



Državni stručni skup ravnatelja srednjih škola i učeničkih domova RH  
Opatija, 20.03.2018. godine

# **KOMPETENCIJE RAVNATELJA ZA PRIMJENU INSTRUKCIJSKOG ŠKOLSKOG VOĐENJA**

Prof. dr. sc. Vesna Kovač  
Filozofski fakultet u Rijeci



# PREGLED IZLAGANJA

- Uvod u temu ili: zašto poticati instrukcijsko školsko vođenje?
- Kako primijeniti instrukcijsko školsko vođenje u praksi?
- Što nam otkrivaju istraživanja o instrukcijskom školskom vođenju?
- Kako osnažiti kompetencije ravnatelja za primjenu instrukcijskog školskog vođenja?



# **ZAŠTO POTICATI INSTRUKCIJSKO ŠKOLSKO VOĐENJE?**



# INSTRUKCIJSKO ŠKOLSKO VOĐENJE (IŠV)

- Vođenje vidljivo kroz skup uloga i zadataka školskih ravnatelja (i drugih dionika uključenih u školsko vođenje) fokusiranih na unapređivanje procesa učenja i poučavanja
- Investiranje u razvoj socijalnih i akademskih kapaciteta učenika te profesionalnog i intelektualnog kapitala učitelja, koji će omogućiti napredovanje učenika, učenje učitelja i veću učinkovitost nastave
- Termin se koristi zbog lakše komunikacije među stručnjacima i istraživačima na međunarodnoj razini



# INTERES ZA INSTRUKCIJSKO ŠKOLSKO VOĐENJE

- Fokus prvih istraživanja i rasprava bio je vezan uz pojavu fenomena učinkovitih škola (*effective school movement*)
- Uspoređivale su se škole sličnih socio-ekonomskih karakteristika i tražila specifična obilježja škola u kojima učenici postižu bolje rezultate u odnosu na škole čiji učenici postižu slabije rezultate
- Utvrđeno je da se škole razlikuju po specifičnim obilježjima i praksama koje su provodili ravnatelji
- Ravnatelji u učinkovitim školama u svom su radu bili primarno usmjereni na temeljne odgojno obrazovne djelatnosti – učenje i poučavanje.



# INTERES OBRAZOVNE POLITIKE

- Osamdesetih - prosvjetne vlasti su pokušale uvesti jednaku praksu IŠV u sve škole vodeći se idejom „*one size fits all*“ - nije polučilo željene rezultate i nisu sve škole postale učinkovite
- Devedesetih – krenulo se od pretpostavke da svaka škola traži specifični tip instruktorskog školskog vođenja koji je primjeren njezinim specifičnim karakteristikama i potrebama
- Specifičnosti škola: demografska struktura učenika, stupanj osposobljenosti učitelja, lokacija škole
- PISA: učenici postižu bolje rezultate na testovima znanstvene pismenosti u onim sustavima u kojima je indeks instruktorskog vođenja iznad OECD-ovog prosjeka, i u kojima ravnatelji imaju više ovlasti za odlučivanje o različitim aspektima učenja i poučavanja (OECD, 2016)
- Od primarne je važnosti svako dodatno istraživanje koje može doprinijeti otkrivanju i objašnjavanju značajnijih prediktora ili praksi koje mogu djelovati na postizanje boljih školskih i učeničkih postignuća



# **KAKO PRIMIJENITI INSTRUKCIJSKO ŠKOLSKO VOĐENJE U PRAKSI?**



# PRIJEDLOG PRIMJENE

- Prijedlog ključnih aktivnosti ravnatelja – pokazatelja primjene IŠV u praksi
- Operacionalizacija aktivnosti u praksi - primjerena specifičnostima procesa poučavanja u određenoj školi
- Refleksija o resursima i kapacitetima za provedbu aktivnosti





# 1. Razgovor s nastavnicima o postignućima učenika

- Osvrt na postignuća učenika izražena ocjenama
- Osvrt na kvalitetu pojedinih aktivnosti učenika koje se prate i ocjenjuju
- Razmatranje primjene nastavnih strategija koje mogu voditi do poboljšanja



## 2. Zajedničko dogovaranje prioriteta i ciljeva škole usmjerene na postizanje boljih učeničkih postignuća

- Rasprava o prioritetima i ciljevima škole s nastavnicima (zajednička i pojedinačna)
- Definiranje prioriteta i ciljeva koji će jasno usmjeravati način rada svakog pojedinog nastavnika
- Informiranje svih članova školske zajednice o dogovorenim ciljevima



### 3. Redovite refleksije o napretku u realizaciji ciljeva

- Organizacija povremenih susreta s nastavnicima i razgovor o realizaciji ciljeva
- Praćenje unaprijed dogovorenih pokazatelja o napretku
- Analiza pokazatelja o napretku
- Osvrt na aktivnosti nastavnika i učenika koje su dovele do napretka



## 4. Sudjelovanje na nastavi i analiza pristupa poučavanju

- Povremeno sudjelovanje na nastavi i praćenje procesa izvedbe
- Razgovori nakon realiziranog praćenja o nekim aspektima nastavne izvedbe
- Uočavanje mogućih razloga koji otežavaju neke aspekte nastavne izvedbe
- Zajedničko iznalaženje strategija za poboljšanje i inoviranje nastavne izvedbe u slučaju uočenih izazova



## 5. Poticanje timskog rada i razmjene iskustava dobre prakse poučavanja

- Organiziranje susreta nastavnika (u većim ili manjim grupama) s ciljem predstavljanja uspješnih nastavnih strategija
- Poticanje kolegijalnih opažanja nastave s ciljem iznalaženja učinkovitijih pristupa
- Poticanje projektnih timova s ciljem unapređivanja poučavanja



## 6. Razgovori s nastavnicima o pitanjima discipline učenika

- Uočavanje mogućih izazova oko pitanja discipline učenika
- Uočavanje mogućih razloga koji dovode do izazova u vezi discipline učenika
- Zajedničko iznalaženje strategija za rješavanje uočenih izazova



## 7. Razgovori s nastavnicima o specifičnim skupinama učenika i njihovim potrebama

- Prepoznavanje različitih skupina učenika
- Zajedničko donošenje odluka o postupanju sa specifičnim skupinama učenika
- Uključivanje različitih skupina učenika u rasprave o ciljevima škole



## 8. Planiranje stručnog usavršavanja nastavnika na temelju iskazanih potreba

- Predlaganje programa stručnog usavršavanja u skladu s ranije dogovorenim ciljevima škole i potrebama nastavnika
- Zajedničko planiranje sadržaja stručnog usavršavanja
- Osiguranje i praćenje praktične primjene stečenih znanja i vještina





## 9. Osiguravanje resursa potrebnih za učenje i poučavanje

- Osigurati dovoljno vremena nastavnicima usmjerenog na aktivnosti učenja i poučavanja
- Osiguravanje nastavnih resursa potrebnih za uspješniji rad učenika
- Osiguravanje primjerenih uvjeta za učenje učenika



## 10. Uključivanje vanjskih dionika škole u rasprave o učenju i poučavanju

- Predstavljanje ciljeva i misije škole lokalnoj zajednici
- Senzibiliziranje predstavnika jedinice lokalne samouprave za osiguravanje primjerenih nastavnih resursa
- Uključivanje roditelja/skrbnika u rasprave o primjeni učinkovitih strategija učenja
- Iznalaženje i osiguravanje mogućnosti za učenje u lokalnoj zajednici



# REFLEKSIJA O RESURSIMA I KAPACITETIMA ZA PROVEDBU AKTIVNOSTI

- Koliko često provodim navedene aktivnosti?
- Imam li dovoljno vremena i resursa za provođenje navedenih aktivnosti?
- Imam li dovoljno kolegijalne podrške (unutar i izvan škole) za provođenje tih aktivnosti?
- Imam li kompetencije primjerene za provedbu tih aktivnosti?



# **ŠTO OTKRIVAJU REZULTATI PROVEDENIH ISTRAŽIVANJA?**



# TRI KLJUČNE SKUPINE POKAZATELJA

- Ključne skupine (instrukcijskih) ravnateljskih ponašanja koje su direktno ili posredno snažnije povezane s poboljšanjem učeničkih i školskih postignuća.
- Prediktori jačanja prakse instrukcijskog školskog vođenja.
- Zapreke primjeni prakse instrukcijskog školskog vođenja



# KLJUČNE SKUPINE (INSTRUKCIJSKIH) RAVNATELJSKIH PONAŠANJA

- Jasno definiranje i isticanje ciljeva, pri čemu jednaku važnost ima proces definiranja ciljeva i sadržaj cilja.
- Uspješno osiguravanje nastavnih resursa
- Planiranje, koordiniranje i evaluacija procesa poučavanja i drugih dijelova školskog programa.
- Poticanje i sudjelovanje ravnatelja u procesima učenja i usavršavanja učitelja, što se podjednako odnosi na formalne i neformalne aktivnosti
- Osiguravanje uredne i poticajne klime za učenje i poučavanje



# POSREDNO DJELOVANJE INSTRUKCIJSKOG ŠKOLSKOG VOĐENJA NA UČENIČKA POSTIGNUĆA

- Jačanje individualne i kolektivne samoefikasnosti nastavnika
- Jačanje predanosti nastavnika poslu
- Povećanje zadovoljstva nastavnika poslom
- ...



# PREDIKTORI JAČANJA INSTRUKCIJSKOG ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Interpersonalne vještina ravnatelja o kojima dijelom ovisi učinkovitost prakse instrukcijskog vođenja
- Vještina sistemskog mišljenja ravnatelja kao mogući prediktor instrukcijskog školskog vođenja





# INTERPERSONALNE VJEŠTINE

Efikasnost ravnatelja u procesima vođenja zahtjevnih razgovora (primjerice, s nastavnicima i roditeljima o upućenim kritikama roditelja na nastavnu praksu)

- oblikovanje i izražavanje svog stajališta o pitanju;
- uočavanje i razumijevanje stajališta sugovornika;
- provjera razumijevanja stajališta sugovornika;
- poticanje drugih da razmotre druga stajališta;
- preispitivanje vlastitih stajališta i
- postizanje dogovora obje strane o narednim koracima.



# SISTEMSKO MIŠLJENJE

Sposobnost sagledavanja cjeline sustava umjesto fokusiranja na pojedine dijelove i sposobnost sagledavanja svake pojedine komponente kao dijela cjeline sustava.

- sposobnost vođenja ustanove kao cjeline;
- sposobnost uočavanja i vođenja pojedinih zadataka i skupina zadataka;
- sposobnost uočavanja različitih aspekata svakog pojedinog zadatka i
- sposobnost uočavanja važnosti svakog pojedinog zadatka u kontekstu cjeline.



# PRIMJENA SISTEMSKOG MIŠLJENJA

- Važno u situacijama u kojima treba:
  - komunicirati s više heterogenih skupina dionika,
  - voditi računa o složenosti sustava,
  - koordinirati rad različitih autoriteta,
  - voditi računa o različitim utjecajima i njihovim izvorima,
  - poznavati veliku količinu podataka i koristiti ih za donošenje odluka te
  - poticati učenje i dijeljeno vođenje među grupama.



# PREPREKE ZA PRIMJENU INSTRUKCIJSKOG ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Količina administrativnih poslova ravnatelja u odnosu na poslove povezane s odgojno obrazovnim procesima u školi
- Raznolikost izvanjskih zahtjeva koji se postavljaju pred ravnatelje (primjerice, od strane autoriteta na nacionalnoj i lokalnoj razini upravljanja)
- Nedostatna razina pedagoških znanja ravnatelja
- Nedovoljno razvijene interpersonalne vještine ravnatelja
- Teškoće pri uključivanju roditelja u rad škole (primjerice lošiji obiteljski socio-ekonomski status, kulturne i jezične barijere u slučaju zastupljenosti većeg postotka učenika iz obitelji imigranata)
- Demografska struktura učenika – udio učenika koji traže posebnu pozornost u procesu učenja i poučavanja
- ...



# **KAKO OSNAŽITI KOMPETENCIJE RAVNATELJA ZA PRIMJENU INSTRUKCIJSKOG ŠKOLSKOG VOĐENJA?**



# OSNAŽIVANJE SPECIFIČNIH OBILJEŽJA INSTRUKCIJSKOG ŠKOLSKOG VOĐENJA

- Distribuirano IŠV (koga uključiti, koga osnažiti)
- Strateško IŠV (kako odrediti prioritete)
- Transformacijsko IŠV (na što je usmjereno, kakva promjena se želi postići)



# OSNAŽIVANJE RAVNATELJA ZA UČINKOVITO VOĐENJE INSTRUKCIJSKI USPJEŠNE ŠKOLE

Dobivaju li ravnatelji primjerenu podršku i poticaje prosvjetnih  
vlasti za učinkovito instrukcijsko vođenje?

- Stječu li ravnatelji primjerene kompetencije za instrukcijsko školsko vođenje?
- Vrednuju li se ravnateljeve kompetencije za instrukcijsko školsko vođenje
- Jesu li nastavnici primjereno pedagoško-didaktički osposobljeni tijekom inicijalnog obrazovanja?
- Jesu li škole primjereno materijalno opremljene?
- Jesu li dužnosti ravnatelja i njegovog užeg tima za IŠV primjereno definirane i raspoređene?



**HVALA NA PAŽNJI!**