

RAVNATELJ profesija

Državni stručni skup ravnatelja srednjih
škola i učeničkih domova RH,
Agencija za odgoj i obrazovanje

RAVNATELJ PROFESIJA

prof. dr. sc. Dijana Vican
Sveučilište u Zadru
Osijek, 4. i 5. travnja 2017.



Skupina u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Narodne
obrazovanja,
mladi i
sporta



STRUKTURNI I
INVESTICIJSKI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključiva je odgovornost Sveučilišta u Zadru



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet



Fakultet za odgojne
i obrazovne znanosti

CILJ IZLAGANJA

- objasniti potrebu profesionalizacije ravnateljske djelatnosti
- interpretirati standard zanimanja i kvalifikacije ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove u kontekstu premošćivanja centraliziranog u decentralizirani sustav
- doprinijeti društvenom ugledu ravnatelja i ostalih nositelja odgojno-obrazovnog rada u školi



ZAKON O HRVATSKOM KVALIFIKACIJSKOM OKVIRU, 2013.

VIII.



VII.



VI.



V.



IV.



III.



II.



I.



NACIONALNA KLASIFIKACIJA ZANIMANJA

- direktor velike škole; direktor male škole; direktor dječjeg vrtića

POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, službeni list Narodne Republike Hrvatske, 13. prosinca 1951.

Zakon o narodnim školama

Član 61.

Narodnom školom **upravlja nastavnički zbor**, odnosno **upravitelj** škole.

Nastavnički zbor sačinjavaju upravitelj škole i svi stalni nastavnici obaveznih predmeta.

POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, br. 24., 11. V. 1956. UKAZ o proglašenju Zakona o dječjim vrtićima

Član 13.

Organi upravljanja vrtićem su: odbor vrtića, odgojiteljsko vijeće i **upravitelj.**

Član 19.

Odluke odbora su obavezne za odgojiteljsko vijeće i upravitelja vrtića.

Član 20.

Odgojiteljsko vijeće vrtića sačinjava odgojno i zdravstveno osoblje vrtića i upravitelj.



Skupina u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI IZOSTRUKTURNI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, br. 32., petak, 14. kolovoza 1959.

UKAZ o proglašenju Zakona o osnovnoj školi

Član 105.

Školom neposredno **upravljaju kao društveni organi**: školski odbor, nastavničko vijeće i **upravitelj škole**.

Član 113.

Upravitelj škole je po svom položaju član školskog odbora.

Školski odbor može imati 7 do 21 člana.



POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Br. 43., Zagreb, četvrtak 29. listopada 1964., Cijena ovom broju 100 dinara.

Zakon o osnovnoj školi

Član 116.

Osnovnom školom upravljaju radni ljudi neposredno i preko organa upravljanja: upravnog odbora, **direktora** i savjeta škole.

Član 120.

Upravni odbor odlučuje o poslovanju škole, priprema prijedloge općih akata i planove rada škole, brine se o izvršavanju akata i zaključaka radne zajednice i savjeta škole te obavlja i druge poslove koji su mu stavljeni u djelokrug zakonom ili statutom škole.



Stjepan u borbi
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI IZOSTRANJENI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Br. 54.,
petak, 24. prosinca 1965.

Zakon o dječjim vrtićima

Član 19.

Dječjim vrtićem upravljaju radni ljudi neposredno i preko organa
upravljanja: upravnog odbora, **direktora** i savjeta dječjeg vrtića.

Član 23.

Upravni odbor odlučuje o poslovanju dječjeg vrtića, utvrđuje prijedloge
općih akata i planova i programa rada vrtića, brine se o izvršavanju akata i
zaključaka radne zajednice i savjeta te obavlja i druge poslove koji su mu
stavljani u djelokrug zakonom ili statutom dječjeg vrtića.



POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, Broj 28., četvrtak, 8. srpnja 1965.

Zakon o gimnazijama

Član 89.

Gimnazijom upravljaju radni ljudi neposredno i preko organa upravljanja: upravnog odbora, **direktora** i savjeta gimnazije.

Član 94.

Direktor gimnazije je pedagoško-instruktivni rukovodilac škole i brine se za pravilno izvođenje i unapređivanje odgojno-obrazovnog rada u školi, organizira taj rad i odgovoran je zajedno s drugim organima škole za izvršenje godišnjeg plana rada gimnazije.



Stjepan u borbi
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI IZVEDBENI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, Službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Broj 30.,
Zagreb, ponedjeljak, 26. srpnja 1971.

Zakon o srednjem obrazovanju

Član 71.

Odgojno-obrazovnom organizacijom **upravljaju radni ljudi, učenici, predstavnici društvene zajednice, predstavnici radnih organizacija, roditelji i građani.**

Član 75.

Direktor rukovodi poslovanjem odgojno-obrazovne organizacije, izvršava odluke organa upravljanja, zastupa organizaciju, obavlja pedagoško-instruktivni nadzor, brine se o izvođenju odgojno-obrazovnog rada i obavlja i druge poslove predviđene zakonom, statutom i drugim općim aktima odgojno-obrazovne organizacije. Za svoj rad direktor odgovara radnoj zajednici.



Stjepan u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INVESTITIVNI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

POVIJESNI PREGLED

NARODNE NOVINE, Službeni list Socijalističke Republike Hrvatske, Broj 4., Zagreb, četvrtak, 31. siječnja 1980.

Zakon o odgoju i osnovnom obrazovanju

Član 215.

U osnovnoj i drugim organizacijama udruženog rada odgoja i osnovnog obrazovanja osniva se **savjet** kao organ upravljanja radom i poslovanjem organizacije udruženog rada odgoja i osnovnog obrazovanja.

Član 219.

U organizacijama udruženog rada odgoja i osnovnog obrazovanja postoji kolegijalni poslovodni organ ili inokosni poslovodni organ



Skupina u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INICIJATIVNI
FONDVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

DANAS

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, pročišćeni tekst zakona, NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, na snazi od 30.12.2014.

<http://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>

Članak 118.

Školom **upravlja školski odbor**, a učeničkim domom **domski odbor**.

Članak 125.

Ravnatelj je poslovodni i stručni voditelj školske ustanove.



Skupina u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Narodne
obrazovanja

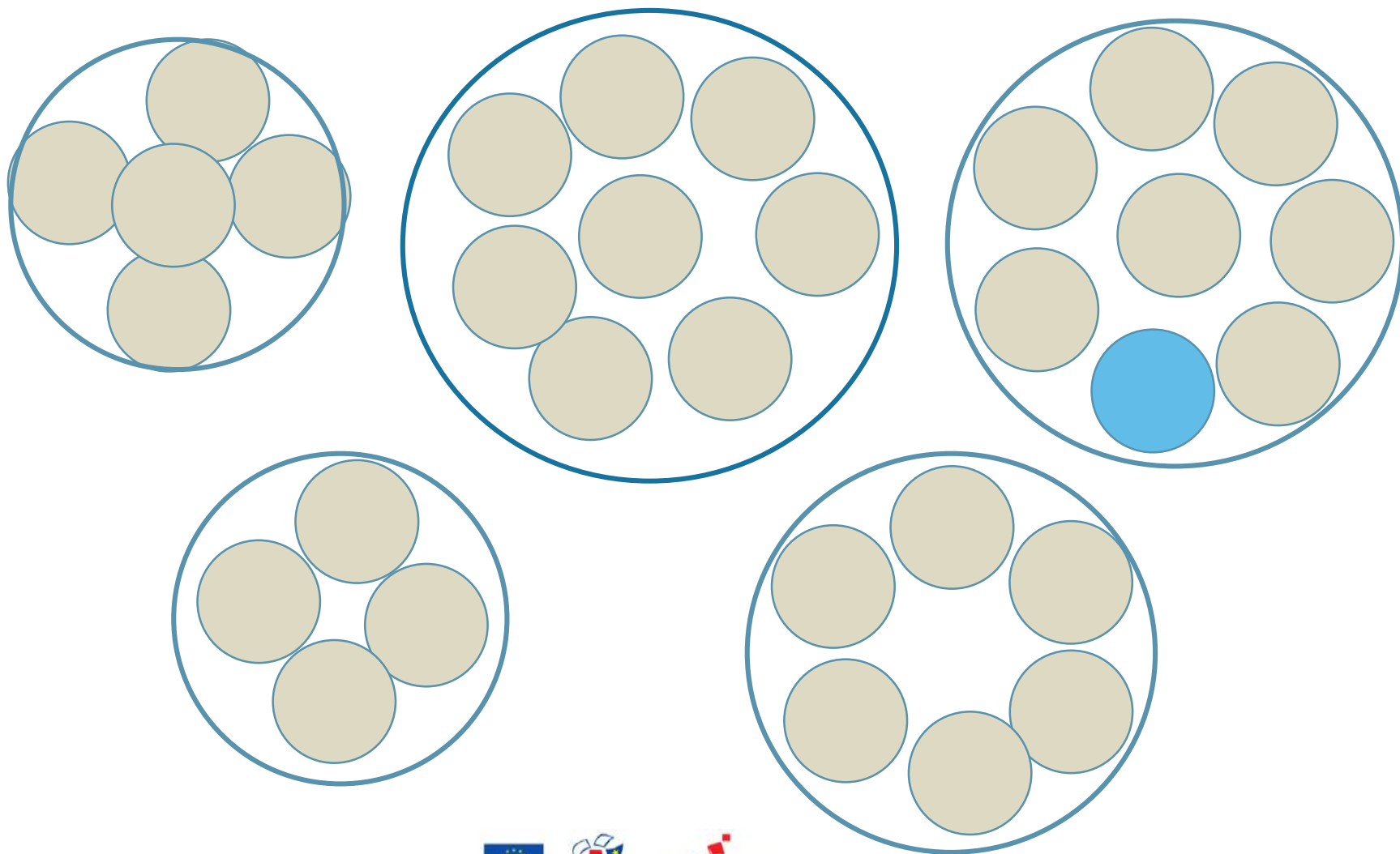


Ministarstvo
znanosti, obrazovanja
i sporta
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

Strategija, obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014.)



Strategija u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
obrazovanja,
znanosti i
tehnološkog razvoja



Operativni programi
FONDVI

PRILOG KVALITETI SUSTAVA ODGOJA I OBRAZOVANJA

NKZ

ravnatelj odgojno-
obrazovne ustanove
standard zanimanja

HKO

kvalifikacija
samostalnost i odgovornost
standard kvalifikacije

profesionalna etika
ravnateljske profesije



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

PRILOG KVALITETI SUSTAVA ODGOJA I OBRAZOVANJA

2199 ravnatelja

Istraživački uzorak od
672 ravnatelja

77,1% - VSS ili M.A. razina

13,4% - VŠS

0,7% - B.A. razinu

4,8% - mr. sc.

2,8% - dr. sc.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

DJELATNOST RAVNATELJA

U odnosu na:
upravno vijeće
osnivača odgojno-obrazovne ustanove
nadležnu agenciju
inspekcije
nadležno ministarstvo
druge čimbenike

funkcija



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

DJELATNOST RAVNATELJA

U odnosu na:

složenost poslova koje zahtijeva odgojno-obrazovna
djelatnost

društveno-kulturne, gospodarske i druge promjene
inkluzivno obrazovanje

europski kontekst

konkurentnost

pedagoški pluralizam

razvoj privatnog sektora

profesija
s visokim stupnjem samostalnosti i odgovornosti



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

MOZAIK PROFESIONALNIH PODKULTURA

~~KULTURA SAGORIJEVANJA
NA POSLU~~

~~KULTURA NADE DA ĆE SVE
BITI DOBRO~~

~~KULTURA IŠČEKIVANJA
NAPUTAKA "ODOZGO"~~

~~KULTURA ŽILAVOG
OTPORA U PRAKSI~~

~~KULTURA DOSADE~~

~~KULTURA
NEKRITIČNOSTI –
DOVOLJNO JE SLUŠATI
KRITIKE DRUGIH~~



Skupina u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INICIJATIVNI
FONDVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

DJELATNOST RAVNATELJA

opće mnijenje da su svi društveni problemi problemi koje
trebaju riješiti **škole**

plivanje

prometna kultura

HIV/AIDS

nasilje

građanski odgoj

zdravstveni odgoj

tržište rada



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

METODOLOGIJA PROFESIONALIZACIJE RAVNATELJSKE DJELATNOSTI

stupanj centralizacije/ decentralizacije sustava

sustav osiguravanja kvalitete

stupanj autonomije odgojno-obrazovne ustanove

odgojno-obrazovnoj ideologiji

lokalno okruženje



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

PRILOG PROFESIONALIZACIJI RAVNATELJSKOG ZANIMANJA

Čimbenici koji otežavaju ravnateljski posao u kontekstu centralizacije i decentralizacije odgojno-obrazovnog sustava

Čimbenici	<i>Broj ispitanika, prosječna vrijednost procjene i rang</i>			
	N	M	sd	Rang
Reforme obrazovanja	663	2,87	1,11	4.
Promjene ministara	665	2,59	1,18	5.
EU prilagodbe	663	2,50	1,00	7.
Inkluzivno obrazovanje	655	2,48	1,00	8.
Autonomija u upravljanju školom	657	2,35	1,16	12,5.



Stjepan u borbotosti
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INVESTICIJSKI
FONDVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

PRILOG PROFESIONALIZACIJI RAVNATELJSKOG ZANIMANJA

Čimbenici koji otežavaju ravnateljski posao u kontekstu centralizacije i decentralizacije odgojno-obrazovnog sustava

Čimbenici	Broj ispitanika, prosječna vrijednost procjene i rang			
	N	M	sd	Rang
Učitelji i nastavnici	665	2,33	0,90	14.
Stručni suradnici	659	1,76	0,92	17.
Osnivači odgojno-obrazovne ustanove	662	2,53	1,11	6.
Političke elite	662	3,23	1,26	2.
Roditelji/skrbnici	662	3,03	1,09	3.
Lokalna zajednica	661	2,41	1,07	9,5.



Skupina u suradnji
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INVESTICIJSKI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

PRILOG PROFESIONALIZACIJI RAVNATELJSKOG ZANIMANJA

Čimbenici koji otežavaju ravnateljski posao u kontekstu centralizacije i decentralizacije odgojno-obrazovnog sustava

Čimbenici	Broj ispitanika, prosječna vrijednost procjene i rang			
	N	M	sd	Rang
Zakoni i pravilnici	666	3,55	1,10	1.
Prava djece	661	2,41	1,15	9,5.
Nastavni plan i program	662	2,39	1,04	11.
Savjetnici	658	1,78	0,91	16.
Inspekcija nadležna za rad odgojno-obrazovne ustanove	666	2,35	1,11	12,5.
Promjene u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama	659	2,20	1,02	15.



Stjepan u borbi protiv
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa
Republike Hrvatske



STRUKTURNI IZVEDBENI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

PRILOG PROFESIONALIZACIJI RAVNATELJSKOG ZANIMANJA

Čimbenici koji otežavaju ravnateljski posao u kontekstu centralizacije i decentralizacije odgojno-obrazovnog sustava

	Čimbenici	Broj ispitanika, prosječna vrijednost procjene i rang			
		N	M	sd	Rang
1.	Reforme obrazovanja	663	2,87	1,11	4.
2.	Promjene ministara	665	2,59	1,18	5.
9.	Političke elite	662	3,23	1,26	2.
10.	Roditelji/skrbnici	662	3,03	1,09	3.
12.	Zakoni i pravilnici	666	3,55	1,10	1.



Stjepan u borbi protiv
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INICIJATIVNI
FONDVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

PRILOG PROFESIONALIZACIJI RAVNATELJSKOG ZANIMANJA

Najmanje otežavajućim čimbenikom procijenjeni su:

- stručni suradnici ($M=1,76$; $sd=0,92$),
- savjetnici ($M=1,78$; $sd=0,91$),
- promjene u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama ($M=2,20$; $sd=1,02$), te
- učitelji i nastavnici ($M=2,33$; $sd=0,90$).



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

KULTURA ODGOJNE-OBRAZOVNE USTANOVE

KULTURA “RAVNE HIJERARHIJE” U KOLEKTIVU



KULTURA ODGOJNE-OBRAZOVNE USTANOVE

KULTURA RADNIH STRATEGIJA – osobnih, timskih i kolektivnih



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

KULTURA ODGOJNE-OBRAZOVNE USTANOVE

KULTURA AKTIVNOG SUDIONIŠTVA



Skupina o bratovštini
Evropska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa



STRUKTURNI I INICIJATIVNI
FONDOVI

Projekt je sufinancirala Evropska unija iz Evropskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

KULTURA ODGOJNE-OBRAZOVNE USTANOVE

KULTURA AUTORITETA



KULTURA ODGOJNE-OBRAZOVNE USTANOVE

KULTURA KVALITETE



Skupina u suradnji
Europska unija

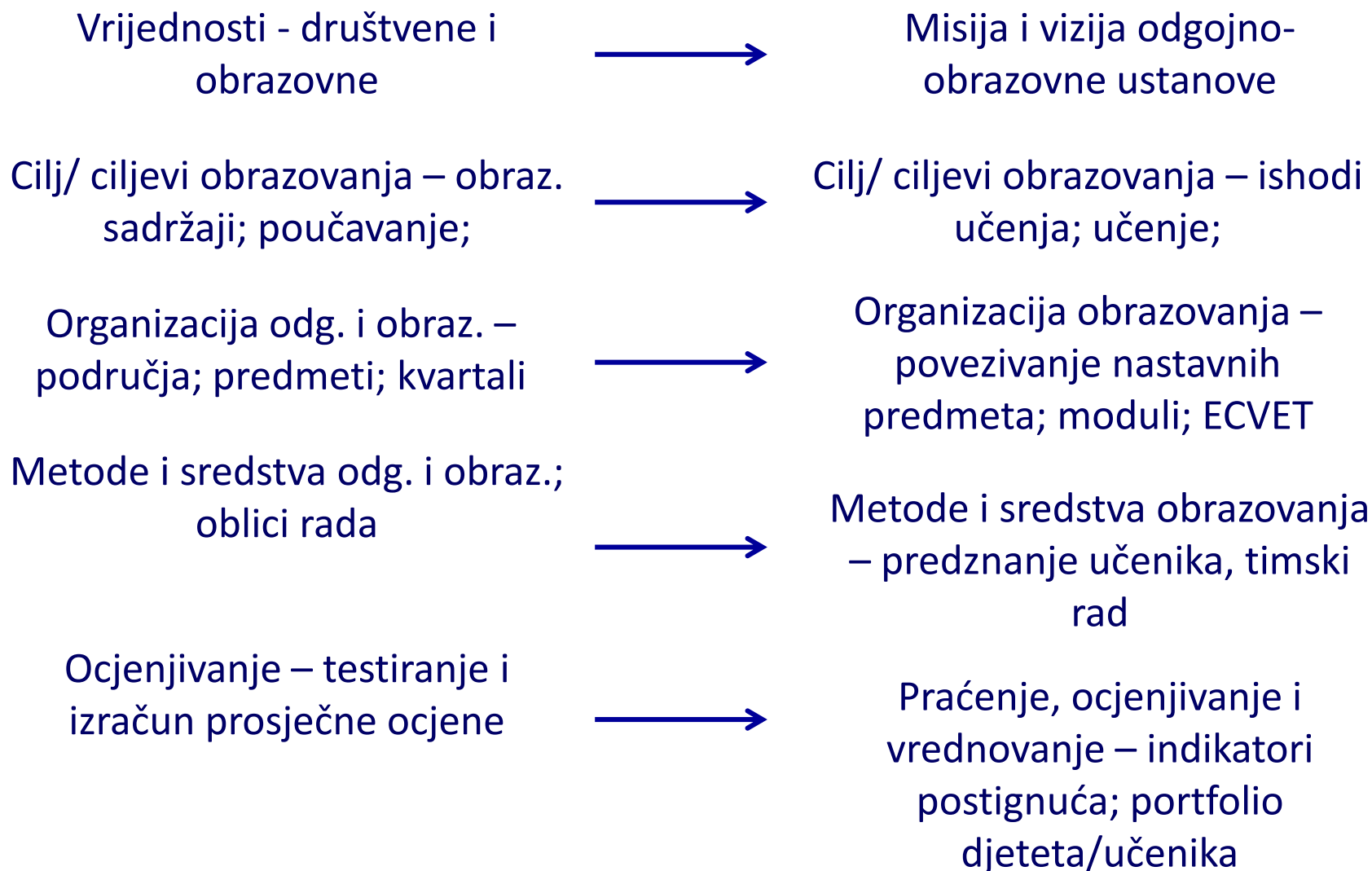


Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa
Republike Hrvatske



STRUKTURNI INSTRUMENTI
FONDOVI

PROMJENE OBRAZOVNE PARADIGME



USPJEŠNA I UČINKOVITA ŠKOLA

Ostvarenje učinkovitosti škole sažeto u šest jednostavnih poruka:

- Promjene trebaju vrijeme.
- Školski kapaciteti za promjene će varirati.
- Promjena je kompleksna.
- **Promjene trebaju biti dobro vođene i upravljane.**
- Nastavnici trebaju biti glavni čimbenici promjene.
- Učenici trebaju biti oni na koje je promjena usmjerena.



Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

RAZLIKE IZMEĐU VOĐENJA I UPRAVLJANJA

(MacGilchrist i sur., 2004)

VOĐENJE	UPRAVLJANJE
Građenje i održavanje organizacijske kulture (Schein, 1985.)	Građenje i održavanje organizacijske strukture (Schein, 1985.)
Osmišljavanje misije škole, dajući joj osjećaj smjera (Louis and Miles, 1992.)	Konstruiranje i izvršavanje plana, učinkovitost, djelotvoran rad s ljudima (Louis and Miles, 1992.)
Raditi prave stvari (Bennis i Nanus, 1985.)	Činiti stvari pravima (Bennis i Nanus, 1985.)



Staznja i borbotost
Europska unija



Ministarstvo
Obrazovanja,
Znanosti i
Športa
Republike Hrvatske



STRUKTURNI IZVEDBENI
FONDVI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda

Sadržaj ovog materijala isključivo je odgovornost Sveučilišta u Zadru

DISTRIBUTIVNO VOĐENJE

Kolaborativni stil

Kolektivni stil

Koordinirani stil

Ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova u Hrvatskoj su u prednosti što modele distributivnog vođenja prakticiraju.



POSILIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJSKI PROGRAM „VOĐENJE I UPRAVLJANJE ODGOJNO-OBRAZOVNOM USTANOVOM“

PROFESIONALIZACIJA RAVNATELJSKE DJELATNOSTI



Moduli studijskog programa

MODUL 1: POSLOVNE DISCIPLINE

MODUL 2: PEDAGOŠKO VOĐENJE

MODUL 3: KVALITETA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE

(RE)LICENCIRANJE – mjerodavnost za rad u odgojno-obrazovnoj ustanovi

Unaprijed definirana očekivanja od ravnatelja odgojno-obrazovne ustanove tijekom 3-4 godine

Verifikacija
NCVVO

- inovativni i kreativni pothvati
- rezultati nacionalnih ispita
- rezultati samovrednovanja
- školski kurikulum
- ocjena kolektiva
- nagrađivanje nastavnika
- korištenje EU fondova
- provođenje stručnih projekata
- popularizacija škole
- certificirano stručno usavršavanje



Vođenje nije osoba ili funkcija. To je složena moralna povezanost između ljudi temeljena na povjerenju, obvezi, posvećenosti, emociji i podjeljenoj viziji dobra.

Ciulla prema Ryan, 2008.

Ryan, W. (2008.), Leadership with a Moral Purpose, Turning your school inside out, Crown House Publishing Limited

