

Državni stručni skup ravnatelja srednjih škola i učeničkih domova RH  
Pula, 21.04.2015. godine

# **DISTRIBUIRANO ŠKOLSKO VOĐENJE**

Prof. dr. sc. Branko Rafajac  
Izv. prof. dr. sc. Vesna Kovač



# PREGLED IZLAGANJA

- Uvod
- Distribuirano školsko vođenje: trendovi, izazovi i dosadašnja iskustva
- Obilježja školskog vođenja u hrvatskim školama: prikaz projekta i moguće primjene rezultata
- Rasprava



# **DISTRIBUIRANO ŠKOLSKO VOĐENJE: TRENDOVI, IZAZOVI I DOSADAŠNJA ISKUSTVA**

**Dr. sc. Vesna Kovač**



# ZAJEDNIČKI FOKUS ISTRAŽIVAČA I RAVNATELJA

- Odabir najboljeg modela školskog vođenja
- Koja obilježja školskog vođenja su povezana s postizanjem dobrih rezultata škole odnosno dobrih obrazovnih postignuća učenika?
- Kako postići optimalni model školskog vođenja u određenom obrazovnom sustavu odnosno određenoj ustanovi?



# O DISTRIBUIRANOM VOĐENJU

- Podjela uloga i odgovornosti školskog vođenja na druge dionike unutar i izvan škole
- Snažan utjecaj dionika na donošenje relevantnih odluka
- Pozitivni socijalni odnosi tijekom donošenja odluka



# ZAŠTO SE ZAGOVARA DISTRIBUIRANO ŠKOLSKO VOĐENJE?

- Povezanost sa održivošću i uspješnošću obrazovnih reformi
- Podržava trendove decentralizacije upravljanja i jačanja školske autonomije
- Rješava problem rastućeg opterećenja ravnatelja brojnim obavezama
- Povezuje školu i vanjsko okruženje u funkcionalnu cjelinu



# NAGLASCI MEĐUNARODNIH PROJEKATA

- Inicijativa OECD-a; Improving School Leadership (2008) - distribuirano školsko vođenje kao prioritet obrazovne politike u cijelom svijetu (Pont i sur, 2008)
- PISA 2012 i TALIS 2013: distribuirano školsko vođenje izrijeком se ističe kao jedan od ključnih faktora uspješnih škola
- plan unapređivanja prakse školskog vođenja uvršten je među *policy* preporuke usmjeren vladama zemalja sudionica



# UPOZORENJA KRITIČARA

- Kritičari trenda distribuiranog školskog vođenja propituju motive onih koji ga potiču, povezujući ga s neoliberalnim nastojanjima za jačanje školske učinkovitosti, daljnjim pokušajima standardizacije pedagoških praksi, pa i poticanjem učitelja na preuzimanje još više obaveza. (Bush, Bell i Middlewood, 2014).





# NAGLASCANI IZ STRATEGIJE OBRAZOVANJA RH

- Prepoznata je važnost redefiniranja uloge ravnatelja,
- Najava izrade kompetencijskog standarda za ravnatelje,
- Plan institucionalizacije obrazovanja budućih ravnatelja
- Najava izrade programa i postupka licenciranja ravnatelja.



# UKLJUČIVANJE UČITELJA U ŠKOLSKO VOĐENJE

- Uključivanje učitelja u proces donošenja odluka pozitivno povezano s:
  - Povećanjem učinkovitosti škole,
  - Povećanjem radne produktivnosti i profesionalnog kapaciteta učitelja,
  - Poboľšanjem postignuća učenika,
  - Oblikovanjem poželjnih obilježja školske klime i okruženja (Bruggencate, Luyten, Scheerens i Sleegers, 2012; Robinson, Lloyd i Rowe 2008; Choi Wa Ho, 2010).



- Smatra se da su učitelji:
  - predaniji izvršavanju odluke u čijem su donošenju sudjelovali,
  - imaju veće povjerenje u tijek i korištenje informacija u organizaciji,
  - ...dok uprava stječe bitne informacije o izvorima problema i osigurava bolje odluke o pitanjima vezanima uz kurikulum i nastavu (Somech, 2010).



# UKLJUČIVANJE VANJSKIH DIONIKA U PROCES ŠKOLSKOG VOĐENJA

- sudjelovanje vanjskih dionika u odlučivanju o prirodi i kvaliteti temeljnih školskih djelatnosti (poučavanja i učenja) ne smije ugroziti profesionalni status i autonomiju učitelja (Fosket i Lumby, 2011)



- Važno je utvrditi:
  - vide li se članovi vanjskih dionika kao predstavnici grupa koje predstavljaju u tijelima upravljanja,
  - kako se biraju i
  - kakve mehanizme povratnog informiranja koriste tijekom sudjelovanja u upravljanju školama (Connoly i James, 2011) .



# ISTRAŽIVANJA RADA ŠKOLSKIH ODBORA:

- uglavnom nema dovoljno kandidata zainteresiranih za članstvo u školskim odborima,
- uloge i ovlasti odbora nisu jasno definirane,
- očekuje se previše odgovornosti od članova kojima je članstvo u odboru dobrovoljno,
- često dolazi do napetosti između članova odbora prilikom odlučivanja o profesionalnim pitanjima povezanima s nastavom i učenjem,
- česta odsustva (vanjskih) članova na sastancima odbora i
- nedostatna znanja i vještine članova odbora potrebne za odlučivanje (Pont i sur, 2008).



**JESU LI OSTVARENE PRETPOSTAVKE  
ZA DISTRIBUIRANO ŠKOLSKO  
VOĐENJE?  
(REZULTATI PRELIMINARNOG  
ISPITIVANJA ISTRAŽIVAČKOG TIMA)**



# ISTRAŽIVAČKA PITANJA

- Kako učitelji procjenjuju neka obilježja obrazovnog sustava, obrazovnih politika i reformi?
- Kako učitelji procjenjuju pretpostavke svog aktivnog sudjelovanja u procesima odlučivanja na razini škole?
- Kako učitelji vide pozitivna i negativna obilježja obrazovne politike?



# ODABRANI REZULTATI

- Ukazuju na neka obilježja obrazovnog sustava, obrazovne politike i reformi koja mogu djelovati kao prepreke distribuiranom školskom vođenju
- Upućuju na važnost daljnjeg ispitivanja pretpostavki jačanja distribuiranog školskog vođenja

<b>Procjene nekih obilježja obrazovnog sustava, obrazovnih politika i reformi</b>	<b>Učitelji</b>	
	<b>M</b>	<b>SD</b>
Financijsko ulaganje u sektor obrazovanja dostatno je.	1,28	0,524
Zadovoljavajući je položaj sektora obrazovanja u društvu.	1,38	0,646
Materijalna su sredstva za provedbu reforme osigurana.	1,42	0,612
Donositelji obrazovnih politika kvalitetno surađuju sa školama.	1,60	0,798
Obrazovanje se primarno promatra kao ulaganje u ljude.	1,96	1,159
Obrazovne reforme dobro su isplanirane i osmišljene.	2,06	0,921
Mišljenje šire javnosti o obrazovnim reformama pozitivno je.	2,12	0,801
Ciljevi su obrazovnih politika jasni.	2,21	0,966
Aktualne reforme u obrazovnom sustavu vode prema boljem funkcioniranju obrazovnog sustava.	2,60	1,001
Aktualne reforme u obrazovnom sustavu vode prema poboljšanju obrazovnih postignuća učenika.	2,58	1,038



# KOMENTARI UČITELJA

- Odvijanje promjena koje nisu dovoljno domišljene, nemaju kontinuitet, ne temelje se na prethodnim analizama ili nemaju uporište u stvarnim uvjetima u kojima se trebaju provesti
- Nepovjerenje ispitanika u nositelje prosvjetne vlasti, njihove kompetencije za donošenje odluka i kvalitetu odluka koje donose
- Reforme ne zahvaćaju bit odgojno-obrazovnog procesa,
- Nezadovoljstvo zbog zanemarivanja profesionalnog mišljenja učitelja prilikom osmišljavanja ključnih odluka obrazovne politike
- Neravnomjerna brige prema školama u različitim sredinama

<b>Samoprocjena učitelja o vlastitoj ulozi, motivaciji i aktivitetu u izradi i provedbi obrazovnih politika</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Moja je uloga u provedbi obrazovnih reformi važna.	3,14	1,298
Motiviran/a sam za sudjelovanje u izradi ključnih odluka obrazovnih politika.	3,08	1,183
Motiviran/a sam za provedbu ključnih odluka obrazovnih politika.	3,05	1,192
Aktivno sudjelujem u provedbi obrazovnih reformi.	2,91	1,167
Dostupne su mi potrebne informacije za uspješnu provedbu obrazovnih reformi.	2,88	1,045



# KOMENTARI UČITELJA

- Poruke i mišljenja ne dopiru do nositelja prosvjetnih vlasti čak i u situacijama u kojima formalno postoji mogućnost i prostor za uključivanje u javnu raspravu
- Nedostatno aktivno sudjelovanje u provedbi obrazovnih reformi - može biti pokazatelj njihovog nedovoljnog uključivanja na lokalnoj i školskoj razini
- Nepoželjni vidovi odnosa učitelja s drugim subjektima čije ovlasti smatraju prevelikima, a vjerojatno i ozbiljnom prijetnjom njihovoj profesionalnoj autonomiji

<b>Samoprocjene učitelja o pretpostavkama aktivnog sudjelovanja u odlučivanju na razini škola</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>
Redovito sam obaviješten/a o važnim pitanjima rada škole.	3,54	1,203
Ravnatelj me potiče na provođenje promjena u radu škole.	3,39	1,277
Okruženje u školi u kojoj radim poticajno je za moj rad.	3,38	1,202
Moje se mišljenje uvažava prilikom donošenja ključnih odluka o radu škole.	3,19	1,201
Škola u kojoj radim dobro je materijalno opremljena.	2,86	1,241



# KOMENTARI UČITELJA

- Moguće je pretpostaviti da stečeno pravo na odlučivanje počiva na sudjelovanju u tijelima koja su pretežito savjetodavnog karaktera, ili se ne uključuju u donošenje većeg broja odluka značajnih za rad škole
- Preopterećenost učitelja novih radnim obavezama, neodgovarajuća raspodjela radnih zaduženja,
- Učitelji naglašavaju važnost ravnateljske podrške i poticaja u radu, ali i poticanje autonomije u radu i odlučivanju



# SMJERNICE ZA DALJNJE ISTRAŽIVANJE OBILJEŽJA ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Fokus na uključivanje učitelja i drugih dionika u školsko vođenje
- Fokus na ispitivanju pretpostavki za uključivanje dionika u školsko vođenje





**OBILJEŽJA ŠKOLSKOG VOĐENJA U  
HRVATSKIM ŠKOLAMA:  
PRIKAZ PROJEKTA I MOGUĆE  
PRIMJENE REZULTATA**

**Dr. sc. Branko Rafajac**



# ZAŠTO O ISTRAŽIVANJU KOJE JE U TIJEKU?

- Dosadašnja istraživanja utvrdila povezanost fenomena vođenja i opće učinkovitosti škola i uspješne implementacije reformskih promjena;
- Postoji realna potreba ispitivanja stanja, trendova i povezanosti školskog vođenja s učinkovitošću našim škola;
- Visok stupanj razumijevanja i suradnje ravnatelja škola može osigurati kvalitetnu provedbu ovako ekstenzivnog istraživanja i što je još važnije implementaciju rezultata u obrazovnu praksu;
- Je li slučajna podudarnost teme skupa i sadržaja istraživanja



# PROJEKT

- Naziv projekta: „Istraživanje školskog vođenje u hrvatskim školama iz distributivne perspektive“
- Potpora: Sveučilište u Rijeci
- Projektni tim
  - Dr. Branko Rafajac, Filozofski fakultet u Rijeci, voditelj projekta
  - Dr. Vesna Kovač , Filozofski fakultet u Rijeci, istraživač suradnik
  - Dr. Vlasta Vizek-Vidović, Institut za društvena istraživanja, istraživač suradnik
  - Dr. Vlatka Domović, Učiteljski fakultet u Zagrebu, istraživač suradnik
  - Dr. Nena Rončević, Filozofski fakultet u Rijeci, istraživač suradnik
  - Dr. Stjepan Staničić, istraživač suradnik
  - Iva Buchberger, doktorand



# CILJ ISTRAŽIVANJA

Identificiranje dominantnih obilježja prakse školskog vođenja u hrvatskim školama s posebnim naglaskom na indikatore individualnog naspram distribuiranog vođenja te iznalaženje onih obilježja vođenja koja su povezana s učinkovitosti škola.



# SVRHA ISTRAŽIVANJA

**Znanstvena** svrha se ogleda u provjeri funkcioniranja teorijskih postavki o fenomenu školskog vođenja kao važnom faktoru učinkovitosti škola odnosno postignuća učenika, a u širem kontekstu i održivosti obrazovnih reformi.

**Praktična** svrha projekta je usmjerena na iznalaženje modaliteta unapređenja procesa vođenja kroz osnaživanje kapaciteta školskih upravljačkih tijela i timova (ravnatelja, nastavnika, roditelja, predstavnika lok. zajednice) u cilju podizanja učinkovitosti škola.



# METODOLOŠKI OKVIR

- Kolektiranje i analizu kvantitativnih i kvalitativnih podataka o **obilježjima upravljanja u školskom sustavu RH** pri čemu će se koristiti studij operativne dokumentacije, upitnik i intervju;
- Kolektiranje podataka o kvalitativnim i kvantitativnim **obilježjima škola** (veličina, prostorni smještaj, programi, tradicija, struktura i fluktuacija zaposlenika, resursi... )
- Prikupljanje podataka (mjerjenje) statusa i dimenzija **konstrukta vođenja u školama** koji je u ovom istraživanju ima status **prediktorske varijable**. Kao mjerni instrumenti poslužit će posebno konstruirane, validirane ljestvice procjene.
- Prikupljanje podataka o **konstruktu učinkovitosti škola**, kao **kriterijskoj varijabli**, pri čemu će se koristiti analiza školske dokumentacije, upitnik i validirane ljestvice procjene više indikatora učinkovitosti odnosno kvalitete škola.



# OPERACIONALIZACIJA KONSTRUKTA ŠKOLSKOG VOĐENJA

- **Školsko vođenje** je proces utjecaja kroz donošenje odluka, a koji je usmjeren na kreiranje i realizaciju općeg cilja škole, učinkovitost škole i dobra postignuća učenika, uz istaknuto poticanje promjena i inovacija.
- Izostanak školskog vođenja se u praksi prepoznaje po tome što ne postoji jasna i općeprihvaćena misija, precizno formuliran cilj i zadaci škole; dionici nisu usmjereni ka njihovoj realizaciji; u školi se ne potiču promjene i inovacije; izostaju bliski socijalni odnosi i profesionalna komunikacija između uprave i osoblja škole.
- **Individualno školsko vođenje** karakterizira izostanak participacije i utjecaja drugih sudionika u odlučivanju o bitnim pitanjima škole; ravnatelj pretežito donosi odluke sam i ima presudan utjecaj.
- **Distribuirano školsko vođenje** karakterizira participacija drugih dionika (učitelja, stručnih suradnika, roditelja) u donošenju važnih odluka; donošenje odluka se odvija u kontekstu pozitivnih socijalnih odnosa (stručne suradnje, otvorene komunikacije, uvažavanja, ...).



# LJESTVICA PROCJENE OPĆIH OBILJEŽJA ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Vizija, ciljevi, programi škole
- Fokusiranost na ostvarivanje prihvaćene zajedničke vizije, ciljeva, programa
- Komunikacija između dionika
- Usmjerenost na poticanje promjena i inovacija





# PRETPOSTAVKE POVEZANE S ORGANIZACIJOM I RESURSIMA

- Pretpostavke vezane uz organizacijske i materijalne resurse (vrijeme, prostor)
- Dostupnost informacije potrebne za donošenje odluka (školsko vođenje)
- Razrađene procedure, pravilnici



# PRETPOSTAVKE POVEZANE S OSOBINAMA SUDIONIKA PRAKSE ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Stav o školskom vođenju kao obavezi svih u strukturi radnog vremena sudionika isključivo kao poslu ravnatelja;
- Interes i motivacija za sudjelovanje u donošenju odluka (školskom vođenju)
- Kompetentnost za sudjelovanje u donošenju odluka (školskom vođenju)



# PRETPOSTAVKE VEZANE UZ AKTIVNOSTI RAVNATELJA

- Pružanje podrške, poticanje na profesionalni usavršavanje; pružanje smjernica za rad; nagrađivanje
- Razvijanje pozitivnih socijalnih odnosa, razvijanje suradnje; razvijanje međusobnog povjerenja



# DIMENZIJE INDIVIDUALNOG / DISTRIBUIRANOG ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Participacija (sudjelovanje/nesudjelovanje) u odlučivanju u odlučivanju dionika
- Način sudjelovanja  
(delegirano/samoinicijativno)
- Postoji/ne postoji podjela obveza i odgovornosti



# SNAGA UTJECAJA NA ODLUČIVANJE

- Nema utjecaja na donošenje odluka
- Blagi utjecaj na donošenje odluke: izražavanje mišljenja; iznošenje prijedloga
- Umjereni utjecaj na donošenje odluke: uvažavanje mišljenja i prijedloga; kreiranje prijedloga odluke
- Snažan utjecaj na donošenje odluke: kreiranje važne odluke; kreiranje konačne odluke



# SOCIJALNI ODNOSI

- Suradnja,
- Otvorena komunikacija, rasprava i konsenzus;
- razmjena resursa;
- Jasnoća i prihvaćanje obaveza
- Podrška
- Povjerenje
- Uvažavanje



# OPERACIONALIZACIJA KONSTRUKTA UČINKOVITOST ŠKOLA

- **Percipirana profesionalna (radna) klima škole kao zajednice učenja** (dimenzije: Uključenost, Kolegijalna kohezija , potpora voditelja, Autonomija u radu, Orijentacija na zadatke, Radni pritisak, Jasnoća, Kontrola, Inovativnost, Udobnost.
- **Percipirana učinkovitost škole** (Indeks percipirane organizacijske učinkovitosti)
- **Percipirana individualna efikasnost učitelja** (Skala mjeri dimenzije: Utjecaj na osiguranje resursa, Samoefikasnost u poučavanju, Upravljanje disciplinom, Uključivanje roditelja i zajednice, doprinos pozitivnoj klimi).



# VARIJABLE ISHODA

- **Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu**
- **Bihevioralni pokazatelji učinkovitosti na razini učenika** (Budući da ne postoji nacionalno testiranje kao mogući pokazatelji uzet će se: opći uspjeh, aspiracije i nastavak školovanja učenika, negativne ocjene, izostanci učenika, dopunska i dodatna nastava, izvannastavne aktivnosti, izleti, terenska nastava, fluktuacija nastavnika, profesionalno usavršavanje itd.).





# DOBROBITI PRIMJENE REZULTATA ISTRAŽIVANJA U ŠKOLAMA

- Povratna informacija
  - O kvaliteti školskog vođenja u svim promatranim dimenzijama
  - O učinkovitosti škole
- Definiranje koraka za poboljšanje stanja
  - Poduzeti specifične mjere za podizanje učinkovitosti škole
  - Razvijanje primjerenih programa za razvijanje kompetencija školskog vođenja



# PITANJA ZA RASPRAVU

- Potiče li se ili ne potiče u okviru obrazovnog sustava RH primjereno uključivanje različitih dionika u školsko vođenje? Obrazložite svoje mišljenje.
- Kakva su vaša dosadašnja iskustva u distribuiranom školskom vođenju s različitim dionicima (interes, prednosti, nedostaci, kapaciteti...)? Navedite vaša iskustva.
- Koji su vaši prijedlozi za unaprjeđenje prakse distribuiranog školskog vođenja? Navedite prijedloge.



**HVALA NA PAŽNJI!**