




RAVNATELJ – STRUČNI VODITELJ

izv. prof. dr. sc. Matilda Karamatić Brčić

SVEUČILIŠTE U ZADRU

ODJEL ZA PEDAGOGIJU

Državni skup za ravnatelje srednjoškolskih ustanova
KOMPETENCIJE RAVNATELJA I IZAZOVI VOĐENJA SREDNJOŠKOLSKE USTANOVE
11. – 13. ožujka 2024.



Ravnatelj – nositelj promjena u okviru odgojno-obrazovne ustanove

Rezultati nacionalnih i međunarodnih vrednovanja Ravnatelja detektiraju kao ključnog aktera kvalitete odgojno-obrazovnih ustanova

Kvalitetno vođenje i upravljanje podrazumijeva promjene na razini svakodnevne odgojno-obrazovne prakse, omogućavajući mobilnost znanstvenika, učitelja, ravnatelja i drugih stručnjaka iz područja odgoja i obrazovanja u nacionalnom i međunarodnom prostoru.

Vođenje usmjereno na učenje

- Vođenje i upravljanje u praksi globalnih ekonomija podrazumijeva jačanje kadrovskih struktura s ciljem jačanja komponente učenja te jačanja vlastitog angažmana u svakodnevnom radu
- U kontekstu sustava odgoja i obrazovanja, **vođenje usmjereno na učenje** podrazumijeva osiguravanje:
 - kvalitetnih kadrovskih preduvjeta za provođenje nastavnog programa,
 - osiguravanje nastavne podrške,
 - praćenje školskih aktivnosti i
 - zaštita nastavnog osoblja od ometanja u radu
- Vođenje usmjereno na učenje korelira i s postignućima učenika

Neki stilovi vođenja i upravljanja

- Prema Pashiardis (2004), u vođenju i upravljanju se može razlikovati 5 stilova:
 - instruktivni ili poučavajući stil
 - strukturni stil
 - participativni ili sudjelujući stil
 - poduzetnički i
 - stil razvoja osobnosti

Istraživanje je pokazalo kako ravnateljske radnje vođenje i upravljanja ovise o njihovoj percepciji pojedinačnog konteksta u kojem rade, poput njihovog pogleda na:

- vanjsko okruženje,
- zakonodavno-pravni okvir...

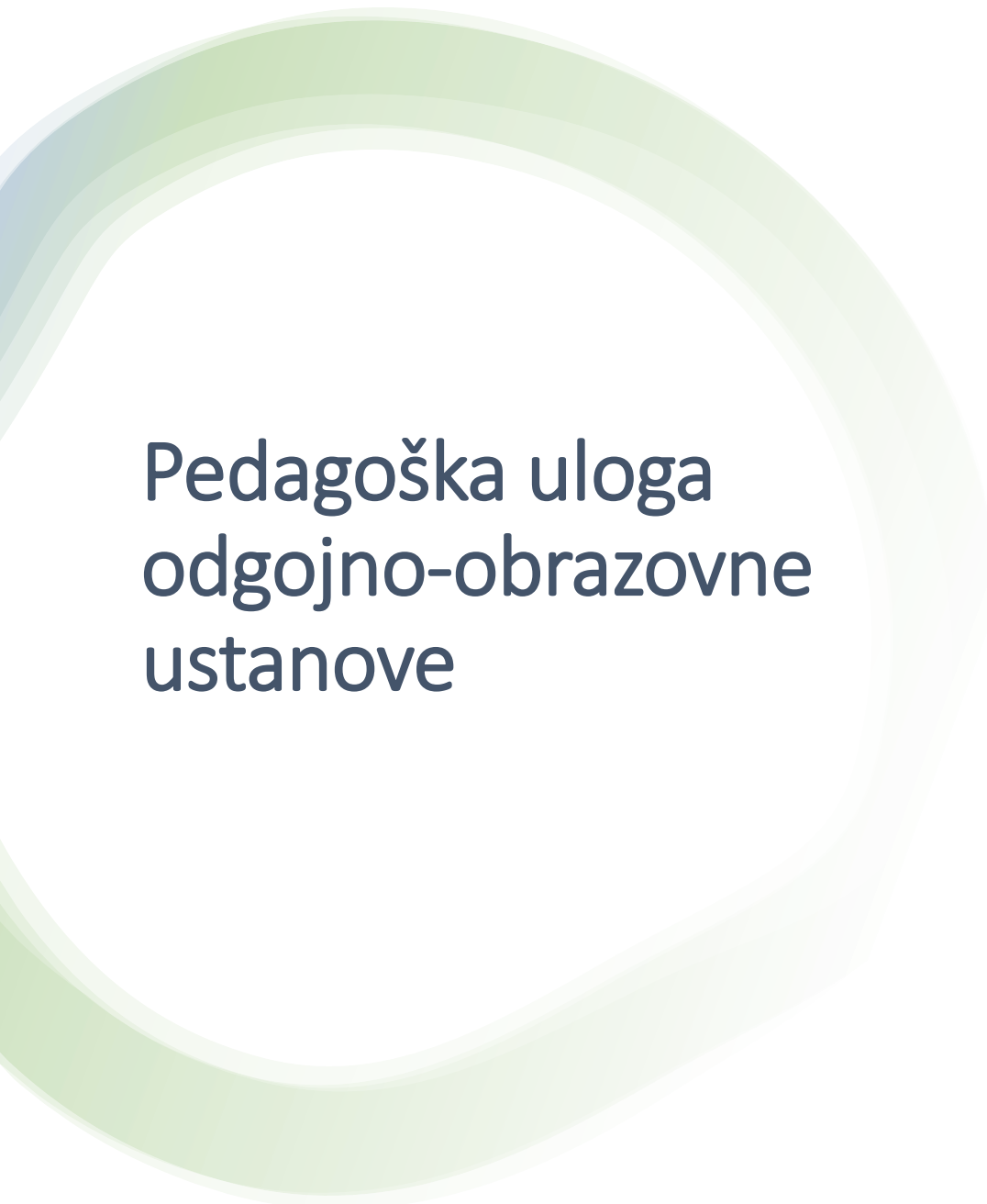
Ključne varijable kojima voditelji škole utječu na školske ishode

Od iznimnog su pedagoškog značaja...

- uredno okruženje pogodno za učenje,
- orijentaciju prema osobnom uspjehu,
- prakse evaluiranja te praćenje povratnih informacija,
- zadovoljstvo učitelja poslom,
- interakcije učitelj – učenik
- mogućnost učenja za učenike,
- eksplicitne strategije podučavanja,
- uključenost roditelja.

Odgojno-obrazovni potencijali škole

- Škola u odnosu prema okolini, a u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva unutar nje same koristi specifične odgojno-obrazovne potencijale.
- Odgojno-obrazovni potencijali škole su:
 - nastava, temeljni oblik organizacije škole,
 - komplementarni (nadopunjujući) sadržaji i oblici rada škole,
 - zajednički život i rad u školi,
 - socijalne forme odgojno-obrazovnog rada,
 - slobodne aktivnosti (izvanškolske i izvannastavne aktivnosti),
 - učeničke organizacije i udruženja su značajan odgojno-obrazovni potencijal škole



Pedagoška uloga odgojno-obrazovne ustanove

Suvremena škola svoju aktivnost dijeli s brojnim čimbenicima važnim za njezino funkcioniranje:

- otvaranje škole prema odgojno-obrazovnim potencijalima izvan ustanove,
- suradnja s drugim relevantnim ustanovama u kreiranju odgojno-obrazovnih programa
- suradnja škole i obitelji kao ključnog čimbenika odgoja i obrazovanja
- pružanje podrške djeci s teškoćama u sustavu redovne škole
- škola kao INLUZIVNA ZAJEDNICA
- jasna uloga svih ključnih dionika u neposrednoj školskoj praksi

Kontekstualni
čimbenici u
kontekstu
vođenja i
upravljanja
o-o
ustanovom

Politički i zakonodavni okvir

Prioriteti ravnatelja u pedagoškom vođenju

Društveno-kulturni kontekst

Komunikacija pri uspostavljanju i reproduciranju profesionalnih normi

Odnos škole i
društvenog
okruženja

Aktualne promjene u društvu uzrokuju i promjene u odgojno-obrazovnom kontekstu

Škola i školski procesi su dinamični

Sastavnice organizacije rada škole – ključ uspjeha

Škola kao inkluzivna zajednica

Kontinuirano osiguravanje sustava podrške

Sastavnice organizacije rada škole

... koje su važne za provedbu inkluzije na razini školske prakse i koje čine ključan preduvjet za njenu implementaciju su:

- potrebni ljudski potencijali,
- prilagođeni prostorni uvjeti te
- primjerena didaktičko-metodička oprema.

Neki autori (Ivančić, Stančić, 2003) ističu važnost didaktičko-metodičkog aspekta u radu s učenicima s posebnim obrazovnim potrebama.

Didaktičko-metodički aspekti rada s djecom s posebnim obrazovnim potrebama podrazumijevaju stručna gledišta koja su važna za bolje razumijevanje i provođenje obrazovnog procesa u uvjetima integracije te djece u redovne škole.

STRUČNO – RAZVOJNA SLUŽBA

U ostvarivanju stručne autonomije O-O ustanove i stalnom unapređivanju pedagoške prakse važnu ulogu imaju **stručni suradnici**.

Stručni suradnici – organizacija radionica i aktivnosti koje promiču promoviranje o-o vrijednosti te provedbu ciljeva i zadaća

Djelovanje stručnih suradnika posebno karakterizira:

- interdisciplinarni i timski pristup razvoju i odgoju djeteta,
- suodgovorni i sustvaralački odnos s učiteljima, drugim stručnjacima i voditeljima u kreiranju odgojno-obrazovnih programa, na osnovi istraživanja i znanstvenih spoznaja,
- savjetodavni rad s roditeljima,
- ostvarivanje neposrednog odgojno-obrazovnog rada s djecom u skladu sa strukom
- prezentacije postignutih rezultata unapređivanja

Uloga ostalih sudionika procesa svakodnevnne školske prakse

Suradnja o-o ustanove i društvenog okruženja

- neka istraživanja (Henderson, Mapp, 2002) ističu suradnju odgojno-obrazovne ustanove i lokalne zajednice kao važnu pretpostavku uspješne provedbe svih odgojno-obrazovnih ciljeva (provedba obrazovne inkluzije, programi usavršavanja, učeničke aktivnosti...)

- **Uloga vanjskih dionika** je ključna u podizanju inkluzivne kulture odgojno-obrazovne ustanove.
- **Ravnatelji** – podrška u kreiranju odgojno – obrazovnih smjernica za provedbu inkluzije.
- **Roditelji** - suradnja škole i obitelji
- **Podizanje osobne profesionalne učinkovitosti** kroz organizaciju i provedbu raznih aktivnosti s ciljem podizanja svijesti o implementaciji novih aktivnosti usmjerenih na uvažavanje i prihvatanje svih

AUTONOMIJA USTANOVE...



Sustav odgoja i obrazovanja temeljena je briga države, a Ravnatelj je temeljni nositelj kvalitete sustava odgoja i obrazovanja.



Nacionalnim kurikulumom daju se smjernice za poticanje i prilagodbu iskustava učenja te vrednovanje postignuća



**PROVOĐENJE SAMOVREDNOVANJA =
POVEĆANJE AUTONOMIJE O-O USTANOVE**

RAVNATELJ –
AUTONOMIJA ŠKOLE -
SAMOVREDNOVANJE



USPJEŠNO VOĐENJE UZ SAMOVREDNOVANJE (proces podizanje kvalitete ustanove)

Relevantna područja koja je potrebna vrednovati:

- planiranje obrazovnog rada,
- definiranje i planiranje obrazovnih programa,

- proces poučavanja,
- podrška u učenju (oblici i modeli podrške),
- postignuća polaznika,

- materijalne mogućnosti i kadrovski potencijali,
- suradnja unutar ustanove i
- modeli predstavljanja široj javnosti.

Ravnatelj ustanove određuje i imenuje koordinatora procesa samovrednovanja.

osigurati pristup potrebnim informacijama,

prikupiti i analizirati iste,

voditi i pratiti korake samovrednovanja,

omogućiti jasnu povezanost prikupljenih podataka i indikatora kvalitete u skladu s određenim prioritetima ustanove,

razviti sustav osiguravanja kvalitete na razini ustanove u potrebnim elementima.

ODGOVORNOST KOORDINATORA SAMOVREDNOVANJA

- poticati, pružati podršku i pomagati svim radnicima ustanove u njihovoj ulozi u postupku samovrednovanja,
- planirati aktivnosti koje je potrebno provoditi u određenim fazama samovrednovanja,
- pratiti i analizirati podatke ustanove vezane za programske, organizacijske, materijalne i kadrovske smjernice,
- promicati odnose u radnoj skupini zasnovan na međusobnom poštivanju svih njezinih članova uz profesionalan pristup pojedinim fazama procesa samovrednovanja,
- osigurati redovite sastanke o tijeku samovrednovanja,
- omogućiti promicanje načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema svim polaznicima u ustanovi u postupku prikupljanju informacija i
- koordinirati pisanje izvješća o svim realiziranim aktivnostima postupka samovrednovanja.

Pedagog – ključni suradnik u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Vođenje i upravljanje o-o ustanove umnogome zavisi o aktivnostima ravnatelja čije profesionalne odluke imaju snažne pedagoške, psihološke i ekonomske implikacije

Ravnatelji ističu da bi pedagozi trebali biti prvi među jednakima, da bi trebao znati sve što se događa u o-o ustanovi kao najvažnija osoba u pogledu koordinacije rada, suradnje s roditeljima, učiteljima, ravnateljem i stručnom službom

Izvor: (Karamatić Brčić, Radeka: 2022)

Nekoliko ključnih iskaza Procjene dobivene potpore u radu pedagoga (N=618)

Ljestvica potpore u radu pedagoga prema čestini iskazane potpore

1. Kolege iz ustanova u kojoj rade
2. Kolege iz struke izvan ustanove u kojoj rade
3. Nadležne agencije
4. Nadležne Županijske ili gradske općinske uprave
5. Nadležno Ministarstvo
6. Neko drugi
7. Visokoškolske ustanove u kojima se obrazuju pedagozi

Čimbenici koje čine posao pedagoga složenijim

1. Roditelji – skrbnici
2. Reforme obrazovanja
3. Zakoni i pravilnici ...
17. Stručni suradnici s kojima radite (najmanje)

Ravnatelj i Profesionalna učinkovitost

Ovaj odnos uključuje sljedeće elemente:

✓ Redovita komunikacija

Otvorena i redovita komunikacija između ravnatelja i ostalog nastavnog i stručnog osoblja pridonosi boljem razumijevanju potreba škole.

Informacije o napretku, izazovima i strategijama međusobne podrške trebaju se dijeliti transparentno.

✓ Donošenje odluka uz sudjelovanje svih dionika škole

Snaga donošenja odluka = uspješno vođenje i upravljanje

Povjerenje i odgovornost = uspješno vođenje i upravljanje

Ravnatelj kao sustav podrške – ključ osiguravanja kvalitete rada ustanove

- Podrška djelatnicima o-o ustanove je ključna je kako bi se omogućio njihov aktivni doprinos podizanja razine kvalitete rada ustanove na mikro i makro razini.

Podrška Ravnatelja se ogleda kroz:

- ✓ Razumijevanje potreba svih djelatnika
- ✓ Poticanje trajnog profesionalnog usavršavanja
- ✓ Aktivno slušanje i princip "otvorenih vrata"
- ✓ Osiguravanje pristupa potrebnim resursima i mrežama podrške
- ✓ Povjerenje i podijeljena odgovornost
- ✓ Razvoj aktivnog dijaloga
- ✓ Vrednovanje i samovrednovanje kao sredstvo detekcije prostora za poboljšanje rada škole

Prema zaključku...

- Svi sudionici odgojno-obrazovnog procesa ustanove su aktivni sudionici u provođenju o-o ciljeva na razini neposredne odgojno-obrazovne prakse.
- Međusobna suradnja i komunikacija zasnovana na uvažavanju i prihvaćanju različitosti kao poticaja u sudjelovanju i učenju.
- Sudjelovanje u kreiranju mogućih smjernica za kvalitetno unaprjeđivanje odgojno-obrazovnog procesa na razini neposredne prakse
- Razvoj *inkluzivne pedagogije* kao **organizacijske paradigme** s jasnom ulogom svih sudionika.

VREDNOVANJE I SAMOVREDNOVANJE – KONTINUIRANA ZADAĆA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE

Prema zaključku...

Ravnatelj

Stručno – pedagoški voditelj odgojno-obrazovne ustanove

= Kvaliteta o-o ustanove

Potreba za trajnim profesionalnim usavršavanjem kako bi mogao odgovoriti na zahtjeve društveno-kulturne i odgojno-obrazovne sredine

Suradnja ključnih dionika neposredne ključne prakse čine temelj za uspješno kreiranje organizacijskih, programskih, kadrovskih i materijalnih pretpostavki te razvoj kvalitetnih komunikacijskih kanala



Pitanja i komentari

Hvala na pažnji 😊

mkarama@unizd.hr