

DR. SC. OLEG ĐAKOVIĆ

AGENCIJA ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE

*Modeli stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih
škola i učeničkih domova u RH-a*

Državni stručni skup za ravnatelje srednjih škola i učeničkih domova RH-a

*PROFESIONALNI RAZVOJ RAVNATELJA SREDNJIH ŠKOLA I
UČENIČKIH DOMOVA RH-a*

Zadar, 24. – 26. travnja 2012.

Fenomen stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola

- Važnost stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola
- U *EU* nema jedinstvenog stava oko :
 - pristup izboru novih ravnatelja – tko može postati ravnatelj i pod kojim uvjetima?
 - sadržaj rada (obvezne teme) na seminarima stručnih usavršavanja
 - pitanje završnog certificiranja, odnosno (re)licenciranja ravnatelja
 - tko može organizirati i provoditi stručno osposobljavanje i usavršavanje ravnatelja?
 - trajanje ciklusa stručnog usavršavanja

Najprisutniji trendovi suvremenog stručnog usavršavanja ravnatelja

1. stručno usavršavanje kojemu je cilj “proizvesti” transakcijskog ravnatelja
2. stručno usavršavanje kojemu je cilj “proizvesti” transformacijskog ravnatelja
3. stručno usavršavanje kojemu je cilj “proizvesti” ravnatelja koji „rukovodi tako da služi.” (engl. servant leadership)

Kriteriji za modeliranje stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola

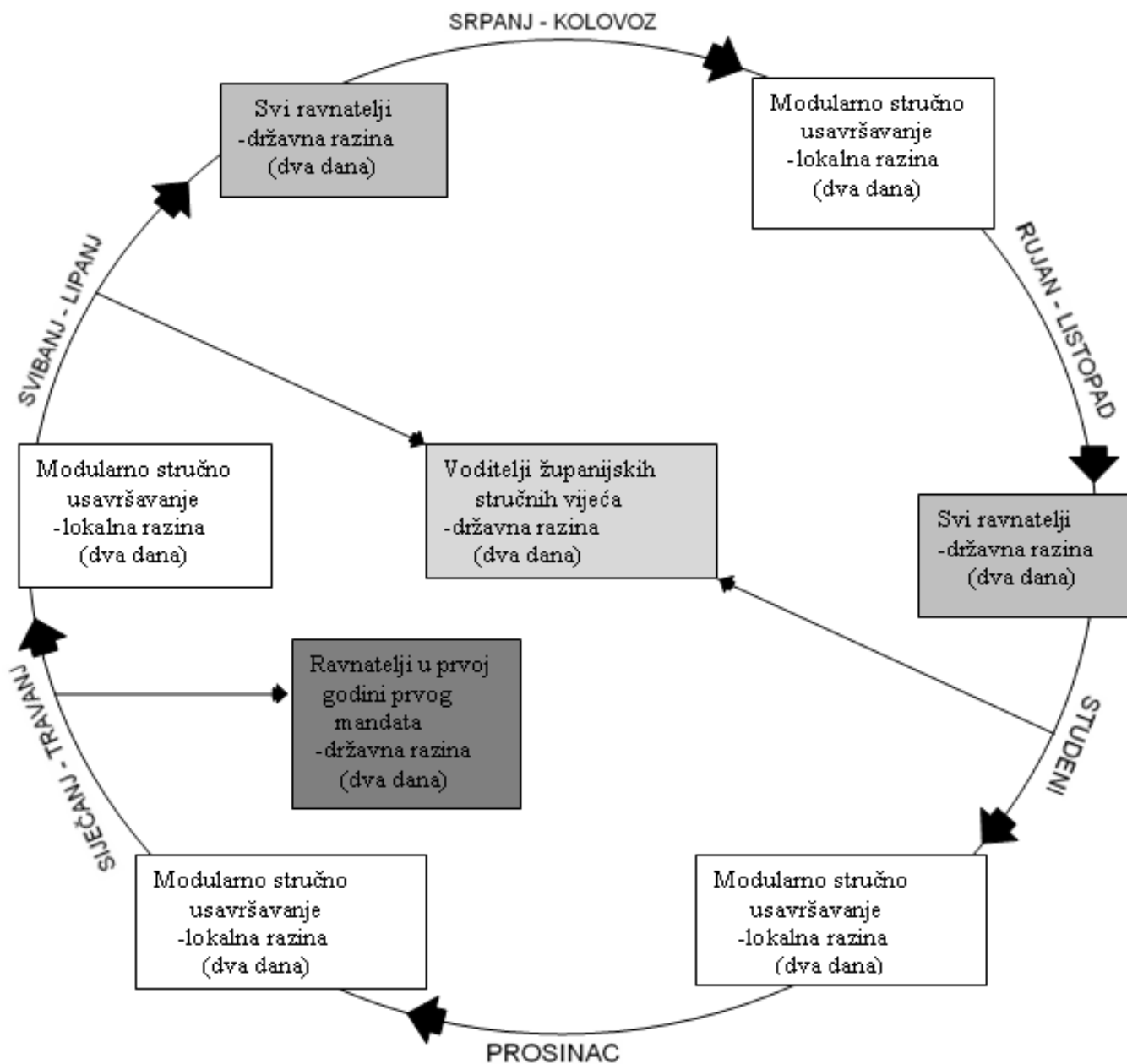
- Kojem je dijelu ravnateljske populacije određen model namijenjen?
- Koje se ravnateljske kompetencije razvijaju u pojedinom modelu (sadržaj modela)?
- Koliko vremenski traje pojedini model?
- Kako je model strukturiran?
- Koji se pristupi, metode i oblici rada koriste u pojedinom modelu?

Ravnateljevo radno iskustvo kao odrednica osposobljavanja i usavršavanja

- Modeli stručnog osposobljavanja ravnatelja prije preuzimanja dužnosti (*pre-service training*)
- Modeli stručnog osposobljavanja i usavršavanja ravnatelja na početku mandata
- Modeli stručnog usavršavanja ravnatelja s višegodišnjim iskustvom (*in-service training, continuing professional development – CPD*)

Najzastupljeniji modeli stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola u školskom menadžmentu

- Modeli modularnog stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola u školskom menadžmentu
- Mentorstvo kao model stručnog usavršavanja ravnatelja u školskom menadžmentu



Prikaz postojećeg modela stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola RH koji se provodi u jednoj kalendarskoj godini. U funkciji je od 2009. godine.

Prikaz dijela rezultata empirijskog istraživanja:
***EVALUACIJA MODELA STRUČNOG USAVRŠAVANJA RAVNATELJA SREDNJIH
ŠKOLA REPUBLIKE HRVATSKE U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU***
listopad 2010.

- Populacija istraživanja - 434 ravnatelja srednjih škola Republike Hrvatske.
- Uzorak ispitanika: planiran je kao namjerni, prigodni - 202 ravnatelja, pouzdanost (0,95), s granicom pogreške (0,5).
- Ispitano je 108 ravnatelja i 94 ravnateljice.

Broj i vrste srednjih škola u kojima ispitani ravnatelji vrše ravnateljsku dužnost

	<i>frekvencija</i>	<i>postotak</i>
• gimnazije	54	26,7
• strukovne škole	118	58,4
• mješovite škole	22	10,9
• umjetničke škole	8	4,0

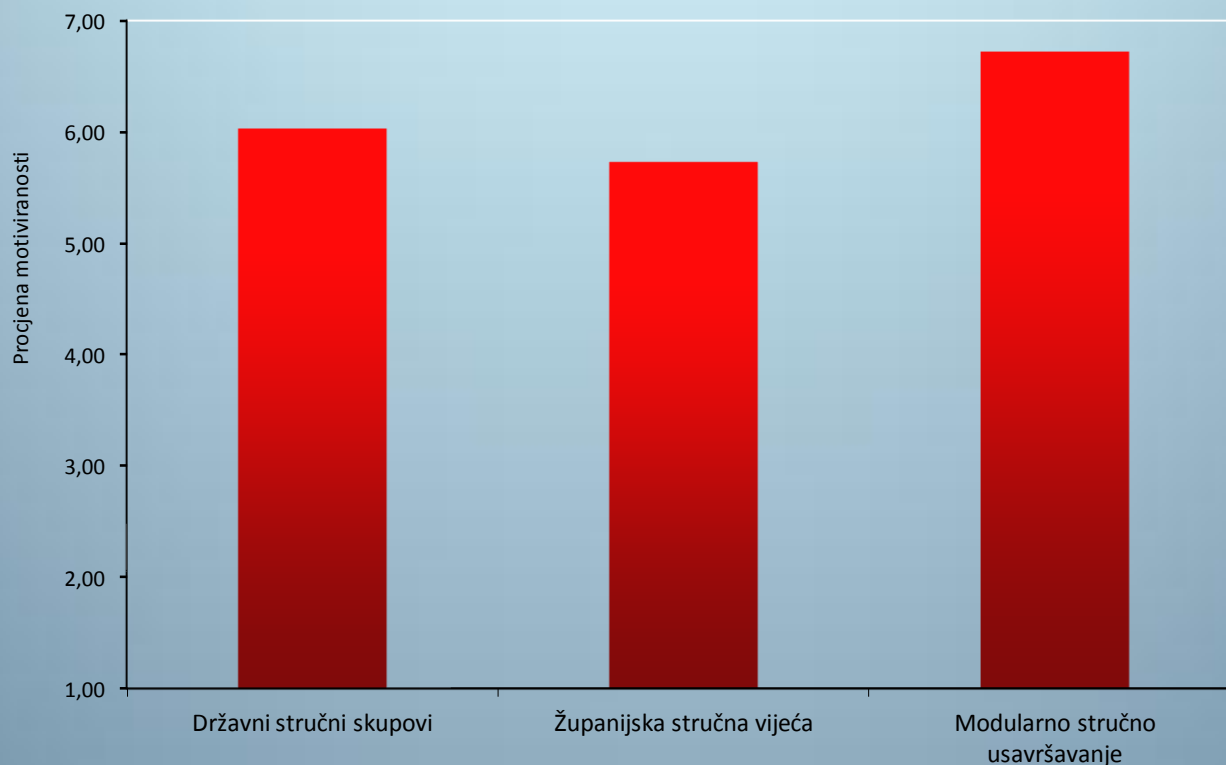
Broj škola u kojima su ravnatelji prethodno radili prije dolaska na dužnost ravnatelja

	<i>frekvencija</i>	<i>postotak</i>
0	1	,5
1	103	51,0
2	71	35,1
3	17	8,4
4	5	2,5
5	2	1,0
6	3	1,5

Dob i radno iskustvo ispitanih ravnatelja

	<i>arit. sredina</i>	<i>S. D.</i>	<i>min.</i>	<i>maks.</i>
• dob	51,90	6,51	34	63
• radno iskustvo u ravnateljskoj funkciji	10,40	6,59	1	30
• radno iskustvo kao nastavnik/suradnik prije ravnateljske uloge	14,61	5,20	5	28

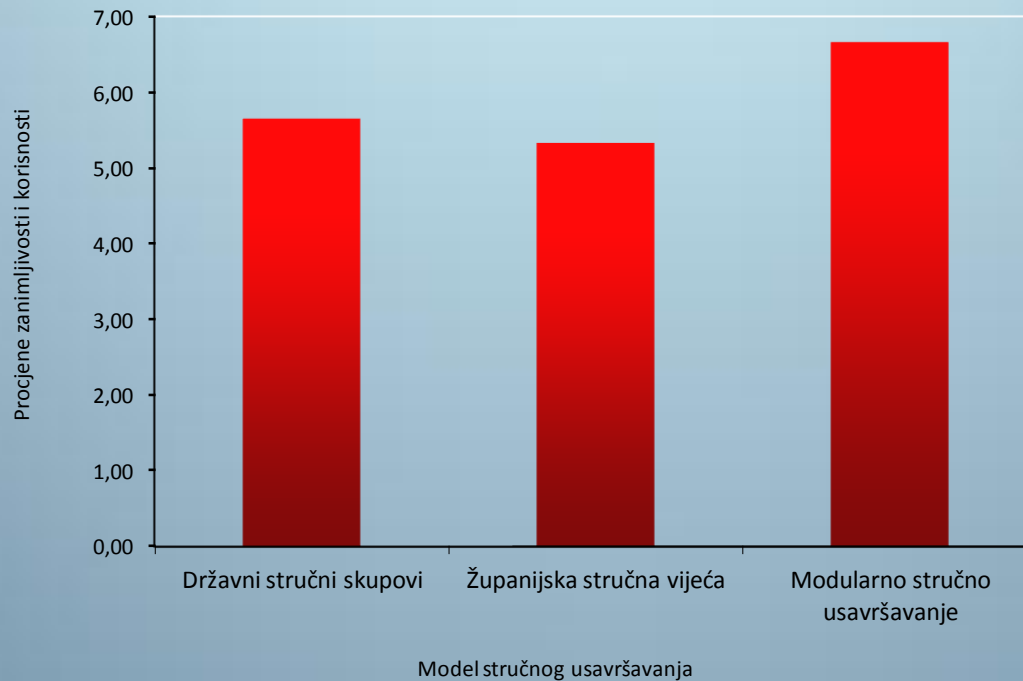
Motiviranost ispitanika za sudjelovanje u radu postojećih modela stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola RH



Nisu dobivene statistički značajne razlike u procjeni motiviranosti ravnatelja za sudjelovanje u radu na određenom modelu stručnog usavršavanja u odnosu na: vrstu škole u kojoj rade, stručnu spremu, kao ni u odgovorima ispitanika s obzirom na spol, dob i radno iskustvo.

Mišljenje ravnatelja srednjih škola RH o zanimljivosti i korisnosti i različitih modela stručnog usavršavanja

Prikaz procjene zanimljivosti i korisnosti *pojedinih aktivnosti i karakteristika* za određeni model stručnog usavršavanja



Nisu dobivene statistički značajne razlike u procjeni zanimljivosti i korisnosti *pojedinih aktivnosti i karakteristika* za određeni model stručnog usavršavanja u odnosu na: vrstu škole u kojoj rade, stručnu spremu, kao ni u odgovorima ispitanika s obzirom na spol, dob i radno iskustvo.

Tri skupine ispitanih značajki i karakterističnih aktivnosti

Karakteristike tipične za model dvodnevnog stručnog skupa na državnoj razini:

- isticanje zajedničkih recentnih problema (kao npr. provođenje državne mature, izrada školskog kurikuluma i sl.)
- dulja plenarna predavanja (sat – sat i pol)
- vrsni stručnjaci iz prakse i predavači sa sveučilišta.

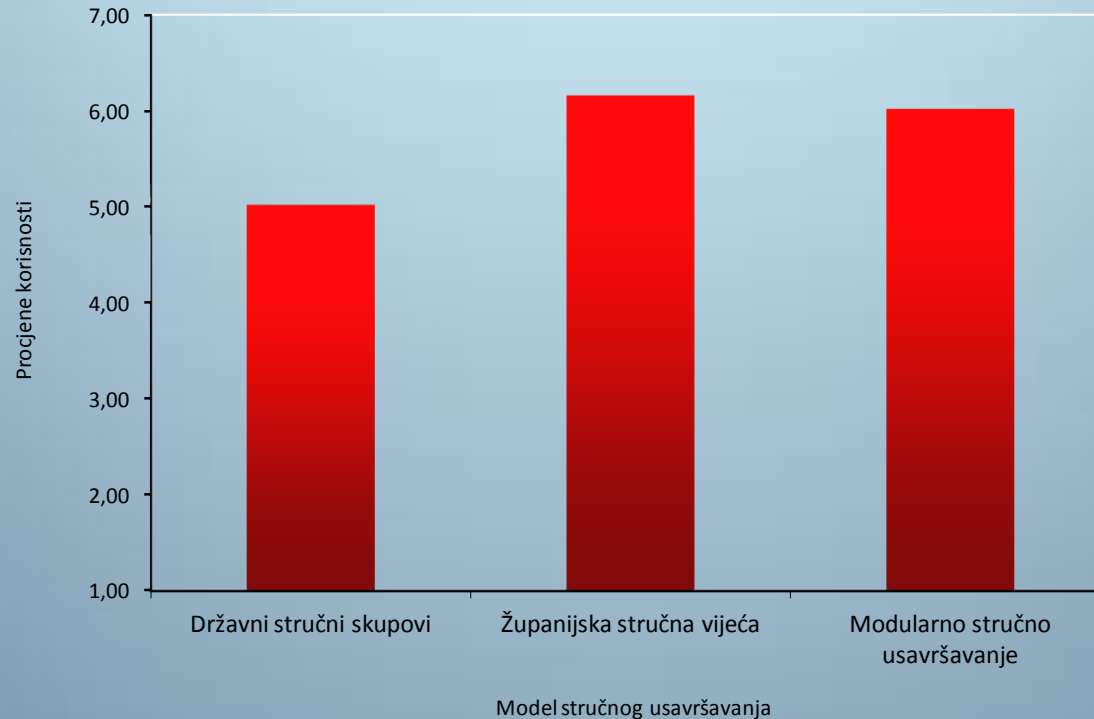
Karakteristike tipične za model jednodnevnog stručnog usavršavanja županijskih stručnih vijeća:

- kraća plenarna predavanja
- vrsni stručnjaci iz prakse kao predavači
- aktualne teme iz ravnateljske prakse
- kraće trajanje stručnog usavršavanja (jedan dan).

Karakteristike tipične za modularno stručno usavršavanje:

- teme raspoređene u više modula
- rad metodom iskustvenog učenja
- mogućnost preskakanja modula koji se mogu naknadno pratiti na drugom skupu
- stalna aktivnost sudionika.

Procjena korisnosti modela stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola RH u cijelosti



Nisu dobivene statistički značajne razlike u procjeni korisnosti modela stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola RH u cijelosti u odnosu na: vrstu škole u kojoj rade, stručnu spremu, kao ni u odgovorima ispitanika s obzirom na spol, dob i radno iskustvo.

Rezultati samoprocjene razvoja ravnateljskih kompetencija i procjene korisnosti određenog modela stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola RH

nezavisne varijable:

- **Učestalosti dolazaka** na određene modele stručnog usavršavanja
- **Korisnosti pojedinih modela** stručnog usavršavanja ravnatelja za samoprocjenu razvoja ravnateljskih kompetencija

Faktorskom analizom 32 čestice, izlučena su dva faktora (*zavisne varijable*) Pouzdanost tipa unutarnje konzistencije iznosi $\alpha=,89$ za vođenje i $\alpha=,73$ za rukovođenje)

Vođenje (leadership) – 6 čestica

- Rješavanje sukoba
- Određivanje načina komuniciranja
- Motiviranje djelatnika za predan i kreativan rad
- Izbor najboljeg stila rukovođenja
- Razvijanje timskog rada
- Poticanje pozitivnih međuljudskih odnosa

Rukovođenje (management) – 4 čestice

- Provođenje i poštivanje zakona (npr. Zakon o osnovnoj i srednjoj školi, Zakon o radu, različiti pravilnici i sl.)
- Stvaranje organizacijskih i materijalnih uvjeta za rad
- Planiranje i programiranje rada škole (godišnji program rada škole, školski kurikulum, tjedna zaduženja nastavnika, kalendar rada škole, planovi upisa – upisna politika)
- Financijsko planiranje rada škole (izrada planova i troškova)

- Broj sudjelovanja → model županijskih stručnih vijeća → kompetencije rukovođenja
- Korisnost od tipičnih aktivnosti → kompetencije vođenja → model modularnog stručnog usavršavanja
- Procjena korisnosti pojedinog modela stručnog usavršavanja
 - prema spolu ispitanika
 - prema ravnateljskom radnom iskustvu
 - prema tipu škole u kojoj rade
 - prema prethodnom radnom iskustvu

- Utvrđene su ***statistički značajne korelacije*** između samoprocjena ravnateljskih kompetencija (za funkcije vođenja i rukovođenja) i procjena korisnosti određenog modela stručnog usavršavanja, najveća korelacija → s ***modelom modularnog stručnog usavršavanja***.
- ***Učestalost sudjelovanja*** ravnatelja u određenom modelu stručnog usavršavanja → ***značajan samostalni prediktor razvoja ravnateljskih kompetencija prisutan samo kod modela jednodnevnih stručnih usavršavanja županijskih stručnih vijeća i samo kada govorimo o kompetencijama rukovođenja***.

Analiza korisnosti specifičnih aktivnosti koje se provode u postojećim modelima stručnog usavršavanja:

- Vrlo su korisne u stjecanju ravnateljskih kompetencija *u području vođenja, no u području rukovođenja* iste aktivnosti nemaju značajan utjecaj.
- Promatrani modeli stručnih usavršavanja na **uzorku ispitanih ravnateljica** ***pokazuju veću prediktivnost*** u odnosu na ispitane ravnatelje.
- Posebno se izdvaja sudjelovanje na *modelu jednodnevnog stručnog usavršavanja županijskih stručnih vijeća*, koji jedino ***na uzorku ispitanih ravnateljica*** pokazuje značajan i pozitivan doprinos u procijenjenom ***razvoju kompetencija rukovođenja***.

Analiza procjene korisnosti pojedinog modela stručnog usavršavanja :

- Na uzorku ispitanih **ravnatelj**a bolje predviđa razinu *kompetencije vođenja*.
- Na uzorku ispitanih **ravnateljica** bolje se predikcije pokazuju za vještine **rukovođenja**.
- Na uzorku ispitanih ravnatelja *samo model modularnog stručnog usavršavanja* pridonosi pozitivnoj procjeni kompetencija rukovođenja.
- Na uzorku ispitanih ravnateljica i *model modularnog stručnog usavršavanja i model jednodnevnog stručnog usavršavanja* na županijskoj razini procijenjen vrlo korisnim za stjecanje istih kompetencija.

Radno iskustvo

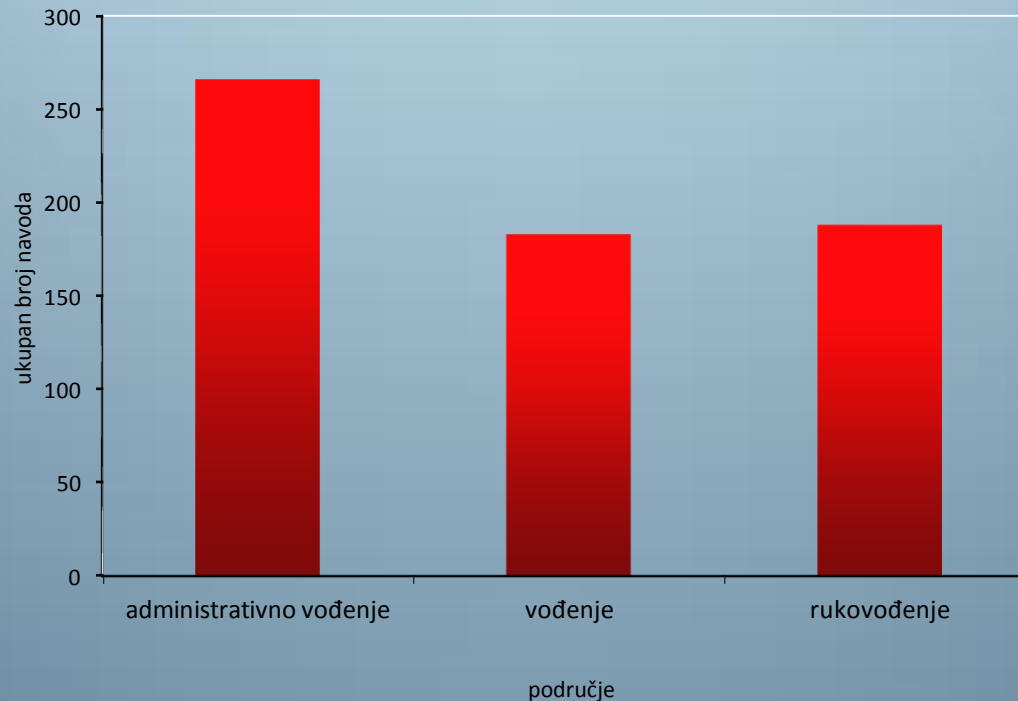
- **Ravnatelji u prvom mandatu** iskazuju daleko veću korist u samoprocjeni razvoja ravnateljskih kompetencija na stručnom usavršavanju u odnosu na ravnatelje s više godina ravnateljskog iskustva, a **model modularnog stručnog usavršavanja ističu kao najkorisniji i najbolji.**
- **Prethodno radno iskustvo u ulozi ravnatelja** značajan je prediktor u procjeni razvoja kompetencija **rukovođenja**, ali ne i vođenja.
- **Prethodni ravnateljev rad u odgojno-obrazovnom sustavu** na drugim poslovima (suradničkim/nastavničkim) **nije se pokazao značajnim** u samoprocjeni razvoja ravnateljskih kompetencija.

Opravdanost potrebe uvođenja modela **mentorskog vođenja** u proces stručnog usavršavanja novih ravnatelja srednjih škola:

- Većina ispitanih **ravnatelja u prvom mandatu** (više od 90%), a koji su prethodno prošli rad u postojećem uvodnom modulu za ravnatelje početnike, procjenjuje da bi ***uvođenje mentorskog vođenja bilo iznimno korisno u procesu početnog stručnog usavršavanja ravnatelja.***
- Većina ispitanih ravnatelja iskazala je potrebu za mentorskim vođenjem i stručnom pomoći **na početku ravnateljskog mandata i u prvim godinama nakon stupanja na dužnost**, a *najviše je iskazano očekivanje u području vezanom uz administrativno vođenje ustanove*, dok su vođenje i rukovođenje podjednako zastupljene, ali im je pridodan nešto manji značaj.

Potreba uvođenja modela mentorstva u novi model stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola RH


- Mp1: *problemi vezani uz financijsko poslovanje, radne odnose, donošenje i pisanje raznih odluka i sl. (administrativno rukovođenje školom – administration)*
- Mp2: *problemi vezani uz komunikaciju, međuljudske odnose i rješavanje sukoba (vođenje-leadership)*
- Mp3: *problemi vezani uz planiranje i programiranje rada, upravljanja ustanovom, suradnjom s vanjskim subjektima, školska zgrada i sl. (rukovođenje-management).*



*Promatrani modeli stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola u školskom menadžmentu, ali i cijeli postojeći sustav modela, prema iskazanim mišljenjima ravnatelja srednjih škola u RH, **ne zadovoljava u potpunosti potrebe suvremenog ravnatelja srednje škole.***

Rezultati istraživanja pokazuju i kako stručno usavršavanje ravnatelja srednjih škola u školskom menadžmentu, prilagođeno njihovom mišljenju, stavovima i interesima, može značajno potaknuti i olakšati ravnateljev profesionalni razvoj i osjećaj vlastite kompetentnosti.

- Otvorena pitanja
- Potreba za dodatnim ispitivanjima i daljnjim istraživanjima ovog fenomena



dr. sc. Oleg Đaković
Agencija za odgoj i obrazovanje
Viši savjetnik za ravnatelje srednjih škola
www.azoo.hr
e-mail: oleg.dakovic@azoo.hr

HVALA NA PAŽNJI!

Zadar, 24. – 26. travnja 2012.