



Co-funded by
the European Union

Strateški dokument

Za rukovoditelje u strukovnom obrazovanju

Project number: 2022-1-AT01-KA220-VET-000088070

iNNOVela

uniri



EXELIA

bit schulungcenter
member of bit group

Sadržaj

UVOD U STRATEŠKI DOKUMENT ZA RUKOVODITELJE STRUKOVNIH OSOBA	4
Metodologija izrade strateškog dokumenta	4
DIO I. ZAŠTO JE MENTALNO ZDRAVLJE VAŽNO U STRUKOVNOM OBRAZOVANJU	6
1. Promjenjivi krajolik strukovnog obrazovanja	6
2. Mentalno zdravlje i misija strukovnog obrazovanja	7
3. Cijena nečinjenja	8
4. Mentalno zdravlje kao pokretač institucionalne izvrsnosti	9
5. Europski i politički kontekst	10
6. Ključni uvidi iz AHEADinVET-a i drugih europskih inicijativa	11
DIO II. STRATEŠKI OKVIR ZA ZDRAVE INSTITUCIJE	13
7. Prema mentalno zdravim institucijama	13
8. Četiri stupa integracije mentalnog zdravlja	14
Stup I: Vodstvo i upravljanje	14
Stup II: Okruženje učenja i poučavanja	15
Stup III: Dobrobit na radnom mjestu (fokus na osoblje)	16
Stup IV: Partnerstvo i angažman zajednice	17
9. Strateški ciljevi i ključna područja uspješnosti	17
10. Praćenje, evaluacija i učenje	19
11. Usklađivanje ambicije i izvedivosti	19
12. Izvršni sažetak Prvog i Drugog dijela: Izgradnja mentalno zdravih institucija strukovnog obrazovanja	21
Dio III. PRIRUČNIK ZA ORGANIZACIJSKE PROMJENE	24
13. Razumijevanje organizacijske kulture i promjena	24
14. Model procesa promjene: model od pet faza	25
Faza 1: Dijagnoza – Razumijevanje početne točke	25
Faza 2: Izgradnja vizije – zajedničko stvaranje budućnosti	26
Faza 3: Planiranje i prioritizacija – Postavljanje ciljeva i akcija	27
Faza 4: Provedba – od plana do prakse	27
Faza 5: Održivost – ugradnja i razvoj	28
15. Organizacijske promjene	29
16. Strategije komunikacije i angažmana	30
17. Sažetak: Put promjene ukratko	32

DIO IV. ODRŽAVANJE TRANSFORMACIJE	33
18. Ugradnja mentalnog zdravlja u institucionalne sustave kvalitete i razvoja	33
19. Izgradnja kapaciteta i kompetencija	35
20. Preporuke za politike i sustavnu razinu	36
21. Ugradnja dobrobiti u organizacijski identitet	38
22. Pogled naprijed: budućnost mentalno zdravog strukovnog obrazovanja	39
23. Završna refleksija	40
Izvršni sažetak	41
DIO V. PRIRUČNIK S ALATIMA ZA ORGANIZACIJSKU PROMJENU (TOOLKIT)	45
Kako koristiti priručnik	45
Popis korištene literature	78

UVOD U STRATEŠKI DOKUMENT ZA RUKOVODITELJE STRUKOVNIH OSOBA

Projekt Erasmus+ AHEADinVET – mental Health Ambassadors in VET institutions (akronim AHEADinVET) nastoji unaprijediti europski diskurs o mentalnom zdravlju unutar strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (VET). Vizija projekta je učiniti razgovore o mentalnom zdravlju prirodnim dijelom obrazovnog života i pružiti snažnu osnovu za razvoj kompetencija među nastavnicima i trenerima.

U današnjem okruženju strukovnog obrazovanja, učenici se suočavaju s rastućim pritiscima zbog zahtjeva za postignućima, učenja na daljinu, digitalnog preopterećenja i socijalne izolacije — čimbenika koji su dodatno pojačani pandemijom COVID-19. Nastavnici se, s druge strane, često nalaze u ulozi savjetnika jednako kao i učitelja, iako većini nedostaje formalna obuka, materijali ili sustavna podrška za upravljanje izazovima mentalnog zdravlja u učionici. Mnogi izvještavaju o emocionalnoj iscrpljenosti i poteškoćama u balansiranju između ciljeva kolegija i potrebe da prvo stabiliziraju učenike.

AHEADinVET odgovara na ove stvarnosti razbijanjem tabua oko mentalnog zdravlja u obrazovanju i promicanjem informirane, otvorene rasprave. Projekt prepoznaje da mentalno zdravlje nije samo osobno pitanje, već i društveni i ekonomski problem koji zahtijeva koordiniranu institucionalnu i političku akciju. Kako bi ostvario svoju misiju, AHEADinVET je razvio nekoliko rezultata grupiranih oko triju primarnih ishoda: podizanje svijesti, stvaranje mogućnosti učenja i stvaranje učinka. Strateški dokument dio je stvaranja učinka i napora da se podrže promjene navedene iznad. Iako primarna ciljna skupina projekta obuhvaća nastavnike, trenere i institucije strukovnog obrazovanja, sekundarna ciljna skupina uključuje pružatelje obrazovanja odraslih, rukovoditelje, donositelje politika i obrazovna udruženja, jer svaka trajna promjena mora biti podržana odozgo. Stoga je strateški dokument prvenstveno namijenjen ravnateljima i vodstvu strukovnih ustanova, jer jedno je obraćati se pojedincu, a drugo osigurati da organizacija stvara kulturno okruženje.

Kroz sve svoje aktivnosti, AHEADinVET nastoji doprinijeti dugoročnom cilju stvaranja mentalno zdravih, uključivih i za budućnost spremnih sustava strukovnog obrazovanja diljem Europe — sustava u kojima se nastavnici osjećaju osposobljeno i podržano, i u kojima svaki učenik može napredovati.

Metodologija izrade strateškog dokumenta

Strateški dokument prvenstveno je (ali ne isključivo) utemeljen na analizi dobrih praksi europskih institucija strukovnog obrazovanja koje se bave mentalnim zdravljem te na intervjuima s ekspertima iz područja strukovnog obrazovanja i mentalnog zdravlja. Konzorcij AHEADinVET proveo je intervju s ekspertima za strukovno obrazovanje iz partnerskih

zemalja. Sudionici intervjua bili su nastavnici, treneri, psiholozi i dionici, svi s iskustvom u strukovnom obrazovanju. Uključivanje stručnjaka različitih uloga, profesija i razina utjecaja omogućilo nam je širu perspektivu o izazovima uključivanja mentalnog zdravlja u strukovno obrazovanje. Konzorcij AHEADinVET također je proveo opsežnu pretragu postojećih dobrih praksi u europskim zemljama. Partneri na projektu zamoljeni su da identificiraju primjere najboljih praksi u svojim zemljama, uzimajući u obzir jezičnu stručnost, nacionalne inicijative, poznavanje školskih programa i druge relevantne čimbenike. Rezultat je dokument *Strateški dokument – Primjeri i analiza dobrih praksi*, s pregledom dobrih praksi, detaljnim opisom odabranih te zaključkom, odnosno analizom obilježja odabranih dobrih praksi.

Strateški dokument također je nastao imajući na umu sva druga iskustva i znanja koja je konzorcij izgradio tijekom provedbe projekta AHEADinVET, poput brojnih intervjua sa stručnjacima za potrebe MOOC-a i *online* tečaja, dokumenta javnog zagovaranja (*policy paper*), Konferencije o mentalnom zdravlju i drugo.

Strateški dokument namijenjen je ravnateljima i rukovoditeljima u strukovnom obrazovanju kako bi im pomogao da svoje institucije učine bolje opremljenima za suočavanje s izazovima mentalnog zdravlja na kulturnoj i operativnoj razini. Organiziran je u pet cjelina:

Dio I. Zašto je mentalno zdravlje važno u strukovnom obrazovanju

Dio II. Strateški okvir za mentalno zdrave institucije

Dio III. Priručnik za organizacijske promjene

Dio IV. Održavanje transformacije

Dio V. Alati za organizacijske promjene

DIO I. ZAŠTO JE MENTALNO ZDRAVLJE VAŽNO U STRUKOVNOM OBRAZOVANJU

1. Promjenjivi krajolik strukovnog obrazovanja

Strukovno obrazovanje i osposobljavanje prolazi kroz razdoblje dubokih transformacija diljem Europe. Svijet rada, učenja i dobrobiti sve su više međusobno povezani, a institucije strukovnog obrazovanja nalaze se u središtu tih promjena. One pripremaju mlade i odrasle ne samo za zapošljavanje, već i za smisleno sudjelovanje u društvu. Ipak, kontekst u kojem strukovno obrazovanje djeluje postao je složeniji i zahtjevniji — za učenike, nastavnike i same institucije.

Socijalne i društvene promjene

Brze tehnološke promjene, digitalizacija, zeleni prijelaz i demografski pomaci preoblikuju tržišta rada. Od radnika se očekuje stalna prilagodba, prekvalifikacija i usvajanje novih kompetencija. Za mnoge učenike, posebno one iz nepovoljnih sredina, ti pritisci dodatno se nadovezuju na postojeće nesigurnosti i zabrinutosti. Učenici strukovnog obrazovanja često su izloženiji socijalnoj ranjivosti, financijskoj nestabilnosti i nižem osjećaju samoefikasnosti u usporedbi s učenicima u općem obrazovanju. Zajednički učinak toga je rastući rizik od isključenosti, stresa i teškoća mentalnog zdravlja tijekom njihova obrazovanja i prijelaza na tržište rada.

Nastavnici i treneri u strukovnom obrazovanju suočavaju se s jednako intenzivnim pritiscima. Moraju odgovarati na raznolike potrebe učenja, integrirati nove metode poučavanja i zadovoljiti institucionalne zahtjeve uspješnosti — sve to uz održavanje vlastite dobrobiti. Kronično radno opterećenje, emocionalna iscrpljenost i nejasne granice između profesionalnog i osobnog života sve se češće bilježe u obrazovnom sektoru. Rezultat je radno okruženje u kojem se izazovi mentalnog zdravlja mogu tiho gomilati, utječući kako na individualnu dobrobit, tako i na organizacijsku učinkovitost.

Kriza mentalnog zdravlja kod mladih osoba

Diljem Europe podaci dosljedno ukazuju na porast psiholoških poteškoća među adolescentima i mladim odraslima. Simptomi anksioznosti, depresije i emocionalnog izgaranja postaju sve učestaliji, dok je traženje pomoći i dalje ograničeno. U Hrvatskoj i usporedivim europskim kontekstima, čak svaki četvrti mladi čovjek doživljava značajne poteškoće mentalnog zdravlja, no samo mali dio njih prima odgovarajuću podršku. Pandemija COVID-19 ubrzala je ove trendove, ali oni odražavaju dublje strukturalne probleme, uključujući socijalnu izolaciju, akademski pritisak i neizvjesnost u vezi s budućnošću. Nastavnici i treneri u strukovnom obrazovanju također prepoznaju porast problema mentalnog zdravlja među svojim učenicima, što je bilo jasno vidljivo iz rezultata AHEADinVET ankete. Online anketa obuhvatila je 405 nastavnika i trenera strukovnog obrazovanja iz pet europskih zemalja. Detaljni rezultati ankete

s analizom intervjua stručnjaka mogu se pronaći u dokumentu [*Mental health in vocational education and training POLICY PAPER Appendix - Detailed Results of the pan-European survey on Mental Health in VET.*](#)

Za učenike strukovnog obrazovanja ti su rizici često pojačani kontekstualnim čimbenicima poput ranih školskih iskustava, socioekonomskih poteškoća ili stigme povezane sa strukovnim usmjerenjima. Učenik koji se suočava s teškoćama mentalnog zdravlja nije samo učenik s izazovima u učenju, već i budući radnik koji je u riziku od marginalizacije. Stoga se bavljenje mentalnim zdravljem unutar strukovnog obrazovanja ne može promatrati kao “dodana vrijednost”, već kao ključna sastavnica kvalitete obrazovanja i društvene uključenosti.

Institucionalni pritisci i očekivanja na razini sustava

Institucije strukovnog obrazovanja danas djeluju pod sve većim zahtjevima za odgovornošću. Od njih se očekuje da pokažu kvalitetne ishode, visoke stope zadržavanja učenika i uspješne prijelaze u zapošljavanje. Međutim, ti se pokazatelji ne mogu održivo postići bez pažnje usmjerene na psihosocijalne uvjete učenja i rada. Mentalno zdravlje predstavlja skrivenu infrastrukturu institucionalne uspješnosti — temelj na kojem napreduju motivacija, kreativnost i učenje.

Europski obrazovni prostor, Strateški okvir EU-a za obrazovanje i osposobljavanje (ET 2030) te brojni Erasmus+ projekti danas ističu dobrobit i uključenost kao ključne političke prioritete. Ulaganje mentalnog zdravlja u strukovnom obrazovanju stoga nije samo etička odgovornost, već i usklađivanje s europskim strateškim smjerovima. Rukovoditelji koji prepoznaju tu poveznicu pozicioniraju svoje institucije na čelo inovacija, pravednosti i otpornosti.

2. Mentalno zdravlje i misija strukovnog obrazovanja

Strukovno obrazovanje kao prostor ljudskog razvoja

Strukovno obrazovanje uvijek je imalo dvostruku misiju: pripremiti učenike za specifična zanimanja i podržati njihov osobni razvoj. U 21. stoljeću druga dimenzija važnija je nego ikad. Zapošljivost više nije zajamčena samo tehničkim vještinama; ona ovisi o emocionalnoj inteligenciji, prilagodljivosti i sposobnosti kvalitetne suradnje s drugima — a sve to oblikuje mentalno zdravlje.

Mentalno zdrava institucija strukovnog obrazovanja njeguje okruženja u kojima se učenici osjećaju cijenjeno, sposobno i sigurno za preuzimanje rizika u učenju. Takva okruženja potiču ne samo akademsku angažiranost, nego i socijalne i emocionalne kompetencije koje poslodavci sve više traže. Suprotno tome, kada se potrebe mentalnog zdravlja zanemaruju, učenje postaje transakcijsko i otuđujuće, što dovodi do izostajanja, odustajanja i gubitka potencijala..

Poveznica između dobrobiti, učenja i kvalitete

Istraživanja na svim obrazovnim razinama potvrđuju da su dobrobit i ishodi učenja međusobno ovisni. Učenici koji doživljavaju pripadnost, emocionalnu sigurnost i pozitivne odnose između nastavnika i učenika pokazuju bolji akademski uspjeh i ustrajnost. Nastavnici koji se osjećaju psihološki sigurno i podržano pokazuju veću inovativnost, suradnju i učinkovitost. Stoga mentalno zdravlje nije paralelni program uz “kvalitetno obrazovanje”, nego preduvjet za njega.

Za institucije strukovnog obrazovanja ovaj uvid poziva na strateško preusmjeravanje. Umjesto tretiranja dobrobiti kao individualne brige ili povremenog projekta, ona mora postati **središnja dimenzija kvalitete**. Isti sustavi koji prate stjecanje kompetencija i ishode zapošljivosti trebali bi pratiti i psihosocijalnu dobrobit, klimu i uključenost. Odluke rukovodstva, upravljanje osobljem i pedagoški dizajn svi utječu na ovaj ekosustav.

Etička i socijalna dimenzija

Iznad mjerljivih ishoda stoji moralna obveza. Obrazovanje je, u svom najdubljem smislu, čin brige. Kada institucije posvećuju pažnju mentalnom zdravlju učenika i osoblja, one potvrđuju dostojanstvo i solidarnost kao organizacijske vrijednosti. Ova perspektiva transformira institucionalnu misiju iz pukog prijenosa vještina u promicanje ljudskog napretka. U društvima u kojima je mentalna bolest i dalje stigmatizirana, institucije strukovnog obrazovanja mogu biti model empatije, uključenosti i društvene odgovornosti.

3. Cijena nečinjenja

Skriveni teret na učenje i zapošljavanje

Neliječeni problemi mentalnog zdravlja među učenicima mogu imati dalekosežne posljedice. Oni doprinose izostajanju, ranom napuštanju školovanja, nižim postignućima i smanjenoj zapošljivosti. Europska zaklada za poboljšanje životnih i radnih uvjeta procjenjuje da izostajanje i prisutnost na radu uz smanjenu učinkovitost, povezani s mentalnim zdravljem, godišnje koštaju milijarde izgubljene produktivnosti. U kontekstu strukovnog obrazovanja to se prevodi u poremećene obrazovne putove, smanjenu reputaciju institucije i umanjen gospodarski doprinos.

Dobrobit osoblja i održivost institucije

Nastavnici i treneri temelj su kvalitete strukovnog obrazovanja. Ipak, oni rade u okruženjima koja često podcjenjuju emocionalni rad. Kronični stres, administrativno opterećenje i nedostatak priznanja mogu dovesti do izgaranja i odlaska iz sustava. Zamjena iskusnog

osoblja je skupa; gubitak njihove stručnosti narušava organizacijsku memoriju i kontinuitet. Nasuprot tome, kultura dobrobiti povećava zadržavanje zaposlenika, inovacije i suradnju.

Reputacijski i regulatorni rizici

U mnogim europskim kontekstima zakonodavstvo u području obrazovanja sve češće upućuje na dobrobit učenika, uključenost i psihološku sigurnost. Institucije koje ne ispune te standarde riskiraju ne samo reputacijsku štetu nego i regulatorne posljedice. Još važnije, riskiraju gubitak povjerenja učenika, roditelja i partnera. Uključivanje mentalnog zdravlja u institucionalnu strategiju stoga je i regulatorna nužnost i reputacijska prilika.

4. Mentalno zdravlje kao pokretač institucionalne izvrsnosti

Od reaktivne podrške do proaktivnog dizajna

Tradicionalni pristupi mentalnom zdravlju u obrazovanju često su bili reaktivni — usmjereni na rješavanje kriza umjesto na njihovo sprječavanje. Strateški pristup zahtijeva pomak s individualnih intervencija na sustavnu prevenciju i promicanje. To znači oblikovanje politika, pedagogija i okruženja koji prirodno podržavaju dobrobit, umjesto oslanjanja isključivo na savjetnike ili vanjske službe.

Ova preventivna orijentacija usklađena je s načelima javnog zdravstva i suvremene organizacijske psihologije. Naglašava da svaki aspekt funkcioniranja institucije, od komunikacije vodstva do dizajna fizičkog prostora, ima implikacije na mentalno zdravlje. Institucije koje usvoje ovaj pogled stječu konkurentsku prednost: postaju mjesta na kojima ljudi žele učiti i raditi.

Imperativ vodstva

Vodstvo je odlučujući faktor u kulturnoj transformaciji. Rukovoditelji postavljaju ton tome kako se dobrobit vrednuje, financira i o njoj raspravlja. Kada vodstvo pokazuje otvorenost u vezi s mentalnim zdravljem, normalizira ga kao legitimnu temu profesionalnog diskursa. Suprotno tome, kada je vodstvo tiho, stigma ostaje. Strateško vodstvo za mentalno zdravlje uključuje i simbolične i operativne radnje: ugradnju dobrobiti u misijske izjave, dodjelu resursa, osiguravanje stručnog usavršavanja osoblja i modeliranje zdravog ponašanja. Predanost vodstva također se mora pretočiti u strukture upravljanja. Uspostavljanje odbora za dobrobit, imenovanje „ambasadora“ mentalnog zdravlja i integriranje pokazatelja dobrobiti u institucionalne nadzorne ploče načini su da se predanost institucionalizira. Poruka osoblju i učenicima postaje jasna: dobrobit je dio načina na koji definiramo uspjeh.

Organizacijski eko-sustav dobrobiti

Mentalno zdravlje ne može se izdvojiti u zaseban dio. Na njega utječe međudjelovanje osobnih, relacijskih i organizacijskih čimbenika. U kontekstu strukovnog obrazovanja to uključuje:

- Metode poučavanja koje potiču angažman i autonomiju.
- Poštene i transparentne prakse ocjenjivanja.
- Podržavajuće odnose među vršnjacima i između učenika i nastavnika.
- Realna radna opterećenja i priznanje za zaposlenike.
- Uključive politike i prostore koji osiguravaju pristupačnost i sigurnost.

Mentalno zdrava institucija upravlja ovim ekosustavom namjerno, usklađujući svoju kulturu i operacije s vrijednostima brige, sudjelovanja i poštovanja.

5. Europski i politički kontekst

Usklađenost politika i mogućnosti

Na europskoj razini mentalno zdravlje u obrazovanju više nije periferno pitanje. *Komunikacija Europske komisije o sveobuhvatnom pristupu mentalnom zdravlju* (2023.) izričito poziva na integriranje mentalnog zdravlja u sva područja politika, uključujući obrazovanje i zapošljavanje. *Europski stup socijalnih prava* naglašava dobrobit i uključenost kao temelje društvene održivosti. U području obrazovanja, okviri kao što su *ET 2030*, *EU Strategija za mlade* i *EU Ključne kompetencije za cjeloživotno učenje* upućuju na dobrobit, otpornost i socio-emocionalne kompetencije kao ključne ishode.

Za institucije strukovnog obrazovanja usklađivanje s ovim okvirima pruža legitimnost i pristup mogućnostima financiranja. Erasmus+, ESF+ i nacionalni programi sve više daju prioritet projektima koji promiču dobrobit i uključenost. Pozicioniranje mentalnog zdravlja kao strateškog cilja stoga je i vizionarsko i pragmatično.

Nacionalna i lokalna važnost

Dok europske strategije pružaju zajednički okvir, provedba se odvija lokalno. Svaka institucija strukovnog obrazovanja djeluje unutar svog nacionalnog zakonodavstva, kulturnog konteksta i dostupnih resursa. U Hrvatskoj, na primjer, nedavne obrazovne reforme naglašavaju uključivu praksu i na učenika usmjereno učenje, ali institucionalni kapacitet za bavljenje mentalnim zdravljem ostaje neujednačen. Projekt AHEADinVET doprinosi premošćivanju tog jaza nudeći modele i resurse utemeljene na dokazima, prilagođene stvarnosti strukovnog obrazovanja.

Uvrštavanjem mentalnog zdravlja u svoje razvojne strategije, institucije strukovnog obrazovanja mogu utjecati na nacionalni diskurs, zagovarati poticajne politike i pokazati

izvedivost integriranih pristupa. Promjena često započinje odozdo — kroz institucije koje služe kao modeli inovacije i suosjećanja.

6. Ključni uvidi iz AHEADinVET-a i drugih europskih inicijativa

Dobre prakse

Diljem Europe brojni projekti i mreže eksperimentiraju s načinima integriranja mentalnog zdravlja u strukovno obrazovanje. Zajednički čimbenici uspjeha uključuju:

- **Pristupe cijele institucije** koji uključuju vodstvo, osoblje i učenike.
- **Izgradnju kapaciteta** nastavnika za prepoznavanje i odgovor na potrebe mentalnog zdravlja.
- **Partnerstva** s lokalnim zdravstvenim i socijalnim službama.
- **Vršnjačku podršku** i participativne inicijative koje osnažuju učenike.

Promišljanje temeljeno na podacima uz korištenje anketa i revizija dobrobiti.

Projekt AHEADinVET sintetizira ove lekcije, pokazujući da je organizacijska transformacija moguća kada se mentalnom zdravlju pristupa kao zajedničkoj odgovornosti, a ne kao specijalističkom zadatku.

Nedostaci i izazovi

Unatoč napretku, i dalje postoje značajni izazovi:

- Mentalno zdravlje ostaje stigmatizirano i nedovoljno diskutirano.
- Osoblje nema dovoljno samopouzdanja i obuke za rješavanje pitanja dobrobiti.
- Institucionalne politike rijetko uključuju eksplicitne ciljeve dobrobiti.
- Evaluacijski sustavi fokusiraju se na akademske ishode i ishode zapošljavanja, zanemarujući psihosocijalne pokazatelje.
- Financiranje kratkoročnih projekata ograničava održivost.

Rješavanje ovih nedostataka zahtijeva viziju vodstva, međusektorsku suradnju i usklađenost politika. Najvažnije, zahtijeva kulturni pomak — od gledanja na mentalno zdravlje kao na rizik koji treba upravljati, prema njegovom prepoznavanju kao snage koju treba razvijati.

Put prema naprijed

Prvi dio ovog strateškog dokumenta postavlja obrazloženje: mentalno zdravlje temeljno je za misiju, uspješnost i održivost institucija strukovnog obrazovanja. Ono je i moralna odgovornost i strateška prilika. Sljedeći korak je artikulirati kako institucije mogu pretočiti ovo razumijevanje u djelovanje.

Drugi dio predstavlja **Strateški okvir za mentalno zdrave institucije strukovnog obrazovanja** — iznoseći viziju, načela i stupove koji vode transformaciju. Zajedno, oni će činiti temelj **Priručnika za organizacijske promjene**, pružajući praktične putove za provedbu na kulturnoj i operativnoj razini.

DIO II. STRATEŠKI OKVIR ZA ZDRAVE INSTITUCIJE

7. Prema mentalno zdravim institucijama

Mentalno zdrava institucija strukovnog obrazovanja više je od mjesta na kojem se pojedinci dobro nose s izazovima; ona je okruženje koje aktivno promiče dobrobit, osjećaj pripadnosti i svrhu za sve članove svoje zajednice. Takva institucija integrira promicanje mentalnog zdravlja u svoje svakodnevno djelovanje, donošenje odluka i odnose. Ona prepoznaje da je dobrobit strateški resurs koji unapređuje učenje, inovacije i institucionalnu kvalitetu.

Ova vizija nije ograničena na individualnu otpornost ili pružanje savjetodavnih usluga. Ona obuhvaća kulturne, strukturalne i relacijske dimenzije organizacijskog života. Mentalno zdrava institucija strukovnog obrazovanja usklađuje svoje politike, pedagogiju i prakse s jednim načelom: **ljudi napreduju kada se osjećaju sigurno, cijenjeno i sposobno za rast.**

Izjava o strateškoj viziji

„Stvoriti okruženja strukovnog obrazovanja koja učenicima i osoblju omogućuju razvoj njihovog punog potencijala u mentalno zdravim, uključivim i podržavajućim zajednicama učenja i rada.”

Ova vizija podrazumijeva:

- Dobrobit je ugrađena u sve institucionalne procese.
- Vodstvo preuzima izričitu odgovornost za mentalno zdravlje.
- Osoblje i učenici aktivni su nositelji, a ne pasivni primatelji kulture dobrobiti.
- Partnerstva sa širom zajednicom podržavaju holistički pristup.

Temeljna načela

Temeljna načela mentalno zdravih institucija su:

1. **Uključivost i pravednost** – Promicanje mentalnog zdravlja služi svim članovima zajednice, uz pozornost na različitosti, ranjivosti i pristupačnost.
2. **Sudjelovanje i glas** – Učenici i osoblje osnaženi su da utječu na agendu dobrobiti.
3. **Pristup cijele institucije** – Mentalno zdravlje integrirano je na svim razinama: politika, pedagogija, upravljanje i svakodnevna praksa.
4. **Prevenција i promicanje** – Naglasak na stvaranju uvjeta za dobrobit umjesto na reagiranju na krize.

5. **Praksa utemeljena na dokazima** – Strategije su vođene podacima, istraživanjima i refleksijom.
6. **Održivost i kontinuitet** – Politike mentalnog zdravlja ugrađene su u dugoročni institucionalni razvoj.
7. **Partnerstvo i suradnja** – Suradnja s obiteljima, poslodavcima i zdravstvenim službama jača mrežu podrške.

Ova načela čine etički i operativni kompas za institucionalnu transformaciju.

8. Četiri stupa integracije mentalnog zdravlja

Održiva strategija za mentalno zdravlje u strukovnom obrazovanju počiva na četiri međuovisna stupa. Zajedno, oni čine sveobuhvatan okvir koji povezuje vodstvo, pedagogiju, radnu kulturu i partnerstva u zajednici.

Stup I: Vodstvo i upravljanje

Vodstvo određuje strateški smjer, legitimnost i vidljivost inicijativa mentalnog zdravlja. Rukovoditelji moraju ugraditi dobrobit u institucionalno upravljanje, a ne delegirati je pojedinim projektima ili uslugama.

Projekt AHEADinVET izradio je [Agendu javnog zagovaranja](#) koji vam može pomoći u definiranju smjera, legitimnosti i vidljivosti mentalnog zdravlja.

Ključne strateške aktivnosti:

- **Integracija u misiju i politike:** Uključiti dobrobit i mentalno zdravlje u institucionalnu misiju, razvojni plan i okvir za osiguravanje kvalitete.
- **Obuka vodstva:** Razvijati pismenost o mentalnom zdravlju i emocionalnu inteligenciju među voditeljima i menadžerima.
- **Upravljanje dobrobiti:** Uspostaviti upravljački odbor ili radnu skupinu za dobrobit koja izvještava izravno upravnom odboru.
- **Podaci i odgovornost:** Uključiti pokazatelje dobrobiti u institucionalne nadzorne ploče i godišnja izvješća.
- **Simboličko vodstvo:** Vodstvo modelira otvorenost, empatiju i ravnotežu u svom ponašanju i komunikaciji.

Očekivani ishodi:

- Mentalno zdravlje prepoznato je kao strateški prioritet.
- Ujednačene politike koje vode dosljednoj praksi.
- Organizacijska kultura usklađena s brigom i uključivošću.

Stup II: Okruženje učenja i poučavanja

Učenje nije samo kognitivni proces, već i emocionalni i socijalni. Okruženje poučavanja i učenja oblikuje učenikov osjećaj pripadnosti, motivaciju i samopouzdanje. Mentalno zdrava pedagogija povećava angažman i sprječava razvoj poteškoća. Projekt AHEADinVET bio je posvećen stvaranju nekoliko rezultata koji pružaju podršku za ključne strateške aktivnosti navedene u nastavku.

Ključne strateške aktivnosti*:

- **Pedagoški dizajn:** Promicati aktivne, kooperativne i na snagama utemeljene metode učenja koje grade samoefikasnost.
- **Podrška nastavnicima:** Osigurati stručno usavršavanje o prepoznavanju znakova nelagode, podršci učenicima i upravljanju vlastitim stresom.
- **Pozitivni odnosi:** Poticati odnos povjerenja između nastavnika i učenika te među vršnjacima kroz mentorstvo i timsko učenje.
- **Sigurna klima za učenje:** Osigurati da su učionice emocionalno sigurne, bez zlostavljanja, diskriminacije ili ponižavanja.
- **Kurikularna integracija:** Uključiti socioemocionalne vještine, otpornost i teme dobrobiti u kurikulum gdje je primjereno.
- **Glas učenika:** Uključiti učenike u osmišljavanje inicijativa dobrobiti i procjenu njihovog učinka.

Očekivani ishodi:

- Povećan angažman učenika, bolja prisutnost i zadržavanje u obrazovanju.
- Osnaženo samopouzdanje i kompetencije nastavnika.
- Okruženja za učenje koja promiču i uspjeh i dobrobit.

*Naši rezultati uključuju [alat za samoprocjenu](#) trenutačne razine snaga nastavnika, [e-učenje](#) i [MOOC](#) za stjecanje znanja i vještina, dizajn treninga uživo za grupno učenje, kao i seriju

podcasta dostupnu na [YouTube-u](#) i [Spotify](#). Također, razvijen je modularni [kurikulum](#) koji se može prilagoditi i provesti tako da odgovara specifičnom obrazovnom okruženju.

Stup III: Dobrobit na radnom mjestu (fokus na osoblje)

Nastavnici i osoblje istovremeno su uzori i korisnici institucionalne dobrobiti. Njihovo mentalno zdravlje izravno utječe na kvalitetu poučavanja, inovacije i stabilnost institucije. Podrška dobrobiti osoblja stoga je strateško ulaganje.

Ključne strateške aktivnosti:

- **Opterećenje i autonomija:** Preispitati radne procese kako bi se osiguralo razumno radno opterećenje i autonomija u donošenju odluka.
- **Vršnjačka podrška i kolegijalnost:** Razviti mreže vršnjačke podrške, mentorske programe i grupe za refleksivnu praksu.
- **Profesionalno priznanje:** Slaviti postignuća i promicati kulturu uvažavanja.
- **Psihološka sigurnost:** Stvoriti okruženje u kojem osoblje može izraziti zabrinutosti bez straha od osude.
- **Pristup podršci:** Osigurati povjerljivo savjetovanje, programe pomoći zaposlenicima ili putove upućivanja na vanjske službe.
- **Ravnoteža između posla i privatnog života:** Potaknuti fleksibilne aranžmane i poštivati osobne granice.

Očekivani ishodi:

- Smanjeno izgaranje i izostajanje s posla.
- Povećano zadovoljstvo poslom i zadržavanje zaposlenika.
- Jači osjećaj pripadnosti i predanosti među osobljem.

Kao i kod stupa II: Okruženje poučavanja i učenja, podrška za gore navedene ključne strateške aktivnosti može se pronaći unutar projektnih rezultata, kao što je [e-tečaj učenja](#).

Stup IV: Partnerstvo i angažman zajednice

Promicanje mentalnog zdravlja nadilazi granice institucije. Suradnja s vanjskim dionicima osigurava kontinuitet skrbi i zajedničku odgovornost za dobrobit.

Ključne strateške aktivnosti:

- **Međusektorska suradnja:** Partnerstvo sa službama mentalnog zdravlja, nevladinim organizacijama, poslodavcima i socijalnim službama.
- **Uključenost obitelji:** Uključiti roditelje i skrbnike kroz komunikaciju i zajedničke aktivnosti.
- **Projekti u zajednici:** Poticati sudjelovanje učenika u društvenim i inicijativama.
- **Podrška pri tranziciji:** Koordinirati s poslodavcima kako bi se osigurale zdrave tranzicije u naukovanje i rad.
- **Javna komunikacija:** Promicati instituciju kao organizaciju usmjerenu na dobrobit kroz aktivnosti prema zajednici i kampanje.

Očekivani ishodi:

- Jača sigurnosna mreža za učenike i osoblje.
- Poboljšana reputacija institucije i povjerenje.
- Integracija dobrobiti u šire mreže zajednice i tržišta rada.

Podrška za gore navedene ključne strateške aktivnosti može se pronaći unutar projektnih rezultata, kao što je [e-tečaj učenja](#).

9. Strateški ciljevi i ključna područja uspješnosti

Prevođenje vizije u djelovanje

Kako bi se okvir operacionalizirao, institucije strukovnog obrazovanja trebale bi definirati **strateške ciljeve** i **ključna područja uspješnosti (KPAs)**. Ona pružaju mjerljiv smjer i odgovornost, uz omogućavanje fleksibilnosti za lokalnu prilagodbu. Svaki cilj trebao bi navesti ishode, pokazatelje, odgovorne jedinice i vremenske okvire.

Primjer strateških ciljeva i ključnih područja uspješnosti

U tablici u nastavku možete pronaći primjer strateških ciljeva i ključnih područja uspješnosti.

Strateški cilj	Ključno područje uspješnosti	Ilustrativni pokazatelji
1. Ugraditi mentalno zdravlje u institucionalnu politiku i upravljanje	Vodstvo i upravljanje	• Izjava o misiji uključuje dobrobit • Godišnje izvješće sadrži podatke o dobrobiti • Uspostavljen odbor za dobrobit
2. Ojačati kapacitete osoblja za promicanje mentalnog zdravlja	Poučavanje i profesionalni razvoj osoblja	• % osoblja obučenog u pismenosti o mentalnom zdravlju • Rezultati zadovoljstva osoblja • Djelovanje grupa vršnjačke podrške
3. Unaprijediti dobrobit učenika i njihovo sudjelovanje	Okruženje učenja i glas učenika	• Rezultati ankete dobrobiti učenika • Stope prisutnosti i zadržavanja • Sudjelovanje učenika u projektima dobrobiti
4. Promicati podržavajuće i održivo radno mjesto	Dobrobit osoblja	• Rezultati ankete dobrobiti osoblja • Smanjeno izostajanje s posla • Pozitivna povratna informacija o upravljanju opterećenjem • Dostupnost savjetodavnih usluga
5. Graditi partnerstva za holističku dobrobit	Angažman zajednice	• Broj i kvaliteta vanjskih partnerstava • Sudjelovanje u lokalnim događanjima posvećenim dobrobiti • Zadovoljstvo poslodavaca otpornošću diplomiranih učenika

Institucije mogu proširiti ili prilagoditi ove ciljeve na temelju svoje veličine, resursa i konteksta. Ključno je osigurati **dosljednost između strateške namjere i operativne prakse**.

10. Praćenje, evaluacija i učenje

Uloga podataka u transformaciji

Integriranje mentalnog zdravlja u institucionalnu strategiju zahtijeva sustavno praćenje i evaluaciju. Podaci omogućuju institucijama da identificiraju potrebe, mjere napredak i prilagođavaju intervencije. Evaluacija ne bi smjela biti ograničena na kvantitativne pokazatelje, već uključivati i kvalitativne uvide učenika i osoblja.

Predloženi alati za praćenje

- **Godišnje ankete** o klimi dobrobiti (za učenike i osoblje).
- **Fokus grupe i intervjui** za prikupljanje iskustava iz prve ruke.
- **Alati za procjenu politika, praksi i uvjeta** okruženja za učenje.
- **Evidentiranje incidenata** (izostajanje, rano napuštanje, izgaranje).
- **Participativna evaluacija** kroz refleksivne radionice ili pripovijedanje.

Povratne petlje i kultura učenja

Podaci bi trebali služiti refleksiji i učenju, a ne samo usklađenosti s propisima. Mentalno zdrava institucija potiče otvorenu raspravu o rezultatima i zajedničko razumijevanje. Redovite sesije refleksije, održavane za vodstvo, nastavno osoblje i učenike, pretvaraju praćenje u dijalog i potiču kontinuirano unapređenje. Ovaj pristup gradi organizacijsku svjesnost i zajedničko vlasništvo nad promjenama.

11. Usklađivanje ambicije i izvedivosti

Postupna transformacija

Ugradnja mentalnog zdravlja u institucionalnu kulturu dugoročan je proces. Zahtijeva predanost, ali i realizam. Institucije mogu započeti s pilot-inicijativama, evaluirati njihov učinak i postupno širiti aktivnosti. Mali, vidljivi uspjesi grade zamah i vjerodostojnost.

Korištenje postojećih struktura

Umjesto stvaranja paralelnih sustava, institucije mogu integrirati ciljeve dobrobiti u postojeće okvire:

- Uključiti pokazatelje dobrobiti u osiguravanje kvalitete.
- Uskladiti ih s postojećim politikama uključenosti, raznolikosti ili studentske podrške.
- Iskoristiti dane stručnog usavršavanja za jačanje kapaciteta dobrobiti.
- Uključiti teme dobrobiti u procese revizije kurikuluma.

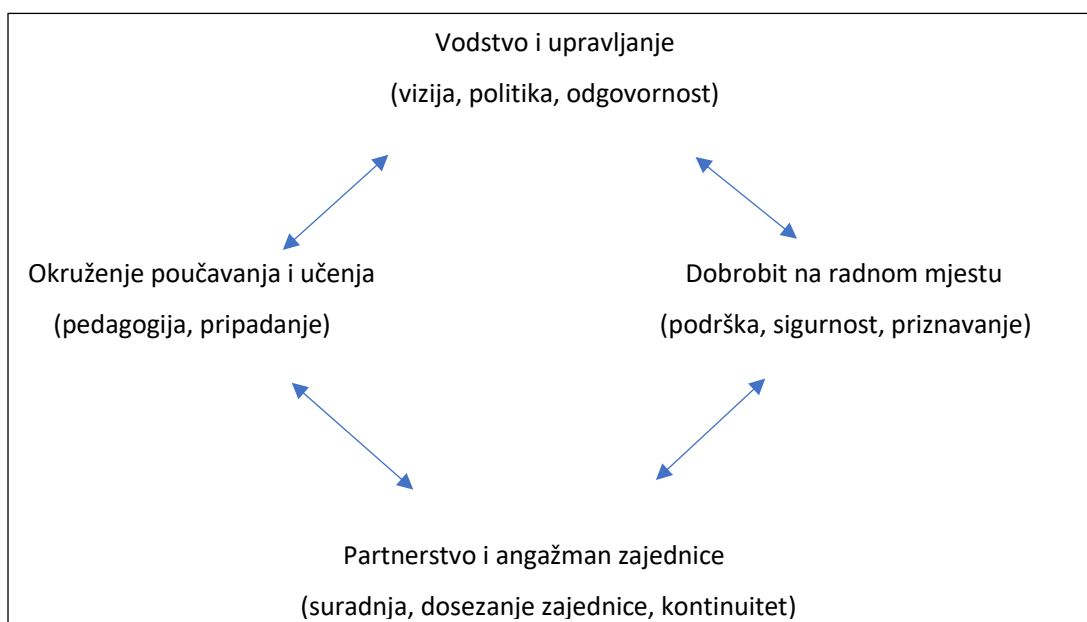
Kontinuitet i usklađenost vodstva

Strateška transformacija zahtijeva dosljedno vodstvo tijekom više godina i kroz promjene u upravljanju. Institucionaliziranje dobrobiti kroz politike, odbore i sustave izvještavanja osigurava da inicijative nadžive pojedinačne zagovaratelje. Planiranje sukcesije vodstva treba eksplicitno uključiti vrijednosti dobrobiti.

Strateški okvir u praksi

Kako bi vizualizirale okvir, institucije strukovnog obrazovanja mogu koristiti sljedeći model kao referencu za planiranje i komunikaciju:

Model četiri stupa za mentalno zdrave institucije strukovnog obrazovanja



U središtu ovog modela nalazi se **institucionalna kultura** — zajedničke vrijednosti, norme i odnosi koji oblikuju svakodnevni život. Četiri stupa međusobno se osnažuju, stvarajući otpornu i suosjećajnu organizaciju.

Od okvira do transformacije

Drugi dio definira strukturu i načela mentalno zdravih institucija strukovnog obrazovanja. Sljedeći korak je operativan: kako institucije mogu prijeći od razumijevanja do provedbe? Koje korake voditelji mogu poduzeti kako bi dijagnosticirali trenutačnu situaciju, mobilizirali osoblje i upravljali kulturnom promjenom?

Treći dio, *Priručnik za organizacijske promjene*, prevest će ovaj strateški okvir u praktične alate, modele i procese za institucionalnu transformaciju. Vodit će rukovoditelje kroz ciklus promjene — od procjene do održivosti — te pružiti predloške, kontrolne liste i primjere iz stvarne prakse strukovnog obrazovanja. Prije pregleda *Priručnika za organizacijske promjene*, slijedi izvršni sažetak prvog i drugog dijela.

12. Izvršni sažetak Prvog i Drugog dijela: Izgradnja mentalno zdravih institucija strukovnog obrazovanja

Razlog za djelovanje

Mentalno zdravlje temelj je učenja, zapošljivosti i institucionalne kvalitete. Institucije strukovnog obrazovanja nisu samo mjesta stjecanja vještina — one su zajednice u kojima mladi ljudi i osoblje razvijaju samopouzdanje, osjećaj pripadnosti i otpornost. Bez bavljenja dobrobiti, nijedan sustav ne može postići izvrsnost, uključenost ni održivost.

Zašto je mentalno zdravlje važno u kontekstu strukovnog obrazovanja

Izazov	Učinak
Rastuće poteškoće mentalnog zdravlja među učenicima i osobljem	Niži angažman, rano napuštanje, izgaranje
Visoko radno opterećenje i pritisak u poučavanju	Smanjena motivacija i inovativnost
Stigma i nedostatak osviještenosti	Šutnja, izbjegavanje, fragmentirani odgovori
Fragmentirani sustavi podrške	Reaktivno upravljanje krizama umjesto prevencije
Institucionalni fokus na uspješnost umjesto dobrobiti	Erozija povjerenja i zajednice

Cilj: Pomak s reaktivne podrške na proaktivnu, sustavnu kulturu dobrobiti.

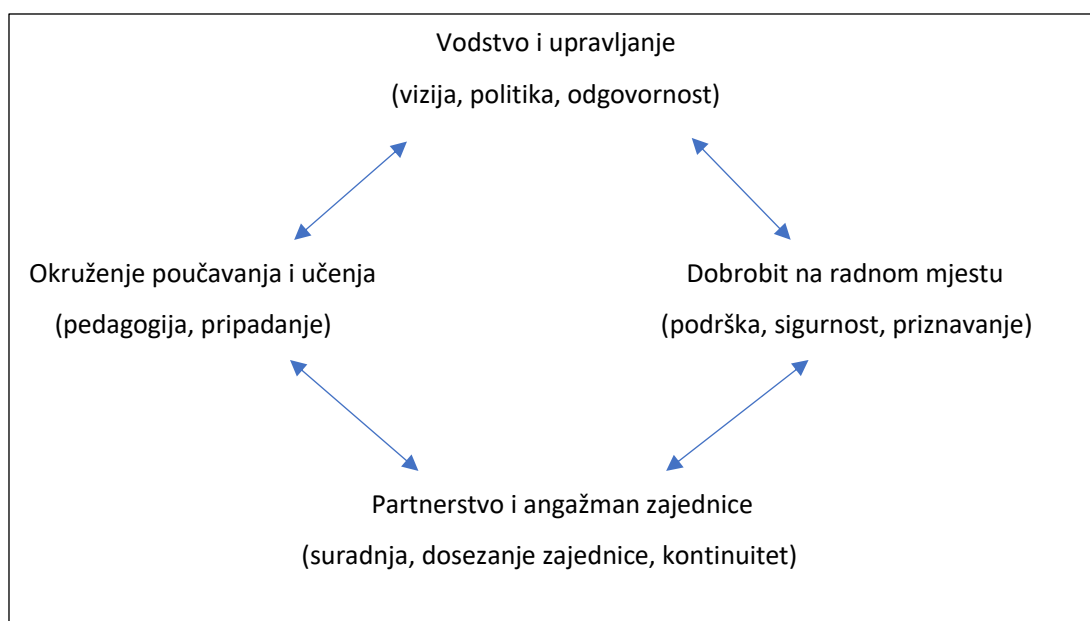
Strateška vizija

„Stvoriti okruženja strukovnog obrazovanja koja učenicima i osoblju omogućuju razvoj njihovog punog potencijala u mentalno zdravim, uključivim i podržavajućim zajednicama učenja i rada.”

Temeljna načela

1. **Uključivost i pravednost** – dobrobit za sve
2. **Sudjelovanje i glas** – zajedničko vlasništvo nad promjenom
3. **Pristup cijele institucije** – mentalno zdravlje ugrađeno u sve funkcije
4. **Prevenција i promicanje** – proaktivno umjesto reaktivnog
5. **Djelovanje utemeljeno na dokazima** – vođeno podacima i refleksijom
6. **Održivost** – ugrađena u dugoročno planiranje
7. **Partnerstvo** – suradnja izvan zidova institucije

Model četiri stupa za mentalno zdrave institucije strukovnog obrazovanja



U središtu modela nalazi se institucionalna kultura — zajedničke vrijednosti, odnosi i svakodnevne prakse koje čine mentalno zdravlje odgovornošću svih.

Strateški ciljevi

Cilj	Ishod
1. Ugraditi dobrobit u politike i upravljanje	Vidljiva predanost vodstva
2. Izgraditi kapacitete i pismenost među osobljem	Samouvjereni, podržavajući edukatori
3. Stvoriti sigurna, poticajna okruženja za učenje	Pripadnost i motivacija učenika
4. Promicati zdrava, održiva radna mjesta	Smanjeno izgaranje, snažniji timovi
5. Ojačati partnerstva i tranzicije	Kontinuitet skrbi i povjerenje zajednice

Od vizije do djelovanja

Put prema mentalno zdravim institucijama strukovnog obrazovanja predstavlja transformacijsko putovanje, a ne jednokratni projekt. Ono zahtijeva hrabrost vodstva, zajedničku refleksiju i trajnu predanost.

Dio III. PRIRUČNIK ZA ORGANIZACIJSKE PROMJENE

13. Razumijevanje organizacijske kulture i promjena

Zašto je kultura važna

Svaka institucija ima jedinstvenu kulturu — zajedničke vrijednosti, uvjerenja i navike koje usmjeravaju kako se ljudi ponašaju i donose odluke. Kultura određuje kako osoblje reagira na nove ideje, kako se postupa prema učenicima i kako se rješavaju izazovi. Kada je riječ o mentalnom zdravlju, kultura je presudan faktor: može njegovati otvorenost, empatiju i suradnju, ili održavati tišinu, stigmatu i izgaranje.

Mentalno zdrava institucija strukovnog obrazovanja njeguje kulturu u kojoj:

- Dobrobit vrijedi jednako kao i uspješnost.
- Vodstvo je pristupačno i empatično.
- Osoblje se psihološki sigurno osjeća izraziti ranjivost ili iznijeti zabrinutosti.
- Učenici doživljavaju pripadnost, poštovanje i podršku

Transformacija ove kulture zahtijeva vrijeme, povjerenje i vodstvo. Proces se manje odnosi na uvođenje novih pravila, a više na **usklađivanje svakodnevnih ponašanja sa zajedničkim vrijednostima**.

Psihologija organizacijskih promjena

Promjene u obrazovnim okruženjima složene su jer utječu na profesionalni identitet, odnose i emocije. Ljudi rijetko odbijaju samu promjenu — oni se opiru nesigurnosti i gubitku kontrole.

Uspješno upravljanje promjenama stoga ovisi o:

- **Uključenosti:** ljudi podupiru ono što su pomogli stvoriti.
- **Jasnoći:** zajedničkom razumijevanju „zašto” i „kako”.
- **Povjerenju:** uvjerenju da će vodstvo slušati, a ne nametati.
- **Prihvatanju i priznanju:** vidljivom napretku i slavljenju malih pobjeda.

Edukacijski psiholog Michael Fullan (2007.) opisuje promjenu kao „učenje u pokretu”. Institucije moraju učiti kolektivno — reflektirati, eksperimentirati i prilagođavati se. Promjena kulture mentalnog zdravlja upravo je takvo zajedničko putovanje učenja.

Uobičajene prepreke promjenama u strukovnom obrazovanju

Prepreka	Opis	Kako je adresirati
Stigma i tišina	Osoblje ili učenici osjećaju se nesigurno razgovarati o mentalnom zdravlju.	Promicati otvoreni dijalog; koristiti kampanje podizanja svijesti i modeliranje vodstva.
Fragmentiranost	Inicijative za mentalno zdravlje postoje, ali su nepovezane.	Stvoriti koordinacijsku strukturu (tim za dobrobit).
Preopterećenost	Osoblje smatra da im „još jedna inicijativa” stvara dodatni pritisak.	Integrirati dobrobit u postojeće procese; pojednostaviti.
Ograničeni resursi	Nedostatak financiranja ili vremena.	Započeti s malim; prioritzirati aktivnosti nižeg troška (komunikacija, vršnjačka podrška).
Kratkoročno razmišljanje	Fokus na projekte, a ne na dugoročne sustave.	Ugraditi dobrobit u strategiju, politike i evaluacijske cikluse.

14. Model procesa promjene: model od pet faza

Kako bi se podržalo voditelje u upravljanju transformacijom, AHEADinVET strategija predlaže model od pet faza. Ovaj model može se provoditi tijekom 12–24 mjeseca, prilagođen veličini i spremnosti svake institucije. Predlošci alata predloženih za svaku fazu nalaze se u prilogima.

Faza 1: Dijagnoza – Razumijevanje početne točke

Prije planiranja promjene, institucije moraju prvo razumjeti svoje **trenutačno stanje**. Dijagnoza pruža zajedničku, na dokazima utemeljenu sliku snaga, potreba i prilika.

Ključne aktivnosti:

- Provesti **reviziju dobrobiti** (anketirati osoblje i učenike o percepcijama mentalnog zdravlja, stresorima i resursima).
- Pregledati postojeće politike, procedure i prakse povezane s dobrobiti.
- Mapirati dostupne interne i eksterne oblike podrške.
- Održati fokus grupe s osobljem i učenicima kako bi se identificirali izazovi i prioriteti.
- Analizirati podatke (prisustvo, odustajanje, izostanci, pritužbe itd.) kroz perspektivu dobrobiti.

✓ Alati:

[Alat za institucionalnu samoprocjenu dobrobiti](#)

[Anketa o dobrobiti za učenike i osoblje](#)

[Vodič za fokus grupe za učenike i osoblje](#)

[Predložak nadzorne ploče podataka](#)

Ishod:

Jasno početno izvješće koje identificira snage, nedostatke i područja za djelovanje.

Faza 2: Izgradnja vizije – zajedničko stvaranje budućnosti

Promjena je najučinkovitija kada je ljudi pomažu oblikovati. Zajedničko stvaranje vizije osigurava osjećaj vlasništva i kolektivnu energiju.

Ključne aktivnosti:

- Održati **radionicu za izgradnju vizije** s vodstvom, osobljem i predstavnicima učenika.
- Koristiti participativne tehnike (World Café, Appreciative Inquiry) kako bi se definiralo kako izgleda „mentalno zdrava institucija“.
- Izraditi Izjavu o viziji dobrobiti usklađenu s vrijednostima i strategijom institucije.
- Identificirati 3–5 vodećih načela koja će usmjeravati buduće djelovanje.
- Široko komunicirati viziju — putem plakata, biltena i sastanaka.

✓ Alati:

[Vodič za facilitaciju radionice izgradnje vizije](#)

[Predložak za Izjavu o viziji dobrobiti](#)

[Alat za refleksiju o kulturi](#)

Ishod:

Sažeta, inspirativna vizija integracije mentalnog zdravlja, podržana od cijele zajednice.

Faza 3: Planiranje i prioritizacija – Postavljanje ciljeva i akcija

Kada je vizija definirana, sljedeći je korak prevesti je u **strateški akcijski plan**.

Ključne aktivnosti:

- Uspostaviti **Upravljački odbor za dobrobit** (uključujući vodstvo, nastavnike, administrativno osoblje, učenike i savjetnike).
- Prioritizirati 3–4 **strateška cilja** koristeći okvir Četiri stupa (vodstvo, pedagogija, osoblje, partnerstva).
- Za svaki cilj definirati:
 - Specifične ciljeve i aktivnosti.
 - Odgovorne osobe ili timove.
 - Vremenske okvire i resurse.
 - Pokazatelje uspjeha.
- Uskladiti plan s institucionalnom razvojnom strategijom i ciklusima osiguravanja kvalitete.

✓ Alati:

[Aksijski plan za dobrobit \(predložak\)](#)

[SMART matrica ciljeva](#)

Ishod:

Aksijski plan za razdoblje od 12–24 mjeseca koji povezuje ciljeve dobrobiti s mjerljivim ishodima.

Faza 4: Provedba – od plana do prakse

Provedba je najdinamičnija faza, u kojoj politike postaju svakodnevna ponašanja. Fokus bi trebao biti na komunikaciji, sudjelovanju i vidljivim rezultatima.

Ključne aktivnosti:

- **Faza pokretanja:** Predstaviti akcijski plan instituciji, naglašavajući predanost vodstva.
- **Pilot-projekti:** Započeti s dvije do tri manje inicijative (npr. program vršnjačke podrške, sesije refleksije za osoblje, radionice upravljanja stresom).

- **Izgradnja kapaciteta:** Obučiti ključno osoblje (nastavnike, mentore, savjetnike) u pismenosti o mentalnom zdravlju.
- **Strategija komunikacije:** Informirati dionike putem biltena, oglasnih ploča i internih kampanja.
- **Monitoring:** Prikupljati brze povratne informacije i prilagođavati prema potrebi.

✓ **Alati:**

[Praćenje implementacije](#)

[Plan komunikacije \(predložak\)](#)

Evaluacijski obrazac Pilot projekta

Ishodi:

Vidljiv napredak, jači angažman i rastuće povjerenje u proces.

Faza 5: Održivost – ugradnja i razvoj

Održivost znači osigurati da dobrobit ostane sastavni dio funkcioniranja institucije, čak i nakon promjena u vodstvu ili financiranju.

Ključne aktivnosti:

- **Integrirati** ciljeve dobrobiti u godišnja izvješća, okvire kvalitete i razgovore o radnom učinku osoblja.
- **Održavati** odbor za dobrobit kao stalnu strukturu.
- **Dokumentirati** priče o uspjehu i naučene lekcije.
- Pružati **kontinuirane mogućnosti** stručnog usavršavanja o dobrobiti.
- **Povezati** pokazatelje dobrobiti s procesima akreditacije i inspekcije.
- **Periodički ažurirati** akcijski plan na temelju novih podataka.

✓ **Alati:**

[Predložak institucionalne politike dobrobiti](#)

[Okvir za godišnju reviziju](#)

Alat za samoprocjenu održivosti

Ishod:

Mentalno zdravlje ugrađeno u organizacijski DNK — dio „načina na koji ovdje radimo stvari.”

15. Organizacijske promjene

Ovaj odjeljak pruža izbor praktičnih alata koje institucije strukovnog obrazovanja mogu prilagoditi i koristiti.

Samoprocjena okvira dobrobiti

Kako bi se osigurala trajna promjena, potrebna je redovita samoprocjena. Za to je poželjno koristiti strukturirani alat koji procjenjuje u kojoj su mjeri mentalno zdravlje i dobrobit ugrađeni u instituciju. Redovita provjera omogućuje podršku, refleksiju, usporedbu i kontinuirano poboljšanje koristeći model Četiri stupa i razine zrelosti.

Područja za procjenu:

1. **Vodstvo i upravljanje:** Je li dobrobit dio misije, politika i planiranja?
2. **Poučavanje i učenje:** Osjećaju li se učenici sigurno, angažirano i podržano?
3. **Dobrobit osoblja:** Jesu li radna opterećenja upravljiva? Postoje li mogućnosti za podršku i priznanje?
4. **Partnerstva:** Postoje li aktivne veze sa zdravstvenim i socijalnim službama u zajednici?
5. **Fizičko i socijalno okruženje:** Jesu li prostori pristupačni, sigurni i uključivi?

Primjer [samoprocjene okvira dobrobiti](#) može se pronaći u alatu za organizacijske promjene, kao i u [24-mjesečnom institucionalnom planu](#), kao praktičnom primjeru kako institucije strukovnog obrazovanja mogu strukturirati svoj put transformacije dobrobiti tijekom dvije akademske godine.

Predložak: Institucionalni akcijski plan dobrobiti

Cilj	Aktivnosti	Odgovorni	Vremenski okvir	Resursi	Pokazatelji
Primjer: Ojačati dobrobit osoblja	- Uvesti vršnjačko mentorstvo - Pokrenuti mjesečni bilten o dobrobiti - Provesti anketu o stresu osoblja	menadžer ljudskih potencijala i tim za dobrobit	6 mjeseci	€1,500	70% sudjelovanja osoblja; smanjeno izostajanje

Pitanja za refleksiju

1. Kako naše postojeće politike podržavaju ili ometaju dobrobit?
2. Kakve signale šaljemo o mentalnom zdravlju kroz naše svakodnevne prakse?
3. Kako kao vodstvo modeliramo zdrave granice između posla i privatnog života?
4. Na koje načine učenici i osoblje imaju glas u oblikovanju dobrobiti?
5. Kako možemo mjeriti uspjeh izvan akademske uspješnosti?

Prikaz slučaja (primjer)

Srednje velika škola strukovnog obrazovanja osnovala je „Radnu skupinu za dobrobit” sastavljenu od nastavnika, školskog savjetnika i dva predstavnika učenika. Skupina je provela kratku anketu i otkrila da su izgaranje osoblja i stres učenika tijekom ispita ključni problemi. Uveli su mjesečne sastanke refleksije i *mindfulness* sesije za nastavnike te fleksibilne rokove za projektno učenje. Unutar godinu dana izostanci su se smanjili za 15%, a zadovoljstvo i osoblja i učenika poraslo je. Iskustvo je pokazalo da mali, suradnički koraci mogu stvoriti značajnu kulturnu promjenu.

Predložak za [studije slučaja](#) može se pronaći u alatu za organizacijske promjene.

16. Strategije komunikacije i angažmana

Komunikacija je životna linija kulturne transformacije. Inicijative mentalnog zdravlja uspijevaju kada se ljudi osjećaju informirano, inspirirano i uključeno.

Interna komunikacija

- **Transparentnost:** Redovita ažuriranja o aktivnostima i rezultatima vezanima uz dobrobit.
- **Dvosmjerna povratna informacija:** Potaknuti unos ideja i komentara osoblja i učenika putem anketa ili sandučića za prijedloge.
- **Pričanje priča:** Dijeliti osobne ili kolektivne uspjehe kako bi se promjena učinila ljudskijom i bližom.
- **Simbolične akcije:** Poruke vodstva tijekom Svjetskog dana mentalnog zdravlja ili institucionalnih događanja.

- **Vizualni identitet:** Stvoriti prepoznatljiv vizualni identitet (logo, slogan) za program dobrobiti.

Eksterna komunikacija

- Dijeliti postignuća s roditeljima, poslodavcima i lokalnim medijima.
- Sudjelovati u događanjima u zajednici vezanima uz dobrobit.
- Pozicionirati instituciju kao model društvene odgovornosti.
- Tražiti partnerstva s lokalnim zdravstvenim centrima, nevladinim organizacijama i općinama.

Primjer:

„Tjedan dobrobiti“, suorganiziran s lokalnim zdravstvenim centrom, može uključivati radionice, izložbe i otvorene rasprave o mentalnom zdravlju, uz uključivanje učenika, osoblja i poslodavaca.

Načela ugode

Načelo	Značenje
Vidljivost	Održavati dobrobit stalno vidljivom u komunikaciji.
Sudjelovanje	Pozivati na doprinos, a ne samo prisustvo.
Prepoznavanje	Slaviti napredak i pojedince koji čine razliku.
Kontinuitet	Održavati redovitu komunikaciju, a ne jednokratne događaje.

Održavanje zamaha

Kulturalna promjena zahtijeva stalno jačanje. Voditelji trebaju predvidjeti oscilacije u energiji i motivaciji te planirati mehanizme za održavanje zamaha.

Ključne strategije:

- Rotirati članove tima za dobrobit kako bi se ideje održale svježima.
- Uspostaviti godišnje nagrade za dobrobit za osoblje i učenike.
- Uključiti [pokazatelje dobrobiti](#) u institucionalne KPI-je.

- Dokumentirati i dijeliti napredak na konferencijama ili kroz mreže.
- Povezati dobrobit s planovima profesionalnog razvoja.

Poruka treba ostati dosljedna: *Dobrobit nije projekt koji završavamo — to je ono u što se pretvaramo.*

17. Sažetak: Put promjene ukratko

Faza	Svrha	Glavni rezultati
1. Dijagnoza	Razumjeti trenutačnu situaciju	Početno izvješće, revizija dobrobiti
2. Izgradnja vizije	Definirati zajednički smjer	Izjava o viziji, vodeća načela
3. Planiranje	Postaviti prioritete i aktivnosti	Strateški akcijski plan
4. Provedba	Provesti planove u praksu	Pilot-projekti, obuke, komunikacija
5. Održivost	Ugraditi i razvijati	Integracija politike, evaluacija, obnova

Ovaj model od pet faza pruža voditeljima putokaz za prelazak od osviještenosti do transformacije. Svaki je korak iterativan, potičući refleksiju, prilagodbu i sudjelovanje.

DIO IV. ODRŽAVANJE TRANSFORMACIJE

18. Ugradnja mentalnog zdravlja u institucionalne sustave kvalitete i razvoja

Od inovacije do integracije

Za mnoge institucije strukovnog obrazovanja, inicijative mentalnog zdravlja započinju kao pilot-projekti ili kratkoročne inovacije. Iako ti napori često stvaraju entuzijazam i učinak, postoji rizik da će nestati nakon što se financiranje ili vodstvo promijeni. Stoga je krajnji cilj **institucionalizacija**: ugraditi mentalno zdravlje u politike, rutine i okvire evaluacije kako bi postalo samoodrživo.

Ovaj pomak zahtijeva prelazak s:

- **Projekata** → **na Politiku**
- **Individualne predanosti** → **na Zajedničku odgovornost**
- **Kratkoročnih aktivnosti** → **na cikluse kontinuiranog unapređenja**

Mentalno zdrava institucija integrira dobrobit u svaku **dimenziju svog sustava kvalitete** — planiranje, provedbu, evaluaciju i izvještavanje.

Ciklus kvalitete za integraciju dobrobiti

Faza	Ključna pitanja	Primjeri djelovanja
Plan	Koji su naši prioriteti i ciljevi dobrobiti?	Uključiti dobrobit u strateški plan; dodijeliti resurse
Do (Provedi)	Kako provodimo inicijative dobrobiti?	Provoditi obuke, vršnjačku podršku i komunikacijske kampanje
Check (Provjeri)	Kako znamo da djeluje?	Provesti ankete, pregledati pokazatelje, održati fokus grupe
Act (Djeluj)	Kako poboljšavamo i ugrađujemo naučeno?	Ažurirati politiku, usavršiti prakse, podijeliti rezultate

Ovaj ciklus Plan–Do–Check–Act (PDCA) usklađuje dobrobit s postojećim modelima osiguravanja kvalitete koji se koriste u strukovnom obrazovanju, čineći ga mjerljivim i iterativnim.

Uključivanje dobrobiti u institucionalnu akreditaciju i samovrednovanje

Nacionalni i europski okviri kvalitete za strukovno obrazovanje sve više naglašavaju dobrobit i uključenost učenika.

Institucije mogu pokazati izvrsnost time što će eksplicitno uključiti pokazatelje mentalnog zdravlja u svoja izvješća o samovrednovanju, kao što su:

- Dokazi o provedbi politike dobrobiti.
- Rezultati anketa o dobrobiti učenika i osoblja.
- Primjeri participativnih inicijativa.
- Obuke osoblja i razvoj kompetencija u pismenosti o mentalnom zdravlju.
- Mehanizmi za povratne informacije i kontinuirano poboljšanje.

Ugradnja dobrobiti u službene evaluacijske procese osigurava održivost i odgovornost — a istovremeno šalje poruku inspektorima, financijerima i partnerima da institucija mentalno zdravlje shvaća ozbiljno kao dio svog identiteta kvalitete.

Strateška usklađenost s europskim prioritetima

Održavanje transformacije također podrazumijeva usklađivanje sa širim okvirima, poput:

- **ET 2030 Framework** – prioritet inkluzije i dobrobiti u obrazovanju.
- **Europski stup socijalnih prava** – fokus na zdrava, sigurna i prilagodljiva radna okruženja.
- **Sveobuhvatni pristup mentalnom zdravlju (EU, 2023.)** – promicanje mentalnog zdravlja u svim područjima politika.

Pozicioniranjem dobrobiti unutar ovih agenda, institucije strukovnog obrazovanja jačaju pristup financiranju, vidljivost i transnacionalnu suradnju. Također doprinose viziji Europskog obrazovnog prostora o **kvalitetnom obrazovanju za dobrobit i održivost**.

U alatu za organizacijske promjene možete pronaći popis ključnih europskih i međunarodnih okvira, izvješća i smjernica relevantnih za mentalno zdravlje i dobrobit u strukovnom obrazovanju ([alat 17](#)).

19. Izgradnja kapaciteta i kompetencija

Ljudski faktor u održavanju promjene

Institucionalne promjene ovise o ljudima — njihovim vještinama, motivaciji i samopouzdanju. Kako bi transformacija dobrobiti bila održiva, osoblje i vodstvo moraju posjedovati kompetencije za prepoznavanje potreba mentalnog zdravlja, pružanje podrške drugima i održavanje zdravih profesionalnih granica.

Izgradnja pismenosti o mentalnom zdravlju kroz različite uloge

Ciljana skupina	Ključne kompetencije za razvoj	Predložene metode
Voditelji i rukovoditelji	Strateška vizija, emocionalna inteligencija, modeliranje brige o sebi, izrada politika	Seminari za vodstvo, coaching, mreže vršnjačke podrške
Nastavnici i treneri	Prepoznavanje poteškoća, podržavajuća komunikacija, trauma-informirana pedagogija	Radionice, online tečajevi, zajednice prakse
Pomoćno osoblje i savjetnici	Upravljanje slučajevima, upućivanje, odgovor na krizu	Međuprofesionalna obuka, supervizija
Učenici	Vršnjačka podrška, upravljanje stresom, traženje pomoći	Kampanje podizanja svijesti, mentorstvo, tečajevi dobrobiti

Ovi elementi osposobljavanja trebali bi biti ugrađeni u planove profesionalnog razvoja i priznati kao dio zahtjeva za kontinuirano učenje.

Razvoj modela vodstva za dobrobit

Učinkovito vodstvo za dobrobit kombinira tri dimenzije:

1. **Stratešku** – integriranje dobrobiti u politiku i upravljanje.
2. **Relacijsku** – izgradnju povjerenja i empatije unutar timova.
3. **Operativnu** – osiguravanje struktura i resursa.

Program razvoja vodstva može uključivati:

- Sesije refleksije o osobnom stilu vodstva.
- 360° povratne informacije o kompetencijama vodstva za dobrobit.
- *Coaching* ili mentorstvo iskusnih kolega.
- Analizu slučajeva dilema i rješenja vezanih uz dobrobit.

To pomaže institucionalnim voditeljima da postanu **uzori** za kulturu mentalnog zdravlja koju nastoje stvoriti.

Zajednice prakse i učenje među kolegama

Stručnjaci u strukovnom obrazovanju najbolje uče jedni od drugih. Održavanje transformacije dobrobiti zahtijeva prostore za **dijalog među kolegama, razmjenu znanja i zajedničku refleksiju**.

Primjeri uključuju:

- Regionalne ili nacionalne mreže Dobrobit u strukovnom obrazovanju.
- Online zajednice za dijeljenje resursa.
- Grupe vršnjačke supervizije za savjetnike ili koordinate.
- Godišnje institucionalne „Forume dobrobiti“ koji prikazuju primjere dobre prakse.

Takve zajednice pretvaraju individualna iskustva u kolektivne kapacitete, jačajući i kompetencije i moral.

20. Preporuke za politike i sustavnu razinu

Kako bi integracija dobrobiti postala standardna praksa u strukovnom obrazovanju, nužna je sustavna podrška.

Sljedeće preporuke upućene su donositeljima politika, agencijama i krovnim organizacijama koje oblikuju područje strukovnog obrazovanja.

Za institucionalne voditelje

1. **Integrirati dobrobit** u strateško planiranje i godišnje cikluse pregleda kvalitete.
2. **Osigurati stabilne resurse** — ne samo proračunske, već i vrijeme i kadrovske uloge — za koordinaciju dobrobiti.
3. **Modelirati zdravo vodstvo:** pokazivati otvorenost, ravnotežu i brigu u komunikaciji i donošenju odluka.
4. **Osigurati sudjelovanje:** uključiti nastavnike, učenike i partnere u oblikovanje strategija dobrobiti.
5. **Pratiti i slaviti napredak:** uključiti rezultate dobrobiti u godišnja izvješća i događanja.

Za regionalne i nacionalne vlasti

1. **Ugraditi mentalno zdravlje u politike strukovnog obrazovanja** kao priznatu dimenziju kvalitete.
2. **Osigurati mehanizme financiranja** za dugoročne inicijative dobrobiti, izvan kratkih projektnih ciklusa.
3. **Integrirati pokazatelje dobrobiti** u sustave akreditacije i inspekcije.
4. **Podržati profesionalni razvoj** o pismenosti iz područja mentalnog zdravlja za sve edukatore.
5. **Poticati međusektorsku suradnju** obrazovanja, zdravstva, rada i socijalnog sektora.
6. **Prepoznati i širiti primjere dobre prakse** putem nacionalnih nagrada ili baza podataka.

Ministarstva i agencije imaju mogućnost transformirati dobrobit iz opcionalne aktivnosti u standard institucionalne izvrsnosti.

Za europske i transnacionalne dionike

1. **Promicati međunacionalna istraživanja i razmjenu znanja** o dobrobiti u strukovnom obrazovanju.

2. **Uključiti ishode dobrobiti u prioritete financiranja** programa Erasmus+ i Europskog socijalnog fonda (ESF+).
3. **Podržati transnacionalne sustave vršnjačke evaluacije** koji uključuju kriterije mentalnog zdravlja.
4. **Ojačati glas učenika i osoblja** u europskim političkim raspravama o obrazovanju.
5. **Olakšati zajedničke okvire** koji povezuju mentalno zdravlje, digitalizaciju i uključenost u strukovnom obrazovanju.

21. Ugradnja dobrobiti u organizacijski identitet

Od usklađenosti do uvjerenja

Kada se dobrobit održi, ona postaje dio identiteta institucije — „način na koji ovdje radimo stvari.“

Prijelaz s vanjske usklađenosti na unutarnje uvjerenje događa se kada:

- Osoblje i učenici doživljavaju dobrobit kao sastavni dio svoje svrhe.
- Politike se žive kroz svakodnevna ponašanja.
- Rasprave o mentalnom zdravlju postaju normalne, a ne iznimne.
- Institucija se ponosi time što je brižna zajednica.

Simboli održivi kulture

Simbolična praksa	Značenje
Dobrobit integrirana u školski moto ili mrežnu stranicu	Vidljivost i predanost
Objavljivanje godišnjeg Izvješća o dobrobiti	Transparentnost i odgovornost
„Nagrade za dobrobit“ za učenike/osoblje	Priznanje brižnih ponašanja
Zajednički prostori za dobrobit (tihe sobe, zeleni prostori)	Opipljiva podrška mentalnom zdravlju
Zajednički događaji s vanjskim partnerima	Angažman zajednice i kontinuitet

Takvi simboli učvršćuju vrijednosti i osiguravaju da dobrobit ostane vidljiva, cijenjena i slavljen.

22. Pogled naprijed: budućnost mentalno zdravog strukovnog obrazovanja

Kulturalna ostavština AHEADinVET-a

Projekt AHEADinVET pokazuje da **mentalno zdravlje i strukovna izvrsnost nisu suprotni ciljevi**, oni su međusobno ovisni. Institucije koje brinu o dobrobiti stvaraju učenike koji su otporni, prilagodljivi i zapošljivi; osoblje koje je inovativno i lojalno; te zajednice koje su povezane i usmjerene prema budućnosti.

Strateški dokument i dokument za širenje nisu završne točke, već **živi resursi**. Njihov učinak ovisi o kontinuiranoj refleksiji, prilagodbi i suradnji u europskom sustavu strukovnog obrazovanja.

Vizija budućnosti

„Svaka institucija strukovnog obrazovanja u Europi postaje mjesto gdje se dobrobit i učenje međusobno osnažuju — gdje obrazovanje ne priprema samo za rad, već i za život.“

Ova vizija zahtijeva hrabrost, ali i nadu: vjeru da obrazovanje može biti i tehnički izvrsno i duboko humano.

Sažetak ključnih poruka

Tema	Ključna poruka
Obrazloženje (Prvi dio)	Mentalno zdravlje je ključno za učenje, zapošljivost i kvalitetu u strukovnom obrazovanju.
Strateški okvir (Drugi dio)	Četiri stupa – vodstvo, poučavanje, dobrobit osoblja, partnerstva – vode sustavnu integraciju.
Organizacijske promjene (Treći dio)	Transformacija slijedi pet faza: Dijagnosticirati → Vizija → Plan → Provesti → Održati.

Održivost (Četvrti dio)	Ugraditi dobrobit u politiku, izgradnju kapaciteta i sustave kvalitete za trajnu promjenu.
-------------------------	--

23. Završna refleksija

Održavanje mentalno zdrave institucije ne znači postići savršenstvo. Riječ je o održavanju **živog dijaloga** između ljudi i svrhe — osiguravanju da se svatko u zajednici osjeća viđenim, podržanim i sposobnim rasti. Transformacija se ne događa velikim gestama, već dosljednom, brižnom praksom.

„Promjena kulture nastupa kada svakodnevni razgovori odražavaju naše najdublje vrijednosti.”
– Prilagođeno prema Edganu Scheinu, *Organizacijska kultura i vodstvo*

Zadatak voditelja u strukovnom obrazovanju stoga nije samo upravljati sustavima, već **voditi s humanošću** — stvarati institucije u kojima je dobrobit i vrijednost i svakodnevna stvarnost.

Izvršni sažetak

Prema mentalno zdravim institucijama strukovnog obrazovanja

Mentalno zdravlje postalo je jedno od najkritičnijih pitanja koje utječe na učenike, nastavnike i voditelje u europskim sustavima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (VET). Projekt Erasmus+ AHEADinVET – *mentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions* prepoznaje da dobrobit učenika i osoblja nije dodatna vrijednost, već strateški uvjet za učenje, uključenost i institucionalnu kvalitetu.

Ovaj Strateški dokument i Priručnik za organizacijske promjene pružaju sveobuhvatan okvir i skup praktičnih alata za rukovoditelje u strukovnom obrazovanju koji žele postaviti mentalno zdravlje u središte svoje institucionalne agende. Oni nude inspiraciju i vodstvo za transformaciju institucija strukovnog obrazovanja na kulturnoj i operativnoj razini, osiguravajući da dobrobit postane ugrađena u upravljanje, pedagogiju i svakodnevnu praksu.

Dio I – Zašto je mentalno zdravlje važno u kontekstu strukovnog obrazovanja

Institucije strukovnog obrazovanja danas djeluju u sve složenijem okruženju. Brze tehnološke promjene, promjenjiva tržišta rada i društvena nestabilnost pojačali su pritisak na učenike i osoblje. Mladi u strukovnom obrazovanju često doživljavaju više stresa, nesigurnosti i stigme, dok se nastavnici suočavaju s visokim radnim opterećenjem i emocionalnom iscrpljenošću.

Izazovi mentalnog zdravlja izravno se pretvaraju u obrazovne izazove: izostajanje s nastave, rano napuštanje školovanja, nižu motivaciju i izgaranje. Cijena nečinjenja je značajna — i ljudska i ekonomska. Nasuprot tome, institucije koje ulažu u dobrobit bilježe bolje obrazovne rezultate, jači angažman i veću zadržanost osoblja.

Europske i nacionalne politike već prepoznaju dobrobit kao temeljnu dimenziju kvalitetnog obrazovanja. Integracija mentalnog zdravlja u strukovno obrazovanje stoga je u skladu s EU-ovim **Strateškim okvirom za obrazovanje i osposobljavanje 2030, Europskim stupom socijalnih prava** te **Sveobuhvatnim pristupom mentalnom zdravlju (2023)**.

Prvi dio utvrđuje razloge za promjenu: mentalno zdravlje predstavlja i moralnu obvezu i stratešku nužnost za suvremeno strukovno obrazovanje.

Dio II – Strateški okvir za mentalno zdrave institucije strukovnog obrazovanja

Drugi dio iznosi **viziju, načela i strukturu** mentalno zdravih institucija strukovnog obrazovanja. Zdrava institucija ne definira se odsutnošću bolesti, već prisutnošću dobrobiti — okruženja u kojem se učenici i osoblje osjećaju sigurno, cijenjeno i sposobno za rast. Okvir počiva na sedam vodećih načela: uključenosti, sudjelovanju, pristupu cijele institucije, prevenciji, praksi utemeljenoj na dokazima, održivosti i partnerstvu.

Četiri stupa integracije

1. **Vodstvo i upravljanje** – ugradnja dobrobiti u misiju, politiku i strukture odgovornosti.
2. **Okruženje poučavanja i učenja** – stvaranje sigurnih, uključivih i poticajnih učionica koje razvijaju osjećaj samoeфикаsnosti i pripadnosti.
3. **Dobrobit na radnom mjestu (fokus na osoblje)** – osiguravanje upravljivih radnih opterećenja, kolegijalne podrške, priznanja i psihološke sigurnosti.
4. **Partnerstva i angažman zajednice** – povezivanje s obiteljima, poslodavcima i zdravstvenim službama radi pružanja holističke podrške.

Ovi su stupovi međusobno povezani i međusobno se osnažuju, tvoreći ekosustav u kojem mentalno zdravlje postaje zajednička odgovornost.

Drugi dio također uvodi **strateške ciljeve i pokazatelje uspješnosti**, omogućujući institucijama da vrijednosti pretoče u mjerljive rezultate i kontinuirano unapređenje.

Dio III – Priručnik za organizacijske promjene

Kulturalna transformacija zahtijeva više od dobre namjere; zahtijeva strukturirane procese. Treći dio predstavlja model od pet faza za ugradnju mentalnog zdravlja u institucionalne sustave:

Faza	Svrha	Glavni rezultati
1. Dijagnoza	Procijeniti trenutno stanje dobrobiti i potrebe	Početno izvješće, revizija dobrobiti
2. Izgradnja vizije	Zajednički oblikovati zajedničke aspiracije	Izjava o viziji, vodeća načela
3. Planiranje	Razviti konkretne ciljeve i aktivnosti	Akcijski plan dobrobiti, struktura upravljanja
4. Provedba	Provesti inicijative i graditi angažman	Obuke, komunikacija, pilot-projekti
5. Održivost	Ugraditi dobrobit u politiku i rutinu	Godišnja revizija, integracija politika, kontinuirano učenje

Priručnik naglašava sudjelovanje, transparentnost i male, vidljive uspjehe koji grade zamah. Promjena se promatra kao iterativni proces učenja, a ne reforma odozgo prema dolje.

Dio IV – održavanje transformacije

Istinska transformacija opstaje samo kada dobrobit postane ugrađena u identitet institucije i njezin sustav kvalitete.

Četvrti dio opisuje kako institucije mogu institucionalizirati mentalno zdravlje:

- Uključivanjem pokazatelja dobrobiti u samoprocjenu i akreditaciju.
- Integriranjem mentalnog zdravlja u strateško planiranje i godišnje cikluse izvještavanja.
- Uspostavljanjem kontinuiranog profesionalnog razvoja u području pismenosti o mentalnom zdravlju.
- Stvaranjem modela vodstva koji kombiniraju empatiju, strategiju i operativnu dosljednost.
- Izgradnjom zajednica prakse i međusektorskih partnerstava.

Ovaj dio također donosi **preporuke politika** za voditelje u strukovnom obrazovanju, nacionalna tijela i europske dionike. Ključne aktivnosti uključuju uspostavu mehanizama dugoročnog financiranja, poticanje međusektorske suradnje, uključivanje dobrobiti u kriterije inspekcije te razvoj transnacionalnih mreža za učenje među kolegama.

Održivost se postiže kada institucije prijeđu **od usklađenosti prema uvjerenju** — kada se dobrobit više ne doživljava kao projekt, već kao „način na koji ovdje radimo stvari.“ Simbolične prakse poput godišnjih nagrada za dobrobit, javnih izvješća i zajedničkih prostora za refleksiju čine kulturu vidljivom i dugotrajnom.

Doprinos projekta AHEADinVET

Projekt AHEADinVET pruža konceptualne temelje i praktične resurse koji podupiru ovu strategiju. On nudi alate za samoprocjenu, digitalne kampanje i materijale za izgradnju kapaciteta kako bi osnažio stručnjake u strukovnom obrazovanju da djeluju kao **ambasadori mentalnog zdravlja** unutar svojih institucija.

Usklađivanjem s europskim okvirima i nacionalnim prioritetima, AHEADinVET podržava institucije strukovnog obrazovanja u tome da **postanu mentalno zdrave, uključive i spremne za budućnost** — mjesta gdje se učenje i dobrobit međusobno osnažuju.

Ključne poruke

Tema	Strateška poruka
Mentalno zdravlje u strukovnom obrazovanju	Ključno za kvalitetu, uključivost i zapošljivost
Institucionalna transformacija	Zahtijeva kulturne i operativne promjene
Okvir	Četiri stupa: vodstvo, učenje, osoblje, partnerstva
Upravljanje promjenama	Pet faza od dijagnoze do održivosti
Održivost	Ugraditi dobrobit u politiku, vodstvo i osiguravanje kvalitete

Završna refleksija

„Zdrava institucija je ona koja omogućuje ljudima da napreduju — ne samo da rade.“

Ovaj Strateški dokument predstavlja i putokaz i poziv:

- voditeljima u strukovnom obrazovanju da promoviraju mentalno zdravlje kao pokretač izvrsnosti,
- nastavnicima da budu modeli brige i otpornosti,
- donositeljima politika da prepoznaju dobrobit kao temelj održivosti obrazovanja.

Kada institucije strukovnog obrazovanja njeguju mentalno zdravlje, one jačaju ne samo pojedince, već i društveno i ekonomsko tkivo svojih zajednica.

To je transformativno obećanje AHEADinVET-a — europski sustav strukovnog obrazovanja koji priprema ljude ne samo za rad, već i za život.

DIO V. PRIRUČNIK S ALATIMA ZA ORGANIZACIJSKU PROMJENU (TOOLKIT)

Priručnik s alatima za organizacijsku promjenu pruža praktične temelje za ovaj Strateški dokument, omogućujući institucijama strukovnog obrazovanja (VET) da kulturnu osviještenost pretoče u operativnu stvarnost.

On pretvara “zašto” i “što” iz Prvog i Drugog dijela u konkretno “kako”. Svaki alat može se prilagoditi lokalnom kontekstu, osiguravajući održivost i dugo nakon završetka projekta AHEADinVET.

Priručnik je osmišljen kako bi pomogao institucijama strukovnog obrazovanja i osposobljavanja prevesti strateške namjere povezane s mentalnim zdravljem i dobrobiti u praktične, usklađene aktivnosti.

Kako koristiti priručnik

Ukupno postoji 20 pojedinačnih predložaka koji podupiru Priručnik za organizacijske promjene. Svaki se alat, bilo da je riječ o primjeru ankete, smjernici ili alatu za refleksiju, može koristiti pojedinačno ili kao dio integriranog ciklusa. Institucije se potiče da predloške prilagode lokalnim kontekstima. Priručnik nije propisan, već modularan, fleksibilan i participativan.

Kome je namijenjen:

- Izvršni timovi i menadžeri kvalitete u strukovnom obrazovanju
- Koordinatori dobrobiti ili odbori za dobrobit
- Nastavnici i predstavnici osoblja
- Učenička vijeća i vršnjački mentori
- Vanjski partneri (npr. zdravstvene službe, nevladine organizacije)

Alati su osmišljeni za kolektivnu upotrebu, idealno u radionicama ili sastancima koji potiču dijalog, a ne samo kao administrativni dokumenti.

Svrha

Priručnik pomaže institucijama integrirati mentalno zdravlje i dobrobit u svoje svakodnevne prakse.

Slijedi model promjene od pet faza (Dijagnoza → Vizija → Planiranje → Provedba → Održivost) predstavljen u Trećem dijelu Strateškog dokumenta. Ako je primjenjivo, svaki alat opisan je prema njegovoj svrsi i načinu učinkovite upotrebe.

Koristite ga fleksibilno: započnite ondje gdje se vaša institucija trenutačno nalazi, prilagodite predloške prema potrebi i uključite osoblje i učenike u svaki korak procesa.

Kako započeti

1. **Formirajte svoj odbor za dobrobit.** Uključite vodstvo, nastavnike, savjetnike i učenike.
2. **Provedite samoprocjenu.** Utvrdite snage i praznine (Faza 1).
3. **Održite radionicu za izgradnju vizije.** Dogovorite što za vas znači „mentalno zdrava VET institucija“.
4. **Izradite Akcijski plan i Politiku.** Prevedite vrijednosti u ciljeve, uloge i vremenske rokove.
5. **Komunicirajte i slavite.** Široko dijelite napredak kako biste izgradili angažman.
6. **Godišnje preispitujte.** Koristite Predložak izvješća i indikatore za praćenje poboljšanja.

Savjeti za uspjeh

Održavajte participativnost – dobrobit raste iz dijaloga.

Započnite s malim koracima, razmišljajte dugoročno – rani uspjesi grade povjerenje.

Integrirajte, nemojte dodavati – uskladite s postojećim sustavima kvalitete i inkluzije.

Prikazujte rezultate vizualno – nadzorne ploče podataka ili plakati čine učinak vidljivim.

Dijelite naučeno – razmjenjujte iskustva unutar regionalnih i europskih mreža strukovnog obrazovanja.

Zapamtite, Priručnik je kompas, a ne kontrolna lista.

Koristite ga kako biste svoju instituciju stalno usmjeravali prema kulturi u kojoj se dobrobit i učenje međusobno osnažuju.”

Alat 1. Pojmovnik

Pojam	Definicija (u kontekstu strukovnog obrazovanja)
Mentalno zdravlje	Stanje dobrobiti u kojem učenici i osoblje ostvaruju svoje sposobnosti, nose se sa svakodnevnim stresovima života, rade produktivno i doprinose svojoj zajednici (SZO).
Dobrobit	Holistički koncept koji obuhvaća mentalnu, tjelesnu, emocionalnu i socijalnu dimenziju zdravlja.
Psihosocijalno okruženje	Kombinacija socijalnih odnosa, institucionalne kulture i fizičkih uvjeta koji utječu na psihološku sigurnost i učenje.
Pristup cijele institucije	Usklađeno djelovanje u svim područjima školskog života – vodstvu, poučavanju, podršci i partnerstvima – radi promicanja mentalnog zdravlja.
Pismenost o mentalnom zdravlju	Znanja i vještine koje omogućuju prepoznavanje, upravljanje i prevenciju problema mentalnog zdravlja.
Psihološka sigurnost	Zajedničko uvjerenje da je institucija sigurna za interpersonalno preuzimanje rizika, poput izražavanja ranjivosti ili novih ideja.
Organizacijska kultura	Zajedničke vrijednosti, norme i rutine koje oblikuju ponašanje ljudi unutar institucije.
Ambasador dobrobiti	Imenovana osoba (osoblje ili učenik) koja zagovara i koordinira inicijative dobrobiti.
Revizija dobrobiti	Strukturirani proces procjene snaga i potreba institucije povezanih s mentalnim zdravljem.
Otpornost	Sposobnost pojedinaca ili sustava da se pozitivno prilagode izazovima i oporave od stresa.

Alat 2. Alat za institucionalnu samoprocjenu dobrobiti

Svrha:

Uspostaviti jasnu početnu osnovu o tome koliko su mentalno zdravlje i dobrobit trenutačno integrirani u vodstvo, nastavu, podršku osoblju i partnerstva.

Kada se koristi:

Na početku procesa promjene (Faza 1: Dijagnostika) i ponavlja se jednom godišnje radi mjerenja napretka.

Tko ga treba koristiti:

Odbor za dobrobit ili vodstvo institucije; može se koristiti i s voditeljima odjela.

Kako se koristi:

- Ocijenite svako područje (vodstvo, nastava, osoblje, partnerstva, okruženje) na ljestvici od 1 do 5.
- Raspravite o razlikama u individualnim ocjenama — razlike često otkrivaju “slijepe točke”.
- Sažmite rezultate vizualno u obliku Radar-grafa dobrobiti kako biste potaknuli raspravu.

Ishod:

Sažeto izvješće (“snimka stanja”) koje identificira institucijske snage, nedostatke i prioriteta područja.

Primjer alata za institucionalnu samoprocjenu dobrobiti

Područje	Pokazatelji (skala 1–5)	Trenutni rezultat	Ciljani rezultat
Predanost vodstva	Misija i politika spominju dobrobit	3	5
Uključenost osoblja	Postojanje tima za dobrobit	2	4
Glas učenika	Učenici zastupljeni u planiranju	2	5

Okruženje učenja	Aktivna politika protiv zlostavljanja	4	5
Dobrobit osoblja	Redovita supervizija ili refleksijske sesije	3	4
Partnerski odnosi u zajednici	Formalna povezanost sa zdravstvenim/socijalnim službama	2	4

Alat 3 Predložak za provedbu fokus grupe

Svrha:

Fokusne grupe pomažu institucijama istražiti stvarna iskustva koja stoje iza brojčanih rezultata anketa. One pružaju kvalitativne uvide u dobrobit, odnose i kulturu od strane onih koji su izravno uključeni u svakodnevni život učenja i rada.

Preporučuju se odvojene sesije za učenike i osoblje kako bi se osigurala otvorenost i povjerenje.

Kada se koristi:

Tijekom Faze 1: Dijagnostika (za razumijevanje početnog stanja) i ponovno u Fazi 5: Održivost (za procjenu napretka ili testiranje novih inicijativa).

Priprema:

- 6–10 sudionika po grupi (homogena skupina: samo učenici ili samo osoblje).
- Trajanje: 60–90 minuta.
- Facilitator: neutralna osoba (savjetnik, voditelj za dobrobit ili vanjski moderator).
- Upotrijebiti audio snimanje ili zapisničara (uz pristanak).
- Osigurati povjerljivost i dobrovoljno sudjelovanje.

Predložak za fokus grupu

Sekcija	Sadržaj / Vodeća pitanja	Bilješke za moderatora
1. Pozdrav i uvod (5 min)	,	Postavite opušten, razgovorni ton.
2. Zagrijavanje (5 min)	- „Kad pomislite na osjećaj dobro u školi/na poslu, što vam pada na pamet?“	Pomaže sudionicima da se opuste u temi.
3. Opća klima dobrobiti (15 min)	- „Kako biste opisali atmosferu ovdje?“ - „Što ovo mjesto čini podržavajućim ili stresnim?“ - „Osjećate li da pripadate?“	Potaknite primjere i različite perspektive.
4. Podrška i komunikacija (15 min)	- „Ako se netko osjeća tjeskobno ili pod stresom, što se događa?“ - „S kim ljudi mogu razgovarati?“	Istražite dostupnost struktura podrške.

	- „Kako škola postupa s pitanjima dobrobiti?“	
5. Okruženje učenja/rada (15 min)	Za učenike: „Pomažu li vam nastavnici kad se mučite?“ „Jesu li radni zadaci razumni?“ Za osoblje: „Koliko je vaše radno opterećenje upravljivo?“ „Osjećate li se prepoznato i podržano?“	Držite pitanja relevantnima za svaku skupinu.
6. Glas i sudjelovanje (10 min)	- „Imaju li učenici/osoblje utjecaj na odluke koje ih se tiču?“ - „Kako se dijele ideje ili zabrinutosti vezane uz dobrobit?“	Tražite mehanizme sudjelovanja.
7. Nadanja i poboljšanja (10 min)	- „Koja bi jedna stvar najviše poboljšala dobrobit ovdje?“	Sažmite glavne prijedloge.
8. Zatvaranje (5 min)	- Sažmite ključne točke sudionicima. - Zahvalite im i objasnite kako će se rezultati koristiti.	Završite pozitivno.

Nakon sesije

- Sažmite bilješke pod 3–4 teme: snage, izazovi, potrebe, ideje.
- Kombinirajte ih s podacima iz anketa u svoje početno Izvješće o dobrobiti.
- Uključite nalaze u Fazu 2: Izgradnja vizije.

Alat 4 Nadzorna ploča podataka o dobrobiti

Svrha:

Nadzorna ploča podataka o dobrobiti pruža jednostavan način za praćenje i vizualizaciju napretka u pokazateljima dobrobiti tijekom vremena.

Konsolidira kvantitativne podatke (npr. rezultati anketa, izostanci) i kvalitativne sažetke (npr. teme iz fokusnih grupa) u jedinstven pregled.

Nadzorna ploča pomaže timovima za vodstvo pratiti trendove, rano prepoznati rizike i jasno komunicirati napredak osoblju i dionicima.

Kada se koristi:

- Nakon dovršetka prve Procjene dobrobiti (Faza 1).
- Ažurira se tromjesečno ili godišnje (Faze 4 i 5).

Preporučeni format:

Nadzornu ploču možete izraditi u Excelu, Google Sheets ili kao tablicu unutar institucionalnog izvješća.

Predložak nadzorne ploče

Domena	Pokazatelj	Početno stanje (1. godina)	Trenutno stanje (2. godina)	Cilj	Trend (↑/↓)	Komentari / Uvidi
Dobrobit učenika	% učenika koji navode visoku dobrobit (prosjek ankete P 1–5 ≥ 4)	62 %	71 %	75 %	↑	Poboljšanje nakon uvođenja radionica o dobrobiti.
Dobrobit osoblja	% osoblja koje se slaže s izjavom 'radno opterećenje je upravljivo'	48 %	55 %	65 %	↑	Radionice o upravljanju vremenom i smanjenje administrativnog opterećenja.

Institucionalna kultura	Prosječna ocjena 'osjećaja pripadnosti' (osoblje + učenici)	3.6	3.9	4.2	→	Stabilno; potrebno provesti fokus grupe za dublji uvid.
Prisustvo / Zadržavanje	Stopa izostajanja učenika	12 %	9 %	< 8 %	↓	Mentorska podrška daje rezultate.
Angažman / Glas	% osoblja i učenika koji se osjećaju saslušano u donošenju odluka	58 %	64 %	70 %	↑	Uvedene kutije prijedloga i forumi.
Vanjska partnerstva	Broj suradnji vezanih uz dobrobit (npr. NVO, zdravstvene službe)	1	3	4	↑	Dva nova sporazuma o suradnji potpisana ove godine.

Neobavezni dodaci

- Upotrijebite uvjetno oblikovanje ili kolor-kodiranje (zeleno = na dobrom putu, žuto = zahtijeva pažnju, crveno = izvan plana).
- Dodajte mali grafikon za svako područje kako biste vizualizirali promjene.
- Uključite kvalitativne komentare iz anketa ili fokusnih grupa radi dodatnog konteksta.

Savjeti za interpretaciju

1. Preispitajte podatke svaka tri mjeseca na sastancima Odbora za dobrobit.
2. Identificirajte i poboljšanja i rane znakove upozorenja.
3. Povežite rezultate nadzorne ploče izravno s revizijama Akcijskog plana.
4. Javno podijelite najvažnije naglaske (bilten za osoblje, oglasna ploča o dobrobiti).

Tool 5. Vodič za facilitaciju radionice izrade vizije

Svrha:

Radionica izrade vizije pomaže vašoj instituciji zajednički oblikovati razumijevanje o tome što „mentalno zdrava institucija strukovnog obrazovanja i osposobljavanja“ znači u praksi. Ona gradi osjećaj vlasništva nad agendom dobrobiti i uspostavlja vodeća načela za kasnije planiranje.

Kada se koristi:

Tijekom Faze 2: Izgradnja vizije, nakon dijagnostičke faze (rezultati anketa i fokusnih grupa), ali prije izrade Akcijskog plana ili Politike.

Trajanje i format:

- **trajanje:** 2 – 3 sata
- **sudionici:** 10 – 20 people (vodstvo, nastavnici, pomoćno osoblje, predstavnici učenika, savjetnik, po mogućnosti i partner iz zajednice)
- **Facilitator:** Neutralni moderator ili koordinator za dobrobiti
- **Format:** Uživo ili hibridno; koristiti vizualne alate (plakati, ljepljivi papirići, zajednička online ploča)

Tijek radionice

Korak	Vrijeme	Cilj	Aktivnosti / Materijali
1. Pozdrav i kontekst	10 min	Postaviti ton, objasniti ciljeve	Kratka prezentacija AHEADinVET okvira i ključnih nalaza iz samoprocjene
2. Pozitivno otvaranje	15 min	Izgraditi pozitivan način razmišljanja	Pitanje za krug: „Što već čini našu instituciju brižnim mjestom za učenje i rad?“
3. Istraživanje težnji	30 min	Identificirati zajedničke nade	Rad u malim grupama: „Zamislite našu školu za tri godine ako je

			dobrobit u središtu. Što vidite, čujete, osjećate?“
4. Kolektivna sinteza	30 min	Definirati temeljne vrijednosti i teme	Grupe predstavljaju vizije; facilitator grupira ideje u 4–6 tema (npr. sigurnost, pripadnost, osnaživanje, partnerstvo)
5. Izrada vizije	30 min	Formulirati sažetu izjavu	Zajednička sesija izrada nacrt koristeći Predložak izjave o viziji (Alat 3b)
6. Dogovor o vodećim načelima	20 min	Identificirati kako će se vrijednosti živjeti u praksi	Brainstorming 4–5 vodećih načela (npr. uključivost, participacija, praksa utemeljena na dokazima)
7. Završna refleksija	15 min	Obvezati se na sljedeće korake	Sudionici dijele jednu konkretnu akciju koju će poduzeti kako bi podržali viziju

Savjeti za facilitatora

- Koristite uključiv jezik i pozovite sve sudionike da se izraze.
Ideje bilježite vizualno (npr. na plakatima s naslovom „Naša budućnost izgleda ovako...“).
- Održavajte energiju uz kratke pauze ili brze aktivnosti za podizanje energije (tzv. energizeri).
- Zaključite sažimajući nacrt vizije naglas, kako bi se zajednički potvrdila.

Ishodi

1. Nacrt Izjave o viziji dobrobiti (koji će se kasnije doraditi s vodstvom).
2. Popis vodećih načela (za uključivanje u politiku ili strategiju).
3. Sažetak povratnih informacija sudionika i sljedećih koraka.

Alat 6. Predložak za Izjavu o viziji dobrobiti

Svrha:

Formalizirati kolektivnu viziju institucije o mentalnom zdravlju i dobrobiti.

Ova jedinstvena stranica postaje središnja referentna točka za politike, komunikacijske materijale i akcijske planove.

Kako se koristi:

- Izrađuje se tijekom ili nakon radionice za izgradnju vizije.
- Odobrava ju vodstvo i široko komunicira.
- Postavlja se u zbornicama, prostorima za učenike i strateškim dokumentima.

Predložak

Sekcija	Vodič za sadržaj	Primjer (ilustrativno)
Naslov	Kratak, inspirativan naslov (maks. 15 riječi).	„Dobrobit u središtu učenja.“
Izjava o viziji	3–4 rečenice koje opisuju željeno buduće stanje. Koristite uključiv, vrijednosno usmjeren jezik.	Naša je institucija zajednica u kojoj se svaki učenik i član osoblja osjeća sigurno, cijenjeno i sposobno za rast. Vidimo dobrobit kao temelj učenja, inovacije i pripadnosti. Zajedno stvaramo okruženje koje podržava mentalno zdravlje kroz poštovanje, suradnju i brigu.
Naša vodeća načela	4–6 sažetih izjava koje započinju glagolima radnje.	- Uključujemo svakog učenika i kolegu. - Slušamo i dajemo svima glas. - Promičemo prevenciju i ranu podršku. - Kontinuirano učimo iz dokaza i iskustva.

		- Održavamo dobrobit kroz timski rad i refleksiju.
Obveza	1–2 rečenice koje pokazuju podršku vodstva.	Potpisana od strane školskog vodstva i odbora za dobrobit, ova vizija vodi naš svakodnevni rad i strateške odluke.
Datum i potpisi	Kako bi se formaliziralo usvajanje.	Ravnatelj, Koordinator za dobrobit, Predstavnik učenika

Savjeti za primjenu

- Uključite izjavu o viziji u internetske stranice institucije, biltene, materijale za uvođenje novih članova i dokumente politika.
- Pregledajte izjavu jednom godišnje kako biste osigurali njezinu relevantnost.
- Upotrijebite ključne izraze iz vizije kao slogane za kampanje ili tjedne dobrobiti.

Alat 7. Predložak politike dobrobiti (izvadak)

1. Svrha i opseg

Definirajte predanost institucije mentalnom zdravlju i navedite na koga se politika odnosi (učenici, osoblje, vanjski partneri).

2. Načela

- Uključivost
- Participacija
- Prevencija i promicanje
- Povjerljivost i poštovanje

4. Uloge i odgovornosti

- Vodstvo: Strateško usmjeravanje i resursi
- Odbor za dobrobit: Koordinacija i praćenje
- Osoblje: Provedba i međusobna podrška
- Učenici: Sudjelovanje i povratne informacije

4. Plan provedbe

Sažmite godišnje ciljeve i ključne aktivnosti.

5. Ciklus pregleda

Politika se pregledava svake dvije godine kao dio institucionalnog osiguranja kvalitete.

Alat 8. akcijski plan za dobrobit (predložak)

Svrha:

Formalizirati institucionalnu predanost mentalnom zdravlju te definirati upravljanje, odgovornosti i mehanizme pregleda.

Kada se koristi:

Nakon faze izgradnje vizije i paralelno s izradom institucionalnog Akcijskog plana.

Tko bi ga trebao koristiti:

Vodstvo te timovi zaduženi za politike/kvalitetu, uz doprinos predstavnika osoblja i učenika.

Kako se koristi:

- Započnite kratkom izjavom namjere koja je usklađena s misijom institucije.
- Izložite vodeća načela (uključivost, prevencija, povjerljivost).
- Jasno definirajte uloge i odgovornosti — to kasnije sprječava fragmentaciju.
- Odredite rokove za praćenje i reviziju (npr. pregled svake dvije godine).

Ishod:

Formalna, odobrena politika koja daje legitimitet radu na dobrobiti i osigurava kontinuitet.

Strateški cilj	Akcija	Odgovorna osoba	Vremenski okvir	Resursi	Pokazatelji uspjeha
Poboljšati dobrobit osoblja	Uvesti redovite provjere dobrobiti	Ljudski resursi i Odbor za dobrobit	6 mjeseci	Interno	80 % sudjelovanja osoblja
Promicati glas učenika	Uspostaviti Forum za dobrobit učenika	Zamjenik ravnatelja i savjetnik	1 godina	500 €	Forum se sastaje tromjesečno
Izgraditi vanjska partnerstva	Potpisati Memorandum o razumijevanju s lokalnim centrom za mentalno zdravlje	Ravnatelj	3 mjeseca	Nema	Formalizirano partnerstvo

Alat 9. Anketa procjene dobrobiti (primjeri pitanja)

Svrha:

Prikupiti izravne povratne informacije o percepcijama sigurnosti, pripadnosti, stresa i institucionalne klime.

Kada se koristi:

Na početnom mjerenju (faza Dijagnostike) i barem jednom godišnje radi praćenja i evaluacije.

Tko bi je trebao koristiti:

Timovi za osiguranje kvalitete ili savjetodavni timovi, uz podršku u analizi podataka.

Kako se koristi:

- Provodi se anonimno, online ili na papiru.
- Nadopuniti kvantitativne podatke (Likertove skale) otvorenim pitanjima za kvalitativni uvid.
- Ključne nalaze transparentno podijeliti sa školskom zajednicom.

Ishod:

Baza dokaza za ciljane intervencije i procjenu napretka.

Anketa o dobrobiti učenika

Okruženje za učenje i sigurnost

- Osjećam se sigurno/a od nasilja, diskriminacije ili uznemiravanja u školi.
- Nastavnici postupaju prema učenicima pravedno i s poštovanjem.
- Mogu izraziti svoje mišljenje na nastavi bez straha od osuđivanja.
- Fizičko okruženje škole (učionice, hodnici, praktikumi) djeluje sigurno i dobrodošlo.
- Kada dođe do problema među učenicima, nastavnici nam pomažu da ih konstruktivno riješimo.

Podrška i odnosi

- U školi postoji barem jedna odrasla osoba kojoj se mogu obratiti ako se osjećam pod stresom ili uzrujano.
- Moji nastavnici primijete kada se mučim i ponude pomoć.
- Osjećam da škola brine o mojoj dobrobiti, a ne samo o mojim ocjenama.

- Moji vršnjaci međusobno se podržavaju u teškim trenucima.
- Škola pruža jasne informacije o tome gdje potražiti podršku za mentalno zdravlje.

Uključenost u učenje i samopouzdanje

- Motiviran(o/a) sam za učenje i redovito pohađam nastavu.
- Vjerujem da mogu uspjeti u školovanju ako se potrudim.
- Moji nastavnici me potiču da prepoznam svoje snage i sposobnosti.
- Siguran/na sam u svoju budućnost nakon završetka programa.
- Nastavne metode koje se koriste na nastavi čine učenje ugodnim i smislenim.

Glas učenika i sudjelovanje

- Učenike se pita za mišljenje o školskom životu i dobrobiti.
- Osjećam da se moje povratne informacije ozbiljno shvaćaju od strane nastavnika ili školskih voditelja.
- Potiču me da sudjelujem u školskim projektima ili aktivnostima vezanima uz dobrobit.
- Škola slavi učenička postignuća i trud, ne samo ocjene.

Stres i suočavanje

- Znam kako upravljati stresom povezanim sa školskim obvezama.
- Školsko opterećenje je razumno i omogućuje vrijeme za odmor.
- Osjećam da mi škola pomaže razvijati otpornost i vještine suočavanja.
- Naučio/la sam kako potražiti pomoć kada mi je potrebna.

Anketa o dobrobiti za osoblje

Vodstvo i organizacijska kultura

- Vodstvo ove institucije aktivno podržava dobrobit zaposlenika.
- O dobrobiti se govori otvoreno i bez stigme na sastancima osoblja.
- Razumijem kako moj rad doprinosi viziji i svrsi institucije.
- Odluke koje utječu na radno opterećenje i dobrobit zaposlenika komuniciraju se transparentno.
- Osjećam se cijenjeno za posao koji radim.

Radno opterećenje, ravnoteža i resursi

- Moje je radno opterećenje izvedivo unutar uobičajenog radnog vremena.
- Imam dovoljno vremena za kvalitetnu pripremu nastave i učinkovitu podršku učenicima.
- Institucija osigurava resurse (materijale, vrijeme, edukacije) koji mi pomažu kvalitetno obavljati posao.
- Mogu održavati zdravu ravnotežu između posla i osobnog života.
- Planiranje nastave i administrativnih zadataka je pošteno i realno.

Profesionalni odnosi i podrška

- Kolege su podržavajuće i spremne pomoći jedni drugima.
- Osjećam se ugodno razgovarati o dobrobiti ili stresu sa svojim nadređenim.
- Od vodstva dobivam konstruktivne povratne informacije i ohrabrenje.
- Timski rad i suradnja se prepoznaju i nagrađuju.
- Sukobi ili napetosti među osobljem rješavaju se s poštovanjem.

Profesionalni razvoj i priznanje

- Institucija nudi edukacije ili radionice vezane uz dobrobit i mentalno zdravlje.
- Imam prilike profesionalno se razvijati u područjima koja me zanimaju.
- Moji doprinosi školskom životu (izvan nastave) se priznaju.
- Potiču se inovativnost i kreativnost.
- Ponosan/na sam što radim u ovoj instituciji.

Psihološka sigurnost i klima

- Mogu izraziti brige ili pogreške bez straha od okrivljavanja.
- Komunikacija između osoblja i uprave je otvorena i puna poštovanja.
- Školsko okruženje omogućava mi da budem svoj/a na poslu.
- Institucija konstruktivno reagira na povratne informacije ili kritike.
- Općenito, osjećam da je ovo mentalno zdravo mjesto za rad.

Skala: 1 = potpuno se ne slažem ... 5 = potpuno se slažem

Administracija: anonimno; dva puta godišnje; kombinira se s kvalitativnim povratnim informacijama.

Neobavezna kratka otvorena pitanja

Za učenike:

- Što ti pomaže da se osjećaš dobro kada dolaziš u školu?
- Što bi škola mogla učiniti kako bi bolje podržala tvoju dobrobit?

Za osoblje:

- Koji aspekti tvog posla najviše podržavaju tvoju dobrobit?
- Koje bi promjene učinile tvoje radno okruženje zdravijim i uravnoteženijim?

Upute za administraciju

- Drži anketu anonimnom i dobrovoljnom.
- Provodi je dvaput godišnje (na početku i na kraju školske godine).
- Koristi i online i papirne obrasce kako bi se povećala stopa sudjelovanja.
- Kombiniraj kvantitativne rezultate s fokus-grupama radi kvalitativnih uvida.
- Transparentno dijeli rezultate s osobljem i učenicima te raspravi sljedeće korake.

Alat 10. Matrica SMART ciljeva

Svrha:

Kako bi se institucijama pomoglo pretvoriti njihovu viziju dobrobiti u specifične, mjerljive, dostižne, relevantne i vremenski određene ciljeve.

Matrica osigurava da planiranje aktivnosti ostane realistično, transparentno i usmjereno na rezultate.

Kada koristiti:

Tijekom Faze 3: Planiranje, odmah nakon Radionice za viziju i prije finaliziranja Predloška akcijskog plana.

Kako koristiti:

1. Pregledati nalaze iz samoprocjene i fokus-grupa.
2. Odabrati 3–5 ključnih prioriteta dobrobiti.
3. Definirati jedan ili više SMART ciljeva za svaki prioritet.
4. Revidirati tromjesečno kako bi se pratio napredak i prema potrebi izvršile prilagodbe.

Predložak matrice SMART ciljeva

Prioritetno područje	Specifičan i cilj	Mjerljivi pokazatelj(i)	Provedive aktivnosti	Relevantni ishod / Obrazloženje	Rok	Odgovorna osoba(e)
Dobrobit osoblja	Povećati doživljaj upravljivosti radnog opterećenja među osobljem	Poboljšanje od 15 % na Upitniku za osoblje, pitanje 12, do lipnja 2026.	- Uvesti digitalni alat za ocjenjivanje - Pojednostaviti administrativne procedure	Smanjuje stres, poboljšava moral	Lipanj 2026.	Voditelj ljudskih resursa, Voditelj za dobrobit
Podrška učenicima	Poboljšati svijest o dostupnim opcijama podrške mentalnom zdravlju	90 % učenika može navesti ≥ 1 uslugu podrške (anketa)	- Izraditi postere, orijentacijske sesije	Poticanje ranog traženja pomoći	Prosina c 2025.	Savjetnik, Predstavnik učenika
Školska klima	Ojačati osjećaj pripadnosti	Prosječna ocjena ≥ 4 na stavci 'Osjećam da pripadam'	- Pokrenuti program vršnjačkog mentorstva - Organizirati dan zajednice	Potiče angažman i zadržavanje učenika	Travanj 2026.	Tim nastavnika, Vijeće učenika

Savjeti za facilitaciju

- Održavajte formulacije konkretnima i kratkima.
- Provjerite vertikalnu usklađenost: svaka akcija mora jasno pridonositi svom cilju.
- Koristite označavanje bojama (npr. zeleno = u skladu s planom, žuto = u tijeku).
- Koristite ovu matricu kao prilog Institucionalnom akcijskom planu za dobrobit.

Alat 11. Praćenje provedbe (Implementation Tracker)

Svrha

Praćenje provedbe pomaže Odboru za dobrobit i timu za vodstvo pratiti napredak svake aktivnosti unutar Institucionalnog akcijskog plana za dobrobit.

Pružuje jednostavan, vizualan način bilježenja onoga što je dovršeno, što je u tijeku i što zahtijeva dodatnu pažnju — osiguravajući odgovornost i kontinuirano učenje tijekom procesa.

Kada se koristi

Tijekom Faze 4: Provedba, nakon što je Akcijski plan odobren i pokrenut.

Trebao bi se pregledavati na svakom sastanku Odbora za dobrobit (najmanje jednom po tromjesečju).

Kako se koristi

1. Prenesite aktivnosti i SMART ciljeve iz predloška Akcijskog plana u ovaj alat za praćenje.
2. Redovito ažurirajte stupce „Status”, „Napredak” i „Bilješke”.
3. Koristite označavanje bojama ili simbole (● u skladu s planom | ● u tijeku | ● odgođeno | ○ nije započeto).
4. Na kraju godine sažmite postignuća za Godišnje izvješće o dobrobiti.

Predložak za praćenje provedbe

Prioritet no područje	Akcija / Inicijativa	Datum početka	Ciljani datum završetka	Odgovorna osoba / Tim	Potrebni resursi	Status (● ● ●)	Napredak / Ključne prekretnice	Prepreke / Potrebna podrška	Dokazi / Izlazni rezultati	Sljedeći datum pregleda
Dobrobit osoblja	Provesti anketu o dobrobiti zaposlenika	Rujan 2025.	Listopad 2025.	Voditelj ljudskih resursa, Voditelj za dobrobit	Alat za anketu, termin na sastanku osoblja	●	Anketa provedena, 78 % stopa odziva	Nema	Sažetak podataka predstavljen odboru	Studeni 2025.
Podrška učenici ma	Pokretanje programa vršnjačkog mentorstva	Listopad 2025.	Travanj 2026.	Savjetnik, Vijeće učenika	Materijali za obuku, vrijeme za superviziju	●	10 mentora obučeno; program pilotiran u 2 odjela	Potrebna podrška nastavnika-kodnatora	Izvještaj srednjoročne evaluacije	Siječanj 2026.

Školska klima	Redizajn zajedničkog prostora s učeničkim radovima	Studeni 2025.	Veljača 2026.	Tehničke službe, Profesor likovnog	Boja, ploče za izlaganje	○	U fazi planiranja	Čeka se odobrenje financiranja	Fotografije, anketa o dojmovima	Ožujak 2026.
Komunikacija	Izrada mjesečnog biltena o dobrobiti	Listopad 2025.	Kontinuirano	Koordinator za dobrobit	Predložak, softver za dizajn	●	Objavljena 3 izdanja	Potrebno više priloga osoblja	Analitika čitanosti biltena	Siječanj 2026.
Vodstvo i upravljanje	Integriranje dobrobiti u godišnji pregled	Siječanj 2026.	Lipanj 2026.	Ravnatelj, Službenik za kvalitetu	Vrijeme za sastanke, obrazac za evaluaciju	●	Nacrt još nije pregledan	Konkurirajuće obveze	Ažuriranje izvješta o kvaliteti	Veljača 2026.

Predloženi proces pregleda

- **Mjesečno (informalno):** Koordinator provjerava napredak s odgovornim osobama.
- **Tromjesečno (formalno):** Odbor za dobrobit pregledava alat za praćenje i ažurira status.
- **Godišnje:** Podaci iz alata za praćenje ulaze u Godišnje izvješće o dobrobiti i Nadzornu ploču (Dashboard).

Neobavezni vizualni sažetak

Izradite jednostavnu nadzornu ploču ili grafikon koji prikazuje:

- postotak dovršenih aktivnosti (po stupu ili prioritetnom području)
- prosječnu ocjenu napretka
- istaknute trenutke / primjere uspjeha

(Ovo se može izravno integrirati s Predloškom nadzorne ploče podataka – Alat 4.)

Savjeti za facilitaciju

- Koristite ovaj alat za praćenje tijekom sastanaka kako biste usmjerili raspravu na rješenja, a ne samo na probleme.
- Potaknite odgovorne osobe da dodaju kratke refleksije („Što je funkcioniralo? Što nije?“).

- Arhivirajte alat za praćenje za svaku godinu kako biste prikazali institucionalno učenje kroz vrijeme.
- Zadržite format jednostavnim — idealno jedna stranica po tromjesečju ili po prioritetnom području.

Alat 12. predložak komunikacijskog plana

Svrha:

Osigurati dosljednu, transparentnu i privlačnu komunikaciju o inicijativama vezanim uz dobrobit.

Kada se koristi:

Na početku Faze 4: Provedba, kada su ključne aktivnosti definirane.

Tko ga treba koristiti:

Koordinator za dobrobit, službenik za komunikacije ili delegirana osoba iz vodstva.

Kako se koristi:

- Definirati ciljne skupine (osoblje, učenici, roditelji, partneri).
- Planirati ključne poruke, kanale (e-mail, plakati, sastanci, društvene mreže) i učestalost komunikacije.
- Koristiti predložak za mapiranje toga **tko**, **što**, **kada** i **kako** komunicira.

Ishod:

Poboljšana informiranost, sudjelovanje i vidljivost napora za dobrobit u cijeloj instituciji.

Ciljna skupina	Poruka	Kanal	Učestalost	Odgovorna osoba
Osoblje	Ažuriranja o inicijativama za dobrobit	Sastanci osoblja, bilten	Mjesečno	Koordinator za dobrobit
Učenici	Podizanje svijesti i poticanje sudjelovanja	Plakati, školske skupštine, društvene mreže	Kontinuirano	Vijeće učenika
Roditelji / Poslodavci	Partnerstvo i napredak	E-mail, dani otvorenih vrata	Dvaput godišnje	Voditelj odjela

Alat 13. Radni list za refleksiju: “Naša kultura brige”

Svrha:

Potaknuti vodstvene timove da ispituju implicitne vrijednosti i prakse institucije vezane uz dobrobit.

Kada se koristi:

Tijekom izgradnje vizije ili na radionicama refleksije u sredini provedbe.

Tko ga treba koristiti:

Vodstvo, Odbor za dobrobit i nastavni timovi.

Kako se koristi:

- Raspraviti pitanja poput: „Kako novi djelatnici doživljavaju našu kulturu?“
- Identificirati male simboličke ili ponašajne promjene koje bi mogle poboljšati atmosferu (npr. jezik koji se koristi na sastancima, rituali prepoznavanja).
- Dokumentirati dogovorene akcije i ponovno ih pregledati svakih šest mjeseci.

Ishod:

Povećana svjesnost o kulturi i usklađenost između vrijednosti i svakodnevnog ponašanja.

Vodeća pitanja za vodstvene timove:

1. Kako naš institucionalni jezik odražava brigu i uključenost?
2. Koje svakodnevne prakse signaliziraju empatiju ili, suprotno, zanemarivanje?
3. Koja ponašanja nagrađujemo — produktivnost ili ravnotežu?
4. Kako novi djelatnici doživljavaju našu kulturu tijekom prvog mjeseca?
5. Koji simbolični geste mogu pokazati našu predanost dobrobiti?

Koristi se tijekom vodstvenih povlačenja ili strateških planiranja.

Alat 14. predložak za studije slučaja

Svrha:

Dokumentirati i podijeliti primjere dobre prakse u području dobrobiti kako bi se omogućilo učenje i ponavljanje.

Kada se koristi:

Bilo kada nakon početne provedbe (Faze 4–5).

Tko ga treba koristiti:

Voditelji projekata ili nastavnici koji su proveli inicijativu za dobrobit.

Kako se koristi:

- Zabilježiti kontekst, aktivnosti, ishode i naučene lekcije.
- Održati sažeto (1–2 stranice) te uključiti citate ili slike kad je moguće.
- Dijeliti interno i eksterno (mreže, konferencije, diseminacija u okviru Erasmus+ programa).

Ishod:

Portfelj institucionalnih iskustava koji podupire učenje, prepoznavanje i širenje prakse.

Naziv institucije	Veličina / Tip	Identificirani izazov	Poduzeta akcija	Ishodi	Naučene lekcije
Primjer: Tehnička škola Rijeka	500 učenika	Visoka razina stresa prije ispita	Uvedena 'Soba za smirenje' i radionice relaksacije	Smanjeni izvještaji o anksioznosti; veća prisutnost	Važnost sudjelovanja učenika

Alat 15. Godišnji izvještaj o dobrobiti – Predložak

Svrha:

Osigurati odgovornost, transparentnost i učenje kroz sažimanje godišnjeg napretka.

Kada se koristi:

Na kraju svake školske godine (Faza 5: Održivost).

Tko ga treba koristiti:

Odbor za dobrobit, uz doprinos vodstva i odjela.

Kako se koristi:

- Koristiti Akcijski plan kao referencu za sažetak postignutog.
- Prikazati podatke iz anketa, pokazatelje, primjere uspjeha i područja za poboljšanje.
- Distribuirati osoblju i dionicima te objaviti ključne naglaske.
-

Ishod:

Formalna integracija dobrobiti u institucionalno izvještavanje i sustave osiguravanja kvalitete.

Dijelovi izvještaja:

1. Izvršni sažetak
2. Pregled poduzetih aktivnosti (povezan s Akcijskim planom)
3. Ključni pokazatelji (podatci iz anketa, izostanci, fluktuacija zaposlenika, povratne informacije)
4. Priče o uspjehu i izazovi
5. Prioriteti za sljedeću godinu

Ovaj format podupire transparentnost i usklađuje dobrobit sa sustavima osiguravanja kvalitete.

Alat 16. AHEADinVET okvir za institucionalnu samoprocjenu

Ovaj strukturirani okvir omogućuje institucijama procjenu njihovog napretka u ugrađivanju mentalnog zdravlja. Temelji se na Modelu četiri stupa, s razinama uspješnosti od 1 (početna) do 4 (ugrađena).

Okvir za institucionalnu samoprocjenu AHEADinVET omogućuje institucijama strukovnog obrazovanja procjenu napretka u integriranju mentalnog zdravlja i dobrobiti u organizacijske sustave.

To je dijagnostički i razvojni alat, strukturiran oko Okvira četiri stupa (vodstvo, poučavanje, dobrobit osoblja i partnerstva).

Okvir pruža opisnike za četiri razine zrelosti, od početne (1) do ugrađene (4), pomažući institucijama identificirati svoju trenutačnu fazu i postaviti realne ciljeve poboljšanja.

Korišten godišnje ili dvogodišnje, potiče refleksivni dijalog između voditelja, nastavnika i učenika te stvara dokaze za interno osiguravanje kvalitete i vanjsku akreditaciju.

To nije alat za prosuđivanje, već vodič za kontinuirano institucionalno učenje i kulturnu transformaciju.

Stup	Razina 1 – Početna	Razina 2 – Razvijajuća	Razina 3 – Konsolidirajuća	Razina 4 – Ugrađena
Vodstvo i upravljanje	Nema formalne politike; ograničena svijest	Neformalna posvećenost; pilot-aktivnosti	Dobrobit uključena u planove i izvješća	Politika u potpunosti integrirana; godišnji pregled
Nastava i učenje	Nema reference na dobrobit	Pojedinačne inicijative nastavnika	Usklađene prakse za dobrobit	Kultura dobrobiti u svim učionicama
Dobrobit osoblja	Ad hoc podrška; visoke razine stresa	Neko prepoznavanje, malo strukture	Programi dobrobiti osoblja u provedbi	Pozitivna, održiva kultura radnog mjesta
Partnerstva	Minimalan vanjski kontakt	Povremena suradnja	Redovita lokalna partnerstva	Dugoročna, multisektorska mreža

Metoda ocjenjivanja: Svaki se stup ocjenjuje s 1–4; prosječna ocjena daje ukupnu razinu zrelosti institucije u području dobrobiti.

Svrha: Mjeriti napredak i usmjeriti planiranje za sljedeću godinu.

Alat 17. Popis europskih i međunarodnih resursa

Ovaj alat predstavlja odabrani popis ključnih europskih i međunarodnih okvira, izvješća i smjernica relevantnih za mentalno zdravlje i dobrobit u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju.

Povezuje institucionalno djelovanje sa širim političkim kontekstima, omogućujući vodstvima VET institucija usklađivanje njihovih strategija s postojećim europskim prioritetima i međunarodnim standardima.

Resursi uključuju dokumente politika EU-a i OECD-a, okvire Svjetske zdravstvene organizacije te odabrane Erasmus+ inicijative koje podupiru praksu utemeljenu na dokazima.

Korištenjem ovih materijala institucije mogu osigurati da njihove strategije dobrobiti budu usklađene, usporedive i ažurne unutar Europskog prostora obrazovanja.

Organizacija / Okvir	Relevantnost za mentalno zdravlje u strukovnom obrazovanju	Poveznica / Referenca
WHO – Model sveobuhvatnog zdravlja u školama	Okvir za holističku dobrobit u obrazovanju	WHO (2021)
EU Strateški okvir za obrazovanje i osposobljavanje 2030 (ET 2030)	Naglašava uključivost, dobrobit i podršku nastavnicima	Europska komisija (2021)
Europski stup socijalnih prava	Načelo 16: Zdravstvena skrb i dobrobit na radu	Europska komisija
EU Strategija za mlade 2019.–2027.	Fokus na mentalno zdravlje i sudjelovanje mladih	EU Youth Portal
OECD Okvir obrazovanja 2030	Naglašava emocionalnu otpornost i aktivnu ulogu učenika	OECD (2018)
EU Smjernice za poboljšanje mentalnog zdravlja nastavnika	Praktične smjernice za obrazovno vodstvo	Europska komisija (2023)
Rezultati Erasmus+ projekta AHEADinVET	Resursi utemeljeni na dokazima i alati za samoprocjenu u VET-u	www.aheadinvet.com

Alat 18. Institucionalna mapa puta (24-mjesečni plan) – primjer

24-mjesečna institucionalna mapa puta nudi praktičan primjer kako institucije strukovnog obrazovanja mogu strukturirati svoj put transformacije dobiti tijekom dviju akademskih godina.

Slijedi model od pet faza opisan u Priručniku za organizacijsku promjenu — od dijagnoze do održivosti — te prikazuje tipične ključne korake, odgovorne aktere i okvirne vremenske rokove.

Mapa puta služi kao predložak za planiranje, a ne kao fiksni raspored: svaka institucija može je prilagoditi svojoj veličini, resursima i spremnosti na promjene.

Njezina je primarna funkcija vizualizacija napretka, poticanje odgovornosti i održavanje zamaha razlaganjem dugoročnih transformacija na ostvarive korake.

Faza	Vremenski okvir	Ključne prekretnice
Dijagnostika	Mjeseci 1–3	Provedena procjena dobiti; izvješće odobreno
Izgradnja vizije	Mjeseci 4–5	Usvojena izjava o viziji; pokrenuta komunikacijska kampanja
Planiranje	Mjeseci 6–8	Dovršen akcijski plan; osnovan odbor
Provedba	Mjeseci 9–20	Provedeni pilot-projekti; održane edukacije za osoblje
Održivost	Mjeseci 21–24	Integracija u politike; objavljeno godišnje izvješće o dobiti

Mapa puta može se prilagoditi tempu i kontekstu institucije.

Alat 19. Preporučeni pokazatelji za praćenje i evaluaciju

Učinkovita transformacija zahtijeva jasne, mjerljive dokaze napretka.

Ovaj alat pruža skup preporučenih pokazatelja koje institucije strukovnog obrazovanja mogu koristiti za praćenje i evaluaciju učinka svojih inicijativa za dobrobit.

Pokazatelji obuhvaćaju više domena (dobrobit učenika i osoblja, institucionalnu kulturu, prisutnost, zadržavanje i angažman zajednice) i dizajnirani su tako da se lako integriraju u postojeće sustave osiguravanja kvalitete.

Omogućuju refleksiju utemeljenu na podacima, podupiru transparentno izvještavanje i pokazuju institucionalnu predanost kontinuiranom poboljšanju.

Institucije se potiče da prilagode ove pokazatelje svojim nacionalnim kontekstima, uz održavanje dosljednosti u mjerenju kroz vrijeme.

Domena	Pokazatelj	Izvor podataka	Učestalost
Dobrobit učenika	Samoocjena dobrobiti	Godišnja anketa	Godišnje
Dobrobit osoblja	Indeks sagorijevanja (npr. Copenhagen Burnout Inventory)	Upitnik za osoblje	Godišnje
Institucionalna kultura	Osjećaj pripadnosti (Likert 1–5)	Mješovite metode	Svake 2 godine
Prisustvo	Stopa izostajanja učenika	Školske evidencije	Po tromjesečju
Zadržavanje	Postotak ranog napuštanja školovanja	Institucionalni podaci	Godišnje
Stabilnost osoblja	Stopa fluktuacije	Podaci ljudskih resursa	Godišnje
Vanjsko uključivanje	Broj partnerstava	Administrativne evidencije	Godišnje
Komunikacija	Vidljivost poruka o dobrobiti	Interna revizija	Dvaput godišnje

Alat 20. Vizualni resursi i predlošci (za tisak ili digitalnu upotrebu)

Vizualna komunikacija jača angažman i razumijevanje. Ovaj završni alat pruža popis predloženih infografika, grafikona i predložaka za ispis koji mogu pratiti Strategijski dokument ili se koristiti u institucionalnim treninzima, izvještavanju i diseminaciji.

Ovi vizuali pretvaraju složene okvire, poput Modela četiri stupa i Procesa promjene u pet faza, u pristupačne formate za osoblje i učenike. Također uključuje praktične predloške (npr. plakate, nadzorne ploče, radarske grafikone dobrobiti) koji institucijama pomažu učiniti dobrobit vidljivom u fizičkim i digitalnim prostorima.

Integracija vizualnih materijala podupire transparentnost, sudjelovanje i prepoznatljiv identitet inicijative za dobrobit.

Predloženi sadržaji za priloge završnog izvješća ili web alatnicu:

- Radarski grafikon dobrobiti (za vizualizaciju procjene)
- Infografika: Model četiri stupa
- Dijagram toka: Proces promjene u pet faza
- Primjer plakata o dobrobiti za osoblje („Svi imamo mentalno zdravlje“)
- Infografika: Od vizije do akcije – Put mentalno zdrave VET institucije

Popis korištene literature

- AHEADinVET. (2023). *MentAl HEalth AmbassaDors in VET institutions (AHEADinVET)* [Project description]. Retrieved October 2025, from <https://www.aheadinvet.com/en/projekt>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Basch, C. E. (2011). Healthier students are better learners: A missing link in school reforms to close the achievement gap. *Journal of School Health*, 81(10), 593–598. <https://doi.org/10.1111/j.1746-1561.2011.00632.x>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- European Commission. (2019). *European Youth Strategy 2019–2027*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://youth.europa.eu/youthstrategy>
- European Commission. (2021). *Council Resolution on a Strategic Framework for European Cooperation in Education and Training towards the European Education Area and beyond (2021–2030)*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2023). *A Comprehensive Approach to Mental Health*. Brussels: European Commission. <https://ec.europa.eu>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2022). *Working conditions and workers' well-being in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- European Parliament & Council of the EU. (2017). *European Pillar of Social Rights*. Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Keyes, C. L. M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: A complementary strategy for improving national mental health. *American Psychologist*, 62(2), 95–108. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.2.95>
- Kieling, C., et al. (2011). Child and adolescent mental health worldwide: Evidence for action. *The Lancet*, 378(9801), 1515–1525. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(11\)60827-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(11)60827-1)
- OECD. (2018). *The Future of Education and Skills 2030: Conceptual learning framework*. Paris: OECD. <https://www.oecd.org/education/2030-project>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York, NY: Free Press.

World Health Organization (WHO). (2010). *A framework for promoting health in schools: The WHO global school health initiative*. Geneva: WHO.

World Health Organization (WHO). (2021). *Guidelines on mental health promotion and protection in schools*. Geneva: WHO. <https://www.who.int>

World Health Organization (WHO). (2023). *Mental health: Strengthening our response* [Fact sheet]. Retrieved October 2025, from <https://www.who.int>



AHEAD inVET

mentAI HEalth AmbassaDors
in VET institutions



Co-funded by
the European Union



www.aheadinvet.com



[/aheadinvet/](https://www.instagram.com/aheadinvet/)



[/profile.php?id=100089631393898](https://www.facebook.com/profile.php?id=100089631393898)



[/company/ahead-invet/](https://www.linkedin.com/company/ahead-invet/)



[/AheadInvet](https://twitter.com/AheadInvet)



iNNOVela

UNIRI



ITS TECNICO PROFESSIONALE
SPAGNA - CAMPANI
SPOLETO

EXELIA

bit
schulungcenter
member of bit group

Project number: 2022-1-AT01-KA220-VET-000088070