANSPARENTNOST**

**POVJERENJE**

**Komunikatori:**  
Učenici  
Učitelji i nastavnici  
Obitelji  
Donositelji odluka

**Komunikatori:**  
Učenici  
Učitelji i nastavnici  
Obitelji  
Donositelji odluka

**Kontekst**  
(relacijski, kulturni, socijalni, fizički, psihološki)

**Kontekst**  
(relacijski, kulturni, socijalni, fizički, psihološki)

**Višekanalna komunikacija**

**Višekanalna komunikacija**

Slika 2. Model Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju

U ovom su modelu svi dionici u obrazovanju potencijalni komunikatori. U svakoj komunikaciji, četiri ključne sastavnice učinkovite komunikacije, kao i dodatna polja s kontekstom, igraju bitnu ulogu (Airenti i Plebe, 2017.; Jones, 2013.). Kontekst može utjecati na način prenošenja i primanja sadržaja. To je mjesto preklapanja konteksta s ključnim sastavnicama učinkovite komunikacije.

U ovom je modelu definirano pet glavnih kontekst-područja, u kojima se preklapaju četiri ključne sastavnice:

* **Relacijski kontekst** određuje način na koji dolazi do komunikacije na temelju kvalitete odnosa između komunikatora. On utječe na to kako se osoba osjeća tijekom komunikacijskog procesa. Odnos koji se zasniva na povjerenju, primjerice, potiče učinkovitu komunikaciju budući da je lakše rješavati poteškoće.
* **Kulturni kontekst** uključuje različite aspekte identiteta (rasa, spol, nacionalnost, pripadnost etničkoj skupini, seksualna orijentacija, sposobnosti itd.) koji mogu utjecati na komunikaciju. Određeni tipovi identiteta dovode do marginaliziranog ili dominantnog položaja u komunikaciji. Ako su u komunikacijskom procesu uzete u obzir razlike u odnosu snaga, učinkovita komunikacija postaje lakša.
* **Socijalni kontekst** odnosi se na pravila ili neizrečene norme kojima se ljudi vode u komunikaciji. Pravila i norme često su naučeni implicitno, tijekom socijalizacije u našim zajednicama (ovo smiješ, a ono ne smiješ raditi). Kada je socijalni kontekst transparentan i kada ga se poštuje, on može doprinijeti učinkovitoj komunikaciji. Određena implicitna društvena pravila i norme mogu ometati učinkovitu komunikaciju jer prikrivaju stvarne probleme i njihove uzroke.
* **Fizički kontekst** odnosi se na čimbenike u okolišu koji utječu na komunikaciju (okoliš općenito, digitalni okoliš, veličina, raspored, vanjski uvjeti, temperatura itd.). Učinkovita komunikacija lakša je kada su odabrani komunikacijski kanali i okoliš pristupačni i kada odgovaraju ciljanoj publici.
* **Psihološki kontekst** odnosi se na mentalne i emocionalne čimbenike u komunikaciji (stres, tjeskoba, emocije itd.). Kada se u obzir uzme psihološki kontekst, komunikacija može biti puno učinkovitija budući da se prilagođava potrebama uključenih osoba.

(Jones, 2013., str. 19. – 22.; Greenaway i ostali, 2015.; Walaski, 2011.)

Kao što je vidljivo iz definicija, uzimanjem u obzir različitog konteksta u komunikacijskim procesima pruža se podrška razvoju kulture učinkovite komunikacije. Kontekst je važan, ali u ovom se vodiču usredotočujemo na ključne sastavnice. One su glavni pretvorbeni čimbenici za preoblikovanje postojećih komunikacijskih resursa u učinkovitu komunikaciju. Usredotočene su na sam čin komunikacije; komunikator, ako je to potrebno, može na njih utjecati s ciljem unaprijeđenja komunikacijskih procesa.

Kao što je spomenuto, još jedna svrha rada na stvaranju kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju jest pružanje podrške dobrobiti i otpornosti svih učenika, osobito u vrijeme krize. Zato je model usklađen s okvirom dobrobiti koji je dio pristupa koji se zasniva na sposobnosti, kao što je objašnjeno u drugom odjeljku.

Drugi odjeljak: Okvir dobrobiti

Okvir dobrobiti u sklopu aktivnosti BRIES pojednostavljena je verzija pristupa koji se zasniva na sposobnosti (Sen, 2009., 2017.; Robeyns, 2016.; Evans, 2002.; Ibrahim, 2017.). Pristup koji se zasniva na sposobnosti usredotočen ja na potencijalnu kvalitetu života i dobrobit pojedinaca kada oni imaju slobodu i priliku postići ono što za njih ima vrijednost u životu. Okvir dobrobiti u sklopu aktivnosti BRIES prilagođen je kontekstu učinkovite komunikacije koja dovodi do dobrobiti i otpornosti. Iz ove je perspektive učinkovita komunikacija smislena sposobnost ostvarenja otpornosti i dobrobiti (Schejter, 2022.).

Da bi dionici sa svih razina mogli učinkovito komunicirati, kultura učinkovite komunikacije mora postojati za sve. Korištenjem i primjenom kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju omogućuje se podrška dobrobiti i otpornosti kako u normalno vrijeme, tako i u vrijeme krize.

Iz primjene pristupa koji se zasniva na sposobnosti na komunikaciju proizlazi:

… komuniciranje je sposobnost koja je potrebna za realizaciju funkcija kao što je sudjelovanje u političkom, kulturnom, društvenom, obrazovnom i komercijalnom životu i bitna je za promicanje pripadnosti kolektivu (Schejter, 2022., str. 1826.).

Okvir dobrobiti nudi priliku za pogled na komunikaciju kao na postojeći resurs koji može biti pretvoren u kulturu učinkovite komunikacije. On, stoga, pruža podršku dobrobiti i otpornosti cijele skupine (Evans, 2002.; Ibrahim, 2017.).

Ključnim sastavnicama modela Stvaranje kulture učinkovite komunikacije u obrazovanju usmjerava se proces pretvaranja postojeće komunikacije u kulturu učinkovite komunikacije za sve. Promišljanjem i provedbom ključnih sastavnica u komunikacijskim procesima pruža se podrška razvoju kulture učinkovite komunikacije za sve. Ciljevi i alat za promišljanje, koji su predstavljeni niže u tekstu, čine to jasnim.

Učinkovita komunikacija i ključne sastavnice doprinose dobrobiti i otpornosti u obrazovanju:

„Postojeći komunikacijski resursi” pretvaraju se u „učinkovitu komunikaciju” zahvaljujući pretvorbenim čimbenicima, a to su „ključne sastavnice za učinkovitu komunikaciju u obrazovanju: jasnoća, pristupačnost, povjerenje i transparentnost”. Učinkovita komunikacija primjenjuje se u svrhu izgradnje i korištenja kulture učinkovite komunikacije kojom se njeguje dobrobit i otpornost u obrazovanju.

**Pretvorbeni čimbenici**

Ključne sastavnice učinkovite komunikacije u obrazovanju: jasnoća, pristupačnost, povjerenje i transparentnost

**Učinkovita komunikacija**

**Izgradnja i korištenje kulture učinkovite komunikacije**

**Provedba za …**

**Pretvaranje u …**

**Njegovanje …**

**Dobrobit i otpornost**

**Postojeći komunikacijski resursi**

Slika 3. Okvir dobrobiti i učinkovite komunikacije u obrazovanju

U svrhu njegovanja dobrobiti i otpornosti svih učenika kroz unaprjeđivanje komunikacijskih procesa, svi dionici moraju provoditi i koristiti se kulturom učinkovite komunikacije. Učinkovita komunikacija tako može pripomoći ostvarenju vrijednih ciljeva koji doprinose dobrobiti i otpornosti svih učenika.

Za više informacija o pristupu sposobnosti i okviru dobrobiti, pogledajte [izvješće u sklopu aktivnosti BRIES o metodologiji i teoriji](https://www.european-agency.org/resources/publications/BRIES-methodology-theory).

Treći odjeljak: Ciljevi

U sklopu aktivnosti BRIES, učenici, učitelji i nastavnici, roditelji i donositelji politika/pravila iz zemalja sudionica utvrdili su četiri prioritetna područja na temelju svojih iskustava tijekom pandemije. (Za detaljnije informacije o metodologiji i sudionicima, pogledajte [srednjoročno izvješće o aktivnosti BRIES](https://www.european-agency.org/sites/default/files/BRIES_Mid-Term_Report.pdf) i [izvješće u sklopu aktivnosti BRIES o metodologiji i teoriji](https://www.european-agency.org/resources/publications/BRIES-methodology-theory)). Prioritetna područja predstavljena su kao Cilj A, B, C i D.

**Cilj A**

**Osiguravanje sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje**



**Cilj B**

**Sposobnost proaktivnog djelovanja, osjećaj pripravnosti za psihosocijalne krize**



**Cilj C**

**Stvaranje karika podrške u zajednici za učenike i njihove obitelji**



**Cilj D**

**Korištenje učinkovite komunikacije s ciljem rješavanja potreba svih učenika**



Slika 4. Ciljevi

Ciljevima se opisuju procesi koji u konačnici poboljšavaju dobrobit i otpornost svih učenika. Kao takvi, oni predstavljaju ciljeve koje su dionici smatrali vrijednima. Mogu se postići ako se sve osobe uključene u proces poučavanja i učenja koriste učinkovitom komunikacijom.

U sljedećim odjeljcima svaki je cilj iscrpno objašnjen. Iskustva dionika u odnosu na komunikacijske procese tijekom rane faze pandemije predstavljaju kontekst za ciljeve. U odjeljcima se opisuju i situacije kada bi učinkovita komunikacija mogla dovesti do poboljšane dobrobiti i izgradnje otpornosti za sve učenike.

U ovom je vodiču za utvrđivanje relevantnih komunikatora (dionici) upotrijebljen model ekosustava Agencije (vidi sliku 5.), koji učenike smješta u samo središte. Dionici na svim razinama međusobno komuniciraju na određeni način i stoga se mogu smatrati „komunikatorima”. To dovodi do složenog okruženja za potencijalne komunikacijske procese. U vodiču su donositelji odluka, što uključuje (ruko)voditelje škole i javna odgojno-obrazovna tijela na svim razinama upravljanja, smješteni na vanjski rub isječka tortnog grafikona.



**Učenici**

Individualna razina

**Učitelji i nastavnici**

Razina škole

**Roditelji/obitelji**

Razina zajednice

**Donositelji odluka**

Nacionalna/ regionalna razina

Slika 5. Model ekosustava Agencije

Svaki od četiri cilja povezan je s jednom skupinom dionika koji čine ekosustav. Međutim, iako, primjerice, roditelji i učitelji i nastavnici imaju koristi od učinkovite komunikacije, u konačnici uvijek najviše profitira učenik.

Tablica 1. Ciljevi povezani s razinom dionika

| **Primjer iz stvarnog života preuzet od:** | **Cilj** |
| --- | --- |
| Učenici | **A:** Osiguravanje sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje (s ciljem podrške dobrobiti i otpornosti svih učenika). |
| Učitelji i nastavnici i škole | **B:** Sposobnost proaktivnog djelovanja, osjećaj pripravnosti za psihosocijalne krize (s ciljem podrške dobrobiti i otpornosti svih učenika). |
| Obitelji i zajednica | **C:** Stvaranje karika podrške u zajednici za učenike i njihove obitelji (s ciljem podrške dobrobiti i otpornosti svih učenika). |
| Donositelji odluka | **D:** Korištenje učinkovite komunikacije s ciljem rješavanja potreba svih učenika (s ciljem podrške dobrobiti i otpornosti svih učenika). |

Kako se koristiti ciljevima

Svaki je cilj predstavljen primjerom komunikacijskog izazova s kojim je suočena skupina dionika. Ti se primjeri nazivaju **„primjeri iz stvarnog života”** i prikupljeni su tijekom aktivnosti vršnjačkog učenja u sklopu aktivnosti BRIES. Svaki cilj ima istu strukturu:

1. **Primjeri iz stvarnog života** prikazuju konkretni kontekst u kojem je neučinkovita komunikacija u krizi nepovoljno utjecala na dobrobit i otpornost određene skupine dionika.
2. Kao inspiracija odnosno poticaj ukratko je prikazan **primjer iz zemlje** u kojoj postoji učinkovita komunikacija u odnosu na cilj. Za sve pojedinosti o primjerima pogledajte izvorni tekst izvješća na engleskom jeziku.
3. Predstavljeno je **usmjeravajuće pitanje**.
4. Usmjeravajuće pitanje vodi do **glavne poruke** koja predstavlja prvu ulaznu informaciju za promišljanje o cilju.

Donositelji odluka mogu se koristiti ciljevima kao primjerima za situacije koje postoje na lokalnoj razini, a u kojima poboljšani komunikacijski procesi mogu doprinijeti otpornosti i dobrobiti učenika.

To, posljedično, može potaknuti **procese promišljanja** (u školi, općini, regiji ili zemlji) o načinu komuniciranja informacija i odluka dionicima odnosno uključivanju različitih skupina dionika u procese donošenja odluka (primjerice, kroz osmišljavanje i raspravljanje o planovima za izvanredne situacije, komunikacijskim smjernicama i strategijama itd.).

Cilj A: Osiguravanje sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje

Siguran psihosocijalni okoliš za učenje bitan je za osiguravanje socijalno-emocionalne dobrobiti svih učenika (kao i učitelja i nastavnika), osobito u krizno vrijeme. Učinkovita komunikacija može stvoriti okoliš za učenje koji kod učenika stvara osjećaj pripadnosti, osjećaj da se njihov glas čuje, kao i prilike za traženje pomoći ili podrške. To također pomaže u izgradnji otpornosti.

Primjeri iz stvarnog života niže u tekstu primjeri su komunikacijskih izazova s kojima su se učenici susretali tijekom rane faze krize koja je izazvana pandemijom bolesti COVID-19. Njihov je cilj pokazati čitatelju gdje bi učinkovita komunikacija – da postoji – mogla doprinijeti dobrobiti i otpornosti učenika.

**Primjer iz stvarnog života:**

* Učenici su izjavili da **ne mogu ostvariti neposrednu komunikaciju** s učiteljima i nastavnicima kada se susretnu s poteškoćama.
* **Savjetovanje s osobama za podršku** također je otežano. Neki učenici nikada nisu kontaktirali psihologe/stručnjake koji su im na raspolaganju, tako da su oni za njih bili **stranci**.
* Nekim je pak učenicima situacija bila dodatno otežana jer njihovi roditelji nisu mogli preuzeti određene **komunikacijske zadatke**. To je samo **doprinijelo stresu kod učenika**, a problem je bio rezultat **slabih komunikacijskih procesa između škole i obitelji**.

Poticajna praksa za Cilj A

U ovom je primjeru omogućen okoliš za uključivo učenje u kojem su svi učenici mogli sigurno komunicirati.

**Stvaranje prisutnosti na daljinu: iskustva i čimbenici uspjeha u učenju na daljinu**

U Švedskoj je provedena studija o načinu na koji je na procese poučavanja utjecalo učenje na daljinu putem digitalne komunikacije tijekom razdoblja kada su škole bile zatvorene zbog bolesti COVID-19.

Iz razgovora s učiteljima i nastavnicima proizlazi da je nekim učenicima bilo lakše komunicirati pomoću tekstualnih poruka i čavrljanja na mreži nego u učionici sa svojim vršnjacima. U studiji su navedeni različiti koraci koji su poduzeti s manjim i većim grupama učenika u cilju razvoja živahnije i smislenije komunikacije.

Rezultati ukazuju koliko je važno svima dati priliku za korištenje prilagođenih sredstava za komunikaciju. Time se osigurava protok informacija i postaje lakše doprijeti do svih učenika.

([Center för skolutveckling](https://goteborg.se/wps/wcm/connect/bd3a6a31-1b2c-4c13-bfdd-f3f01b0ad406/Att+skapa+n%C3%A4rvaro+p%C3%A5+distans.pdf?MOD=AJPERES), 2020.)

**Usmjeravajućim pitanjem** i **glavnom porukom** tema učinkovite komunikacije u odnosu na Cilj A smještena je u kontekst. Fokus je **učinkovita komunikacija i učenici:**

****

**Kako se kulturom učinkovite komunikacije u obrazovanju može pružiti podrška dionicima u stvaranju sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje za sve učenike?**

*Glavna poruka*: Kulturom učinkovite komunikacije u obrazovanju osigurava se siguran psihosocijalni okoliš za učenje. Stvaranje odnosa koji se zasnivaju na povjerenju u cilju učinkovite komunikacije ključno je za pružanje podrške svim učenicima. To uključuje poznavanje učenika i njihovih potreba, kao i njihove pozadine i obiteljske situacije.

Cilj B: Sposobnost proaktivnog djelovanja, osjećaj pripravnosti za psihosocijalne krize

Sposobnost proaktivnog djelovanja i osjećaj pripravnosti za psihosocijalne krize bio je jedan od najvažnijih ciljeva učitelja i nastavnika u kontekstu pandemije i budućih kriza. Nemogućnost (re)akcije i osjećaj da nisu spremni doprinijeli su stresu učitelja i nastavnika i nepovoljno utjecali na njihovu dobrobit. Njihova ograničena sposobnost odgovora na sve potrebe učenika nepovoljno je utjecala na dobrobit i otpornost učenika.

Primjer iz stvarnog života u nastavku teksta primjer je iskustava učitelja i nastavnika s komunikacijskim izazovima tijekom rane faze krize izazvane pandemijom bolesti COVID-19. Cilj je pokazati gdje bi učinkovita komunikacija – da postoji – mogla doprinijeti radu učitelja i nastavnika i dobrobiti učenika.

**Primjer iz stvarnog života:**

* Učitelji i nastavnici spomenuli su da je prva faza pandemije bila vrlo teška jer su morali čekati odluke i upute s viših razina. **Komunikacija je bila neučinkovita jer je bila spora i netransparentna.** Djelovanje učitelja i nastavnika bilo je blokirano. Nisu znali koje su im opcije odnosno komunikacijski sustavi na raspolaganju za proaktivno djelovanje u cilju rješavanja potreba svih učenika.

Poticajna praksa za Cilj B

U ovom su primjeru učiteljima i nastavnicima, kao i ostalim dionicima prema potrebi davane informacije kako bi bili spremni na proaktivno djelovanje.

**Informiranje o dogovorima o zamjeni za završne ispite tijekom razdoblja kada su škole za vrijeme pandemije COVID-19 bile zatvorene**

U razdoblju kada su škole 2020. za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 u Irskoj bile zatvorene, Ministarstvo obrazovanja osmislilo je komunikacijske planove u svrhu informiranja svih dionika o završnim ispitima za višu razinu srednjoškolskog obrazovanja i postignutim dogovorima o vrednovanju.

Jedan od izazova bila je i veličina ciljne publike jer je trebalo doprijeti do svih učenika, roditelja/skrbnika, školskih zajednica, uključujući (ruko)voditelje škole i učitelje i nastavnike, dionike u obrazovnom sektoru i predstavnike. Za izgradnju jasne komunikacije bilo je potrebno dosta stručnosti. Planirana je višekanalna, višerazinska komunikacija.

Praćenje učinka komunikacijskih procesa bilo je ključno jer je omogućilo brzu prilagodbu procesa slanja poruka i komunikacije kadgod je to bilo potrebno.

([Ministarstvo obrazovanja](https://www.gov.ie/en/publication/06a3c-calculated-grades-a-guide-for-leaving-certificate-students-2020/), 2020.; [OECD](https://www.oecd.org/education/implementation-of-ireland-s-leaving-certificate-2020-2021-e36a10b8-en.htm), 2023.; [Zajednički odbor za obrazovanje, više i visoko obrazovanje, istraživanje, inovacije i znanost](https://data.oireachtas.ie/ie/oireachtas/committee/dail/33/joint_committee_on_education_further_and_higher_education_research_innovation_and_science/reports/2021/2021-01-14_report-on-the-impact-of-covid-19-on-primary-and-secondary-education_en.pdf), 2021.)

**Usmjeravajućim pitanjem** i **glavnom porukom** tema učinkovite komunikacije u odnosu na Cilj B smještena je u kontekst. Fokus je **učinkovita komunikacija te učitelji i nastavnici:**

****

****Na koji način kultura učinkovite komunikacije u obrazovanju može učiteljima i nastavnicima omogućiti proaktivno djelovanje i pripravnost za rješavanje potreba svih učenika tijekom psihosocijalnih kriza?**

*Glavna poruka*: Učiteljima i nastavnicima proaktivno djelovanje i stanje pripravnosti za davanje odgovora na psihosocijalne krize omogućeno je kada su komunikacijski procesi transparentni i kada su oni uključeni u donošenje odluka. Ovome mogu doprinijeti poboljšana komunikacija i razmjena među učiteljima i nastavnicima i između različitih razina dionika. Za podršku učiteljima i nastavnicima nužne su odgovarajuće prilike za razvoj kompetencija u komunikacijskim vještinama i vještinama informacijske tehnologije, osobito u krizno vrijeme.

Cilj C: Stvaranje karika podrške u zajednici za učenike i njihove obitelji

Tijekom pandemije bolesti COVID-19 postalo je jasno da je obiteljima u krizno vrijeme potrebna podrška u obrazovanju. Karike podrške u zajednici imale su bitnu ulogu u osiguravanju podrške u trenutku kada ona nije bila osigurana od strane širih struktura sustavne podrške.

Mogućnost učinkovite komunikacije s pomoću karika podrške u (školskim) zajednicama pomaže obiteljima i povećava dobrobit i otpornost učenika, osobito u krizno vrijeme.

Primjerima iz stvarnog života u nastavku opisuju se izazovi u komunikaciji s kojima su se suočavale obitelji tijekom rane faze krize izazvane pandemijom bolesti COVID-19, ali i omogućuje uvid u stvarnost koju su one proživljavale.

**Primjeri iz stvarnog života:**

* Komunikacijski izazovi s kojima su se suočavali roditelji tijekom pandemijskih ograničenja osobito su se odnosili na **način i dinamiku komuniciranja odluka**. U nekim su slučajevima medijski kanali prenosili odluke, ali su obitelji morale čekati provedbu tih odluka u školama. Obitelji migrantskog porijekla i govornici drugih jezika bili su u velikoj mjeri isključeni iz komunikacije o informacijama i odlukama.
* Roditelji su uputili na **ulogu zajednice** kao bitne sastavnice komunikacije tijekom krize. U zajednici su pronašli prilike za razmjenu informacija i raspravu o izazovima u obrazovanju tijekom krize.

Poticajna praksa za Cilj C

U sljedećim primjerima, obitelji i školske zajednice dobile su priliku ostvariti interakciju, što je dovelo do zajedničkog razumijevanja i jakih veza.

**Kafić za roditelje u osnovnoj školi u Frankfurtu**

U Njemačkoj su učitelji i nastavnici i (ruko)voditelj škole otvorili kafić za roditelje kako bi poboljšali vezu između obitelji i škole. Cilj je bio osigurati prostor i vrijeme za razmjenu iskustava i mišljenja, kao i svladavanje poteškoća.

Stvaranjem prijateljske atmosfere osnažen je odnos između škole i zajednice u kojoj djeluje. Bio je to i ključ za uključivanje novih roditelja i omogućavanje drugačije interakcije roditelja čije je porijeklo izvan njemačkog govornog područja sa školom.

Ovaj se projekt pokazao vrlo učinkovitim zbog nekonvencionalnog načina komunikacije. Razmjena se odvijala u prijateljskoj i intimnoj atmosferi, bez potrebe za izvedbom, ocjenjivanjem i vrednovanjem u bilo kojem obliku. Roditelji su sami birali teme o kojima će razgovarati, a one su ponekad bile vrlo osobne. Osobna razmjena između roditelja s jedne strane i učitelja i nastavnika s druge stvorila je temelje za povjerenje. Komunikacijski kanali postali su izravniji.

(Ludwig Weber Schule, Frankfurt, Njemačka)

**Pandemija bolesti COVID-19 i lekcije naučene u predškolskim ustanovama**

Studija pokazuje kako su se s pandemijskim ograničenjima nosili učitelji i nastavnici iz Švedske, Norveške i Sjedinjenih Država. U članku je opisano kako je jedna švedska predškolska ustanova osmislila detaljan akcijski plan u suradnji sa svojim osobljem i savjetodavnim odborom roditelja. U Norveškoj su roditelji i školsko osoblje radili na međusobnom razumijevanju i razradi strategije za razmjenu informacija i uvođenje sigurnosnih smjernica.

Ovi nam primjeri pokazuju način na koji roditelji kao dio zajednice mogu biti uključeni u različite faze stvaranja kulture učinkovite komunikacije.

([Pramling Samuelsson, Wagner i Eriksen Ødegaard](https://doi.org/10.1007/s13158-020-00267-3), 2020.)

**Usmjeravajućim pitanjem** i **glavnom porukom** tema učinkovite komunikacije u odnosu na Cilj C smještena je u kontekst. Fokus je **učinkovita komunikacija i obitelji:**

****

****Na koji način kultura učinkovite komunikacije u obrazovanju može obiteljima omogućiti povezivanje s karikama podrške u zajednici za rješavanje potreba svih učenika?**

*Glavna poruka*: Karike podrške u zajednici za učenike i obitelji mogu se stvarati s pomoću učinkovite komunikacije, a sve u cilju razvoja dobrih partnerstava između donositelja odluka i zajednica. Učinkovita komunikacija u obrazovanju omogućuje razvoj odnosa i povjerenja među dionicima. Ključni su to elementi kojima se dopire do svih učenika i obitelji.

Cilj D: Korištenje učinkovite komunikacije s ciljem rješavanja potreba svih učenika

Učinkovita komunikacija u obrazovanju jamstvo je priopćavanja poruka i odluka na jasan i pristupačan način, kako unutar, tako i između različitih razina obrazovnog sustava. Ona uključuje različite razine dionika u procesima donošenja odluka. Osim toga, njome se podupire transparentnost, a kao osnova za komunikaciju koristi se povjerenje. Za to je potrebna dobro uhodana kultura učinkovite komunikacije.

Učinkovitom komunikacijom za rješavanje potreba svih učenika poboljšava se dobrobit i otpornost učenika, osobito u krizno vrijeme.

U primjerima iz stvarnog života, predstavnici zemalja u Agenciji koji su sudjelovali u aktivnosti BRIES iznose komunikacijske probleme s kojima su se susreli tijekom pandemije bolesti COVID-19.

**Primjeri iz stvarnog života:**

* Sve zemlje uključene u aktivnost BRIES ukazale su na **potrebu za djelovanjem** u odnosu na komunikaciju s dionicima u smislu sposobnosti rješavanja potreba učenika u riziku od isključivanja/ranjivih skupina učenika u krizno vrijeme.
* Zemlje su ukazale na važnost **korištenja višestrukih načina komunikacije** s dionicima. Raznolikost kanala smatra se neophodnim sastojkom komunikacije na razini donošenja politike.
* Zemlje su također iznijele mišljenje da komunikacija s dionicima **nema izravan učinak na razvoj politike**. Neke su ovo pripisale iznenadnom nastanku krize i ograničenom vremenu koje je bilo dostupno za osiguranje sudjelovanja dionika. Međutim, uvjerene su da bi dionici trebali dobiti **priliku dati povratnu informaciju** i **ulazne podatke** o razvoju politike. Time se može pomoći u osiguravanju da politika bude u skladu s potrebama dionika i da se njome učinkovito rješava kriza. Osim toga, s obzirom na to da je komunikacija dvosmjerni proces, ona omogućuje učenje i ostvaruje učinak.
* Zemlje su izjavile da komunikacija mora biti **transparentna** i da dionici moraju dobiti **što je više informacija moguće** o krizi, procesu razvoja politike, kao i razlozima za donošenje odluka o politici.

Poticajna praksa za Cilj D

Ovim se primjerom osigurava uključivanje dionika u procese donošenja politike, ali i prilike za komunikaciju.

**Međuresorna strategija vlade za poboljšanje života osoba s invaliditetom i promicanje bolje uključivosti u Irskoj**

U Irskoj su različite skupine dionika osmislile i implementirale Nacionalnu strategiju za uključivost osoba s invaliditetom za razdoblje od 2017. do 2022. Ovaj je proces razvoja politike doveo do stvaranja platforme kojom se dionike potiče na sudjelovanje i vođenje rasprave, ali i kojom se pruža podrška komunikaciji među dionicima općenito.

Proces osmišljavanja i implementacije strategije ukazao je na načine razvoja učinkovite komunikacije i suradnje. „Udruženi” pristup omogućio je komunikaciju između dionika na nacionalnoj i lokalnoj razini. To je dovelo do pozitivnog angažmana i razvoja zajedničkog razumijevanja načina suradnje, komunikacije i rada.

([Ministarstvo za djecu, jednakost, osobe s invaliditetom, integraciju i mladež](https://www.gov.ie/en/publication/8072c0-national-disability-inclusion-strategy-2017-2021), 2017.)

**Usmjeravajućim pitanjem** i **glavnom porukom** tema učinkovite komunikacije u odnosu na Cilj D smještena je u kontekst. Fokus je **učinkovita komunikacija i donositelji odluka**:

****

****Na koji način kultura učinkovite komunikacije u obrazovanju može biti podrška donositeljima odluka s obzirom na njihov cilj rješavanja svih potreba svih učenika?**

*Glavna poruka*: Kulturom učinkovite komunikacije u obrazovanju osigurava se da komunikacija o odlukama i procesima donošenja odluka uključuje dionike na svim razinama. Komunikacijske strategije koje se koriste višestrukim komunikacijskim kanalima i kojima su utvrđene jasne uloge pružaju podršku dionicima u ostvarenju njihovog cilja rješavanja potreba svih učenika.

Četvrti odjeljak: Alat za promišljanje

Alat za promišljanje za učinkovitu komunikaciju u obrazovanju odnosi se na Cilj D. „Korištenje učinkovite komunikacije za rješavanje potreba svih učenika” doprinosi „stvaranju sigurnog psihosocijalnog okoliša za učenje”, „sposobnosti proaktivnog djelovanja i osjećaju pripravnosti za psihosocijalne krize”, kao i „stvaranju karika podrške u zajednici za učenike i obitelji”. Korištenje učinkovite komunikacije jedan je korak prema ostvarenju sva četiri cilja, kao što je vidljivo iz prikaza svakog cilja u trećem odjeljku.

Alat za promišljanje sadrži usmjeravajuće izjave čija je svrha podrška korisnicima u promišljanju učinkovite komunikacije u odnosu na Cilj D. Svrha je ovog alata početak procesa koji dionicima omogućuje promišljanje i propitkivanje postojećih komunikacijskih strategija i procesa za donositelje odluka na razini škole, kao i na regionalnoj, općinskoj i nacionalnoj razini.

Kako se koristiti alatom

* Alat predstavlja **sugestiju** zemljama kojom ih se potiče na **otvaranje** i utvrđivanje pitanja koja se odnose na unaprjeđivanje njihove kulture učinkovite komunikacije u svrhu pripreme za krizno vrijeme.
* Usmjeravajuće izjave nisu konačne. Korisnicima je na raspolaganju **prostor** za **dodavanje vlastitih izjava** ako je to potrebno.
* S obzirom na to da se zemlje bitno razlikuju po svojim obrazovnim sustavima i mjerama koje su usvojile za buduće krize, korisnici bi **trebali alat prilagoditi kontekstu vlastite zemlje**.
* Korisnici mogu **pojam „dionici” zamijeniti imenom relevantne skupine** dionika u obrazovanju (primjerice, učenici, roditelji, učitelji i nastavnici, (ruko)voditelji škole), ovisno o načinu na koji se donositelji odluka namjeravaju koristiti alatom za promišljanje.
* S obzirom na to da su ključne sastavnice učinkovite komunikacije (**jasnoća, pristupačnost, transparentnost, povjerenje**) glavni pokretači stvaranja kulture učinkovite komunikacije, one čine temelj za **usmjeravajuće izjave** navedene u nastavku.
* U tablicama nakon kompleksne **općenite izjave** za svaku ključnu sastavnicu **slijede konkretne izjave** u obliku grafičkih oznaka, čiji je cilj raščlaniti općenitu izjavu u svojstva svake pojedine ključne sastavnice.
* Korisnici trebaju kvačicom označiti odgovarajući stupac i tako odrediti odnosi li se na pojedinu **usmjeravajuću izjavu** riječ **„točno”** (2), **„potrebno poboljšati”** (1) ili **„ne odnosi se na nas”** (0).

Tablice za promišljanje o učinkovitoj komunikaciji u odnosu na Cilj D

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Cilj D:**  U našoj zemlji/općini/regiji/školi postoji kultura učinkovite komunikacije kako bi se dionicima omogućilo rješavanje potreba svih učenika. |

Legenda: 0 = Ne odnosi se na nas, 1 = Potrebno poboljšati, 2 = Točno

1. Jasnoća

| **Usmjeravajuće izjave** | **0** | **1** | **2** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Jasno komuniciramo s dionicima u obrazovanju** o odlukama i procesima donošenja odluka. |  |  |  |
| * S dionicima komuniciramo **dosljedno** (redovito). |  |  |  |
| * U komunikaciji **pojednostavljujemo** informacije. |  |  |  |
| * Pazimo da komunikacija s dionicima bude usredotočena na **glavna pitanja politike**. |  |  |  |
| * Naša komunikacija ima **jasne i planirane prioritete** (primjerice, davanje prioriteta komunikaciji o dobrobiti). |  |  |  |
| * Naši komunikacijski procesi imaju **definirane vremenske rokove** (primjerice, usredotočeni smo na važnost odgovora unutar vremenskog roka). |  |  |  |
| * Ostalo *(molimo navedite)*: |  |  |  |

1. Pristupačnost

| **Usmjeravajuće izjave** | **0** | **1** | **2** |
| --- | --- | --- | --- |
| O odlukama i procesima donošenja odluka komuniciramo na **pristupačan** način. |  |  |  |
| * Za komunikaciju s dionicima koristimo se **višestrukim, prikladnim kanalima** (primjerice, kanalima koji najviše odgovaraju ciljnoj skupini). |  |  |  |
| * U našim komunikacijskim procesima koristimo se **pristupačnim formatima**. |  |  |  |
| * U komunikaciji s dionicima koristimo se **prikladnim i pristupačnim jezičnim stilom i tonom** (primjerice, uključiv jezik). |  |  |  |
| * **Jezik prilagođavamo** primateljima poruke (primjerice, više jezika, jednostavan ili lakši način izražavanja) u našim komunikacijskim procesima. |  |  |  |
| * Dionike **uključujemo** u rasprave o komunikacijskim procesima kako bi komunikacija bila **pristupačna** i prilagođena potrebama ciljne skupine. |  |  |  |
| * Ostalo *(molimo navedite)*: |  |  |  |

1. Povjerenje

| **Usmjeravajuće izjave** | **0** | **1** | **2** |
| --- | --- | --- | --- |
| Dionike **uključujemo** u procese donošenja odluka. |  |  |  |
| * Dionike pozivamo na **sudjelovanje** u procesima donošenja odluka. |  |  |  |
| * U procesima donošenja odluka dionike aktivno **slušamo**. |  |  |  |
| * **Uvažavamo** primjedbe i povratne informacije koje smo primili od dionika na način da ih uključujemo u procese donošenja odluka. |  |  |  |
| * Dionicima dajemo **povratne informacije** o njihovim ulaznim podacima, a u odnosu na procese donošenja odluka i komunikacijskih strategija. |  |  |  |
| * Obvezali smo se u našoj komunikaciji davati **pravovremene odgovore**. |  |  |  |
| * Dionicima **objašnjavamo** način na koji vrednujemo njihove ulazne podatke o procesima donošenja odluka i komunikacijskim strategijama. |  |  |  |
| * **Djelujemo** nastavno na ulazne podatke i povratne informacije koje smo primili od dionika u procesima donošenja odluka i komunikacijskim strategijama. |  |  |  |
| * Ostalo *(molimo navedite)*: |  |  |  |

1. Transparentnost

| **Usmjeravajuće izjave** | **0** | **1** | **2** |
| --- | --- | --- | --- |
| Naši procesi donošenja odluka i komunikacijske strategije **transparentni** su za dionike (vrijeme donošenja odluke, uključene osobe, informiranje dionika o mogućnosti sudjelovanja). |  |  |  |
| * Pazimo da je relevantnim dionicima na raspolaganju **dovoljno** informacija o procesima donošenja odluka (na različitim kanalima i u različitim formatima). |  |  |  |
| * Dionicima relevantne informacije dajemo **otvoreno i iskreno.** |  |  |  |
| * Dionicima objašnjavamo tko je **odgovoran** za komunikacijske strategije i komunicirane informacije. |  |  |  |
| * Olakšavamo rasprave između donositelja odluka i relevantnih dionika o **kvaliteti i evaluaciji** naših komunikacijskih strategija. |  |  |  |
| * Ostalo *(molimo navedite)*: |  |  |  |

Popis literature

Airenti, G. i Plebe, A., 2017. ‘Editorial: Context in Communication: A Cognitive View’ [„Uvodni članak: Kontekst u komunikaciji: kognitivni pogled”] *Frontiers in Psychology*, 8, 115. [doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00115](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00115) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Center för skolutveckling, 2020. *Att skapa närvaro på distans: Erfarenheter och framgångsfaktorer från distansundervisning på gymnasiet, gymnasiesärskolans nationella program och Studium i Göteborg vt 2020* *[Stvaranje prisutnosti na daljinu: Iskustva i čimbenici uspjeha u učenju na daljinu u višim srednjim školama u Göteborgu, proljeće 2020.]*. Göteborg: Center för skolutveckling. [goteborg.se/wps/wcm/connect/bd3a6a31-1b2c-4c13-bfdd-f3f01b0ad406/Att+skapa+närvaro+på+distans.pdf?MOD=AJPERES](https://goteborg.se/wps/wcm/connect/bd3a6a31-1b2c-4c13-bfdd-f3f01b0ad406/Att+skapa+n%C3%A4rvaro+p%C3%A5+distans.pdf?MOD=AJPERES) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Durkee-Lloyd, J. L., 2022. ‘Analyzing Communication Strategies Used in Long Term Care Facilities during the COVID-19 pandemic in New Brunswick, Canada’ [„Analiza komunikacijskih strategija u ustanovama za dugotrajnu skrb tijekom pandemije bolesti COVID-19 u New Brunswicku, Kanada”] *Journal of Primary Care & Community Health*, 13, 1. – 8. DOI: [10.1177/21501319221138426](https://doi.org/10.1177/21501319221138426) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2021. *Ključna načela — Podupiranje razvoja i provedbe politike za uključivo obrazovanje.* (V. J. Donnelly i A. Watkins, urednici). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/key-principles-supporting-policy-development-implementation](http://www.european-agency.org/resources/publications/key-principles-supporting-policy-development-implementation) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2022. *Inclusive Education and the Pandemic – Aiming for Resilience: Key European measures and practices in 2021 publications [Uključivo obrazovanje i pandemija – Otpornost kao cilj: Ključne europske mjere i praksa u publikacijama iz 2021.]*. (L. Muik, M. Presmanes Andrés i M. Bilgeri, urednici). Odense, Danska.   
[www.european-agency.org/resources/publications/BRIES-report](http://www.european-agency.org/resources/publications/BRIES-report) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2023. *Building Resilience through Inclusive Education Systems: Mid-Term Report. Peer-learning activities to develop a tool to support educational resilience [Izgradnja otpornosti sustava obrazovanja kroz inkluziju: Srednjoročno izvješće. Vršnjačke aktivnosti za razvoj alata za podršku otpornosti u obrazovanju]*. (M. Bilgeri i M. Presmanes Andrés, urednici). Odense, Danska. [www.european-agency.org/sites/default/files/BRIES\_Mid-Term\_Report.pdf](http://www.european-agency.org/sites/default/files/BRIES_Mid-Term_Report.pdf) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Europska agencija za posebne potrebe i uključivo obrazovanje, 2024. *Building Resilience through Inclusive Education Systems: Methodology and Theory [Izgradnja otpornosti sustava obrazovanja kroz inkluziju: Metodologija i teorija]* (radni naslov). Odense, Danska

Evans, P., 2002. ‘Collective capabilities, culture, and Amartya Sen’s *Development as Freedom*’[„Kolektivne sposobnosti, kultura i Amartya Sen studij *Razvoj kao sloboda*”] *Studies in Comparative International Development*, 37, 54. – 60. [doi.org/10.1007/BF02686261](https://doi.org/10.1007/BF02686261) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Glik, D. C., 2007. ‘Risk Communication for Public Health Emergencies’ [„Komunikacija o rizicima u javnozdravstvenim krizama”] *Annual Review of Public Health*, 28 (1), 33. – 54. [doi.org/10.1146/annurev.publhealth.28.021406.144123](https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.28.021406.144123) (zadnji pristup u lipnju 2023.)

Gouëdard, P., Pont, B. i Viennet, R., 2020. ‘Education Responses to Covid-19: Implementing a way forward’ [„Odgovori na Covid-19 u sustavu obrazovanja: Provedba puta naprijed”], *OECD Education Working Papers*, br. 224. Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/8e95f977-en](https://doi.org/10.1787/8e95f977-en) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Greenaway, K. H., Wright, R. G., Willingham, J., Reynolds, K. J. i Haslam, S. A., 2015. ‘Shared Identity Is Key to Effective Communication’ [„Dijeljeni identitet je ključ za učinkovitu komunikaciju”] *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41 (2), 171. – 182. [doi.org/10.1177/0146167214559709](https://doi.org/10.1177/0146167214559709) (zadnji pristup u lipnju 2023.)

Ibrahim, S., 2017. ‘How to Build Collective Capabilities: The 3C-Model for Grassroots-Led Development’ [„Kako graditi kolektivne sposobnosti: 3C-model za razvoj predvođen na lokalnoj razini”] *Journal of Human Development and Capabilities*, 18 (2), 197. – 222. DOI: [10.1080/19452829.2016.1270918](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19452829.2016.1270918) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Jones, R.G., 2013. *Communication in the Real World [Komunikacija u stvarnom svijetu]*. Minneapolis: University of Minnesota Libraries Publishing

Kambouri, M., Wilson, T., Pieridou, M., Flannery Quinn, S. i Liu, J., 2022. ‘Making Partnerships Work: Proposing a Model to Support Parent-Practitioner Partnerships in the Early Years’ [„Izgradnja funkcionalnih partnerstava: prijedlog modela podrške za partnerstvo roditelj-praktičar u ranim godinama”] *Early Childhood Education Journal,* 50, 639. – 661. [doi.org/10.1007/s10643-021-01181-6](https://doi.org/10.1007/s10643-021-01181-6) (zadnji pristup u lipnju 2023.)

Lund-Tønnesen, J. i Christensen, T., 2023. ‘Learning from the COVID-19 Pandemic: Implications from Governance Capacity and Legitimacy’ [„Učenje iz pandemije bolesti COVID-19: Implikacije iz sposobnosti i legitimnosti upravljanja”] *Public Organization Review*, 23, 431. – 449. [doi.org/10.1007/s11115-023-00705-5](https://doi.org/10.1007/s11115-023-00705-5) (zadnji pristup u lipnju 2023.)

Ministarstvo obrazovanja, 2020. *Calculated Grades – A Guide for Leaving Certificate Students 2020 [Izračun ocjena – Vodič za učenike koji završavaju školovanje bez završnih ispita u 2020.]*. [www.gov.ie/en/publication/06a3c-calculated-grades-a-guide-for-leaving-certificate-students-2020](https://www.gov.ie/en/publication/06a3c-calculated-grades-a-guide-for-leaving-certificate-students-2020/) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Ministarstvo za djecu, jednakost, osobe s invaliditetom, integraciju i mladež, 2017. *National Disability Inclusion Strategy 2017-2021 [Nacionalna strategija za uklučivost osoba s invaliditetom za razdoblje od 2017. do 2021.]*.[www.gov.ie/en/publication/8072c0-national-disability-inclusion-strategy-2017-2021](http://www.gov.ie/en/publication/8072c0-national-disability-inclusion-strategy-2017-2021) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

OECD, 2023. ‘Implementation of Ireland’s Leaving Certificate 2020-2021: Lessons from the COVID-19 Pandemic’ [„Provedba završnih ispita u Irskoj 2020. – 2021.: Lekcije iz pandemije bolesti COVID-19”], *OECD Education Policy Perspectives*, br. 73. Pariz: OECD Publishing. [doi.org/10.1787/e36a10b8-en](https://doi.org/10.1787/e36a10b8-en) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Pramling Samuelsson, I., Wagner, J.T. i Eriksen Ødegaard, E., 2020. ‘The Coronavirus Pandemic and Lessons Learned in Preschools in Norway, Sweden and the United States: OMEP Policy Forum’ [„Pandemija koronavirusa i lekcije naučene u predškolskim ustanovama u Norveškoj, Švedskoj i Sjedinjenim Državama: forum za politiku Svjetske organizacije za predškolsko obrazovanje (OMEP)”] *International Journal of Early Childhood*, 52, 129. – 144. [doi.org/10.1007/s13158-020-00267-3](https://doi.org/10.1007/s13158-020-00267-3) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Robeyns, I., 2016. ‘Capabilitarianism’ [„Pristup koji se zasniva na sposobnostima”] *Journal of Human Development and Capabilities*, 17 (3), 397. – 414. DOI: [10.1080/19452829.2016.1145631](https://doi.org/10.1080/19452829.2016.1145631) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Schejter, A. M. 2022. ‘“It is not good for the person to be alone”: The capabilities approach and the right to communicate’[„‚Za osobu nije dobro da bude sama’: Pristup koji se zasniva na sposobnostima i pravo na komunikaciju”] *Convergence*, 28 (6), 1826. – 1840. [doi.org/10.1177/13548565211022512](https://doi.org/10.1177/13548565211022512) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Sen, A., 2009. *Inequality Reexamined [Preispitivanje nejednakosti]*.Oxford: Oxford University Press

Sen, A., 2012. *Razvoj kao sloboda*. Zagreb: Algoritam

Sen, A., 2017. *Ideja pravednosti*.Zagreb: JESENSKI I TURK

Vakarelov, O. i Rogerson, K., 2020. ‘The Transparency Game: Government Information, Access, and Actionability’ [„Igra transparentnosti: Vladine informacije, pristup i mogućnost djelovanja”] *Philosophy & Technology*, 33, 71. – 92. [doi.org/10.1007/s13347-019-0340-z](https://doi.org/10.1007/s13347-019-0340-z) (zadnji pristup u siječnju 2024.)

Walaski, P., 2011. *Risk and crisis communications: Methods and messages actionability [Komuniciranje o rizicima i krizama: Metode i poruke]*. New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated

Zajednički odbor za obrazovanje, više i visoko obrazovanje, istraživanje, inovacije i znanost, 2021. *The Impact of COVID-19 on Primary and Secondary Education [Učinak bolesti COVID-19 na osnovno i srednjoškolsko obrazovanje]*. Dublin: Houses of the Oireachtas. [data.oireachtas.ie/ie/oireachtas/committee/dail/33/joint\_committee\_on\_education\_further\_and\_higher\_education\_research\_innovation\_and\_science/reports/2021/2021-01-14\_report-on-the-impact-of-covid-19-on-primary-and-secondary-education\_en.pdf](https://data.oireachtas.ie/ie/oireachtas/committee/dail/33/joint_committee_on_education_further_and_higher_education_research_innovation_and_science/reports/2021/2021-01-14_report-on-the-impact-of-covid-19-on-primary-and-secondary-education_en.pdf) (zadnji pristup u siječnju 2024.)