

UNIVERZITET U SARAJEVU  
FILOZOFSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

MULTIPLE ULOGE PEDAGOGA U RADU  
STRUČNIH ORGANA ŠKOLE  
**Završni magistarski rad**

Mentor: doc.dr. Lejla Osmić

Student: Botonjić Šejla

Sarajevo, 2021.

## Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Teorijski dio.....	4
2.1. Pedagog kao stručni saradnik u školi .....	4
2.2. Multiple uloge školskog pedagoga.....	5
2.2.1. Pedagog kao voditelj .....	9
2.2.1.1. Stilovi vođenja .....	15
2.2.2. Pedagog kao reflektivni praktičar i akcijsko istraživanje .....	16
2.3. Stručni organi škole .....	24
2.3.1. Nastavničko vijeće:.....	25
2.3.2. Odjeljsko vijeće:.....	25
2.3.3. Stručni aktivni u školi .....	26
2.4. Uloga pedagoga u radu Stručnih organa škole .....	27
2.4.1. Pedagog kao voditelj Nastavničkog vijeća .....	27
2.4.2. Pedagog kao voditelj Stručnog aktiva.....	28
2.4.3. Pedagog kao voditelj Odjeljskog vijeća.....	29
2.4.4. Pedagog kao reflektivni praktičar u Stručnom aktivu .....	29
2.4.5. Pedagog kao reflektivni praktičar u Nastavničkom vijeću.....	30
2.4.6. Pedagog kao reflektivni praktičar u Odjeljskom vijeću .....	30
3. Metodologija istraživanja.....	32
4. Rezultati istraživanja.....	38
4.1. Rezultati kvantitativnog istraživanja.....	38
4.2. Kvalitativni rezultati istraživanja .....	54
5. Zaključak.....	57
6. Literatura.....	60
7. Prilozi.....	63



## 1. Uvod

Današnje društvo karakteriše globalizacija, brze promjene usmjerene tehnološkom razvoju, a jedan od prioriteta svakako je ostvarivanje naprednog društva znanja. Društvene promjene utječu na život svakog pojedinca, njihove potrebe, shvaćanja, stavove i okruženja unutar kojih se razvijaju. Intenzivni razvoj pojedinaca događa se u školi, stoga je jedna od zadaća savremene škole odgovoriti potrebama društva, prilagođavajući se novim zahtjevima i mijenjajući svoje djelovanje. Škola je odgojno-obrazovna ustanova u kojoj se kao prepoznatljivi djelatnici ističu direktor, učitelji te stručni saradnici. Svojim radom svaki od navedenih djelatnika utječe na odgojno - obrazovnu djelatnost, a svojom ulogom nastoji pridonijeti unapređenju odgojno-obrazovnog rada.

Rad *Multiple uloge pedagoga* je podijeljen na tri glavna dijela. U prvom, teorijskom dijelu raspravlja se o pedagogu kao stručnom saradniku te ulogama pedagoga. U drugom, metodološkom dijelu određuju se bitni metodološki elementi od predmeta, ciljeva, zadaća, istraživačkih pitanja i uzorka istraživanja. U trećem empirijskom dijelu rada prikazuju se rezultati provedenog istraživanja čiji je cilj ispitati rad pedagoga u stručnim organima škole te na temelju dobivenih rezultata i spoznaja kao i iz analizirane literature ponuditi konkretne prijedloge koje pedagozi mogu provoditi i primjenjivati u radu stručnih organa škole. Upravo iz ovog razloga rad ima i praktičnu primjenu.

## 2. Teorijski dio

### 2.1. Pedagog kao stručni saradnik u školi

U svakoj školi pored učenika i nastavnika postoji i stručno osoblje škole. Jedan od članova stručnog osoblja škole je školski pedagog. Školski pedagog je profesionalac koji ima specijalistička znanja i umijeća stečena tokom studija, a usavršena u dnevnoj pedagoškoj praksi (Jurić, 2004).

Školski pedagozi razvili su se iz zamisli školskog savjetodavnog rada početkom 20. stoljeća u SAD. Na mjestu školskih pedagoga su se zapošljavali nastavnici bez posebnih stručnih kompetencija. Profil stručnog saradnika i prepoznatljiva profesija školskog pedagoga razvila se vremenom zahvaljujući uspostavi studija za pedagoge na visokoškolskim ustanovama. (Jurić, 2004).

Pedagog je najšire profiliran stručni saradnik u školi. Sudjeluje u svim fazama odgojno-obrazovne djelatnosti, od planiranja i programiranja do vrednovanja rezultata. On saraduje sa svim drugim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa u školi. Prati, istražuje i analizira nastavni rad, te predlaže načine i sadržaje za unapređivanje i poboljšanje nastave i cjelovitoga odgojno - obrazovnog rada u školi. Težište rada pedagoga je na pedagoško - didaktičkom području školskog i nastavnog rada (Jurić, 2004).

Razmatrajući trenutno prisutna stajališta o ulozi stručnih saradnika, moguće je uočiti svojevrsnu polarizaciju stavova – s jedne strane egzistiraju stajališta da su stručni saradnici nepotrebni, da samo predstavljaju nepotrebni trošak u školskom proračunu (mišljenje dijela prosvjetne birokracije koji nastoji ostvariti obrazovni standard uz što manje troškova) te da njihova uloga nije svrsishodna, dok je s druge strane naglašena potreba za stručnim saradnicima kao uvjetom za kvalitetno ostvarivanje školskog programa i imperativa savremene škole. „Pripadnici obrazovne struke, koji temeljitije poznaju narav odgojno - obrazovnog procesa i važnost profesionalnog ostvarivanja školskog programa, smatraju da je jedan od najvažnijih uvjeta za unapređivanje rada škole postojanje i djelovanje tima specijaliziranih stručnjaka u funkciji poticanja internog razvoja“ (Jurić i sur., 2001:12).

Školski pedagog je osoba koja sudjeluje u svim fazama odgojno obrazovnog procesa: planiranje, programiranje, ostvarivanje, vrednovanje i unapređivanje. Znači, školski pedagog u školi planira, programira, prati, vrednuje i kontrolira odgojno- obrazovni rad u školi, proučava, istražuje, inovira i unapređuje, na osnovu toga savjetuje, koordinira odgojno-

obrazovni rad i vodi pedagošku dokumentaciju (Jurić, 2004). Važno je spomenuti da je školski pedagog osoba koja vodi pedagošku službu škole. Ova služba treba biti dobro organizovana i u njoj treba da se održava i unapređuje pedagoški duh škole.

Uloga školskog pedagoga u školi je veoma važna i značajna. Školski pedagog obavlja poslove i zadatke koji se odnose na cjelokupan odgojno - obrazovni proces. Svakodnevno se susreće sa zadacima i obavezama koji zahtijevaju stručno znanje, vještine i sposobnosti. S toga, možemo reći da rukovođenje i pedagoško vođenje škole traži specifična znanja i vještine koji bi osigurali uspješno i kvalitetno postizanje odgojno-obrazovnih ciljeva (Šnidarić, 2009).

Da bi uspješno obavljao i realizirao zadatke i ciljeve odgojno - obrazovnog rada, a samim tim uspješno provodio sve zadatke školski pedagog mora posjedovati određene osobine, znanja i vještine koje stiče kroz obrazovni proces i radno iskustvo.

## 2.2. Multiple uloge školskog pedagoga

Od pedagoga se očekuje da bude najveći inicijator promjena u školi, koji će kroz viziju cjeloživotnog učenja i neprestanog profesionalnog razvoja, razvijati sposobnost kritičkog promišljanja, te osposobljavati se za refleksiju i evaluaciju kako subjekata odgojno-obrazovnog procesa, tako i drugih elemenata u njegovom radu. U skladu sa tim, u posljednje vrijeme, u različitim dokumentima se ističe da je neophodno razvijati kompetencije koje pedagogu pomažu da efikasno djeluje u kompleksnim, različitim, nepredvidljivim situacijama navodi Jovanović (2014). Multiple uloge pedagoga podrazumijeva da pedagog u svom radu ima višestruke uloge, kao što i sama riječ multiple podrazumijeva mnogostruke, različite uloge.

Funkcije školskog pedagoga o kojima govori Trnavac (1996:54) su sljedeće:

- PROGRAMERSKA – aktivnosti pedagoga u planiranju nastavnog rada, programiranju svih vidova rada škole i rada stručnih i upravnih organa škole
- EVALUATORSKA – aktivnosti pedagoga i psihologa škole u izradi evidencione i verifikacione dokumentacije i instrumentarija za dijagnostiku i evaluaciju vaspitno-obrazovnog rada škole
- ISTRAŽIVAČKA – aktivnosti pedagoga u izradi projekata i instrumentarija za mala i akciona istraživanja u cilju unapređivanja pedagoške prakse u školi (pedagoško-instruktivna i savjetodavna

- INOVATIVNA – aktivnosti pedagoga na upoznavanju i diskriminaciji didaktičkih inovacija u školi

Shodno gore izloženom, može se reći da su osobine i radne funkcije školskog pedagoga sljedeće: (Trnavac, 1996:36). Osobine i radne funkcije školskog pedagoga: opservator, realizator, informator, istraživač, analitičar, savjetnik, inovator, koordinator, organizator.

Pored funkcije školskog pedagoga, važno je spomenuti i načela djelatnosti školskog pedagoga. To su sljedeća načela: stručna autonomija ili monopol na ekspertno mišljenje (školski pedagog mora biti uvjetovani i licencirani stručnjak), prožimanje samostalnog i timskog rada (koji omogućava usklađenu i pravodobnu primjenu raznih ekspertnih znanja u vođenju razvojnih procesa), interdisciplinarni i multidisciplinarni pristup razvojnoj pedagoškoj djelatnosti, sistematski pristup pojavama i procesima, zaštita privatnosti i osobnosti svih sudionika odgojno- obrazovnog procesa i ostvarivanje prava na neometano učenje.

U osmišljavanju uloge i usmjeravanju prakse školskih pedagoga prepoznatljiva su dva karakteristična pogleda. Jedan je dolazio iz krugova prosvjetne politike i zalagao se za kontrolno-administrativnu funkciju školskog pedagoga dok drugi dolazi iz struke i znanosti. Glas struke i znanosti na školskog pedagoga i njegov značaj u školi gleda kao na priliku da se pedagoški rad u školama kvalificirano prati i analizira te slijedom metodološki korektnih uvida, inovira i unapređuje.

Raznolikost funkcija i bogatstvo poslova, što ih školski pedagog treba ostvariti u okviru svoje uloge u savremenoj školi, podrazumijeva i raznolikost kompetencija. Iako se pojam „kompetencija” sve češće upotrebljava kao stručni termin, još uvijek nije precizno definiran u odgovarajućoj stručnoj literaturi, dok u svakodnevnom govoru ima brojne istoznačnice. Obično se misli na: karakteristike, kvalifikacije, značajke, odlike, svojstva, osobine, sposobnosti, znanja, vještine, performanse, kvalitete i određenja. Kompetencije školskog pedagoga, bile bi stoga, odlike, znanja i kvalifikacije potrebne školskom pedagogu da bi uspješno vodio prema ostvarenju stručno-pedagoških ciljeva škole i unapređivanju kvalitete pedagoškog procesa u njoj. Kompetencije se mogu (uvjetno) imenovati kao formalne i stvarne (Stančić, 2005).

Školski pedagog je stručni saradnik u odgojno- obrazovnim ustanovama koji sudjeluje u brojnim aktivnostima škole. Njegov rad podrazumijeva široko polje djelovanja. On učestvuje

u planiranju i programiranju rada škole, realizaciji odgojno obrazovnog procesa, praćenju i vrednovanju aktivnosti, saradnji s učenicima, roditeljima i nastavnicima, a pored toga saraduje i s institucijama i stručnim saradnicima van škole. Iz ovih zadataka proizilazi potreba da se pedagog kontinuirano obrazuje i usavršava. Školski pedagog neposredno sudjeluje u radnom procesu odgojno obrazovne ustanove.

Direktor, pedagog, pomoćnik objedinjuju rad stručnih i drugih organa, stvaraju uvjete za njihov rad, brinu se za provođenje usvojenih zaključaka i odluka. Pedagog rukovodi odgojno-obrazovnim radom i njegovom organizacijom na nivou ustanove u kojoj se nalazi. Direktor pomaže u saradnji s pedagogom u kontinuiranom realiziranju programa rada ustanove, vrši kontrolu izvršenja zadataka i prevodi analize efikasnosti rada, brine o izgrađivanju jedinstvenog odgojnog kolektiva učenika i nastavnika, izgrađivanju svjesne radne discipline, zdrave pedagoške i radne klime. Pedagog ostvaraju saradnju s brojnim i raznovrsnim faktorima kao što su: nastavnici/odgajatelji, nastavnici/djeca, ostalo osoblje u kolektivu, roditelji. Ostvarivanje te saradnje nije nimalo lak posao. Traži puno angažiranje, osmišljenost, taktičnost, strpljenje. Iz ovog proizilazi da se obaveze pedagoga ogledaju naročito u sljedećem:

- Rad u nastavi/ usmjerenim aktivnostima
- Rad u drugim oblicima organizovanog učeničkog/ dječijeg života
- Učestovanje u radu organa upravljanja
- Angažiranje u javnoj djelatnosti
- Specijalne brige i afiniteti nastavnika
- Rad na vlastitom stručnom i pedagoškom obrazovanju

Brojne su, dakle, uloge pedagoga a one su najprije vezane za ( Stančić, 2005):

- Pedagoško - instruktivni rad
- Praćenje i vrednovanje procesa i efekata u organizaciji
- Savjetodavni rad sa ( nastavnicima, odgajateljima, učenicima, djecom i roditeljima)
- Aktivnost u stručnim organima
- Rješavanje organizacionih pitanja: finansijska, normativna, materijalna, knjigovodstvena, organizacija nastave, njena vanjska i unutrašnja organizacija
- Proučavanje novijih dostignuća u oblasti pedagoško-psiholoških, i didaktičko - metodičkih nauka.

- Iz navedenog proizlazi da su uloge pedagoga brojne i da se mogu kategorizirati. Za potrebe ovog rada izdvajamo dvije: pedagog u ulozi voditelja i pedagog u ulozi refleksnog praktičara.

U novije vrijeme javlja se sve veći interes za pedagoga koji kontinuirano razvija sposobnost teorijske refleksije u praktične uvjete i obrnuto, praksom i razmišljanjem o njoj izgrađuje novu teoriju.

Jedna je od osnovnih uloga pedagoga u školama da pomaže nastavnicima u unapređivanju, inovaciji i procjenjivanju uspješnosti njihova rada, da im pomognu proširiti njihova stručna znanja i da pridonose stvaranju ozračja povoljnijega za uspješan odgojno-obrazovni rad (Sekulić-Majurec, 2007).

Pedagog kao voditelj stručnih aktiva treba da sastanak započne s pregledom dnevnog reda i navede šta će se sastankom postići. Na početku sastanka treba odrediti koliko vremena će se potrošiti na svaku tačku dnevnog reda ( Rijevac, 1994).

Izvjesno je da bi i pedagoško vođenje, kad je to nužno, moglo da bude bliska emocionalna veza, povjerljiv odnos između nastavnika i pedagoga, intimna veza u kojoj se ličnost slobodno ponaša i potpuno ispoljava, kao što može i savjetovanje biti, ako okolnosti nalažu otvoreno, inicirano od strane pedagoga i do izvjesne mjere didaktizirano.

#### Multiple uloge pedagoga u stručnim organima škole

Globalne društvene, tehnološke promjene iziskivale su ozbiljnu i brzu reakciju prosvjetne zajednice. Uloga pedagoga mijenja se zbog suočavanja s novim društvenim, tehnološkim promjenama u društvu. Uz stručne zadatke, kojima se potiče usvajanje vrijednosti i navika učenika koji omogućavaju cjelovit razvoj ličnosti, pružanje savjetodavne pomoći učenicima, nastavnicima, roditeljama, te se uloge pedagoga manifestuju na ulogu voditelja, koordinatora, inovatora, motivatora, inovatora.

#### Uloga pedagoga u radu Stručnih aktiva

S obzirom na zahtjeve suvremenog društva, škola nastoji mijenjati postojeća stanja u svrhu postizanja napretka i uspjeha. U tim nastojanjima potrebno je kontinuirano usavršavanje i unapređenje odgojno-obrazovnog rada, ne bi li se tako osigurala kvaliteta u radu. Kada spominjemo kvalitetu, onda bismo takve škole mogli opisati kao one koje se prepoznaju po ostvarenim ciljevima i rezultatima rada, koje stvaraju prepoznatljive programe i u kojima egzistiraju uspješni odnosi. Bit promjena nalazi se u shvaćanju škole kao mjesta gdje učenici

i nastavnici zadovoljavaju svoje potrebe, gdje je kvalitetan rad temeljni cilj škole, a u školama se upravlja voditeljski (Glasser, 1994). Kvaliteta upućuje na stalno napredovanje i traženje boljeg, a nikako ne na zadovoljavanje postojećim stanjem. „Kada nam je jedna od glavnih vrijednosti potpuna kvaliteta rada, držat ćemo ne samo do kvalitete učenja i poučavanja, nego i do kvalitete svoje profesije, svojega življenja i odnosa prema ostalim ljudima“ (Vuković, 2009:209). Školski pedagozi imaju važnu ulogu u pripremanju, ostvarivanju i vrednovanju cjelokupnog odgojno-obrazovnog rada škole. Prije svega, pedagog treba raditi na osobnom usavršavanju, a potom u okviru svojih zadaća u školi djelovati na sve subjekte odgojno-obrazovnog rada. Školski pedagog svojim učešćem u stručnim aktivima pridonosi poboljšanju odgojno- obrazovne prakse.

### 2.2.1. Pedagog kao voditelj

Pedagoško vođenje škole traži specifična znanja i vještine koji bi osigurali uspješno i kvalitetno postizanje odgojno-obrazovnih ciljeva. Budući da je osnovni zadatak menadžmenta voditi organizaciju prema ispunjenju ciljeva, skladno društvenoj situaciji i širokoj rasprostranjenosti procesa menadžmenta, došlo je vrijeme da i odgojno-obrazovne ustanove, što uključuje i škole, postepeno uvode pedagoški menadžment radi postizanja što veće kvalitete ( Jurić, 2004).

Upravljanje i vođenje u velikoj mjeri karakterizira djelatnost pedagoga, zbog čega se on sam često nalazi u ulozi koordinatora među sudionicima odgojno-obrazovnog rada – učenika, učitelja i ostalih dionika. „Vođenje je utjecaj na ljude koji ih treba navesti da promijene svoja stajališta i smjer ponašanja, što znači da je to proces u kojemu osoba utječe na druge, inspirira, motivira i usmjerava njihove aktivnosti u smjeru ostvarenja ciljeva“ (Jurić, 2007:301). Pedagoško vođenje služi kao sredstvo uspostavljanja kontakta i pružanja odgovarajuće pomoći svim subjektima odgojno - obrazovnog procesa. Prema Enciklopedijskom rječniku pedagogije „vođenje je komponenta odgoja u kojoj prevladava odgajateljeva rukovodeća uloga te on vodi odgajanika svojim osobnim primjerom i idejnim utjecajima, ne sputavajući ga u razvoju već oslobađajući njegovo samostalnije postupanje“ (Staničić, 2000:141).

Pedagog kao voditelj stručnih aktiva treba da sastanak započne s pregledom dnevnog reda i navede sta će se sastankom postići. Na početku sastanka treba odrediti koliko vremena će se potrošiti na svaku tačku dnevnog reda ( Rijevec, 1994).

Izvjesno je da bi i pedagoško vođenje, kad je to nužno, moglo da bude bliska emocionalna veza, povjerljiv odnos između nastavnika i pedagoga, intimna veza u kojoj se ličnost slobodno ponaša i potpuno ispoljava, kao što može i savjetovanje biti, ako okolnosti nalažu otvoreno, inicirano od strane pedagoga i do izvjesne mjere didaktizirano.

Analiziranje odgojnog i nastavnog rada usmjereno je na unaprjeđivanje pedagoško-didaktičkog područja radi osiguravanja optimalnih uvjeta za učenje. Iz toga proizlazi specifična uloga školskog pedagoga koja, osim posebnih osobina i opredijeljenosti za rad s učenicima, zahtijeva i sposobnost uspješne komunikacije, organiziranost i provođenje zamisli u djelo, analizu situacije i smisleno rješavanje problema te praćenje i vrjednovanje rada u školi, jednom riječju pedagoško vođenje. Školski pedagog po svojoj ulozi i profesiji participira u procesima školskog menadžmenta, tačnije, u rukovođenju i vođenju škole, te je važno istaknuti Jurićevu (2004.) distinkciju: direktor upravlja/rukovodi (menadžment), a pedagog vodi (leader) ljude — utječe na druge, inspirira, motivira i usmjerava ljude na aktivnosti prema ostvarenju njihova cilja.

Iz toga proizlaze i tri razine njegovog djelovanja:

1. Razvojna razina - pretpostavlja pedagoga kao razvojnog djelatnika koji je odgovoran za postizanje određenih kurikularnih ciljeva,
2. Razina donošenja odluka - na toj razini je donošenje odluka reakcija na okolnosti u kojima se odvija svakodnevna praksa pedagoga
3. Osobine ličnosti - koje su preduvjet stvaranja kompetencijskog profila školskog pedagoga.

Postoje i mnogi faktori koji utječu na uspješnost pedagoškog vođenja: odnos prema drugima, crte ličnosti, stil pedagoškog vođenja. Prema definiciji, vođenje je usmjereno na ljude, bilo da je riječ o djelatnicima unutar ustanove ili o suradnji s drugim institucijama. Provođenje zadataka predviđa sposobnost vođenja drugih, kompetencije potrebne za pedagoško vođenje i specifičnosti odgojno-obrazovnog rada s učenicima, nastavnicima i roditeljima, ali i suradnju s drugim ustanovama i širom zajednicom. Stečeno obrazovanje samo je baza za trajno usavršavanje, rad na sebi i primjenu novih spoznaja u svakodnevnom radu školskog pedagoga.

Vođenje omogućuje primjenu raznih metoda u skladu sa sposobnostima zaposlenika, timsko planiranje i provođenje, otvorenu komunikaciju, pozitivne uvjete rada te vrednovanje i

samovrednovanje rada svih djelatnika. Dobar voditelj mora pronaći način kako ukazati na određeni problem i kako može pomoći djelatniku da ukloni tu zapreku u svojem radu jer, prema Glasseru (1997), kritiziranje neuspjeha djelatnika destruktivno je za kvalitetu. Budući da je kvaliteta proces, ona se kontinuirano unaprjeđuje, a vrlo često je pedagoški voditelj osoba koja potiče djelatnika na daljnje učenje i usavršavanje stjecanjem novih znanja i vještina u području njegova rada.

Osim motivacije postoje drugi faktori koji utječu na (ne)učinkovitost u radu: sposobnosti, razumijevanje i prihvaćanje zadatka, povratne informacije, organizacijska potpora te utjecaj okruženja (Rijevac, 1995). U svome radu pedagoški voditelj kreće od postavljenih ciljeva. Za unaprijed postavljeni cilj, ono što se želi postići, potrebno je kontinuirano pratiti njegovu realizaciju te ocijeniti/evaluirati postignuto. Ciljevi moraju biti u skladu s cjelokupnim radom odgojno-obrazovne ustanove, moraju biti izazov, mjerljivi, precizni, vremenski određeni i timski usmjereni.

Vođenje pojedinaca ili skupina podrazumijeva ponajprije njihovu motivaciju. Voditelj koji želi pozitivno okruženje i kvalitetne uvjete rada mora odgovoriti na problem motivisanja saradnika. Motivisati ljude u poslu znači pokrenuti ih u smjeru u kojemu voditelj želi da krenu (Armstrong, 2001.). Visoka motivacija upravo proizlazi iz visoke razine očekivanja, spoznaje da će izvedba dati određeni rezultat te iz razine poželjnosti toga rezultata pojedinoj osobi (Jurić, 2004).

Komunikacija je nužna kao dio pedagoškog vođenja, jer pruža razmjenu informacija, mišljenja i osjećaja. Pedagog mora posjedovati sposobnost uspješne komunikacije (Jurić, 2004), i stoga je interpersonalna komunikacija važan oblik komunikacije jer kao dio procesa pedagoškog vođenja osigurava kvalitetu i uspješnost samoga vođenja. Razgovor je vještina potrebna svakom čovjeku.

Drugim riječima, jedan od faktora uspješnog pedagoškog vođenja je i timski rad. Naravno, tim ne čine subjekti kao zatvorena skupina, već se članovi tima dogovaraju da bi zadržali samostalnost i odlučivanje (Jurić, 2004), a timovi se okupljaju radi učinkovitosti u postizanju odgojno-obrazovnih ciljeva. Školski pedagog je u svom pedagoškom radu okružen grupnom dinamikom i kao takav nužno okuplja timove da bi se rješavala razna pitanja vezana uz odgojno-obrazovni proces. Savjetodavni rad je dio pedagoškog vođenja, a određuje se kao postupak u procesu vođenja koji pomaže drugima da prepoznaju svoju situaciju i osjećaje, odrede problem, pronađu rješenja ili da se jednostavno nauče nositi s nastalom situacijom.

Savjetovanjem se potiče pojedinca na odgovornost, pomaže mu se osvijestiti njegove potrebe i učinkovitije ostvariti zadatke.

U procesu vođenja ljudima mi odlučujemo o onome što činimo, a djelatnici odlučuju o onome što oni rade (Glasser, 1997). Stoga je donošenje odluka obavezan dio pedagoškog vođenja, a time i svakodnevnog rada školskog pedagoga. Svakodnevnim odlučivanjem voditelji donose programirane ili neprogramirane odluke, ovisno o situaciji u kojoj se nalaze (Jurić, 2004).

Voditelji mogu odlučivati samostalno ili u saradnji s drugima, bilo da je riječ o podjeli zadataka ili o skupnom razmatranju. U radu postoje različite razine odluka, primjerene situaciji i razini na kojoj se odlučuje, no odluke svakako moraju biti donesene radi postizanja ciljeva, prihvatljive za većinu te u skladu s društvenom odgovornošću ustanove. Posljednji, ali ne i manje važni faktor uspješnog pedagoškog vođenja su postizanje kurikularnih ciljeva i (samo)vrjednovanje rada. U radu i vođenju drugih nužno je krenuti od postavljanja ciljeva koje želimo postići. Naravno, da bismo odredili realne ciljeve, nužno je ispitati potrebe i mogućnosti djelatnika koji ih realiziraju. Postizanje kurikularnih ciljeva predviđa pravodobnu reakciju na neuspjeh te na slabije postignuće ili nepostizanje rezultata uopće, ali i vrednovanje učinkovitosti rada uspješnih djelatnika.

Vođenje drugih na putu do realizacije kurikularnih ciljeva uključuje demokratski pristup, odabir timova prema sposobnostima pojedinaca, dosljednost u radu i priznavanje uspjeha pojedincima i timovima. Već smo zaključili da su za uspješno i kvalitetno pedagoško vođenje potrebne određene kompetencije školskog pedagoga koje podrazumijevaju odlike, osobine, sposobnosti, znanja, vještine i kvalitete. Skladno o tomu, Staničić (2005: 35) definiše kompetencije kao “odlike, znanja i kvalifikacije potrebne školskom pedagogu da bi uspješno vodio prema ostvarenju stručno-pedagoških ciljeva škole i unapređivanju kvalitete pedagoškog procesa u njoj”. Uvjetno ih naziva formalnim i stvarnim kompetencijama: pod formalnim podrazumijeva kvalifikaciju stečenu tijekom dodiplomskog studija i radnim iskustvom u školskoj praksi, dok se pod stvarnim navode poželjne kompetencije koje Staničić (2001) prikazuje kao model sačinjen od pet kompetencija školskog pedagoga:

- Osobna kompetencija - osobne odlike pedagoga, koje omogućuju ili otežavaju savladavanje vještine pedagoškog vođenja
- Razvojna kompetencija - organizacijsko-poslovodna znanja i sposobnosti koje omogućuju unapređivanje odgojno-obrazovnog rada školske prakse,

- Stručna kompetencija - stručnost pedagoga, njegovo poznavanje odgojno - obrazovnog rada, konkretno, pedagoških načela, didaktičkih principa, planiranja i programiranja, oblika i metoda rada,
- socijalna kompetencija - podrazumijeva komunikaciju, odnos s nastavnicima, učenicima i roditeljima te stilove pedagoškog vođenja (demokratsko vođenje), rješavanje konfliktnih situacija i motiviranje suradnika,
- akcijska kompetencija - pokazujemo praktično djelovanje pedagoga, evaluaciju rada i rezultate rada. Kompetencije i njihove odrednice svrstane su u pet kategorija. Svaka je kategorija važna za rad školskog pedagoga te smatramo da kombinacija različitih odrednica iz svake kompetencije omogućuje uspješno pedagoško vođenje.

U našim je uvjetima vođenje odgojno-obrazovnog procesa ono radno područje u kojem najviše surađuje direktor i razvojna pedagoška služba škole, a osobito školski pedagog.

Vođenje je uglavnom menadžment sudionika obrazovne djelatnosti, čini okosnicu djelovanja unutar institucije/ obrazovne ustanove, a vezano je za rad s ljudima.

Vođenje povezuje tri odrednice: utjecaj, vrijednost i vizija. Ljudi su najvažniji faktor pretvaranja zamisli u djelo, a njihovo vođenje ključni faktor na putu do ostvarivanja planiranog cilja. Stoga se temeljnom svrhom vođenja smatra način i intenzitet utjecaja na ljude kako bi oni što više pridonijeli zajedničkom cilju. Dobre rezultate mogu ostvariti samo motivirani ljudi. Zbog toga je zadatak pedagoga da otkrije prave načine i tehnike poticanja svog kolektiva i da zna upravljati konfliktima koji se mogu pojaviti. Po nekim autorima vođenje je umjetnost utjecanja na ljude da oni rade spremno, pouzdano, gorljivo, intenzivno i zanosno, a uspješan vođa ne stoji iza skupine da bi je gurali, nego stoji ispred da bi je inspirisali i olakšali joj napredovanje.

Vođenje podrazumijeva usklađivanje ciljeva i napora osoblja da ih se ostvari, nalaženje pravih poticaja ( Stančić 2001). Bez obzira na vještinu i kreativnost voditelja, uspjeh u upravljanju ljudima ovisi o suradnji ljudi kojima su upravlja.

Glasser ( 1997) u knjizi Kvalitetna škola navodi četiri temeljna elementa voditeljskog upravljanja:

1. Voditelj uključuje djelatnike u raspravu o kvaliteti određenog posla i vremenu potrebnom kako bi se obavio pa radnici određenog posla i vremenu potrebnom kako bi

se obavio. Voditelj neprestano nastoji prilagoditi poslove sposobnostima i potrebama zaposlenih.

2. Voditelj pokazuje ili simulira posao kako bi radnik koji ga obavlja tačno vidio što rukovoditelj očekuje.
3. Voditelj traži od radnika provjeru ili ocjenu kvalitete vlastitog rada
4. Voditelj radnicima olakšava rada, pokazujući im kako je učinio sve da bi im osigurao najbolji alat i radne uvjete.

Važno je naglasti da suštinu ljudske komunikacije čini međuljudski odnos koji predstavlja složen dinamički proces u paru ili grupi koji određuje ponašanje između osoba koje u njemu sudjeluju (Bratanić, 1993). Odgojno djelovanje u međuljudskom odnosu ne može se odvijati ako među sudionicima u odnosu nije uspostavljena bar minimalna interakcija koja podrazumijeva međusobno djelovanje ljudi koji jedan prema drugome zauzimaju stavove i koji sebi obostrano određuju ponašanje (Vechert, 1978, prema Bratanić, 1993).

Komunikacija predstavlja osnov za rad školskog pedagoga. Kvalitet njegovog rada i uspješnost realiziranja postavljenih odgojno-obrazovnih ciljeva, realizacija svih aktivnosti ovisi o kvaliteti komunikacije koju školski pedagog uspostavlja s učenicima, nastavnicima i ostalim školskim osobljem. Da bi komunikacija bila uspješna, školski pedagog treba da uspostavi s učenicima i nastavnicima odnos u kojem vlada poštovanje i povjerenje. Također, treba da zna slušati i razumijeti osobu s kojom komunicira. U komunikaciji s nastavnicima, školski pedagog treba da poštuje nastavnika kao već formiranu ličnost, sa njegovim sposobnostima i osobinama.

Prema Janković (2004) ključni uvjeti za uspješnu komunikaciju su:

1. Aktivno slušanje (stalno praćenje verbalnih i neverbalnih poruka, visok stepen koncentracije i odgovarajuće reakcije koje su potvrda osobi da je pažljivo slušana).
2. Empatija i emocionalna toplina (sposobnost razumijevanja osjećaja drugih).
3. Poštovanje (ukoliko školski pedagog pokazuje poštovanje u komunikacije s učenicima, nastavnicima, oni će pojačati samopoštovanje, motivaciju)
4. Tolerancija (visok prag tolerancije omogućava prihvatanje negativnih izljeva emocija, agresije i sl.).
5. Iskrenost-autentičnost (sposobnost ostvarenja kontakta sa samim sobom, vlastitim unutrašnjim svijetom i prihvatanje sebe).

6. Zainteresovanost (u razgovoru je važno sagovorniku pokazati da ga slušamo i da se zanimamo za sadržaj inače se komunikacija neće uspješno odvijati).
7. Jasnoća poruka (informacije koje se razmijenjuju u komunikaciji trebaju biti razumljive primaocu poruke). Osnovno sredstvo savjetovanja je verbalizacija - upotreba riječi (Kristančić, 1982). Dakle, komunikacija je jedna od ključnih sposobnosti i vještina školskog pedagoga za uspješno obavljanje svih poslova, posebno savjetodavnog odgojnog rada

#### 2.2.1.1. Stilovi vođenja

Stil nastaje kao rezultat kombinacije vlastitih osobina, vještina, znanja i iskustva i s vremenom postaje svojevrsan potpis menadžera. Osim toga, pod stilom se podrazumijeva i sam izgled osobe i način na koji ga okolina percipira. Prema navedenome svaki stil utječe na međuljudske odnose i atmosferu u organizaciji koji su preduvjet ostvarivanja ciljeva i rezultata. Rijevac izdvaja tri stila vođenja: autokratski, demokratski, laissez faire.

Autokratski stil je takav stil vođenja gdje je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Autokratski stil vođenja karakterizira voditelj koji sve aktivnosti planira sam i donosi sve poslovne odluke. U svom radu autokratski voditelj određuje zadatke za sve zaposlene i kontrolira njihovo izvršenje. Vođa-autokrat zapovijeda primjenjujući kazne i nagrade. Za ovaj su stil karakteristične jednosmjerne veze. Zadaci, odnosno nalozi, idu od menadžera prema podređenima. Oni koji zagovaraju ovakav stil vođenja drže da je njegova dobra strana što voditelj ima nadmoćan položaj, što mu povećava moć, a time i u većoj mjeri može utjecati na izvršavanje zadataka pa i na proizvodnost i profitabilnost. Prednost ovog stila je obično stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. Autokratski voditelj sam planira aktivnosti i sam donosi sve odluke. Svoje odluke nikad ne obrazlaže. Ne potiče inicijativu i kreativnost podređenih (Rijevac, 1995).

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se demokratski stil. Kod demokratskog je stila karakteristično da se saradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposlenici zapravo nisu podređeni, jer njih voditelj konzultira, oni sudjeluju, odnosno participiraju u donošenju odluka. Demokratski stil vođenja karakterizira voditelja koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno donose poslovne odluke. U svom radu demokratski voditelj potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovoditelja.

Demokratski voditelj planira zajedno sa članovima grupe i zajedno sa njima odluke donosi. Prihvata i potiče inicijativu i kreativnost saradnika. Laissez faire voditelj uglavnom prepušta podređene samima sebi (Rijevac, 1995). S obzirom na karakteristike svakog pojedinog stila, smatramo da je demokratski stil najprihvatljiviji u radu školskog pedagoga a naročito kada govorimo o zadacima koji se odnose na podršku stručnim aktivima. Pedagog zajedno sa ostalim nastavnicima donosi značajne odluke što zahtijeva međusobnu razmjenu ideju, uvažavanje mišljenja, poštovanje.

Laissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenika, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i visoki stupanj slobode odlučivati o vlastitom ponašanju u radu. Menadžer "odriješene ruke" koristi svoju moć, ako je uopće koristi, u vrlo maloj mjeri dajući podređenima visok stupanj neovisnosti u njihovim postupcima. Ovakve vođe dopuštaju podređenima da postavljaju svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarenje. Zaposlenima je prepušteno samostalno određivanje ciljeve i određivanje sredstva za njihovo postizavanje, a uloga se menadžera svodi na pomaganje.

#### 2.2.2. Pedagog kao reflektivni praktičar i akcijsko istraživanje

U skladu s potrebama savremenog društva pedagog se mora ostvarivati kroz ulogu reflektivnog praktičara. Ova često spominjana sintagma zapravo je mnogima još nepoznanica te je vrlo važno nove generacije pedagoga kroz čitav proces školovanja osposobljavati za tu ulogu. Kako bismo osvijestili važnost uloge reflektivnog praktičara za savremeni odgojno-obrazovni sistem važno je navesti njegove osnovne značajke te postupke koji mu pomažu u ostvarivanju te uloge.

Visokoškolsko obrazovanje u svijetu dugo je vremena bilo prvenstveno teorijski zasnovano i orijentirano na opća znanja koja je svaki fakultetski obrazovan pojedinac morao naučiti, bez obzira na svoju buduću profesionalnu zadaću. Profesionalna priprema budućih pedagoga ponekad je ili isključivo zasnovana na teoriji ili je usmjerena na pružanje gotovih odgovora s malo mogućnosti za alternativne pristupe pojedinim sadržajima. Postepeno se diferenciraju novi i fleksibilniji pogledi, usmjereni na promišljanje uloge pedagoga u promjenjenim društvenim uvjetima i formiraju se zahtjevi koji nužno nameću drukčije strategije u stvaranju i razvijanju potrebnih profesionalnih znanja i kompetencija.

Uzimajući u obzir promjene (inovacije) koje konstantno utječu na cjelokupnu školsku klimu, kao i istraživačku funkciju kojom se iste mogu spoznati, odgojno - obrazovnu ustanovu mogli

bismo definirati kao „inovativnu organizaciju koja uči“. „Istraživačka funkcija razvojne pedagoške djelatnosti ostvaruje se kao temeljna djelatnost učenja te s ciljem da se steknu spoznaje o promjenama (inovacijama) koje će pridonijeti podizanju kvalitete razvoja djece, učitelja i ustanove u cjelini te načinima ostvarivanja tih promjena“ (Jurić i sur., 2001: 31). O ovakvoj istraživačkoj funkciji možemo govoriti upravo zbog postojećih stavova da je učenje specifičan oblik istraživanja, s doživljavanjem učitelja kao „akcijskog istraživača“, da se razvoj može ostvariti istraživanjem i promjenama, kako institucionalnim, tako i organizacijskim (Jurić i sur. , 2001). Istraživanja koje svoje djelovanje najvećim dijelom implementiraju u praksi jesu takozvana akcijska istraživanja (Action Research). "Odnose se na istraživanja procesa mijenjanja nastavne prakse. Takva se istraživanja katkad zovu i razvojna istraživanja" (Mužić, 1977, prema Bognar i Matijević, 1993: 61). Ona su u najvećoj mjeri namijenjena istraživanju kompleksnih situacija unutar učionice, a njihov je značaj za unapređenje odgojno - obrazovnog procesa iznimno vrijedan, upravo zbog oslanjanja na konkretno, na praksu, na istraživački proces koji nudi rezultate značajne za pedagoško djelovanje.

Akcijska istraživanja pružaju novu mogućnost saradnje učitelja i stručnih saradnika pedagoga koji mogu biti inicijatori istraživanja, suistraživači i/ili kritički prijatelji tijekom istraživanja. Ideja o akcijskim istraživanjima pojavila se 40-tih godina u Sjedinjenim Američkim Državama. Dva istaknuta znanstvenika tog vremena – John Collier i Kurt Lewin su svaki u svom području djelovanja osvijestili značaj istraživanja koja su trebala omogućiti praktičarima evaluaciju svoje prakse (Neilsen, 2006; McNiff i Whitehead, 2006, prema Bognar, 2009: 195).

U to vrijeme znanstvenim istraživanjima su se bavili samo profesionalni istraživači, dok su praktičari imali ulogu dobrog izvora podataka ili sudionika u eksperimentima. Do značajnije primjene akcijskih istraživanja u školama dolazi tek krajem dvadesetog stoljeća kada sve više postaje jasno kako neka provedena istraživanja ne mogu u značajnijoj mjeri doprinijeti promjenama u školama. "Originalna rješenja za probleme s kojima se učitelji svakodnevno susreću u svom djelovanju vrlo rijetko dolaze iz akademskih ustanova ili instituta koji se bave istraživanjem, već ih najčešće osmišljavaju sami praktičari" (Bognar, 2009: 196). Postoje brojna određenja akcijskih istraživanja u odgoju i obrazovanju, a jedno od njih je Cunninghamovo, koji akcijsko istraživanje definira kao istraživanje koje izvode članovi neke organizacije uz pomoć vanjskih savjetnika (svi zajedno su akcijsko - istraživačka skupina),

koje naglašava značenje grupne dinamike i društvenih snaga, kojem je namjera mijenjanje ponašanja (u tom se procesu slijedi planiranje, izvođenje i evaluacija), te u kojem članovi sudjeluju u istraživanju i akciji (Bognar, Matijević, 1993).

D. Gabel definira akcijsko istraživanje kao "...neformalno, kvalitativno, formativno, subjektivno, reflektivno i iskustveno istraživanje u kojem se svi pojedinci, uključeni u izučavanje, međusobno poznaju i surađuju" (Gabel, 1999, prema Bognar, 2007:3). Akcijsko istraživanje je istraživanje „u hodu“, uz neposredno pedagoško djelovanje, a vrijedni se rezultati postižu kada se ravnopravno u istraživačkoj i pedagoškoj akciji, uz suradnju i uvažavanje, nađu stručnjaci za pedagoško djelovanje u praksi i stručnjaci za metodologiju istraživanja (Bognar, Matijević, 1993).

Akcijaska istraživanja podrazumijevaju aktivno sudjelovanje svih zainteresiranih sudionika, pri čemu ne može biti odvojena uloga istraživača i onih na kojima se istraživanje provodi, već svi sudionici sudjeluju u svim etapama istraživanja.

Umjesto upita o ciljevima, sadržajima i načinu njihova posredovanja u školskim uvjetima, postavlja se pitanje koje se kompetencije moraju ostvariti u obrazovnom procesu (Bašić, 2007). Budući bi pedagog trebao biti svjestan konteksta i potreba zajednice u kojoj djeluje, biti osposobljen za komunikaciju i izgradnju partnerskih odnosa te unapređivati odnose u zajednici koja uči. Također, trebao bi biti sposoban za evaluaciju vlastitoga rada i rada drugih te biti spreman na cjeloživotno učenje i stalno usavršavanje (Maleš i sur., 2010).

Ipak, složeni i savremeni zahtjevi trenutno ne idu u korak s još uvijek dominantnim tradicionalnim i konzervativnim oblicima nastave na fakultetima. Zbog toga je potrebno razmišljati o suvremenijim načinima rada poput mentorske nastave, provedbe akcijskih istraživanja i refleksivne prakse (Šagud, 2006). Krajnji cilj savremenog obrazovanja je da studenti pri završetku studija budu sposobni povezati znanja i vještine koje su stjecali u okviru različitih kolegija u jedan cjeloviti pristup.

Smatra se da je isključiva usmjerenost samo na teorijsko znanje nedovoljna za potrebnu prilagodbu na složene uvjete odgojno-obrazovne prakse. U radu često nailazimo na situacije u kojima nam ne mogu pomoći unaprijed naučeni odgovori, već su nam potrebne vještine inovativnosti, improvizacije i testiranja različitih strategija.

Smatra se da je isključiva usmjerenost samo na teorijsko znanje nedovoljna za potrebnu prilagodbu na složene uvjete odgojno-obrazovne prakse. Stoga je važno već tokom fakultetskoga obrazovanja pripremati studente na izazove s kojima će se suočiti kada završe studij i zaposle se. Kad postanemo svjesni neke potrebe, smještamo je kao opću sliku u svijet kvalitete i pripajamo je posebnim slikama kvalitete koje su nam svima toliko važne (Glasser, 2005). Zbog toga je važno odgovoriti na pitanje kako obrazovati studente da bi akademska znanja i pedagoške teorije primijenili u realnim i kompleksnim uvjetima pedagoške prakse.

Za ostvarivanje tako složene zadaće, visokoškolska nastava koja priprema pedagoge za njihovu profesionalnu zadaću prvenstveno se treba transformirati od monološke, koja je još uvijek dominantna, u dijaloški, socijalni proces, u kojem aktivno sudjeluju sve osobe odgovorne za kvalitetu odgojno-obrazovnoga procesa. Aktivno učenje podrazumijeva znati kako djelotvorno učiti, stvoriti potrebu za cjeloživotnim obrazovanjem i znati kritički misliti (Nikčević-Milković, 2004). Proces promjena obrazovanja na akademskoj razini treba se kretati od promjena individue uz pomoć onih koji čine vanjski dio sustava: vlade, kurikuluma ili pedagogije.

Odgojno-obrazovni sistem zahtijeva brže, ali istovremeno i dugotrajne promjene na svim razinama, a njega je gotovo nemoguće mijenjati ukoliko te promjene dolaze samo izvana. Promjene u visokoškolskoj ustanovi odnose se ponajprije na mijenjanje uloge studenata u procesu vlastitoga napredovanja te stjecanja profesionalnoga znanja i kompetencija. To zahtijeva promjene u kurikulumu, organizaciji studija, metodama rada, odnosima između profesora i studenata i sl. Zajedničko promišljanje prakse uključuje i studente i profesore te ravnopravno daje mogućnost svim sudionicima da preuzmu odgovornost za stanje u svojoj praksi (Šagud, 2006). Cilj obrazovanja postaje naučiti studente kako učiti. Kako bi se taj cilj ostvario, kurikulum mora biti usmjeren na poticanje maksimalnoga razvoja studentovih postojećih potencijala, na poticanje studentova samopouzdanja, sposobnosti, interesa i mogućnosti te na stvaranje pozitivne slike o sebi (Sekulić-Majurec, 2007).

Refleksivni je praktičar aktivan pojedinac koji istražuje rješenja i različite načine djelovanja kao odgovore na praktične probleme (Šagud, 2006). Začeci pojmova refleksivnoga praktičara i prakse obično se vežu već uz Johna Deweya i njegove životne laboratorije u kojima su učenici učili ono što je bilo relevantno za njih same i buduću profesiju. Jedna je od osnovnih uloga pedagoga u školama da pomaže nastavnicima u unapređivanju, inovaciji i procjenjivanju uspješnosti njihova rada, da im pomognu proširiti njihova stručna znanja i da

pridonose stvaranju ozračja povoljnijega za uspješan odgojno-obrazovni rad (Sekulić-Majurec, 2007).

Sve se češće spominje pojam kurikuluskoga pristupa i sukonstrukcije kurikuluma. Upravo otvoren, sukonstrukcijski kurikulum pretpostavlja puno veća pedagoška i psihološka znanja nastavnika od onih koja danas imaju (Sekulić-Majurec, 2007). Najveći prigovor tradicionalnom kurikulumu odnosi se na njegovu sveobuhvatnost koja rezultira prevelikim opterećenjem sadržajima s kojima se profesori suočavaju iako im je ostavljena relativno velika sloboda u didaktičkom artikuliranju (Bašić, 2007). Bilo koje kurikulumske programiranje odgoja svakako otežava njegova složenost, nepredvidivost, dinamičnost i promjenjivost (Previšić, 2007).

Danas postoji nekoliko kurikulumskih pristupa, no u smislu povezivanja odgojno-obrazovne teorije i prakse te aktivnog sudjelovanja svih sudionika učenja i poučavanja značajan je transakcijsko-transformacijski pristup (Miljak, 1996). U transakcijsko-transformacijskom pristupu, znanje se promatra kao nešto što se konstruira i rekonstruira putem onih koji sudjeluju u odgojno-obrazovnom procesu. Proces odgoja i obrazovanja promatra se kao dijalog, interakcija između učitelja, učenika i okruženja. U tom je procesu učenik aktivan, on konstruira i rekonstruira svoje znanje, na osnovi čega mijenja sebe i okruženje (Miljak, 1996). Ovakav pristup zapravo je osnova humanistički usmjerenoga kurikuluma. On se ne donosi unaprijed potpuno određen i završen, već se izgrađuje u odgojnoj praksi. U skladu s tim, sklon je promjenama i stalnom usavršavanju (Miljak, 1996).

Kurikulumski je pristup pokušaj usklađivanja teorije i prakse, a moguće ga je ostvariti na svim razinama obrazovanja, od ranoga i predškolskoga odgoja sve do visokoškolskoga obrazovanja. Njegovu osnovu čine praktični rad, samostalno stjecanje znanja, aktivnost i refleksija. To su ujedno i odlike kvalitetne nastave na fakultetu (Bognar, 2006).

Za studente je značajno pitanje razvijanja sposobnosti integriranja teorijskih znanja te njihovog transformiranja i primjene u praktičnom kontekstu. Upravo bi refleksivna praksa trebala razviti sposobnosti studenata za samostalno promatranje, odlučivanje, kontinuirano istraživačko učenje, suradnju i komunikaciju s drugima (Bognar, 2006). Obrazovanje refleksivnoga praktičara i stvaranje refleksivne prakse novi je konceptualni i metodološki pristup koji se najčešće temelji na akcijskom istraživanju, tj. na pristupu istraživanja i unapređivanja procesa učenja i poučavanja, koji se javlja kao opozicija tehničkom i

racionalnom (tradicionalnom) modelu pripreme pedagoga (Šagud, 2006). Na taj način odgojna praksa prilagođava koncept reforme teorije i kurikulumu svojim uvjetima i kulturi te sposobnostima i zrelosti svojih članova (Miljak, 2007).

Pojam akcijsko istraživanje prvi je put upotrijebio Lewin, označavajući istraživanja problema u neposrednoj praksi dvostrukim ciljem: unapređivanje prakse njezinim poznavanjem ili osvješćivanjem i postupnim građenjem nove teorije (Šagud, 2006). Akcijsko istraživanje specifična je vrsta empirijskoga istraživanja koje se provodi uz neposredno pedagoško djelovanje. Označava znanstveno utemeljeno mijenjanje pedagoškoga procesa u kojem se glavni organizatori i kreatori toga procesa pojavljuju istovremeno i kao istraživači (Bognar, Matijević, 2002). Organizacija i provedba akcijskih istraživanja vrlo je kompleksna jer su u njih uključeni pojedinci ili skupine s različitih područja, različitih razina motivacije te različitih praktičnih i istraživačkih iskustava.

Spiralni ciklus akcijskog istraživanja započinje odabirom akcije ili problema izdvojenog promatranjem prakse, njegovim analiziranjem i postavljanjem hipoteza ili koraka koji će akciji dati novu kvalitetu, a završava primjenom u praksi i ponovnim procjenjivanjem posljedica nove akcije refleksijom i samorefleksijom u zajedničkom dijalogu. Jedan je od osnovnih ciljeva ove istraživačke paradigme da se njeni članovi mijenjaju u kontinuiranom procesu provjeravanja i razvijanja osobne i zajedničke teorije. Svaki sudionik započinje od osobnih implicitnih pedagoških teorija i očekivanja i ima drukčiju predodžbu kvalitetne pedagoške prakse (Šagud, 2006).

Prednosti ovakvoga načina rada vežu se uz prevladavanje straha od neuspjeha i razvijanje sposobnosti dobrog komuniciranja. Na taj se način svim sudionicima omogućuje slobodno izražavanje ideja i mišljenja, bez obzira na stupanj slaganja s ostalim članovima skupine. Studenti osvještavaju situacije koje im pomažu u boljem razumijevanju aktualne prakse, izgrađivanju osjetljivosti za pojedina ponašanja i za uočavanje značaja kooperativnoga učenja (Šagud, 2006).

Kontinuiranim provođenjem pedagoških akcijskih istraživanja stvorit će se preduvjeti za nastanak gradbene teorije o odgojnoj praksi koja je izravno upotrebljiva i drugim praktičarima i ustanovama s kojima se surađuje, te se upravo tako širi krug korisnika ove teorije koju svaka ustanova transformira i prilagođava svojem okruženju (Miljak, 2009). Rasprave,

argumentirane konfrontacije sudionika iz različitih ustanova, način su mijenjanja odgojno-obrazovne prakse i razvijanja odgojno-obrazovne teorije zasnovane na istraživanju prakse.

Refleksivni praktičar kritički razmatra svoju praksu te stalno propituje što radi, zašto to radi baš tako te kako bi mogao poboljšati svoj rad. Stalnim propitivanjem dobiva cjelovitu sliku o sebi i o svim značajkama svoga rada, bile one pozitivne ili negativne. Ove potonje, naravno, potom nastoji promijeniti ili unaprijediti. Istraživanja, poput TRAC projekta (Teaching, Reflection and Collaboration) u kojem su sudjelovali volonteri-praktičari koji su vodili refleksivne dnevnik i tako unaprijedili svoj rad, dokazala kako samorefleksija pomaže unapređivanju prakse (Scott i Weeks, 1998). Iz svega ovoga vidljivo je kako je osposobljavanje budućih pedagoga za ulogu refleksivnog kritičara ne samo korisno već i nužno kako bi praksa stalno napredovala.

Akcijsko istraživanje refleksivni je proces, suradnička aktivnost među kolegama i učenicima u potrazi za rješenjima svakodnevnih, stvarnih problema u odgojno-obrazovnoj ustanovi ili za načinima povećavanja učeničkog uspjeha.

Ono omogućuje pedagogima bavljenje pitanjima koja su njima najbliža, pomoću kojih mogu utjecati na postojeće stanje i napraviti promjene, a sve to u poznatom okruženju u kojem se inače odvija odgojno- obrazovni proces .

Ferrance navodi i etape u provedbi akcijskih istraživanja, a to su: identifikacija problema, prikupljanje i organizacija podataka, interpretacija rezultata, postupci temeljeni na rezultatima te, na koncu, refleksija. Navode se i višestruki pozitivni učinci provedbe akcijskih istraživanja među kojima ključno mjesto ima refleksija na vlastitu praksu (Ferrance, 2000; Kemmis i Wilkinson, 1998) .

Naime, rijetke su prilike u kojima pedagog posvećuje vrijeme procjenjivanju samoga sebe, dok mu akcijska istraživanja omogućuju da sagleda svoj rad na strukturirani način. Također, akcijska istraživanja promiču suradnju između istraživača i ispitanika (Warrican, 2006) pa su korisna i za učenike i za nastavnike, pedagoge i ostale praktičare. Refleksivna kritika u svrhu unapređivanja rada jedna je od najvažnijih obilježja akcijskih istraživanja. Može se reći i da je akcijsko istraživanje „učenje čineći“.

U prilog toj tvrdnji ide činjenica da se kod takvih istraživanja prvo identificira problem, zatim se učini nešto kako bi se problem riješio, sagleda se uspješnost rješavanja problema, a ukoliko

rezultati nisu zadovoljavajući, pokuša se ponovno i tako se postupak ponavlja dok se ne postigne pozitivan rezultat (O' Brien, 2001).

Autori Oberg i Artz (1992) smatraju da čak i nakon rješenja problema mora ostati neodgovorenih pitanja jer je svojevrsna znatiželja svojstvena svakom refleksivnom praktičaru koji procjenjuje i svoje riječi u trenutku dok ih izgovara. Naravno, to je pomalo pojednostavljen prikaz refleksivnog praktičara, ali činjenica je kako samorefleksija nije samo odlična podloga za učenje već je sama po sebi učenje. Na taj način, smatra Schön (prema McFee: 1993), problem se „okreće naopako” tako što praksa postaje osnova za stvaranje teorije, a ne obratno, kako je bilo u tradicionalnom odgojno- obrazovnom sustavu. Sagledaju li se akcijska istraživanja i kritička refleksija praktičara u odnosu na temeljne odrednice odgojno-obrazovnog procesa, lako je uočiti kako ona udovoljavaju postavljenim izazovima jer suvremeni odgoj i obrazovanje trebaju osigurati rast, razvoj i sazrijevanje svih pojedinaca koji u njemu sudjeluju, a provedbom akcijskih istraživanja omogućuju se emancipacija i ravnopravnost svih sudionika. Martinčević (2010 : 53) smatra kako „utjecajem na današnju djecu oblikujemo buduću svijet, a naši postupci trebaju nam pomoći stvoriti pojedince koji mogu ne samo analizirati nego i činiti prave stvari; pojedince koji će nas zadiviti ne samo kao mislioci ili stvaratelji, nego i kao ljudska bića.” Škola nije mjesto gdje se dolazi zbog prisile nego je to mjesto stjecanja odgovornosti. Stoga trebamo, kao ljudska bića, biti svjesni vremena u kojem djelujemo i na prave načine osvijestiti generacije učenika, probuditi njihovu dječju radoznalost, mladenaštvo ispuniti kreativnošću kako bi ispravnim putem tragali za istinom i spoznajama te gradili samopouzdanu identitetu.

U ostvarivanju akcijskog istraživanja važnu ulogu imaju kritički prijatelji. Kritički prijatelj je „osoba od povjerenja koja postavlja provokativna pitanja, pronalazi podatke koji se zatim ispituju na razne načine i nudi kritiku rada kao prijatelj. Kritički prijatelj nastoji u potpunosti razumjeti kontekst nečijeg djelovanja i rezultate koje neka osoba ili grupa želi postići. On je pobornik za uspjeh nečijeg rada“ (Costa i Kallick, 1993:50, prema Šimić, 2010:10). Za razliku od savjetnika, kritički prijatelj je prije svega učiteljev prijatelj koji je zainteresiran za njegovo napredovanje. Razmjenjujući informacije o nastavnoj praksi i težnjom za zajedničkim vrijednostima, istraživač i kritički prijatelj stvaraju kooperativni odnos koji vodi unapređenju odgojno-obrazovnog rada. „U našim uvjetima stručni suradnici, posebno pedagozi mogu preuzeti ulogu kritičkog prijatelja učiteljima u ostvarivanju njihovih akcijskih istraživanja“ (Bognar, 2005: 3). Pedagog posjeduje stručno pedagoško obrazovanje, iskustvo suradnje u nastavnim procesima, otvorenost i spremnost na suradnju, znanja kojima

usmjerava djelovanje nastavnika. Također, kao kritički prijatelj ima mogućnost čestih posjeta nastavi kako bi sustavno prikupljao podatke, nakon čega može biti od velike pomoći nastavniku u evaluaciji planiranih aktivnosti. Istraživački rad pedagoga potrebno je poticati i ostvarivati. „U okviru permanentnog usavršavanja potrebno je osposobljavati pedagoge za znanstvenoistraživački rad, individualni istraživački napor pedagoga proširiti povezivanjem u timove, razviti terenska razvojna istraživanja i dati određenu pomoć pedagozima za istraživački rad“ (Vrgoč, 2000:12).

### 2.3. Stručni organi škole

U osnovnoj školi formiraju se stručni organi:

- a) Nastavničko vijeće, koje čine svi nastavnici i stručni saradnici koji učestvuju u odgojno-obrazovnom procesu i psihosocijalnom razvoju učenika,
- b) Odjeljenjsko vijeće, kojeg čine svi nastavnici koji izvode nastavu u datom odjeljenju,
- c) Stručni aktiv nastavnika određenih nastavnih oblasti.

Stručni organi škole odlučuju o svim stručnim pitanjima odgojno - obrazovnog rada u okviru svog djelovanja utvrđenog Zakonom i općim aktima škole.

Stručni organ obavlja svoj rad na sjednicama. Sjednice stručnih organa obilježavaju se rednim brojevima. Sjednicama stručnog organa prisustvuju svi članovi. Nastavničko vijeće sačinjavaju svi nastavnici/nastavnice i stručni saradnici/saradnice škole. Odjeljenjsko vijeće čine nastavnici/nastavnice koji/e izvode nastavu u jednom odjeljenju. Stručni aktiv čine nastavnici/nastavnice srodnih nastavnih disciplina, i nastavnici razredne nastave. Sjednicom stručnog organa rukovodi direktor, razrednik/ica, rukovodilac aktiva, njegov zamjenik ili lice koje ovlasti stručni organ.

Nastavničkim vijećem rukovodi direktor/direktorica škole, a u njegovoj odsutnosti pomoćnik direktora/direktorice ako je imenovan. Odjeljenjskim vijećem rukovodi razrednik/razrednica. Stručnim aktivom rukovodi predsjednik/predsjednica Stručnog aktiva. ( GPRŠ, 2020).

Zakon o Osnovnom i Općem srednjem odgoju i obrazovanju, ( „Sl.glasnik Unsko- sanskog kantona“, br 5/2004, 7/2010, 17/2012, 12/2019, 15/2020.

Član 162. Škola ima stručne organe: nastavničko vijeće, odjeljenjsko vijeće i stručni aktiv. Radom nastavničkog vijeća rukovodi direktor/ direktorica.

### 2.3.1. Nastavničko vijeće:

- a) organizira rad i prati ostvarenje nastavnog plana i programa
- b) analizira ostvarenje ciljeva i zadataka obrazovanja
- c) utvrđuje prijedlog i razmatra izvršenje godišnjeg programa rada škole, rada stručnih organa i tijela
- d) utvrđuje rezultate rada nastavnika/ca, odnosno suradnika/ca
- e) prati rezultate rada učenika/ca i njihovih zajednica
- f) rješava i druga pitanja koja se odnose na unapređenje obrazovno-odgojnog rada
- g) razmatra i usvaja prijedlog direktor/direktorica za određivanje razrednika/razrednica pojedinih odjeljenja
- h) odobrava učenicima/cama završetak dva razreda u toku jedne školske godine
- i) vrši izbor oblika nastave, podjelu predmeta na nastavnike/ce, odnosno određuje organizaciju nastave u 40-satnoj radnoj sedmici
- j) odobrava i organizira polaganje prijemnih ispita, mature, odnosno završnog ispita, te razmatra i usvajanje izvještaje o ispitima
- k) donosi odluku o poništenju ispita
- l) stara se o vijeću učenika/ca škole
- m) razmatra izvještaje o nadzoru rada škole, inspekcijskom pregledu i poduzima mjere za izvršenje naloženih obaveza
- n) obavlja i druge obaveze u skladu sa zakonom i pravilima škole

Sjednice Nastavničkog vijeća saziva i njima predsjedava direktor škole, a održavaju se obvezno na početku školske godine i na kraju svakog obrazovnog razdoblja.

### 2.3.2. Odjeljsko vijeće:

Odjeljsko vijeće čine svi nastavnici koji izvode nastavu u određenom razredu, a njegovim radom rukovodi jedan od razrednika koga odredi Nastavničko vijeće.

Odjeljsko vijeće obavlja sljedeće poslove, analizira uspjeh određenog razreda i rad nastavnika/ca,

- a) neposredno radi na profesionalnoj orijentaciji učenika/ca,

- b) predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ ica ili učenika/ cu pojedinačno
- c) predlaže organizaciju i program upoznavanja sa osnovama građanskog prava i demokracije,
- d) utvrđuje zaključne ocjene,
- e) vrši druge poslove u skladu sa zakonom i pravilima škole.

### 2.3.3. Stručni aktivni u školi

Stručni aktivni se bave planiranjem i programiranjem obrazovno-odgojnog rada, pripremanjem i realizacijom stručnog usavršavanja nastavnika, mjerama za unapređenje rada, izradom zadataka objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem korištenih objektivnih postupaka i instrumenata i mjerenjem dostignuća u vrednovanju znanja učenika, praćenjem inovacija, planiranjem nabavke nastavnih sredstava i pomagala u cilju osavremenjivanja nastave.

Na osnovu člana 162 u Službenom glasniku USK, možemo da izdvojimo zajednička i obavezna područja za sve aktivne su:

1. Predlaganje podjele časova po odjeljenjima
2. Planiranje nastavno-odgojnog programa
3. Pripremanje za časove
4. Planiranje i realizacija plana individualnog stručnog usavršavanja nastavnika
5. Učešće u realizaciji plana unapređenja obrazovno odgojnog rada i analitičko-studijska istraživanja
6. Utvrđivanje prijedloga za nabavku nastavnih sredstava
7. Razmatranje rezultata uspjeha u učenju učenika
8. Izrada zadataka objektivnog tipa, njihova primjena i evaluacija rezultata provjere znanja, pripremanje pohvala i nagrada
9. Pripremanje i prisustvovanje oglednom času
10. Učešće u istraživačkom zadatku vrednovanja rada učenika.
11. Utvrđivanje methodske jedinice (izbor, metoda, oblika i nastavnih sredstava i pomagala)
12. Izrada izvještaja o radu stručnih aktivna.

Stručni aktivni obavljat će i druge poslove utvrđene Pravilima škole.

Aktivni će dopuniti svoj program onim sadržajima koji su od posebnog značaja za svako područje. U školama najčešće postoje aktivni razredne nastave, aktivni društveno jezičke grupe predmeta, aktivni prirodnih nauka.

#### 2.4. Uloga pedagoga u radu Stručnih organa škole

Školski pedagog sa sobom treba da nosi stručno znanje, iskustvo, odeđene kompetencije, sposobnosti i osobine ličnosti koje treba da posjeduje školski pedagog. Prije svega, treba da upozna sam sebe, da nauči da poštuje i vjeruje u ličnost drugog čovjeka, razvije empatiju prema drugim ljudima da razvija i gradi međuljudske odnose u kojima vlada iskrenost, povjerenje i poštovanje, da uspostavi komunikaciju s drugima, kako bi uspješno i kvalitetno obavljao svoju ulogu u radu stručnih organa. U radu stručnih organa pedagog susreće s raznim izazovima, preprekama.

##### 2.4.1. Pedagog kao voditelj Nastavničkog vijeća

Uloga pedagoga kao voditelja zavisi od brojnih faktora kao što su crte ličnosti, stilovi vođenja i sl. Da bi pedagog bio dobar voditelj potrebno je da ima kompetencije pedagoškog vođenja.

U radu nastavničkog vijeća pedagog učestvuje u planiranju i programiranju odgojno-obrazovnog rada u školi i cjelokupnog nastavnog procesa, vrši evaluaciju odgojno-obrazovnog rada, analizu realizacije kurikuluma i uspjeha učenika, zajedno s kolegama donosi prijedloge za unapređenje odgojno-obrazovnog procesa, motivira kolege, potiče na stručno usavršavanje, nastoji uspostaviti pozitivnu pedagošku klimu i saradnju i komunikaciju između svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa i stvarati takvo pedagoško ozračje koje potiče i motivira svakog sudionika odgojno obrazovnog procesa. Uloga voditelja se u radu pedagoga provlaci kroz sve segmente njegovog rada.

U radu sa nastavnicima pedagog kao voditelj treba da motivira, potiče nastavnike da stvara pozitivno okruženje, da identificira problem koji se možda javlja u radu nastavnika te na adekvatan način ukaže nastavniku na određeni problem bilo da je to kroz individualni rad s nastavnikom ili kroz rad u stručnim organima.

Pedagog planira zajedno sa članovima grupe i zajedno sa njima odlike donosi. Prihvaća i potiče inicijativu i kreativnost saradnika. Nastavničko vijeće sredinom oba polugodišta analizira realizaciju nastavnog plana i programa, s osvrtom na uspjehe učenika i kontinuitet u ocjenjivanju. Nastavničko vijeće, po okončanju prvog polugodišta i na kraju školske godine, analizira rad i rezultate rada učenika, odjeljenja, razrednih vijeća, nastavnika i škole u cjelini.

Vođenje povezuje tri odrednice: utjecaj, vrijednost i vizija. Ljudi su najvažniji faktor pretvaranja zamisli u djelo, a njihovo vođenje ključni faktor na putu do ostvarivanja planiranog cilja. Stoga se temeljnom svrhom vođenja smatra način i intenzitet utjecaja pedagoga na ljude u stručnim organima kako bi oni što više pridonijeli zajedničkom cilju. Dobre rezultate mogu ostvariti samo motivirani ljudi u stručnim organima. Zbog toga je zadatak pedagoga da otkrije prave načine i tehnike poticanja svog kolektiva i da zna upravljati konfliktima koji se mogu pojaviti.

#### 2.4.2. Pedagog kao voditelj Stručnog aktiva

Kroz rad u stručnim organima pedagog svoju ulogu ispoljava organizujući različite vidove stručnih usavršavanja, motiviranje kolega na uvođenje inovacija, organizacije pedagoških radionica, oglednih sati. Kroz rad u stručnim organima pedagoškim vođenjem pedagog nastoji zajedno s kolegama timskim radom raditi na unapređenju odgojno-obrazovnog procesa. U stručnim aktivima pedagog izlaže zahtjeve učenika (odsustvo radi vannastavnih aktivnosti, prelazak iz odjeljenja u odjeljenje).

U vođenju stručnih aktiva, pedagog mora da ima odličnu komunikaciju sa svim članovima stručnih aktiva. Komunikacija predstavlja osnov za rad školskog pedagoga. Kvalitet njegovog rada i uspješnost realiziranja postavljenih odgojno-obrazovnih ciljeva, realizacija svih aktivnosti ovisi o kvaliteti komunikacije koju školski pedagog uspostavlja s članovima stručnih aktiva .

Da bi komunikacija bila uspješna, školski pedagog treba da uspostavi odnos u kojem vlada poštovanje i povjerenje. Također, treba da zna slušati i razumijeti osobu s kojom komunicira. U komunikaciji s članovima stručnih aktiva, školski pedagog treba da poštuje nastavnika kao već formiranu ličnost, sa njegovim sposobnostima i osobinama.

Pedagog zajedno sa ostalim članovima stručnih aktiva. bavi se planiranjem i programiranjem obrazovno-odgojnog rada, pripremanjem i realizacijom stručnog usavršavanja nastavnika, mjerama za unapređenje rada, izradom zadataka objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem

korištenih objektivnih postupaka i instrumenata i mjerenjem dostignuća u vrednovanju znanja učenika, praćenjem inovacija, planiranjem nabavke nastavnih sredstava i pomagala u cilju osavremenjivanja nastave.

#### 2.4.3. Pedagog kao voditelj Odjeljskog vijeća

Odjeljsko vijeće-pedagog identificira, ukazuje i potiče kolege na rješavanje određenih problema koje se pojave u radu, potiče i ukazuje na važnost saradnje među kolegama, vrši analize uspjeha i postignutih rezultata i u skladu s tim predlaže mjere poboljšanja.

Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća neposredno radi na profesionalnoj orijentaciji učenika/ca, te predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno, radi na organizaciji i programu upoznavanja sa osnovama građanskog prava i demokraciji.

Demokratski stil vođenja pedagoga karakterizira većinu aktivnosti koje pedagog planira sa odjeljskim vijećem i zajedno donose odluke. U svom radu demokratski voditelj potiče kreativnost i inovativnost podređenih radnika i rukovoditelja,

#### 2.4.4. Pedagog kao refleksi praktičar u Stručnom aktivu

Akcijska istraživanja pružaju novu mogućnost suradnje pedagoga i članova stručnih aktivna koji mogu biti inicijatori istraživanja, suistraživači i/ili kritički prijatelji tijekom istraživanja.

U stručnim aktivima pedagog potiče kolege na stručno usavršavanje, ukazuje na značaj stručnog usavršavanja, organizuje različite vidove stručnog usavršavanja, zajedno sa kolegama radi na unapređenju odgojno obrazovnog rada, sam se stručno usavršava, prati literaturu i inovacije prezentuje kolegama. Članovi stručnog aktivna mogu zapravo da budu kritički prijatelji. Oni treba da postavljaju provokativna pitanja, pronalaze podatke koji se zatim ispituju na razne načine i nudi kritiku rada kao prijatelj. Kritički prijatelj nastoji u potpunosti razumjeti kontekst nečijeg djelovanja i rezultate koje neka osoba ili grupa želi postići.

Članovi stručnog aktivna kao kritički prijatelji zajedno sa pedagogom treba da rade na realizaciji plana unapređenja obrazovno odgojnog rada i analitičko-studijska istraživanja, te da učestvuju u istraživačkom zadatku vrednovanja rada učenika.

#### 2.4.5. Pedagog kao reflektivni praktičar u Nastavničkom vijeću

Pedagog kao reflektivni praktičar ima ulogu da stečena teorijska znanja primjeni u praksi uzimajući u obzir sve okolnosti u datom trenutku. Dakle polazeći od osnovnih teorijskih pretpostavki i znanja koje posjeduje pedagog će razmatrajući situaciju istražiti različita rješenja i nečije djelovanja u datoj situaciji. Također kao reflektivni praktičar pedagog će preispitivati i svoj način rada, svakodnevno težiti ka unapređenju vlastitog rada i prakse. Također kao reflektivni praktičar pedagog ima ulogu da provodi istraživanja na osnovu kojih bi mogao unaprijediti kako svoj rad i praksu tako i pomoći nastavnicima da unaprijede svoj rad i praksu. Priprema i realizira predavanja za nastavničko vijeće o aktualnim temama.

Pedagog u ulozi reflektivnog praktičara zajedno sa ostalim članovima Nastavničkog vijeća može da organizira rad i prati ostvarenje nastavnog plana i programa, te da analizira ostvarenje ciljeva i zadataka obrazovanja, te utvrđuje prijedlog i razmatra izvršenje godišnjeg programa rada škole, rada stručnih organa i tijela .

Reflektivni praktičar kritički razmatra svoju praksu, pedagog zapravo treba da stalno propituje što radi, zašto to radi baš tako te kako bi mogao poboljšati svoj rad. Stalnim propitivanjem dobiva cjelovitu sliku o sebi i o svim značajkama svoga rada, bile one pozitivne ili negativne. Naravno ovo propitivanje može da poboljša cjelokupni odgojno-obrazovni rad, te rad Nastavničkog vijeća.

#### 2.4.6. Pedagog kao reflektivni praktičar u Odjeljenskom vijeću

Pedagog prati Pravilnik i poštuje prava o ocjenjivanju učenika, također koordnira aktivnosti Vijeća. Te u odjeljenskom vijeću analizira uspjeh učenika nakon polugodišta. rijetke su prilike u kojima pedagog posvećuje vrijeme procjenjivanju samoga sebe, dok mu akcijska istraživanja omogućuju da sagleda svoj rad na strukturirani način. Također, akcijska istraživanja promiču suradnju između istraživača i ispitanika (Warrican, 2006) pa su korisna svakako za rad u odjeljenskom vijeću

Refleksivna kritika u svrhu unapređivanja rada jedna je od najvažnijih obilježja akcijskih istraživanja. Može se reći i da je akcijsko istraživanje „učenje čineći”. Zapravo takvo nešto može da poboljša rad Odjeljenskog vijeća.

Pedagog kao reflektivni praktičar može da zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća da analizira uspjeh određenog razreda i rad nastavnika/ca, te da predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno.

Odgojno-obrazovni sistem zahtijeva brže, ali istovremeno i dugotrajne promjene na svim razinama, a njega je gotovo nemoguće mijenjati ukoliko te promjene dolaze samo izvana. Promjene u visokoškolskoj ustanovi odnose se ponajprije na mijenjanje uloge pedagoga u odjeljskom vijeću u procesu vlastitoga napredovanja te stjecanja profesionalnoga znanja i kompetencija. To zahtijeva promjene u kurikulumu, organizaciji rada odjeljskog vijeća, odnosima između pedagoga i članova Odjeljskog vijeća. Zajedničko promišljanje prakse uključuje i pedagoga i članova Odjeljskog vijeća te ravnopravno daje mogućnost svim sudionicima da preuzmu odgovornost za stanje u Odjeljskom vijeću.

### **3. Metodologija istraživanja**

#### PROBLEMSKO – METODOLOŠKO UTEMELJENJE ISTRAŽIVANJA

##### **1. Definiranje osnovnih pojmova**

Pedagog je najšire profiliran stručni suradnik u školi. Sudjeluje u svim fazama odgojno-obrazovne djelatnosti, od planiranja i programiranja do vrednovanja rezultata. On surađuje sa svim drugim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa u školi. Prati, istražuje i analizira nastavni rad, te predlaže načine i sadržaje za unapređivanje i poboljšanje nastave i cjelovitoga odgojno - obrazovnog rada u školi. Težište rada pedagoga je na pedagoško - didaktičkom području školskog i nastavnog rada (Jurić, 2004: 18).

##### **2. Problem i predmet istraživanja**

Multiple uloge pedagoga u radu stručnih aktiva je tema koja je posebno aktualna u posljednjem desetljeću na našim prostorima na šta ukazuje i pažnja koja se pridaje ovom fenomenu u javnom prostoru. Svakako jedan i od motiva je upravo i bio taj što se malo govori o multipim ulogama, tj i poveznici pedagoga i stručnih organa.

Uloga pedagoga u odgojno- obrazovnim institucijama se tokom vremena mijenjala. Kako bi bi pedagog mogao uspješno vladati školom, potrebno je da pored posjedovanja određenog znanja i vještina uloži mnogo truda. Ono što nas zanima u ovoj idejnoj skici jeste uloga pedagoga u radu stručnih organa. Iz literature smo izdvojili sljedeće ulogu pedagoga kao vidtelja i refleksivnog praktičara. Ovo je potrebno naglasiti s obzirom da se tema ovog rada odnosi na multiple uloga pedagoga u radu stručnih organa, pa je naprije potrebno definirati pojam pedagoga. Pedagog je najšire profiliran stručni saradnik u školi. Sudjeluje u svim fazama odgojno-obrazovne djelatnosti, od planiranja i programiranja do vrjednovanja rezultata. On surađuje sa svim drugim sudionicima odgojno – obrazovnog procesa u školi. Prati, istražuje i analizira nastavni rad, te predlaže načine i sadržaje za unaprjeđivanje i poboljšanje nastave i cjelovitoga odgojno-obrazovnog rada u školi.

Težište rada pedagoga je na pedagoško-didaktičkom području školskog i nastavnog rada (Vrgoč, 2000: 18). Važno je spomenuti da je školski pedagog osoba koja vodi pedagošku

službu škole. Ova služba treba biti dobro organizovana i u njoj treba da se održava i unapređuje pedagoški duh škole.

Pedagog svoju funkciju ostvaraju na različitim nivoima. Najfrekventnija njegova uloga jeste školski pedagog, zatim je, zavisno od veličine kolektiva, i organizacije škole i njene saradnje s drugim školama, član pedagoško- psihološke službe, ili školske savjetodavne službe, odnosno stručno- razvojne. U manjim kolektivima ili u onim slučajevima u kojima nije formirana stručno- razvojna služba, ovaj stručnjak djeluje kao školski pedagog.

Razmatrajući trenutno prisutna stajališta o ulozi stručnih suradnika, moguće je uočiti svojevrsnu polarizaciju stavova – s jedne strane egzistiraju stajališta da su stručni suradnici nepotrebni, da samo predstavljaju nepotrebnii trošak u školskom proračunu (mišljenje dijela prosvjetne birokracije koji nastoji ostvariti obrazovni standard uz što manje troškova) te da njihova uloga nije svrsishodna, dok je s druge strane naglašena potreba za stručnim suradnicima kao uvjeta za kvalitetno ostvarivanje školskog programa i imperativa suvremene škole. „Pripadnici obrazovne struke, koji temeljitije poznaju narav odgojno-obrazovnog procesa i važnost profesionalnog ostvarivanja školskog programa, smatraju da je jedan od najvažnijih uvjeta za unapređivanje rada škole postojanje i djelovanje tima specijaliziranih stručnjaka u funkciji poticanja internog razvoja“ (Jurić i sur., 2001:12).

Sve ovo nas upućuju na predmet istraživanja u kojem nas zanima koje su to multiple uloge pedagoga u radu stručnih organa škole. Iz tog proizlazi niz pitanja kakva i kolika je uloga pedagoga u radu stručnih organa? Istraživanjem bi pokušali otkriti da li pedagog aktivno sudjeluje u radu stručnih organa, na koji način?

### **3. Cilj i zadaci istraživanja**

**Cilj** istraživanja ispitati multiple uloge pedagoga u radu stručnih organa osnovne škole.

U skladu s postavljenim ciljem precizirat će se sljedeći zadaci:

#### **4. Zadaci**

„Sve aktivnosti i radnje koje se nužno moraju sprovesti da bi realizirali postavljeni cilj nazivamo zadacima“ (Slatina, 1998). Dakle, da bismo došli do ostvarenja glavnog cilja, potrebno je prethodno riješiti zadatke koji dovode do realizacije cilja. Konkretni zadaci ovog rada su:

1. Ispitati uloge pedagoga u radu stručnih organa škole

- 1.1. Ispitati uloge pedagoga u radu Nastavničkog vijeća
  - 1.1.1. Pedagog kao voditelj
  - 1.1.2. Pedagog kao reflektivni praktičar
- 1.2. Ispitati ulogu pedagoga u radu Odjeljenskog vijeća
  - 4.2.1 Pedagog kao voditelj
  - 4.2.2. Pedagog kao reflektivni praktičar
- 4.3. Ispitati ulogu pedagoga u radu Stručnih aktiva
  - 4.3.1. Pedagog kao voditelj
  - 4.3.2. Pedagog kao reflektivni praktičar

## 5. Identifikacija i operacionalizacija varijabli

Osnovne varijable ovog istraživanja možemo podijeliti na zavisne i nezavisne varijable.

**Zavisna varijabla:** Multiple uloge

	Varijabla	Opis
zavisna varijabla	Voditelj	Voditelj uključuje djelatnike u raspravu o kvaliteti određenog posla i vremenu potrebnom kako bi se obavio pa radnici određenog posla i vremenu potrebnom kako bi se obavio Voditelj neprestano nastoji prilagoditi poslove sposobnostima i potrebama zaposlenih.
	Reflektivni praktičar	aktivan pojedinac koji istražuje rješenja i različite načine djelovanja kao odgovore na praktične probleme

## 6. Istraživačka pitanja

1. Kako pedagog percipira svoje uloge u radu stručnih organa škole?
2. Koje su specifičnosti uloge pedagoga kao voditelja u radu odjeljenskog, nastavničkog vijeća i stručnih aktiva?

3. Koje su specifičnosti uloge pedagoga kao reflektivnog praktičara u radu odjeljenskog, nastavničkog vijeća i stručnih aktiva?

## **7. Metode prikupljanja podataka**

U ovom istraživanju koristili smo sljedeće metode: metoda teorijske analize, deskriptivna metoda, Survej metodu.

**Metoda teorijske analize** podrazumijeva korištenje pedagoško – psihološke literature, priručnika, udžbenika, nastavnih planova i programa, stručnih i naučnih radova, enciklopedija itd., te omogućava da se nakon proučavanja izvora, prikupljenih činjenica i analiziranih veza i odnosa, proučavanja predmeta i pojava dođe do novih rješenja i naučnih zaključaka (Mužić, 1999). Metoda teorijska analize u ovom istraživanju će nam koristiti prilikom pregleda i apstrahiranja teorije iz adekvatne literature koja se bavi multiplim ulogama pedagoga. Na taj način dobit ćemo širi uvid u ovaj problem, te dovesti u vezu sa stručnim aktima u školi. Analiziranje podataka iz različitih izvora omogućit će da se lakše razumijevaju multiple uloge pedagoga u radu stručni organa.

**Deskriptivna metoda** nastoji dati pregled, snimak stanja, odnosno nastoji izvršiti snimanje onog što je predmet istraživanja. U zavisnosti koja logičko-metodološka operacija dominira u okviru deskriptivne metode njenim varijantama se smatraju analitička, komparativna i klasifikacijska deskriptivna metoda (Bandur & Potkonjak, 1999: 176). Deskriptivna metoda u ovom radu će biti korištena kako bi omogućila pregled postojeće uloga pedagoga i utvrđivanje stanja u istraživanom fenomenu, odnosno kako to zapravo izgleda u stručnim organima u školama na području Općine Ključ i Sanski Most.

## **8. Tehnike i instrumenti**

U ovom istraživanju kao tehniku smo koristili anketiranje, a koje je primjenjeno na uzorku nastavnika u školama.

Anketiranje je postupak prikupljanja informacija o različitim pojavama primjenom anketnog lista (upitnika) pri čemu ispitanici izražavaju svoje stavove, sudove, daju tražene podatke, informacije, biranjem ponuđenih alternativa ili upisivanjem svojih odgovora. (Jakšić & Potkonjak, 1996: 25).

Anketiranje primjenjeno na uzorku nastavnika iz škola koje je obuhvatio uzorak našeg istraživanja. U istraživanju su kao instrumenti korišteni anketni upitnik i protokol strukturiranog intervjua.<sup>1</sup>

**Upitnik** je mjerni instrument sastavljen od stavki ili pitanja koja se ispitaniku prezentiraju odštampana na papiru, ili na nekom drugom pogodnom medijumu (recimo na računaru) (Fajgelj, 2007: 352). Upitnik koji smo koristili u ovom istraživanju se sastojao od tri dijela koja su se odnosila na ulogu pedagoga u nastavničkom vijeću, odjeljenskom vijeću, te stručnim organima. Sva pitanja su odgovarala navedenim stručnim organima. Metoda koja je usko vezana za ovaj mjerni instrument, kao i za intervju jeste Servej metoda.

**Strukturirani intervju** je onaj u kojem su sadržaj i postupci unaprijed organizirani. To znači da su slijed pitanja i riječi kojima se postavljaju određeni putem unaprijed utvrđenog rasporeda, a intervjueru ostaje malo slobode za modifikacije (Cohen, 2001). U istraživanju je korišten protokol intervjua koji se sastoji od pitanja koja smo postavljali ispitanicima prema utvrđenom rasporedu

## 9. Uzorak

U istraživanju će ukupno učestovati pet osnovnih škola na području Ključa i Sanskog Mosta. U svrhu ovog istraživanja korišten je ciljani (nastavnici unutar škola su ciljano odabrani i odgovaraju potrebama ovog istraživanja) i prigodni uzorak (gradovi u BiH i škole su odabrani na temelju dostupnosti). Ono što je karakteristično za ciljani uzorak je da u njemu istraživači odaberu slučajeve na temelju vlastite prosudbe njihove tipičnosti. Na taj način oni sastavljaju uzorak koji će dobro odgovarati njihovim specifičnim potrebama. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 89 ispitanika (86 nastavnika i 3 pedagogice). Podrobniji deskriptivni podaci prikazani u tabeli 1. Ispitanici su upitnike popunjavali klasičnom metodom, odnosno metodom papir-olovka.

**Tabela 1.** *Deskriptivni podaci ispitanika*

	Spol	Radni staž u školi:	Dob
Aritmetička sredina (M)	1.52	12.27	38.7

<sup>1</sup> Bilo je planirano provođenje fokus grupe sa nastavnicima ali je zbog situacije uzrokovane pandemijom COVID-19 došlo do izmjene u izboru i primjeni istraživačkih tehnika.

Medijana (C)	2.00	14	41
Standardna devijacija (SD)	0.503	6.175	8.233
Varijanca (V)	0.253	38.131	67.782

## 10. .Postupci obrade podataka

U ovom istraživanju obrada podataka obuhvata:

1. Kvalitativnu obradu podataka i to:
2. Transkripciju
3. Kodiranje
4. Tumačenje dobivenih rezultata

Kvantitativna obrada podataka:

1. Deskriptivna statistika

## 4. Rezultati istraživanja

### 4.1. Rezultati kvantitativnog istraživanja

U nastavku rada predstavljeni su rezultati istraživanja grupirani prema ulogama pedagoga koje smo izdvojili za potrebe ovog rada. U tu svrhu korištena su tri upitnika uloge pedagoga u radu Nastavničkog vijeća, Odjeljenskog vijeća te Stručnih aktiva, s naglaskom na uloge pedagoga kao voditelja i reflektivnog praktičara. Rezultati dobiveni putem deskriptivne analize podataka i prikazani u tabelama ispod. Za obradu podataka korišten SPSS program.

Kako deskriptivna statistika opisuje činjenice dobivene opažanjem ili mjerenjem neke pojave (Đapo & Đokić, 2012) za detaljnije i egzaktnije informacije o dobijenim rezultatima u ovom istraživanju potrebno je analizirati deskriptivne podatke prikazane u tabelama 2, 3, 7 i 11. odnosno ukupan broj ispitanika (N) te mjere centralne tendencije, odnosno aritmetičku sredinu (M), medijanu (C) i mod (Mo). Najprije, važno je pojasniti da skala na kojoj se nalaze rezultati mjerenja određuje odabir i uvjetuje razinu računskih operacija, a time i vrstu statističkih postupaka koje je opravdano koristiti prilikom njihove deskripcije i analize. U ovom slučaju korištena je nominalna skala, budući da su varijable u istraživanju kategorijalne. Nominalna skala omogućava da izvršimo kategorizaciju rezultata dobijenih mjerenjem ili opažanjem (npr. ispitanike svrstavamo prema spolu, odnosno na muškarce i žene). Prema tome, jedini računski postupak koji je moguće provesti je brojanje slučajeva u svakoj kategoriji, a za što nam služe frekvencije. S druge strane, mjere centralne tendencije su značajne zbog toga što predstavljaju vrijednosti koje odražavaju centralno mjesto distribucije podataka, odnosno središnju vrijednost tj. onu koja je najadekvatniji reprezent određenog skupa podataka. Važno je naglasiti da izbor mjera centralne tendencije zavisi od skale mjerenja i oblika distribucije (Đapo & Đokić, 2012). Kako je u ovom istraživanju korištena nominalna skala mjerenja kao mjeru centralne tendencije koristimo mod, koji predstavlja dominantnu vrijednost tj. onu koja je najučestalija vrijednost u distribuciji. Ukoliko je u distribuciji podataka jedna dominantna vrijednost, govorimo o unimodalnoj distribuciji, dok u slučaju kada imamo dvije dominantne vrijednosti, distribucija je bimodalna itd. U ovom slučaju radi usporedbe pored moda prikazane su vrijednosti medijane i aritmetičke sredine, budući da prema Đapo & Đokić (2012) kod simetrične, unimodalne distribucije mod, medijana i aritmetička sredina bit će približno jednake vrijednosti, što je također moguće zaključiti iz tabele 2 (Deskriptivni podaci za upitnik: Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća), tabele 5 (Deskriptivni podaci za upitnik: Uloga pedagoga u radu odjeljenskog vijeća) i

tabele 8 (Deskriptivni podaci za upitnik: Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva). Pored mjera centralne tendencije, odnosno tendencije grupiranja podataka oko neke srednje vrijednosti za interpretaciju podataka nužno je obratiti pažnju i na tendencija variranja tj. raspršenja podataka oko srednje vrijednosti. Stoga u numeričkoj deskripciji skupa podataka koristimo i mjere varijabiliteta. Kao i kod mjera centralne tendencije, izbor mjera varijabiliteta također zavisi od skale mjerenja i oblika distribucije. Npr. standardna devijacija je mjera varijabiliteta koja se temelji na udaljenostima svakog rezultata od aritmetičke sredine i opravdano je računati samo kada je: distribucija rezultata normalna ili barem simetrična i kada je korištena intervalna ili racio skala mjerenja (Đapo & Đokić, 2012). Kako je veći broj podataka koncentrisan na jednoj strani skale, a manji broj na drugoj strani, u ovom istraživanju je distribucija podataka asimetrična. U slučaju nominalne skale mjerenja kao mjera varijabiliteta se koristi broj kategorija, što je prikazano u frekvencijskim tablicama za svaki od korištenih upitnika. Također, važno je naglasiti da su u frekvencijskim tablicama (tabele 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14 i 15.) od pet mogućih kategorija (u potpunosti se ne slažem, ne slažem se, i slažem se i ne slažem, slažem se i u potpunosti se slažem) Likertove ljestvice prikazane vrijednosti, odnosno frekvencije biranja, samo za one kategorije koje su ispitanici odabrali barem jedanput.

Dakle, struktura rezultata istraživanja se sastoji od sljedeće tri dimenzije, odnosno: uloge pedagoga u radu nastavničkog vijeća, uloge pedagoga u radu odjeljenskog vijeća i uloge pedagoga u radu stručnog aktiva. Na koncu, važno je napomenuti da su svi ispitanici odgovorili na sva pitanja i da nema nedostajućih vrijednosti.

### 3.1.1. Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća

U tabeli 2 i 3. prikazani su deskriptivni podaci za svaku pojedinačnu česticu upitnika Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća, odnosno mjere centralne tendencije.

**Tabela 2.** Deskriptivni podaci za pitanja 1 - 5 (upitnik: Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća)

Varijabla	M	C	Mo
1. Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva	4.73	5.00	5
2. Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.	1.52	1.00	1
3. Pedagog zajedno sa članovima nastavničkog vijeća planira i zajedno donosi odluke.	4.61	5.00	5
4. Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje.	4.35	4.00	4
5. Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.	4.38	4.00	4

**Tabela 3.** Deskriptivni podaci za pitanja 6 - 22 (upitnik: Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća)

Varijabla	M	C	Mo
6. Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standard.	4.52	5.00	5
7. Učestvuje u zajedničkom donošenju odluka sa suradnicima.	4.53	5.00	5
8. Pedagog u ulozi reflektivnog praktičara zajedno sa ostalim članovima nastavničkog vijeća prati ostvarenje nastavnog plana i programa.	4.33	4.00	4
9. Potiče timski rad.	4.60	5.00	5
10. Kontinuirano provodi istraživanja s ciljem unapređenja prakse.	4.60	5.00	5
11. Potiče nastavnike na unapređenje prakse.	4.60	5.00	5
12. Vodi reflektivni dnevnik.	4.58	5.00	5
13. Koordinira aktivnosti vijeća.	4.52	5.00	5
14. Potiče pozitivnu pedagošku klimu.	4.44	4.00	4
15. Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno - obrazovnoj ustanovi.	4.60	5.00	5
16. Kritički razmatra vlastitu praksu.	4.56	5.00	5
17. Informacije koje dobija od nastavnika koristi za unapređenje odgojno - obrazovne prakse.	4.57	5.00	5
18. Kontinuirano realizira predavanja za nastavničko vijeće o aktuelnim temama.	4.57	5.00	5
19. U radu nastavničkog vijeća pedagog učestvuje u planiranju i programiranju odgojno - obrazovnog rada u školi i cjelokupnog nastavnog procesa.	4.56	5.00	5
20. Pedagog planira zajedno sa članovima grupe i zajedno sa njima donosi odluke.	4.56	5.00	5
21. Pedagog zajedno s članovima nastavničkog vijeća neposredno radi na profesionalnoj orijentaciji učenika.	4.57	5.00	5
22. Demokratski stil vođenja pedagoga karakterizira većinu aktivnosti koje pedagog planira sa odjeljskim vijećem i zajedno donose odluke.	4.57	5.00	5

U tabelama 4, 5 i 6 su navedene frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća, odnosno koliko puta su ispitanici odabrali određeni odgovor, kao i procenti koje obuhvata određeni odgovor na svako pojedino pitanje. Sa tvrdnjom o pedagogu kao reflektivnom praktičaru („Pedagog u ulozi reflektivnog praktičara zajedno sa ostalim članovima nastavničkog vijeća prati ostvarenje nastavnog plana i programa“) svi ispitanici se slažu u većoj mjeri: 60 ispitanika se slaže (67,4%), dok se 29 slaže u potpunosti (32,6%). Rezultati odabira ispitanika na sljedeća pitanja o pedagogu kao reflektivnom praktičaru su obuhvaćenja pitanjima 11 („Pedagog potiče timski rad“), 12 („Kontinuirano provodi istraživanja s ciljem unapređenja prakse“), 13 („Potiče nastavnike na unapređenje prakse“) i 15 („Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno - obrazovnoj ustanovi“).

S navedenom tvrdnjom svi ispitanici se slažu u većoj mjeri: 36 ispitanika se slaže (40,4%), dok se 53 slaže u potpunosti (50,6%).

Preostala pitanja o pedagogu kao reflektivnom praktičaru obuhvaćaju sljedeće čestice: 14 („Pedagog vodi reflektivni dnevnik“ – 37 ispitanika se slaže s ovom tvrdnjom, dok se 52 slaže u potpunosti), 16 („Pedagog kritički razmatra vlastitu praksu“ – 39 ispitanika se slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 50 slaže u potpunosti), 17 („Pedagog informacije koje dobija od nastavnika koristi za unapređenje odgojno - obrazovne prakse“ – 38 ispitanika se slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 51 slaže u potpunosti) i 21 („Pedagog zajedno s članovima nastavničkog vijeća neposredno radi na profesionalnoj orijentaciji učenika“ - 38 ispitanika se slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 51 slaže u potpunosti). Osim navedenog, odgovori ispitanika u vezi uloge pedagoga kao voditelja su obuhvaćeni česticama 4 („Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje“ – 1 ispitanik se u potpunosti ne slaže, 54 ispitanika se slažu, dok se 34 ispitanika u potpunosti slažu s navedenom tvrdnjom), 5 („Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi“ – 55 ispitanika se slaže, dok se 34 u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom), 6 („Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standard“ – 43 ispitanika se slažu, dok se 46 slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 7 („Učestvuje u zajedničkom donošenju odluka sa suradnicima. – 42 ispitanika se slažu, dok se 47 ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom“), 8 („Koordinira aktivnosti vijeća“ – 43 ispitanika se slaže, dok se 46 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 9 („Pedagog potiče pozitivnu pedagošku klimu“ - 50 ispitanika se slaže, dok se 39 ispitanika slaže u potpunosti), 20 (Pedagog planira zajedno sa članovima grupe i zajedno sa njima donosi odluke“ – 39 ispitanika se slaže, dok se 50 ispitanika slaže u potpunosti s tvrdnjom), 22 („Demokratski stil vođenja pedagoga karakterizira većinu aktivnosti koje pedagog planira sa odjeljskim vijećem i zajedno donose odluke“ - 38 ispitanika se slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 51 slaže u potpunosti).

**Tabela 4.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća (pitanja 1-2)*

Varijabla	f	%
1. Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.		
U potpunosti se ne slažem	47	52.8
Ne slažem se	40	44.9
I slažem se i ne slažem	1	1.1
U potpunosti se slažem	1	1.1

Total	89	100.0
2. Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva		
Slažem se	24	27.0
U potpunosti se slažem	65	73.0
Total	89	100.0
<b>Tabela 5.</b> <i>Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća (pitanja 3-12)</i>		
Varijabla	f	%
3. Pedagog zajedno sa članovima nastavničkog vijeća planira i zajedno donosi odluke.	35	39.3
Slažem se	54	60.7
U potpunosti se slažem	89	100.0
Total		
4. Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje.		
U potpunosti se ne slažem	1	1.1
Slažem se	54	60.7
U potpunosti se slažem	34	38.2
Total	89	100.0
5. Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.		
Slažem se	55	61.8
U potpunosti se slažem	34	38.2
Total	89	100.0
6. Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standard.		
Slažem se	43	48.3
U potpunosti se slažem	46	51.7
Total	89	100.0
7. Učestvuje u zajedničkom donošenju odluka sa suradnicima.		
Slažem se	42	47.2
U potpunosti se slažem	47	52.8
Total	89	100.0
8. Koordinira aktivnosti vijeća.		
Slažem se	43	48.3
U potpunosti se slažem	46	51.7
Total	89	100.0
9. Potiče pozitivnu pedagošku klimu.		
Slažem se	50	56.2
U potpunosti se slažem	39	43.8
Total	89	100.0
10. Pedagog u ulozi reflektivnog praktičara zajedno sa ostalim članovima Nastavničkog vijeća prati ostvarenje nastavnog plana i programa.		
Slažem se	60	67.4
U potpunosti se slažem	29	32.6
Total	89	100.0
11. Potiče timski rad.		
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	53	59.6
Total	89	100.0

12.Kontinuirano provodi istraživanja s ciljem unapređenja prakse.		
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	53	59.6
Total	89	100.0

**Tabela 6.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu nastavničkog vijeća (pitanja: 13 – 22)*

	f	%
13.Potiče nastavnike na unapređenje prakse.		
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	53	59.6
Total	89	100.0
14.Vodi reflektivni dnevnik.		
Slažem se	37	41.6
U potpunosti se slažem	52	58.4
Total	89	100.0
15.Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno - obrazovnoj ustanovi.		
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	53	59.6
Total	89	100.0
16.Kritički razmatra vlastitu praksu.		
Slažem se	39	43.8
U potpunosti se slažem	50	56.2
Total	89	100.0
17.Infomacije koje dobija od nastavnika koristi za unapređenje odgojno - obrazovne prakse.		
Slažem se	38	42.7
U potpunosti se slažem	51	57.3
Total	89	100.0
18.Kontinuirano realizira predavanja za nastavničko vijeće o aktuelnim temama.		
Ne sažem se	51	57.3
U potpunosti se ne slažem	89	100.0
Total		
19.U radu nastavničkog vijeća pedagog učestvuje u planiranju i programiranju odgojno - obrazovnog rada u školi i cjelokupnog nastavnog procesa.		
Slažem se	39	43.8
U potpunosti se slažem	50	56.2
Total	89	100.0
20.Pedag planira zajedno sa članovima grupe i zajedno sa njima donosi odluke.		
Slažem se	50	56.2
U potpunosti se slažem	89	100.0
Total		
21.Pedagog zajedno s članovima Odjeljskog vijeća neposredno radi na profesionalnoj orijentaciji učenika.		
Slažem se	51	57.3
U potpunosti se slažem	89	100.0
Total		

---

22. Demokratski stil vođenja pedagoga karakterizira većinu aktivnosti koje pedagog planira sa odjeljskim vijećem i zajedno donose odluke.		
Slažem se	38	42.7
U potpunosti se slažem	51	57.3
Total	89	100.0

---

#### 4.2.2. Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća

U tabeli 7. prikazani su deskriptivni podaci za svaku pojedinačnu česticu upitnik Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća, odnosno mjere centralne tendencije.

**Tabela 7.** Deskriptivni podaci za pitanja 1 - 16 (upitnik: Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća)

Varijabla	M	C	Mo
1. Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva			
2. Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.	4.54	5.00	5
3. Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća planira i zajedno donosi odluke.	1.31 4.71	1.00 5.00	1 5
4. Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje.	4.34	5.00	4
5. Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.	4.61	5.00	5
6. Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standard.	4.54	5.00	5
7. Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno.	4.63 4.64	5.00 5.00	5 5
8. Koordinira aktivnosti Vijeća.	4.69	5.00	5
9. Potiče međusobnu suradnju.	4.66	5.00	5
10. Potiče timski rad.	4.69	5.00	5
11. Uvodi inovacije u školski rad.	4.69	5.00	5
12. Vodi reflektivni dnevnik.	4.70	5.00	5
13. Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno - obrazovnoj ustanovi.	4.66	5.00	5
14. Kritički razmatra vlastitu praksu.	4.65	5.00	5
15. Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća indentificira probleme, koji se pojave u radu.	4.66	5.00	5
16. Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća rješava probleme, koji se pojave u radu.			

U nastavku u tabelama 8, 9 i 10 su navedene frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća, odnosno koliko puta su ispitanici odabrali određeni odgovor, kao i procenti koje obuhvata određeni odgovor na svako pojedino pitanje. U tabeli 6, prikazani su odgovori ispitanika na pitanje o pedagogu kao reflektivnom praktičaru „Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno“ (čestica 7). S navedenom tvrdnjom svi ispitanici se slažu u većoj mjeri: 33 ispitanika se slaže (37,1%), dok se 56 slaže u potpunosti (62,9%). Rezultati odabira ispitanika na sljedeća pitanja o pedagogu kao reflektivnom praktičaru su prikazana u tabeli 7: 10. „Pedagog potiče timski rad“ – 3 ispitanika su odgovorila da se i slažu i ne slažu, 24 da se slažu, dok 62 da se slažu u potpunosti; 11. „Pedagog uvodi inovacije u školski rad“ – 28 ispitanika se slaže, dok se 61

ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom; 12. „Pedagog vodi reflektivni dnevnik“ – 28 ispitanika se slaže, dok se 61 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, 13. „Pedagog traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno-obrazovnoj ustanovi“ – 27 ispitanika se slaže, dok se 62 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, 14. „Kritički razmatra vlastitu praksu“ – 30 ispitanika se slaže, dok se 59 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom; 15. „Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća indentificira probleme, koji se pojave u radu“ - 31 ispitanika se slaže, dok se 58 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom i 16. „Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća rješava probleme, koji se pojave u radu“ - 30 ispitanika se slaže, dok se 59 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. Osim navedenog, odgovori ispitanika u vezi uloge pedagoga kao voditelja su prikazani u tabeli 6: 4. „Članovi nastavnčkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje“ – 5 ispitanik se u potpunosti ne slaže, 1 ispitanik se ne slaže, 3 se i slažu i ne slažu, dok se 30 ispitanika slaže, a 50 slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom; 5. „Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi“ – 35 ispitanika se slaže, dok se 54 ispitanika ne slaže s navedenom tvrdnjom, 6. „Pedagog kontinuirano prati postignute rezultate u odnosu na postavljene ciljeve i standarde“ – 41 ispitanika se slaže, dok se 48 ispitanika slaže u potpunosti; 8. „Pedagog koordinira aktivnosti Vijeća“ – 3 ispitanika se slažu i ne slažu, dok se 26 ispitanika slaže, a 60 slaže u potpunosti.

**Tabela 8.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća (pitanja: 1 – 3)*

	f	%
1.Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva.		
U potpunosti se ne slažem	1	1.1
I slažem se i ne slažem	1	1.1
Slažem se	35	39.3
U potpunosti se slažem	52	58.4
Total	89	100.0
2.Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.		
U potpunosti se ne slažem	64	71.9
Ne slažem se	24	27.0
U potpunosti se slažem	1	1.1
Total	89	100.0
3.Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća planira i zajedno donosi odluke.		
Slažem se	26	29.2
U potpunosti se slažem	63	70.8
Total	89	100.0

<b>Tabela 9.</b> <i>Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća (pitanja: 4 – 12)</i>	f	%
4.Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje.		
U potpunosti se ne slažem	5	5.6
Ne slažem se	1	1.1
I slažem se i ne slažem	3	3.4
Slažem se	30	33.7
U potpunosti se slažem	50	56.2
Total	89	100.0
5. Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.		
Slažem se	35	39.3
U potpunosti se slažem	54	60.7
Total	89	100.0
6. Kontinuirano prati postignute rezultate u odnosu na postavljene ciljeve i standarde.		
Slažem se	41	46.1
U potpunosti se slažem	48	53.9
Total	89	100.0
7.Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno.		
Slažem se	33	37.1
U potpunosti se slažem	56	62.9
Total	89	100.0
8.Koordinira aktivnosti Vijeća.		
I slažem se i ne slažem	3	3.4
Slažem se	26	29.2
U potpunosti se slažem	60	67.4
Total	89	100.0
9. Potiče međusobnu suradnju.		
I slažem se i ne slažem	3	3.4
Slažem se	22	24.7
U potpunosti se slažem	64	71.9
Total	89	100.0
10.Potiče timski rad.		
I slažem se i ne slažem	3	3.4
Slažem se	24	27.0
U potpunosti se slažem	62	69.7
Total	89	100.0
11.Uvodi inovacije u školski rad.		
Slažem se	28	31.5
U potpunosti se slažem	61	68.5
Total	89	100.0
12.Vodi reflektivni dnevnik		
Slažem se	28	31.5
U potpunosti se slažem	61	68.5
Total	89	100.0

<b>Tabela 10. Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu Odjeljskog vijeća (pitanja: 13 – 16)</b>	f	%
13. Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno-obrazovnoj ustanovi.		
Slažem se	27	30.3
U potpunosti se slažem	62	69.7
Total	89	100.0
14. Kritički razmatra vlastitu praksu.		
Slažem se	30	33.7
U potpunosti se slažem	59	66.3
Total	89	100.0
15. Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća indentificira probleme, koji se pojave u radu.		
Slažem se	31	34.8
U potpunosti se slažem	59	65.2
Total	89	100.0
16. Pedagog zajedno sa članovima Odjeljskog vijeća rješava probleme, koji se pojave u radu.		
Slažem se	30	33.7
U potpunosti se slažem	59	66.3
Total	89	100.0

### 4.2.3 Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva

U tabeli 11. prikazani su deskriptivni podaci za svaku pojedinačnu česticu upitnik Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva, odnosno mjere centralne tendencije.

**Tabela 11.** Deskriptivni podaci za pitanja 1 - 23 (upitnik: Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva)

Varijabla	M	C	Mo
1. Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva	4.55	5.00	5
2. Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.	2.15	1.00	1
3. Pedagog zajedno sa članovima stručnog aktiva planira i zajedno donosi odluke.	4.60	5.00	5
4. Članovi stručnog aktiva su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje.	4.52	5.00	5
5. Jasno definira način provjere utvrđenih ciljeva za unapređenje odgojno obrazovnog rada.	4.57	5.00	5
6. Vodi brigu o individualnim potrebama članova aktiva.	4.58	5.00	5
7. Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.	4.45	5.00	4
8. Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standarde.	4.55	5.00	5
9. Koordinira aktivnosti aktiva.	4.53	5.00	5
10. Potiče pozitivnu pedagošku klimu i saradnju među kolegama.	4.55	5.00	5
11. Potiče međusobnu saradnju.	4.55	5.00	5
12. Potiče timski rad.	4.65	5.00	5
13. Kontinuirano provodi istraživanja s ciljem unapređenja prakse.	4.55	5.00	5
14. Potiče nastavnike na unapređenje prakse.	4.60	5.00	5
15. Vodi reflektivni dnevnik.	4.58	5.00	5
16. Vodi zapisnik sjednice.	4.69	5.00	5
17. Redovno pregledava bilježnice stručnih aktiva.	4.70	5.00	5
18. Pedagog ima odličnu komunikaciju sa članovima stručnih aktiva.	4.70	5.00	5
19. Pedagog se zajedno sa članovima aktiva bavi planiranjem i programiranjem odgojno-obrazovnog rada.	4.58	5.00	5
20. Kritički razmatra vlastitu praksu.	4.60	5.00	5
21. Pedagog zajedno sa članovima aktiva bavi se realizacijom stručnog usavršavanja nastavnika.	4.62	5.00	5
22. Izlaže zahtjeve učenika (odustvo radi vannastavnih aktivnosti, prelazak iz odjeljenja u odjeljenje).	4.72	5.00	5
23. Pedagog zajedno sa članovima stručnih aktiva bavi se izradom objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem korištenih objektivnih postupaka i instrumenata.	4.72	5.00	5

U nastavku navedene su tabele 12, 13, 14 i 15. sa frekvencijom odgovora, odnosno koliko puta su ispitanici odabrali određeni odgovor, kao i procenti koje obuhvata određeni odgovor na svako pojedino pitanje. Pomoću čestica: 10. („Pedagog potiče pozitivnu pedagošku klimu i saradnju među kolegama“), 11. („Pedagog potiče međusobnu saradnju“) i 13. („Pedagog kontinuirano provodi istraživanja s ciljem unapređenja prakse“) ispitanici su odgovorili na pitanje o pedagogu kao reflektivnom praktičaru. S navedenim tvrdnjama svi ispitanici se slažu u većoj mjeri: 40 ispitanika se slaže (44,9%), dok se 49 slaže u potpunosti

(55,1%). Rezultati odabira ispitanika na sljedeća pitanja o pedagogu kao reflektivnom praktičaru su ispitana putem čestica 12. („Pedagog potiče timski rad“ – 31 ispitanika su odgovorila da se i slažu, dok 58 da se slaže u potpunosti sa navedenom tvrdnjom), 14. („Pedagog potiče nastavnike na unaprijeđenje prakse - 36 ispitanika se slaže, dok se 53 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom), 15. („Pedagog vodi reflektivni dnevnik“ - 37 ispitanika se slaže, dok se 52 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom), 18. („Pedagog ima odličnu komunikaciju sa članovima stručnih aktiva - 27 ispitanika se slaže, dok se 62 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom), 19. („Pedagog se zajedno sa članovima aktiva bavi planiranjem i programiranjem odgojno-obrazovnog rada“ - 37 ispitanika se slaže, dok se 52 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom), 20. („Pedagog kritički razmatra vlastitu praksu“ - 36 ispitanika se slaže, dok se 53 ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom) i 22. („Pedagog zajedno sa članovima stručnih aktiva bavi se izradom objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem korištenih objektivnih postupaka i instrumenata“ - 25 ispitanika se slaže, dok se 64 ispitanika u potpunosti slaže sa tom tvrdnjom).

**Tabela 12.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva (pitanja: 1 – 4)*

Varijabla	f	%
1. Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva		
I slažem se i ne slažem	2	2.2
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	51	57.3
Total	89	100.0
2. Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.		
U potpunosti se ne slažem	51	57.3
Ne slažem se	14	15.7
Slažem se	8	9.0
U potpunosti se slažem	16	18.0
Total	89	100.0
3. Pedagog zajedno sa članovima stručnog aktiva planira i zajedno donosi odluke.	36	40.4
Slažem se	53	59.6
U potpunosti se slažem	89	100.0
Total		
4. Članovi stručnih aktiva su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje.	2	2.2
U potpunosti se ne slažem	35	39.3
Slažem se	52	58.4
U potpunosti se slažem	89	100.0
Total		

**Tabela 13.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva (pitanja: 5 – 13)*

Varijable	f	%
5. Jasno definira način provjere utvrđenih ciljeva za unapređenje odgojno obrazovnog rada.		
Slažem se	38	42.7
U potpunosti se slažem	51	57.3
Total	89	100.0
6. Vodi brigu o individualnim potrebama članova aktiva.		
Slažem se	37	41.6
U potpunosti se slažem	52	58.4
Total	89	100.0
7. Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.		
Slažem se	49	55.1
U potpunosti se slažem	40	44.9
Total	89	100.0
8. Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standarde.		
Slažem se	40	44.9
U potpunosti se slažem	49	55.1
Total	89	100.0
9. Koordinira aktivnosti aktiva.		
Slažem se	42	47.2
U potpunosti se slažem	47	52.8
Total	89	100.0
10. Potiče pozitivnu pedagošku klimu i saradnju među kolegama.		
Slažem se	40	44.9
U potpunosti se slažem	49	55.1
Total	89	100.0
11. Potiče međusobnu saradnju.		
Slažem se	40	44.9
U potpunosti se slažem	49	55.1
Total	89	100.0
12. Potiče timski rad.		
Slažem se	31	34.8
U potpunosti se slažem	58	65.2
Total	89	100.0
13. Kontinuirano provodi istraživanja s ciljem unapređenja prakse.		
Slažem se	40	44.9
U potpunosti se slažem	49	55.1
Total	89	100.0

Osim navedenog, odgovori ispitanika u vezi uloge pedagoga kao voditelja ispitanici su pomoću čestica: 4. („Članovi stručnih aktiva su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje“ – 2 ispitanika se u potpunosti ne slažu, dok se 35 ispitanika slaže, a 52 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 5. („Pedagog jasno definira

način provjere utvrđenih ciljeva za unapređenje odgojno obrazovnog rada.“ – 38 ispitanika se slaže, dok se 51 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 6. („Vodi brigu o individualnim potrebama članova aktiva – 37 ispitanika se slaže, dok se 52 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 7. („Pedagog usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi“ - 40 ispitanika se slaže, dok se 49 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 8. („Kontinuirano prati postignute rezultate, a u odnosu na postavljene ciljeve i standard“ - 40 ispitanika se slaže, dok se 49 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 9. („Koordinira aktivnosti aktiva“ - 42 ispitanika se slaže, dok se 47 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom), 21. („Pedagog zajedno sa članovima Aktiva bavi se realizacijom stručnog usavršavanja nastavnika“ - 34 ispitanika se slaže, dok se 55 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom) i 22. („Izlaže zahtjeve učenika (odustvo radi vannastavnih aktivnosti, prelazak iz odjeljenja u odjeljenje).

**Tabela 14.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva (pitanja: 14 – 20)*

	f	%
14. Potiče nastavnike na unapređenje prakse.		
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	53	59.6
Total	89	100.0
15. Vodi reflektivni dnevnik		
Slažem se	37	41.6
U potpunosti se slažem	52	58.4
Total	89	100.0
16. Vodi zapisnik sjednice.		
Slažem se	28	31.5
U potpunosti se slažem	61	68.5
Total	89	100.0
17. Redovno pregledava bilježnice stručnih aktiva.		
Slažem se	27	30.3
U potpunosti se slažem	62	69.7
Total	89	100.0
18. Pedagog ima odličnu komunikaciju sa članovima stručnih aktiva.		
Slažem se	27	30.3
U potpunosti se slažem	62	69.7
Total	89	100.0
19. Pedagog se zajedno sa članovima aktiva bavi planiranjem i programiranjem odgojno-obrazovnog rada.		
Slažem se	37	41.6
U potpunosti se slažem	52	58.4
Total	89	100.0
20. Kritički razmatra vlastitu praksu.		
Slažem se	36	40.4
U potpunosti se slažem	53	59.6
Total	89	100.0

**Tabela 15.** *Frekvencije odgovora na čestice iz upitnika Uloga pedagoga u radu stručnog aktiva (pitanja: 21 – 23)*

Varijable	f	%
21. Pedagog zajedno sa članovima aktiva bavi se realizacijom stručnog usavršavanja nastavnika.		
Slažem se	34	38.2
U potpunosti se slažem	55	61.8
Total	89	100.0
22. Izlaže zahtjeve učenika (odustvo radi vannastavnih aktivnosti, prelazak iz odjeljenja u odjeljenje).		
Slažem se	25	28.1
U potpunosti se slažem	64	71.9
Total	89	100.0
23. Pedagog zajedno sa članovima stručnih aktiva bavi se izradom objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem korištenih objektivnih postupaka i instrumenata.		
Slažem se	25	28.1
U potpunosti se slažem	64	71.9
Total	89	100.0

#### 4.2. Kvalitativni rezultati istraživanja

Osim kvantitativne obrade podataka, intervjuom su prikupljeni kvalitativni podaci o multiplim ulogama pedagoga u radu stručnih organa. U nastavku će biti navedene izjave tri ispitanice o svojim ulogama u radu stručnih organa škola

Na pitanje koji su najveći izazovi pedagoga u podršci radu stručnim organima škole u Nastavničkom vijeću, jedna od ispitanica je odgovorila:

- Za pedagoga početnika izazov može biti prvo predstavljanje nastavnom osoblju (prvo zvanično „profesionalno“ predstavljanje jer je važno ostaviti dojam „stručnog“ pedagoga,
- Ukoliko pedagog ima funkciju „zapisničara“ – uloga administratora, sigurno je izazov organizirati vrijeme i za ovaj posao obzirom da isti zahtjeva i čestu saradnju sa pravnom službom škole, naručito u onim situacijama kada škola donosi određena rješenja i „pravne“ odluke.
- Mišljenja je da je izazov pedagogu kako predočiti prijedloge pedagoških mjera (koje se obično očekuju od pedagoga u periodima interne klasifikacije, polugodišta i pred sami kraj nastavne godine) nastavnom osoblju, na načinu da ista budu usvojena od strane nastavnika i da ih se nastavnici pridržavaju u odgojno-obrazovnom procesu,
- Sigurno je izazov pedagogu pridobiti „pažnju i sagovornike“ među kolegama (nastavnicima) u situacijama kada je potrebno provesti u djelo određene projektne aktivnostima za koje se „obavezao pedagog“ bilo da je u ulozi voditelja projektnih aktivnosti ili učesnika,
- Obzirom da je pitanje stručnog usavršavanja nastavnog osoblja (uključujući i stručnog saradnika – pedagoga) zakonska obaveza ovo pitanje pedagogu može predstavljati izazov jer je od pedagoga očekuje da osmisli program stručnog usavršavanja nastavnika ali i da prati dosljednost u implemtaciji istog u praksi. Nerijetko je i sam pedagog u ulozi „predavača – edukatora“ najčešće u okvirima različitih radionica u kojima učestvuju svi nastavnici (po potrebi i rukovodstvo škole – ovisno o temi radionice),
- Za pedagoga može biti izazov kako predočiti Izvještaj nastavnom osoblju o posjećenim časovima (uži stručni nadzor).

Na pitanje koji su najveći izazovi pedagoga podršci radu stručnim organima škole u Odjeljenskom vijeću, jedna od ispitanica je odgovorila:

- od pedagoga se očekuje da direktno i/ili indirektno bude uključen u rad Odjeljskog vijeća (nerijetko je „govornik“ na sastancima Odjeljskog vijeća i „desna“ ruka razredniku koji vodi sastanke Odjeljskog vijeća,
- Specifična je „pozicija“ pedagoga na sastancima Odjeljskih vijeća, posebno u situacijama kada je potreban dodatan i/ili poseban „pedagoški tretman“ učenicima koji dolaze iz različitih razrednih odjeljenja,
- Ispitanica je istakla da pedagog ima veliki broj izazova kada je riječ o radu Odjeljskih vijeća, i da su „ti izazovi specifični i brojni“ obzirom da svako Odjeljsko vijeće ima svoje „specifičnosti“. Brojnost Odjeljskih vijeća povlači i broj izazovnih zadataka kojima se pedagog bavi.

Na pitanje koji su najveći izazovi u podršci rada stručnim organima škole u Stručnim aktivima, jedna od ispitanica je odgovorila:

- Praksa je je uvjerala da pedagog može biti član određenog stručnog aktiva (škola u kojoj radi egzistirao je pedagoško-psihološki aktiv) samim tim obaveze i zaduženja pedagoga se povećavaju obzirom na opis poslova Stručnog aktiva koji su propisani Zakonom,
- Izazov za pedagoga mogu predstavljati sljedeće aktivnosti: osmišljavanje programa stručnog usavršavanja nastavnika – članova Stručnog aktiva, sistematično praćenje rada Stručnog aktiva uvidom u evidenciju sveske koju vodi sekretar – zapisničar (analiziranje sadržaja iste, pisanje Izvještaja, predlaganje mjera za unapređenje rada itd.),
- Na sjednicama Stručnog aktiva pedagog biva često pozvan od strane članova aktiva obzirom na potrebe i neophodne pedagoške mjere koje je potrebno provesti kako bi se određeni „problemi“ umanjili i/ili riješili (npr. povećan broj nedovoljnih ocjena iz predmeta koji pripadaju grupaciji prirodnih nauka, veliki broj opravdanih i neopravdanih izostanaka učenika sa nastave, kako se nositi sa pedagoškim radom sa učenicima koji imaju poseban status, npr. „perspektivni sportista“. Smatra da ovi, kao i drugi zadaci, za pedagoga mogu biti veliki izazov jer nastavnici (predstavници Stručnog aktiva) nisu uvijek „raspoloženi i spremni“ za pedagoške poduhvate intervencije, jer su mišljenja da je njihova uloga da „održe čas – obrazuju učenike“ ali ne i da odgojno djeluju na učenike.

Na koji način pedagog istražuje rješenja i različite načine djelovanja kao odgovore na različite probleme?

- Provedbom akcijskih istraživanja, kontinuiranim stručnim usavršavanjem (ovdje ispitancija misli na vlastito stručno usavršavanje ali i na učešće pedagoga u planiranju i realizaciji programa stručnog usavršavanja nastavnika), dosljednim provođenjem aktivnosti evaluacije i samoevaluacije, jačanju kompetencija pedagoga u domeni poduzetništva.

## 5. Zaključak

U ovom radu govorilo se o ulozi pedagoga u stručnim organima škole. Rad se sastoji od tri dijela. Prvi dio jeste teorijski, drugi metodološki i treći istraživački. U prvom dijelu rada govorilo se pedagogu, odnosno o ulozi pedagoga u stručnim organima. Školski pedagog je osoba koja sudjeluje u svim fazama odgojno obrazovnog procesa: planiranje, programiranje, ostvarivanje, vrednovanje i unapređivanje.

Kroz magistarski rad se nastojalo kvalitativnom i kvantitativom analizom prikazati koje su to uloge pedagoga potrebne za rad u stručnim organima škole. Kao što je izloženo u teorijskom dijelu, zadaci, uloge pedagoga su se vremenom mijenjale.

Glavni cilj ovog magistarskog rada je bio ispitati multiple uloge pedagoga u radu stručnih organa škole. Uzorak je činilo 86 nastavnika i tri pedagoga. Instrument koji je korišten u istraživanju bio je upitnik za nastavnike o multiplim ulogama pedagoga u radu stručnih organa škole. Instrument se sastojao od tri dijela. Svaki dio instrumenta je imao 23 tvrdnje sa pridruženom petostupanjskom skalom procjene.

Na temelju dobijenih rezultata istraživanja, došlo se do sljedećih rezultata.

Frekvencijama odgovora na postavljene tvrdnje može se zaključiti da veći broj nastavnika smatra da pedagog ima ulogu refleksivnog praktičara u Odjeljenskom vijeću.

Uloga pedagoga u radu Odjeljenskog vijeća, odnosno koliko puta su ispitanici odabrali određeni odgovor, kao i procenti koje obuhvata određeni odgovor na svako pojedino pitanje. U tabeli prikazani su odgovori ispitanika na pitanje o pedagogu kao refleksivnom praktičaru „Pedagog zajedno sa članovima odjeljenskog vijeća predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno“ (čestica 7). S navedenom tvrdnjom svi ispitanici se slažu u većoj mjeri: 33 ispitanika se slaže (37,1%), dok se 56 slaže u potpunosti (62,9%). Možemo da zaključimo da pedagog ima zastupljenu ulogu refleksivnog praktičara u Odjeljenskom vijeću.

Jedno od pitanja koje se odnosilo na ulogu pedagoga u radu Stručnih organa škole je „Pedagog zajedno sa članovima stručnih aktiva bavi se izradom objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem korištenih objektivnih postupaka i instrumenata“ - 25 ispitanika se slaže, dok se 64 ispitanika u potpunosti slaže sa tom tvrdnjom.

Odgovori ispitanika u vezi uloge pedagoga kao voditelja ispitani su pomoću čestica: („Članovi stručnih aktiva su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje“ – 2 ispitanika se u potpunosti ne slažu, dok se 35 ispitanika slaže, a 52 ispitanika slaže u potpunosti s navedenom tvrdnjom),

Kroz kvantitativnu obradu podataka možemo zaključiti da u radu nastavničkog vijeća pedagog učestvuje u planiranju i programiranju odgojno- obrazovnog rada u školi i cjelokupnog nastavnog procesa, vrši evaluaciju odgojno obrazovnog rada, analizu realizacije kurikuluma i uspjeha učenika, zajedno s kolegama donosi prijedloge za unapređenje odgojno-obrazovnog procesa, motivira kolege, potiče na stručno usavršavanje, nastoji uspostaviti pozitivnu pedagošku klimu i saradnju i komunikaciju između svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa i stvarati takvo pedagoško ozračje koje potiče i motivira svakog sudionika odgojno obrazovnog procesa. Uloga voditelja se u radu pedagoga provlaci kroz sve segmente njegovog rada.

Također kao reflektivni praktičar pedagog preispituje i svoj način rada, svakodnevno teži ka unapređenju vlastitog rada i prakse. Također kao reflektivni praktičar pedagog provodi istraživanja na osnovu koje može unaprijediti kako svoj rad i praksu tako i pomoći nastavnicima da unaprijede svoj rad i praksu.

Kroz kvantitativnu obradu podataka uvidjeli smo da su nastavnici zadovoljni radom pedagoga u stručnim organima škole.

U svrhu dobijanja kvalitativnih podataka urađen je intervju sa tri pedagogice. Jedna od ispitanica je mišljenja da je izazov pedagogu kako predočiti prijedloge pedagoških mjera (koje se obično očekuju od pedagoga u periodima interne klasifikacije, polugodišta i pred sami kraj nastavne godine) nastavnom osoblju, na načinu da ista budu usvojena od strane nastavnika i da ih se nastavnici pridržavaju u odgojno-obrazovnom procesu,

Sigurno je izazov pedagogu pridobiti „pažnju i sagovornike“ među kolegama (nastavnicima) u situacijama kada je potrebno provesti u djelo određene projektne aktivnostima za koje se „obavezao pedagog“ bilo da je u ulozi voditelja projektnih aktivnosti ili učesnika.

Jedna od ispitanica je istakla da je specifična je „pozicija“ pedagoga na sastancima Odjeljskih vijeća, posebno u situacijama kada je potreban dodatan i/ili poseban „pedagoški tretman“ učenicima koji dolaze iz različitih razrednih odjeljenja,

Pedagogice smatraju da imaju veliki broj izazova kada je riječ o radu Odjeljskih vijeća, i da su „ti izazovi specifični i brojni“ obzirom da svako Odjeljsko vijeće ima svoje

„specifičnosti“. Brojnost Odjeljskih vijeća povlači i broj izazovnih zadataka kojima se pedagog bavi.

Što se tiče zastupljenosti pedagoga u radu Stručnih aktiva, ispitanice su iznijele da na sjednicama Stručnog aktiva pedagog biva često pozvan od strane članova aktiva obzirom na potrebe i neophodne pedagoške mjere koje je potrebno provesti kako bi se određeni „problemi“ umanjili i/ili riješili (npr. povećan broj nedovoljnih ocjena iz predmeta koji pripadaju grupaciji prirodnih nauka, veliki broj opravdanih i neopravdanih izostanaka učenika sa nastave, kako se nositi sa pedagoškim radom sa učenicima koji imaju poseban status, npr. „perspektivni sportista“. Smatraju da ovi, kao i drugi zadaci, za pedagoga mogu biti veliki izazov jer nastavnici (predstavnici Stručnog aktiva) nisu uvijek „raspoloženi i spremni“ za pedagoške poduhvate intervencije, jer su mišljenja da je njihova uloga da „održe čas – obrazuju učenike“ ali ne i da odgojno djeluju na učenike.

Rezultati istraživanja su pokazali da izazovi pedagoga mogu predstavljati sljedeće aktivnosti: osmišljavanje programa stručnog usavršavanja nastavnika – članova Stručnog aktiva, sistematično praćenje rada Stručnog aktiva uvidom u evidenciju sveske koju vodi sekretar – zapisničar (analiziranje sadržaja iste, pisanje izvještaja, predlaganje mjera za unapređenje rada). Svakako, jedan od nedostataka ovog istraživanja je i nemogućnost obavljanja fokus grupe, kako je prvobitno bilo i planirano

Valja naglasiti da ispitanice ovoga istraživanja imaju vrlo malo radnog i, iskustva u ulozi školskog pedagoga, pa bi bilo zanimljivo ispitati pedagoge s većim radnim iskustvom o doprinosu fakultetskog obrazovanja za ovladavanje potrebnim kompetencijama. Na osnovu pridobijenih kvalitativnih i kvantitativnih podataka može se zaključiti da pri donošenju odluka pedagog u stručnim organima konsultira nastavnike, te da ima multiple uloge, tačnije uloge voditelja i reflektivnog praktičara.

Važno je naglasiti da dobijene rezultate nije oguće generalizirati na cjelokupnu populaciju, s obzirom da je korišten prigodni uzorak te a bi za utvrđivanje jasnije slike u praksi uzorak trebao biti mnogo veći i obuhvatiti više škola, što bi potencijalno omogućilo i određene komparacije između njih.

## 6. Literatura

1. Amstrong, TH (2008). Najbolje škole: kako istraživanje razvoja čovjeka može usmjeravati pedagošku praksu, Zagreb: Školska knjiga.
2. Bašić, S. (2007). *Obrazovni standardi – didaktički pristup metodologiji izrade kurikuluma*. U: Previšić, V. (ur.), Kurikulum: teorije-metodologija-sadržaj-struktura. Zagreb: Zavod za pedagogiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Školska knjiga, str: 117–155
3. Bandur, V., Potkonjak, N. (1999.). metodologija pedagogije. Beograd: Savez pedagoških društava Jugoslavije
4. Bognar, B. (2006). Kako procijeniti kvalitetu akcijskog istraživanja u: *Metodički ogleđi*. 13(1); 49-68.
5. Bognar, B. (2009). Učitelj i učenici-akcijski istraživači u: *Znanstveno praktični obzori*, Hrvatski pedagoško književni zbor Ogranak Bjelovar i Ogranak Križevci-Škola danas, za budućnost Preuzeto, 20. ožujka 2015. s <http://bib.irb.hr/prikazi-rad?rad=386205>
6. Bratanić, M. (1993). Mikropedagogija. Zagreb. Školska knjiga
7. Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007.). Metode istraživanja u obrazovanju. Jastrebarsko: Naklada Slap;
8. Đapo, N., Đokić, R (2012). Statistika u psihologiji, priručnik za studente, Sarajevo: Filozofski fakultet
9. Fajgelj, S. (2007). Metode istraživanja ponašanja. Beograd: Centar za primjenjenu psihologiju
10. Ferrance, E. (2000), *Action research*. Providence, RI: Northeast and Islands Regional Educational Laboratory at Brown University
11. Glasser, W . (1994.) Kvalitetna škola. Educa, Zagreb
12. Jakšić, A., Potkonjak, N. (1996). Pedagoški leksikon. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva
13. Jurić, N. (2004). Metodika rada školskog pedagoga. Zagreb: Školska knjiga
14. Jurić, V., Mušanović, M., Staničić, S. i Vrgoč, H. (2001). Konceptija razvojno pedagoške djelatnosti stručnih suradnika. Preuzeto 06.02.2018. s [https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/Konceptija\\_razvoojne\\_pedagoske\\_djelatnosti\\_strucnih\\_suradnika.pdf](https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelj/RM/Konceptija_razvoojne_pedagoske_djelatnosti_strucnih_suradnika.pdf)

15. Kristančić, A. (1982). Metoda i tehnika savjetodavnog rada. Zagreb: Zavod grada Zagreba za socijalni rad
16. Mandić, P. (1986). Savjetodavni vaspitni rad. Sarajevo: Svjetlost
17. Martinčević, J. (2010), Utjecaj socijalne kompetencije učitelja na provođenje cjelodnevnog boravka učenika u školi. *Odgojne znanosti*, 12 (2): 441- 458.
18. Mužić, V. (1999). Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja. Zagreb: EDUCA
19. Miljak, A. (2009). Življenje djece u vrtiću. Zagreb: SM Naklada
20. Ninčević- Milković, A. (2004). Aktivno učenje na visokoškolskoj razini. *Život i škola*, 12: 47-54.  
: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=40234](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=40234) (14.8.2020)
21. Opis poslova kritičkog prijatelja. Zagreb: Institut za društvena istraživanja - Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja. Preuzeto: 11.06.2020. s:  
[https://www.google.com/url?Opis\\_poslova\\_kritickih\\_prijatelja\\_-\\_Petar\\_Bezinovic.doc&usq=A0vVaw3vCriP6KuG-cz50lLfZY](https://www.google.com/url?Opis_poslova_kritickih_prijatelja_-_Petar_Bezinovic.doc&usq=A0vVaw3vCriP6KuG-cz50lLfZY)
22. O' Brien, R. (2001). *An Overview of the Methodological Approach of Action Research*. U: Richardson, R. (ur.), *Theory and Practice of Action Research*. Brazil: Universidade Federal da Paraíba, str. 1–10
23. Rijavec, M. (1995). Uspješan menadžer-svakodnevne metode upravljanja. Zagreb: MEP Consult.
24. Scott, D., Weeks. P. (1998), Action Research as Reflective Collaboration. U: Atweh, B.; Kemmis, S.; Weeks, P. (ur.) *Action Research in Practice: Partnership for Social Justice in Education*, London: Routledge, str. 241- 325
25. Staničić, S. (2001). Kompetencijski profil školskog pedagoga. *Napredak*, 142(3), 279-295.
26. Staničić, S. (2005). Uloga i kompetencije školskih pedagoga. *Pedagogijska istraživanja*, 2 (1), 35-47
27. Staničić, S. (2006.) Školski pedagog-od administratora do inovatora. U Vrgoč, H. (Ur.), *Europski izazov hrvatskom školstvu. Zbornik 30. škole pedagoga Hrvatske* (str.177-186). Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbo
28. Staničić, S. (2014.) *Pedagog i uspješna škola - novi pogledi*. U: Staničić, S. i Drandić, B. (Ur.), *Školski priručnik 2014./2015.* (str. 192-202). Zagreb: Znanje

29. Stančić, S. i sur. (2013). *Kompetencije školskih pedagoga*. Rijeka: Filozofski fakultet
30. Sekulić-Majurec, A. (2007). *Uloga sudionika odgojno-obrazovnog procesa u stvaranju, provedbi i vrednovanju kurikuluma*. U: Previšić, V. (ur.), *Kurikulum: teorije-metodologija-sadržaj-struktura*. Zagreb: Zavod za pedagogiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu – Školska knjiga, 351–383
31. Šagud, M. (2006). *Odgajatelj kao reflektivni praktičar*, Visoka učiteljska škola, Petrinja
32. Šnidarić, N. i Fajdetić, N. (2012). *Kompetencije stručnog saradnika pedagoga u savremenoj pedagoškoj praksi*. *Napredak* 155 (3). Str. 237-260 52 18. Tomić, R. (2006). *Savjetodavni odgojni rad*. Tuzla: OFF-SET
33. Šimić, A. (2010.) *Pedagog- kritički prijatelj*. Osijek: Filozofski fakultet u Osijeku
34. Tomić, R. (2006). *Savjetodavni odgojni rad*. Tuzla: OFF-SET
35. Trnavac, N. (1996) *Pedagog u školi: Prilog metodici rada školskog pedagoga sa programima rada školskih pedagoga u osnovnoj i srednjoj školi*. Učiteljski fakultet u Beogradu: Beograd
36. Vrgoč, H. (2000)., *Pedagozi- stručni saradnici u inovacijskom vrtiću i školi*, Hrvatski pedagoško- književni zbor, Zagreb
37. Vuković, N. (2011). *Izazovi školskom pedagogu*. *Napredak*. Str. 551-568
38. Warrican, S. J. (2006), *Action Research: a Viable Option for Effecting Change*. *J. Curriculum Studies*, 38 (1):

Internet stranice: <https://www.paragraf.ba/propisi/unsko-sanski-kanton/zakon-o-osnovnom-i-opcem-srednjem-odgoju-i-obrazovanju.html>

## 7. Prilozi

### Prilog 1. Anketa za nastavnike

Poštovani,

Molim Vas da popunjavanjem ovog upitnika date doprinos istraživanju koje obavljam u svrhu izrade završnog magistarskog rada na Odsjeku za pedagogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu.

Cilj istraživanja je propitati ulogu pedagoga u radu različitih organa škole što predstavlja značajnu pretpostavku za nova promišljanja u području pedagoške teorije i prakse.

Sudjelovanje u istraživanju je anonimno, a prikupljeni podaci bit će korišteni isključivo u istraživačke svrhe. Molim Vas da pažljivo pročitate pitanja i odgovarate iskreno. Ne postoji tačan i netačan odgovor. Upitnik se sastoji iz tri dijela. Molim Vas da popunite sva tri ukoliko ste član stručnih organa škole: nastavničkog i odjeljenskog vijeća te stručnog aktiva.

Za sve dodatne informacije možete mi se obratiti na e-mail: [sejlabotonjic@hotmail.com](mailto:sejlabotonjic@hotmail.com)

Spol: Ž      M

Dob: \_\_\_\_\_

Radni staž u školi: \_\_\_\_\_

Molim, za svaku tvrdnju zaokružite **samo jedan broj** koji odražava stepen Vašeg slaganja.

- 1-      upotpunosti se ne slažem
- 2-      ne slažem se
- 3-      i slažem i ne slažem se
- 4-      slažem se
- 5-      upotpunosti se slažem

#### Uloga pedagoga u radu **nastavničkog vijeća**

RB	Tvrdnja	1	2	3	4	5
1.	Motivira nastavnike za upješno ostvarivanje ciljeva.	1	2	3	4	5
2.	Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.	1	2	3	4	5
3.	Pedagog zajedno sa članovima nastavničkog vijeća planira i zajedno donosi odluke.	1	2	3	4	5
4.	Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje	1	2	3	4	5
5.	Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.	1	2	3	4	5
6.	Kontinuirano prati postignute rezultate a u odnosu na postavljene ciljeve i standarde.	1	2	3	4	5
7.	Učestvuje u zajedničkom donošenju odluka sa suradnicima.	1	2	3	4	5
8.	Koordira aktivnosti Vijeća.	1	2	3	4	5
9.	Potiče pozitivnu pedagošku klimu.	1	2	3	4	5
10.	Pedagog u ulozi reflektivnog praktičara zajedno sa ostalim članovima Nastavničkog vijeća prati ostvarenje nastavnog plana i programa	1	2	3	4	5

11.	Potiče timski rad.	1	2	3	4	5
12.	Kontinuirano provodi istraživanja sa ciljem unapređenja prakse.	1	2	3	4	5
13.	Potiče nastavnike na unapređenje prakse.	1	2	3	4	5
14.	Vodi reflektivni dnevnik.	1	2	3	4	5
15.	Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno - obrazovnoj ustanovi	1	2	3	4	5
16.	Kritički razmatra vlastitu praksu.	1	2	3	4	5
17.	Informacije koje dobija od nastavnika koristi za unapređenje odgojno – obrazovne prakse.	1	2	3	4	5
18.	Kontinuirano realizira predavanja za nastavničko vijeće o aktuelnim temama.	1	2	3	4	5
20.	U radu nastavničkog vijeća pedagog učestvuje u planiranju i programiranju odgojno- obrazovnog rada u školi i cjelokupnog nastavnog procesa,	1	2	3	4	5
21.	Pedagog planira zajedno sa članovima grupe i zajedno sa njima odluke donosi.	1	2	3	4	5
22.	Pedagog zajedno s članovima Odjeljskog vijeća neposredno radi na profesionalnoj orijentaciji učenika	1	2	3	4	5
23.	Demokratski stil vođenja pedagoga karakteriza većinu aktivnosti koje pedagog planira sa odjeljskim vijećem i zajedno donose odluke.	1	2	3	4	5

#### Uloga pedagoga u radu **odjeljskog vijeća**

<b>RB</b>	<b>Tvrđnja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva	1	2	3	4	5
2.	Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.	1	2	3	4	5
3.	Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća planira i zajedno donosi odluke.	1	2	3	4	5
4.	Članovi nastavničkog vijeća su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje	1	2	3	4	5
5.	Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.	1	2	3	4	5
6.	Kontinuirano prati postignute rezultate a u odnosu na postavljene ciljeve i standarde.	1	2	3	4	5
7.	Pedagog zajedno sa članovima odjeljskog vijeća predlaže oblike nastave za odjeljenje u cjelini, grupe učenika/ca ili učenika/cu pojedinačno	1	2	3	4	5
8.	Koordinira aktivnosti Vijeća.	1	2	3	4	5

10.	Potiče međusobnu suradnju.	1	2	3	4	5
11.	Potiče timski rad.	1	2	3	4	5
13.	Uvodi inovacije u školski rad	1	2	3	4	5
14.	Vodi reflektivni dnevnik.	1	2	3	4	5
15.	Traga za rješenjima svakodnevnih problema u odgojno- obrazovnoj ustanovi	1	2	3	4	5
16.	Kritički razmatra vlastitu praksu	1	2	3	4	5
17.	Pedagog zajedno sa članovima Odjeljenskog vijeća identificira, probleme, koji se pojave u radu	1	2	3	4	5
18.	Pedagog zajedno sa članovima Odjeljenskog vijeća rješava probleme, koji se pojave u radu.	1	2	3	4	5

#### Uloga pedagoga u radu **stručnog aktiva**

<b>RB</b>	<b>Tvrđnja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Motivira nastavnike za uspješno ostvarivanje ciljeva.	1	2	3	4	5
2.	Pri donošenju odluka pedagog ne konsultira nastavnike.	1	2	3	4	5
3.	Pedagog zajedno sa članovima stručnog aktiva planira i zajedno donosi odluke.	1	2	3	4	5
4.	Članovi stručnih aktiva su prepušteni da samostalno određuju ciljeve, a uloga pedagoga se svodi na pomaganje	1	2	3	4	5
5.	Jasno definira način provjere utvrđenih ciljeva za unapređenje odgojno – obrazovnog rada.	1	2	3	4	5
6.	Vodi brigu o individualnim potrebama članova Aktiva.	1	2	3	4	5
7.	Usklađuje ciljeve i mogućnosti osoblja kako bi se ostvarili zadati ciljevi.	1	2	3	4	5
8.	Kontinuirano prati postignute rezultate a u odnosu na postavljene ciljeve i standarde.	1	2	3	4	5
9.	Koordinira aktivnosti Aktiva.	1	2	3	4	5
10.	Potiče pozitivnu pedagošku klimu i saradnju među kolegama.	1	2	3	4	5
11.	Potiče međusobnu suradnju.	1	2	3	4	5
12.	Potiče timski rad.	1	2	3	4	5
13.	Kontinuirano provodi istraživanja sa ciljem unapređenja prakse.	1	2	3	4	5
14.	Potiče nastavnike na unapređenje prakse.	1	2	3	4	5
15.	Vodi reflektivni dnevnik.	1	2	3	4	5
16.	Vodi zapisnik sjednice	1	2	3	4	5
17.	Redovno pregledava bilježnice stručnih aktiva	1	2	3	4	5
18.	Pedagog ima odličnu komunikaciju sa članovima stručnih aktiva.	1	2	3	4	5
19.	Pedagog se zajedno sa članovima Aktiva bavi planiranjem i programiranjem odgojno-obrazovnog rada.	1	2	3	4	5

20.	Kritički razmatra vlastitu praksu.	1	2	3	4	5
21.	Pedagog zajedno sa članovima Aktiva bavi se realizacijom stručnog usavršavanja nastavnika	1	2	3	4	5
22.	Izlaže zahtjeve učenika ( odsustvo radi vannastavnih aktivnosti, prelazak iz odjeljenja u odjeljenje)	1	2	3	4	5
23.	Pedagog zajedno sa članovima stručnih aktiva bavi se izradom objektivnog tipa, praćenjem i analiziranjem korištenih objektivnih postupaka i instrumenata	1	2	3	4	5

HVALA NA UČEŠĆU I IZDVOJENOM VREMENU!

*Multiple uloge pedagoga u radu stručnih organa škole*

Protokol intervjua

Intervjuer: Šejla Botonjić, studentica

Mjesto:

Ispitanik: \_\_\_\_\_, pedagog

Datum: \_\_\_\_\_

Intervju počeo u \_\_\_\_ sati a završio u \_\_\_\_ sati

Rb	Struktura	Tematske cjeline	Pitanja	Trajanje
1.	Uvodni dio	Predstaviti se Objasniti svrhu intervjua		5'
2.	Diskusija	Uloga pedagoga kao voditelja u: 1) Nastavničkom vijeću 2) Odjeljenskom vijeću 3) Stručnim aktivima	1. Koji su najveći izazovi pedagoga u podrsci radu stručnim organima škole (nastavničkom, odjeljenskom vijeću i stručnim aktivima).. 2. Na koji način pedagog može doprinijeti radu stručnih aktiva?	15'
3.		Uloga pedagoga kao reflektivnog praktičara u: 1) Nastavničkom vijeću 2) Odjeljenskom vijeću 3) Stručnim aktivima	1. Na koji način pedagog istražuje rješenja i različite načine djelovanja kao odgovore na različite probleme?	15'
4.	Završio dio	Zaključci i preporuke	Ukoliko postoji nešto što nisam pitala ili sam izostavila, a Vi kao pedagog smatrate važnim u okviru navedene oblasti, molim Vas da mi navedete.	5'

