

# RAVNATELJ-POSLOVNI VODITELJ

Božena Krce Miočić  
Sveučilište u Zadru

# NIJEDNA NACIJA NE NAPREDUJE DALJE OD KVALITETE SVOJIH OBRAZOVNIH VOĐA

Dobro se vodstvo razvija kroz neprestani proces **samoučenja**, **obrazovanja**, **obuke** i **akumulacije relevantnog iskustva** (Bass & Bass, 2008).

Temelj dobrog vodstva **snažan karakter i nesebična predanost** organizaciji (Jenkins, 2013).

**Pouzdanost** je često ključna za položaje vodstva jer je povjerenje temeljno za sve vrste organiziranih ljudskih grupa (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015).

# SUSTAV

**Školski sustavi i same škole počeli su funkcionirati poput poslovnih organizacija** sa složenim upravljanjem i zahtjevima za ostvarivanjem rezultata (Andreson, 2017).

**Vodstvo** uključuje vrstu odgovornosti usmjerenu na postizanje određenih ciljeva primjenom raspoloživih resursa (ljudskih i materijalnih) i osiguravanjem kohezivne i koherentne organizacije i procesa u njoj (Ololube, 2013).

**Transformacijsko vodstvo** stil je vodstva za koji većina istraživača smatra da jest prikladno za današnje škole.

# RAVNATELJ = VOĐA

„Transformacijsko vodstvo karakterizira vođa koji radi s podređenima kako bi identificirao potrebne promjene, stvara viziju prema kojoj će promjena voditi, nadahnjuje i potiče podređene na inovativnost i spremnost na promjenu” (Burns, 1978).

**Vodstvo kao proces u kojem pojedinac utječe na grupu pojedinaca kako bi postigli zajednički cilj (Northouse, 2007).**

Što je zajednički cilj?

# PRIMJERI CILJEVA

Ciljevi	Metode i potrebne aktivnosti	Nužni resursi i troškovi	Osoba odgovorna za provedbu aktivnosti	Kratkoročni ciljevi pri unutarnjemu praćenju	Nadnevak do kojega će se cilj ostvariti	Mjerljivi pokazatelji ostvarivanja ciljeva	Osoba odgovorna za procjenu postignuća ciljeva
Ojačati suradnju s vanjskim dionicima - suradnicima	Organizirati radne sastanke i ugraditi suradnju s vanjskim dionicima u školske dokumente – Godišnji plan i program rada te školski kurikulum	Planirano vrijeme i troškovi prijevoza	Ravnatelj/ica	Materijalna i organizacijska podrška (stručna praksa, terenska nastava) vanjskih dionika	Do kraja kalendarske godine	Financijska izvješća Izvješća o materijalnim uvjetima poslovanja škole	Ravnatelj/ica Povjerenstvo za samovrednovanje

Prioritetno područje	Ciljevi	Aktivnosti	Vrijeme	Odgovorni suradnici	Pokazatelji
Upravljanje razredom	Utvrđiti razredna pravila	Izraditi univerzalna pravila za cijelu školu i izvjesiti ih u svakom razredu	20. siječnja	Tim za kvalitetu, Vijeće učenika	Razredna pravila izvješena u svakoj učionici, zapisnici sa sastanka Tima

# THOMAS B. FORDHAM INSTITUTE, 2014.

Nedostatak kapaciteta za učinkovito vođenje

Obuka i pripremni programi za ravnatelje nisu im uspjeli usaditi vještine potrebne za vodstvo koje su neophodne za stvaranje značajne promjene u školi, a istovremeno imaju odgovornost za rast i razvoj svih segmenata škole.

Ravnatelje je odgovoran za zapošljavanje novih kadrova, a najčešće mu nedostaju kompetencije za poslove upravljanja ljudskim potencijalima.

# KRATKI POPIS PROBLEMA

1. loša demografska struktura države
2. relativno loša infrastruktura
3. niske plaće
4. nizka razina ugleda u društvu
5. loša struktura nastavnog kadra
6. politički utjecaj na obrazovni sustav
7. zastarjeli kurikulum
8. nemogućnost nagrađivanja dobrih
9. nemogućnost otpuštanja loših
10. nedostatak financijskih sredstava...

... molim da mi pomognete...

# I SAD PRIČA O VODSTVU

... promjena počiva na lideru.

...dobri učitelji na kraju napuste škole u kojima postoje neučinkoviti školski voditelji, posebno u urbanim obrazovnim sredinama (Khalifa, Gooden & Davis, 2016).

... ravnatelj se smatra najodgovornijim za napredak ili nedostatak istog.





# PROMJENA

Transformacijska ponašanja vodstva odnose se na određena ponašanja/aktivnosti u kojima sudjeluju vođa, a koja poboljšavaju cjelokupnu organizacijsku izvedbu i rezultate (Anderson, 2017, prema Bass, 1985).

1. Inspirativna motivacija podrazumijeva da lideri komuniciraju visoka očekivanja o učinku na ohrabrujući i entuzijastičan način.
2. Individualizirano razmatranje uključuje vođe koje podučavaju, mentoriraju i daju povratne informacije na način koji je u skladu s potrebama svakog pojedinca.
3. Intelektualna stimulacija zahtijeva od vodstva da potakne sljedbenike na prihvaćanje novih načina razmišljanja i djelovanja te da preispituju svoje vrijednosti i uvjerenja.

# KAKO BI TO MOGLI?



**PREISPITATI SEBE**

# RAVNATELJ JE ODGOVORAN ZA USPJEH ŠKOLE

Vođa traži nove ideje od sljedbenika i pokazuje toleranciju prema pogreškama.

Potpuno je predan viziji i misiji.

Transformacijska ponašanja vodstva imaju značajan i progresivan utjecaj na podređene/sljedbenike unutar organizacija.

Transformacijski vođa će moći motivirati "zaposlenike izvan novčanih poticaja" i osigurati "inspirativno vodstvo i upravljanje usmjereno na rezultate".

# DOSTA ROMANTIKE...

Podcjenjuje se dinamika moći,  
utjecaj konteksta i značaj  
neslaganja i otpora sljedbenika.

Nije nužno da se vođa i  
sljedbenici automatski spajaju u  
svojim idejama i načinima rada.

Ništa nije kao u knjizi...



# VAŽNO JE NAĆI MJERU

.... između želje da budete obožavani ravnatelj, potrebe za promjenom, upozoravanja na greške, racionalnog trošenja resursa, smanjenog broja učenika, primjene zakonskog okvira i niza drugih zahtjeva koje se pred vas stavljaju.

**Nalazi su pokazali kako su učitelji koji često koriste humor inovativniji (Johari, Abdul Wahat & Zaremohzzabieh, 2021).**



# HRVATSKI RAVNATELJI

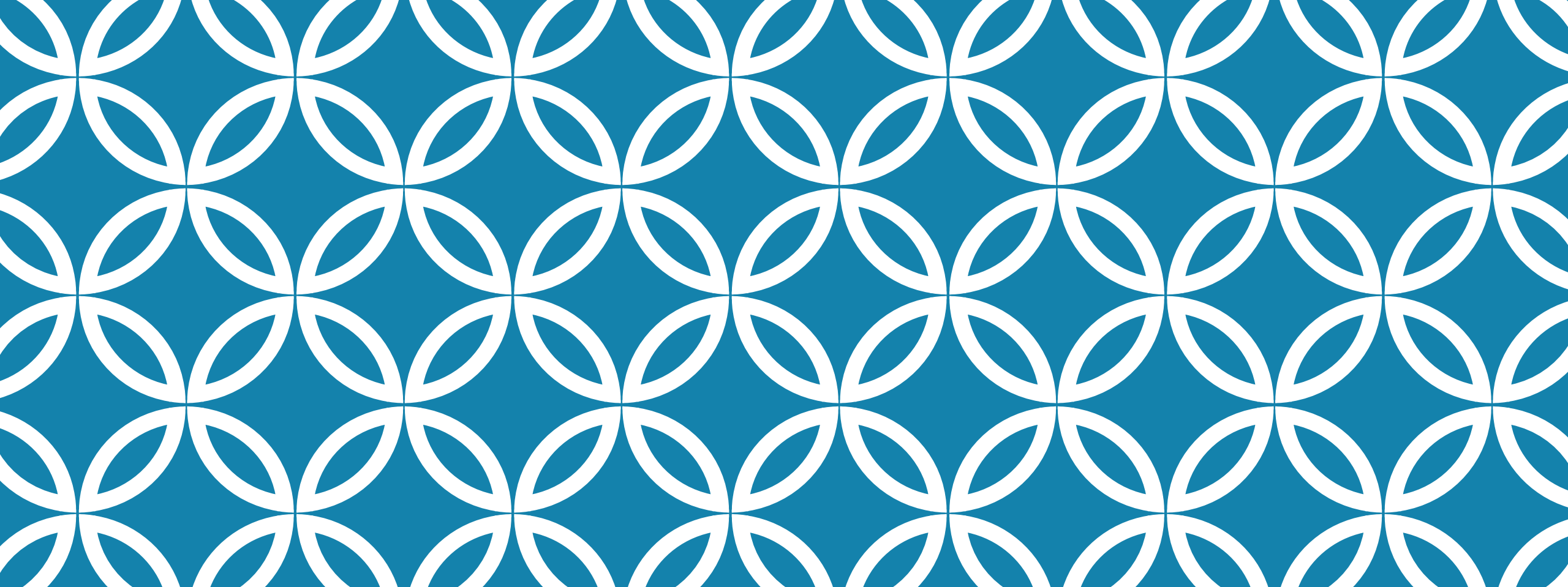
Klaster 1 – koriste sve dostupne alate/pristupe (a vjerojatno bi koristili i nove);

Klaster 2 – vole se 'prijaviti' na službene sjednice i događaje, gdje se dijele relevantne informacije i individualni savjeti;

Klaster 3 – koriste minimum dostupnih alata/pristupa podrške, uključujući i obvezne službene sesije i događaje;

Klaster 4 – usporedivi s 'pasivnim' ravnateljima (klaster 3), iako se pojavljuju na službenim sjednicama i događajima;

Klaster 5 – zainteresirani za 'uravnoteženu kombinaciju' različitih alata za podršku i različitih pristupa.



# NEKI OD IZAZOVA SADAŠNOSTI



# PROJEKTNI RAD

Možemo promatrati kroz nekoliko razina...

**Timski rad je proces pun poteškoća u različitim područjima:** komunikacija s članovima grupe, izgradnja odnosa povjerenja, odavanje priznanja članovima grupe koji joj ne pridonose... (Whatley & Citation, 2009).

**Nastavik mora biti osposobljeni da može voditi, podržavati i davati povratne informacije učenicima.**





# JESAM LI POTREBAN?

Pitanje je kako se postavite prema izazovima?

Svaka zabrana dovodi do znatiželje.

*„Vrijednost ChatGPT-a kao obrazovnog alata proporcionalna je količini uputa koje učenici dobiju o tome što je program, kako ga koristiti i - što je možda najvažnije - gdje leže njegovi nedostaci.*

*Ako učenici na program gledaju kao na digitalnog duha u boci, opremljenog za pisanje radova pritiskom na gumb, ne samo da će generirati netočan i nekreativan rad, već će u tom procesu osakatiti vlastite vještine pisanja i kritičkog razmišljanja.*

*Ako, s druge strane, pristupe programu kao jednom od mnogih dostupnih digitalnih alata za poboljšanje ili informiranje njihovog rada, ChatGPT ima potencijal značajno pomoći studentima u učenju i pisanju.”*

Izvor:

<https://www.forbes.com/sites/christopherrim/2023/05/03/dont-ban-chatgpt-teach-students-how-to-use-it/?sh=7e50d16245b0>

# INKLUZIJA

Ravnatelji imaju ograničeno znanje o pružanju usluga i podrške učenicima s poteškoćama (Sun & Xin, 2020).

Ravnatelj je ključan u osiguravanju pozitivnih obrazovnih ishoda za sve učenike, posebno one s posebnim obrazovnim potrebama (Garner & Forbes, 2013).

Praćenje ključnih zakona, propisa, direktiva vezanih za uključivanje učenika s poteškoćama u nastavni proces (Lashley & Boscardin, 2003).

U mnogim slučajevima ravnatelji imaju manje stručnosti od nastavnika koje nadziru (Sun & Xin, 2020).





# SAMOFINANCIRANJE

Autonomija škole usko je vezana za financijsku samostalnost (Caldwell & Spinks, 2021).

# SAMOSTALNOST ŠKOLE

... značajna i dosljedna decentralizacija ovlasti za donošenje odluka vezanih za raspodjelu resursa na školsku razinu.

... odluke na razini škole izrađene su u okviru lokalnih, državnih ili nacionalnih politika i smjernica.

... škola ostaje odgovorna središnjoj vlasti za način na koji su sredstva raspoređena (Caldwell & Spinks, 2021).

# CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA UN DO 2030. GODINE

## CILJ 4

"Osigurati uključivo i pravedno kvalitetno obrazovanje i promovirati mogućnosti cjeloživotnog učenja za sve."

## CILJEVI ODRŽIVOG RAZVOJA



# TREBA LI ODMAH ODUSTATI?

**4.1. Do kraja 2030. osigurati da sve djevojčice i dječaci završe besplatno, jednako i kvalitetno osnovno i srednjoškolsko obrazovanje koje vodi k relevantnim i djelotvornim ishodima učenja.**

4.3. Do kraja 2030. osigurati jednaku dostupnost jeftinog i kvalitetnog tehničkog, stručnog i tercijarnog obrazovanja za sve žene i muškarce.

4.4. Do kraja 2030. znatno povećati broj mladih i odraslih koji imaju relevantne vještine, između ostalog i tehničke i stručne, dostojanstven posao i poduzetništvo.

4.5. Do kraja 2030. eliminirati rodnu nejednakost u obrazovanju i osigurati jednak pristup svim razinama obrazovanja i stručnim obukama za ranjive grupe, uključujući osobe s invaliditetom, starosjedilačko stanovništvo i djecu u ranjivim situacijama.

4.7. Do kraja 2030. osigurati da svi učenici/ice steknu znanja i vještine potrebne da se unaprijedi održivi razvoj, između ostalog i putem edukacije za održivi razvoj i održive stilove života, ljudska prava, rodnu ravnopravnost, kao i za promoviranje kulture mira i nenasilja, pripadnosti globalnoj zajednici i poštovanja kulturne raznolikosti i doprinosa kulture održivom razvoju.

4.A. Izgraditi i poboljšati obrazovne objekte koji su prilagođeni djeci, osobama s invaliditetom i rodnim razlikama, te osigurati sigurna, nenasilna, inkluzivna i djelotvorna okruženja za učenje za sve.

4.C. Do kraja 2030. znatno povećati broj kvalificiranih učitelja/-ica, između ostalog i kroz međunarodnu suradnju za obuku učitelja/-ica.

# KULTURNA RAZNOLIKOST

Gay (2010) istaknuo je da je kulturalno osjetljiva nastava važna, ali da sama ne može riješiti glavne izazove s kojima se suočavaju manjinski učenici.

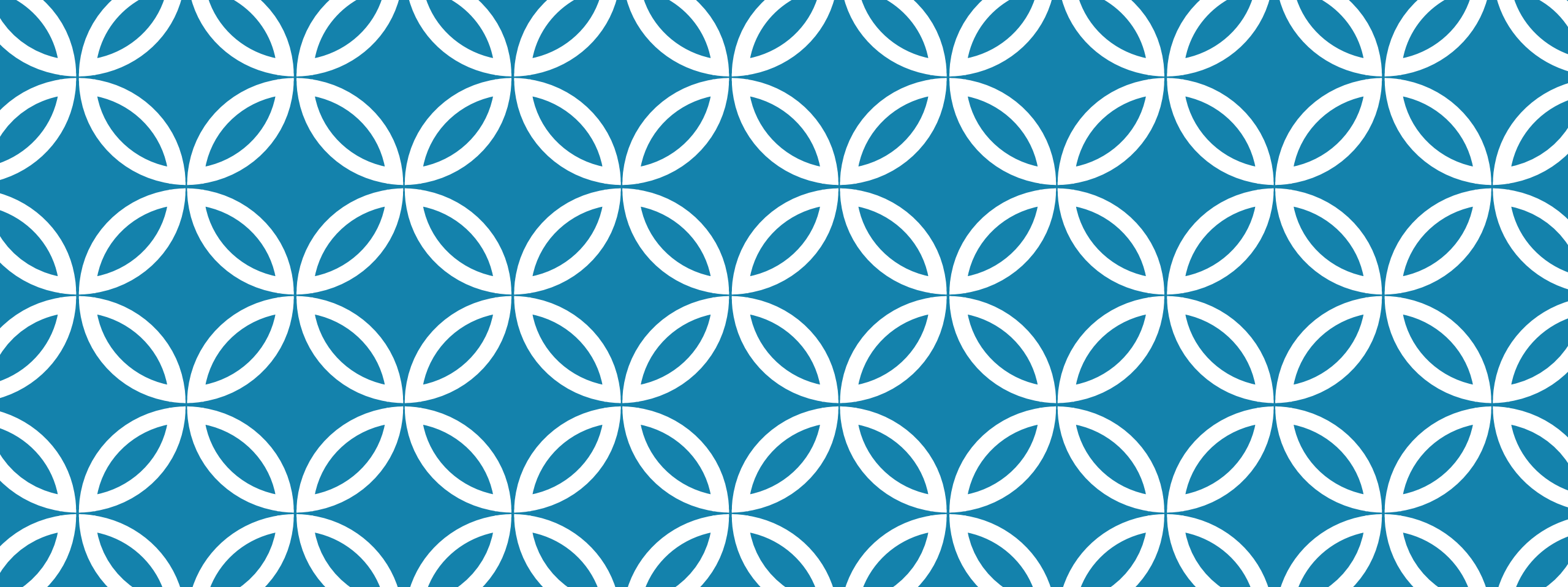
Ravnatelji koji su osjetljivi na kulturu razvijaju i podržavaju školsko osoblje i promiču klimu koja cijelu školu čini gostoljubivom, inkluzivnom u prihvaćanju manjinskih učenika.



... I TO NIJE SVE







**... DO NEKOG DRUGOG SUSRETA**

Hvala na pažnji! 😊