

dr. sc. Stjepan Staničić, izv. prof.

Upravljanje i (ruko)vođenje srednjom školom i učeničkim domom

Stručni skup ravnatelja srednjih škola i učeničkih domova
AZOO - Rijeka, 23. 02. 2016.

Struktura izlaganja

- ➔ Terminologija
- ➔ Upravljanje, rukovođenje i vođenje
- ➔ Ravnatelj: područja rada, funkcije i kompetencije
- ➔ Ravnatelj: razvoj (usavršavanje i promjene)

- Upravljanje, rukovođenje, vođenje
 - Administration, Management, Leadership
-
- **Obrazovni menadžment**
 - **Školski menadžment**
 - **Pedagoški menadžment**
 - **Menadžment i vodstvo/vođenje u odgoju i obrazovanju (djelatnosti)**

Menadžment: Umijeće usklađivanja potencijala/resursa (ljudskih, fizičkih i financijskih) na putu ostvarenja nekog cilja

Menadžment u obrazovanju

Ekspanzija menadžmenta u drugim područjima rada (neprofitnim – vojsci, administraciji, sportu, zdravstvu,...)

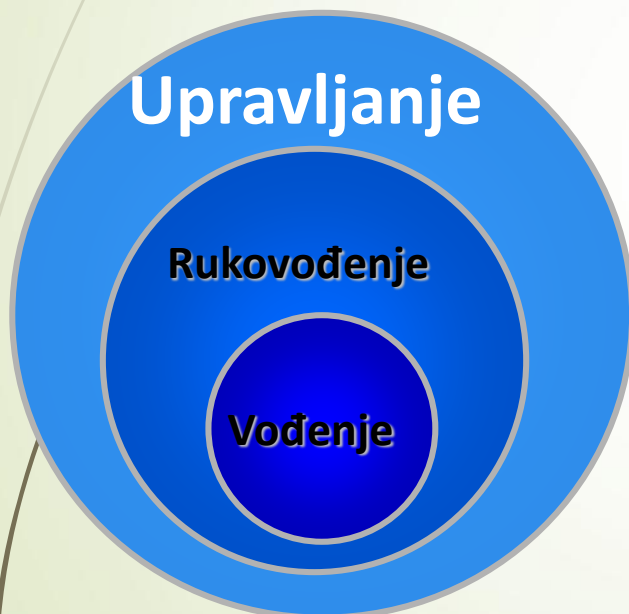
Zadnjih 20-tak godina u odgoju i obrazovanju (odgojni, obrazovni, pedagoški, školski menadžment)

Usklađivanje ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala da bi se ostvarili ciljevi u djelatnosti odgoja i obrazovanja

Sastavnice menadžmenta u odgoju i obrazovanju



Usklađivanje materijalnih, ljudskih i drugih potencijala u odgoju i obrazovanju da se optimalno ostvare **ciljevi školskog sustava**.



Pitanja vezana za upravljanje:

Prosvjetna administracija

Službe i tijela upravljanja na nacionalnoj, regionalnoj, lokalnoj razini i na razini škole, uč. doma

Centralizacija i decentralizacija upravljanja

Financiranje školstva, školsko zakonodavstvo...

Administrativna infrastruktura u školstvu:

- Ministarstvo obrazovanja (prosvjetna politika)
- Prosvjetna inspekcije (upravni nadzor)
- Uredi državne uprave za prosvjetu (žup. uprava)
- Upravni odjeli za školstvo (žup./reg. samouprava)
- Gradski odjeli za odgoj i školstvo (lok. samouprava)
- Općinske službe za prosvjetu

Strukovna infrastruktura u školstvu:

- ✓Agencije (stručni nadzor i usavršavanje, vrednovanje)
- ✓Institucije za obrazovanje nastavnika i struč. suradnika
- ✓Institucije za istraživanje obrazovanja ...

Izvršna funkcija upravljanja.
Usklađivanje potencijala da bi se
ostvarili **ciljevi škole**.



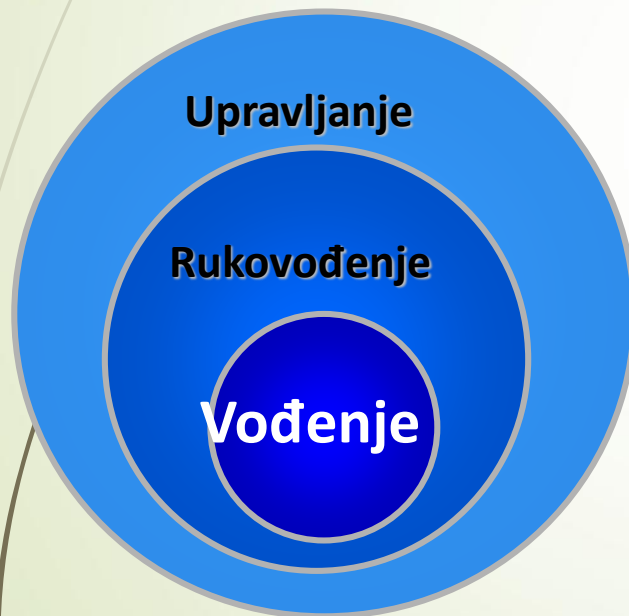
Pitanja vezana za rukovođenje:

- Planiranje, organiziranja, vođenje i vrednovanje rada u školi
- Uloga i obveze ravnatelja kao rukovoditelja
- Kompetencijski standardi za ravnatelje
- Izbor, imenovanje, uvođenje u rad i stručno usavršavanje ravnatelja
- Odgovornost ravnatelja za provedbu propisa, financijsko poslovanje i sl.
- Vrednovanje rada ravnatelja

Nositelji rukovođenja:

- Ministar
- Pomoćnici ministra
- Pročelnici
- Donačelnici
- Ravnatelji ...

Usklađivanje **ljudskog potencijala** da se optimalno ostvare ciljevi odgojno-obrazovnog procesa.



Pitanja vezana za vođenje:

- Komuniciranje u školi
- Motiviranje zaposlenih
- Stilovi vođenja u školi
- Sukobi i njihovo rješavanje
- Djelotvorni sastanci ...

Nositelji vođenja:

- Ravnatelj
- Pomoćnik/zamjenik ravnatelja
- Voditelj
- Pedagog i drugi stručni suradnici
- Nastavnik/odgajatelj, ...

Područja rada

Ravnatelj je Poslovodni i pedagoški rukovoditelj

participira u svim poslovima škole
odgovoran je za proces i rezultate rada ustanove
podložan je sankcijama

Funkcije



Planiranje

(gradnja vizije)

- utvrđivanje uvjeta,
- određivanje ciljeva,
- izrada planova,
- izračun troškova...

Planiranje

Vrednovanje

Vrednovanje

(utvrđivanje ostvarenosti ciljeva)

- definiranje kriterija,
- prikupljanje podataka,
- analiza podataka,
- izvođenje zaključaka,
- sugestije za unapređivanje...

Organiziranje

(s papira u stvarnost)

- organiziranje prostora i vremena,
- podjela radnih obveza,
- dodjela ovlasti i odgovornosti,
- formiranje radnih timova,
- prenošenje informacija,
- usklađivanje rada ...

Organiziranje

Skrb za ljude

Skrb za ljude

(pravi ljudi na prava mjesta)

- planiranje potreba,
- pribavljanje i izbor,
- motiviranje i nagrađivanje,
- obrazovanje i razvoj...

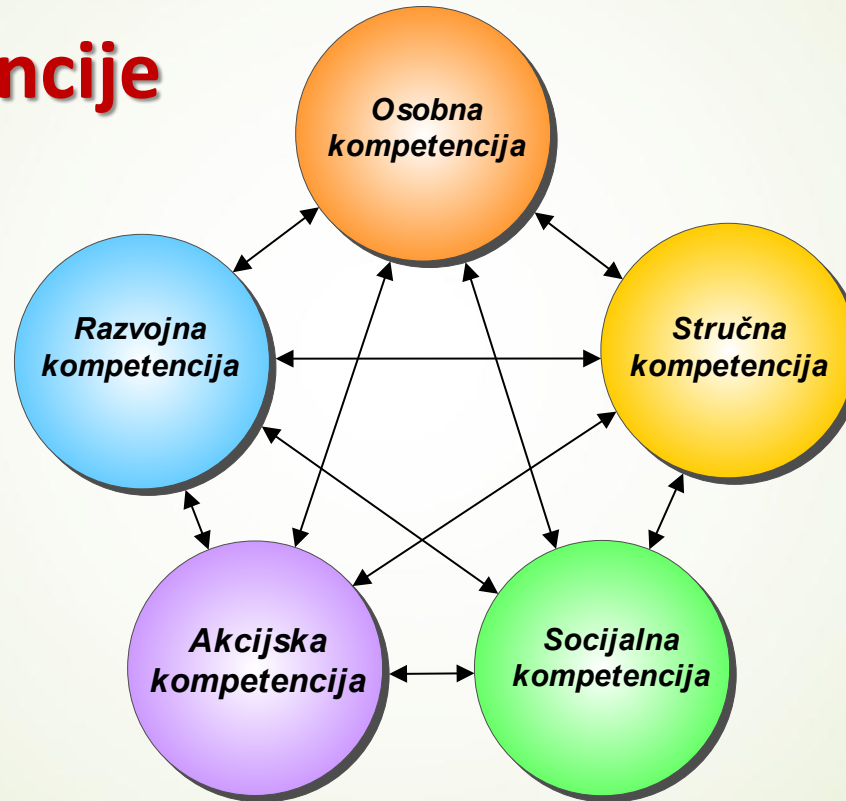
Vođenje

Vođenje

(rad s ljudima)

- usklađivanje ciljeva,
- inspiriranje i poticanje,
- surađivanje i komuniciranje,
- stvaranje ozračja,
- izbor odgovarajućeg stila ..

Kompetencije



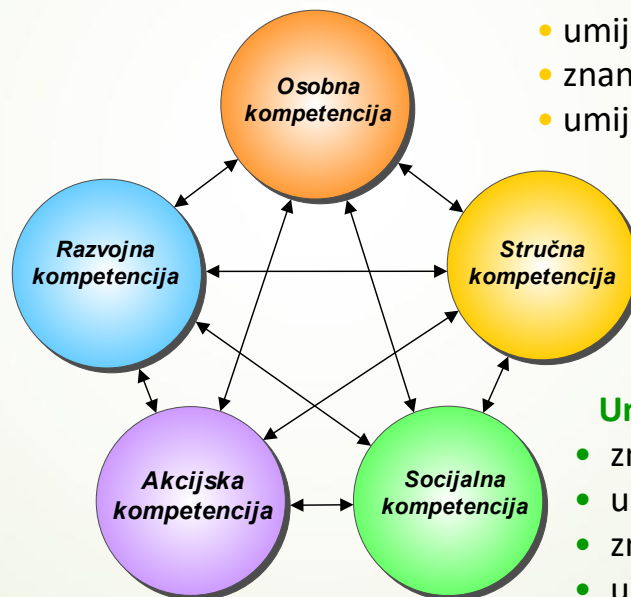
Kompetencije - odrednice

Odlike doživljavanja i reagiranja

- marljivost
- odlučnost
- odgovornost
- povjerenje
- iskrenost

Stručno-pedagoška znanja

- znanja o pedagoškom procesu
- razumijevanje razvoja učenika
- umijeće planiranja ped. rada
- znanja potr. za savjetodavni rad
- umijeće vrednovanja ped. rada



Razvojna i poslovodna umijeća

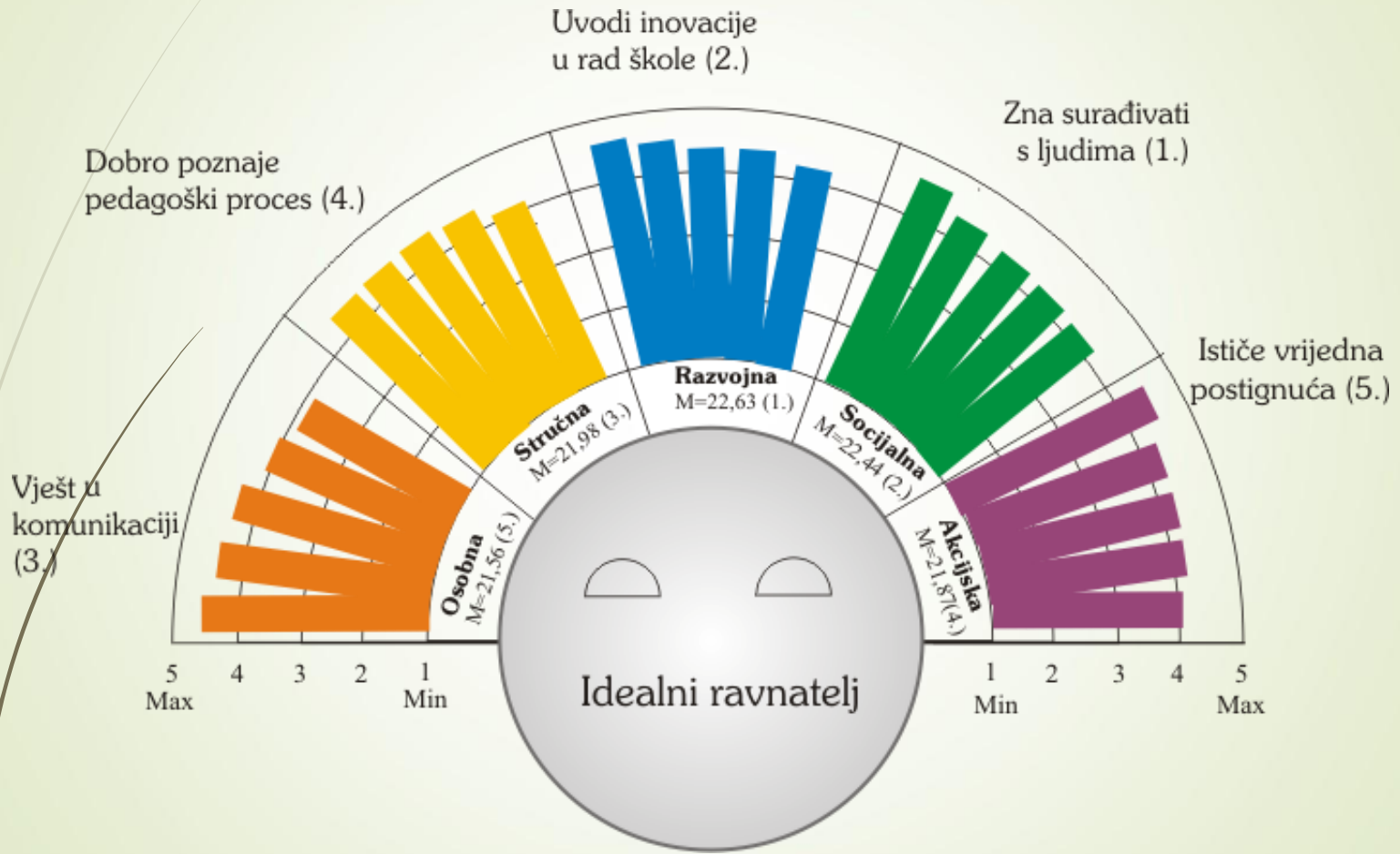
- oblikovanje vizije
- projektiranje razvoja
- inoviranje rada škole
- poslovanje škole
- primjena standarda kvalitete

Neposredno djelovanje

- stvaranje uvjeta za rad
- pružanje pomoći zaposlenima
- aktivno sudjelovanje u radu škole
- djelovanje osobnim primjerom
- isticanje individualnih postignuća

Umijeća u međuljudskim odnosima

- znanja o međuljudskim odnosima
- umijeće komunikacije
- znanja o rješavanju sukoba
- umijeće poticanja na kreat. rad
- demokratsko vođenje



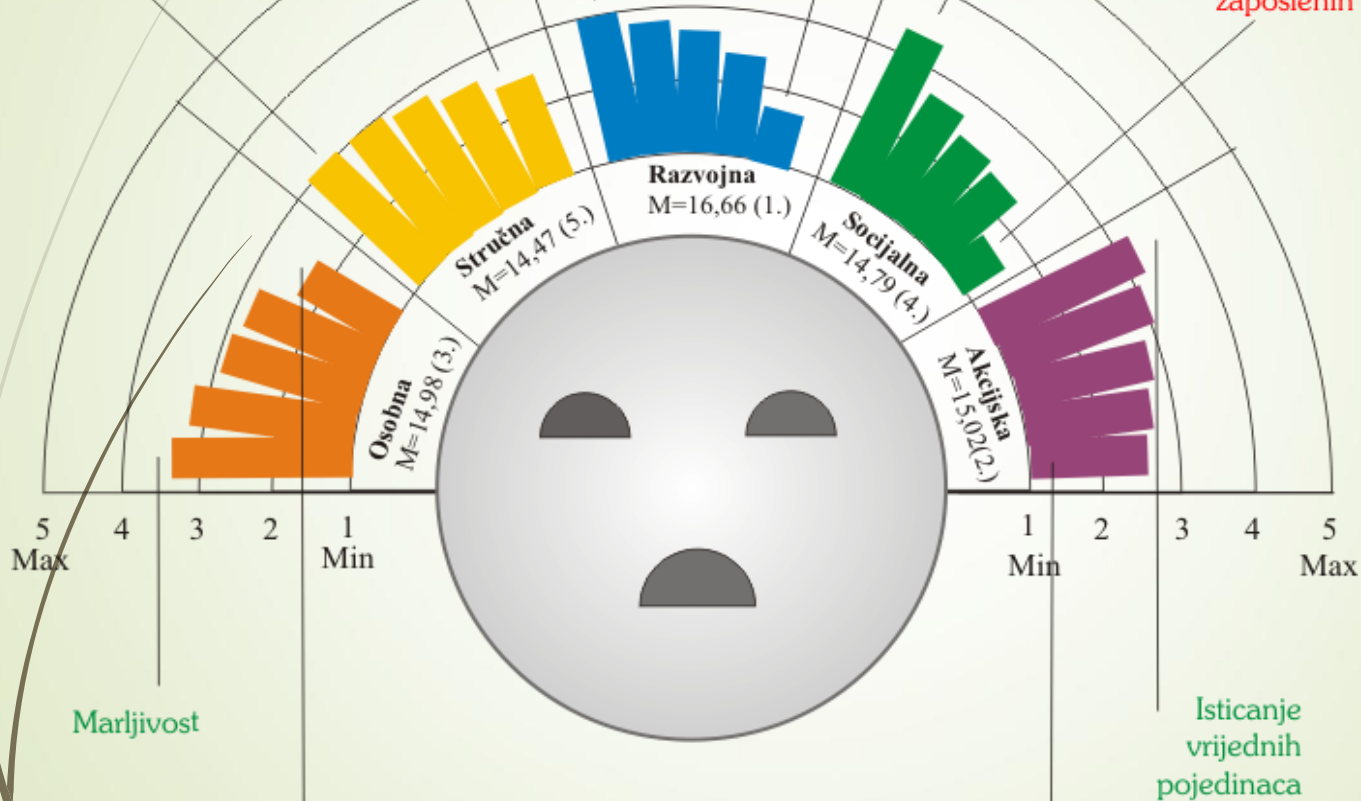
Umijeće vrednovanja

Poznavanje informatičke tehnologije

Rješavanje sukoba

Poznavanje propisa

Motiviranje zaposlenih



Uvažavanje različitih stručnih pristupa

Aktivno rješavanja problema škole

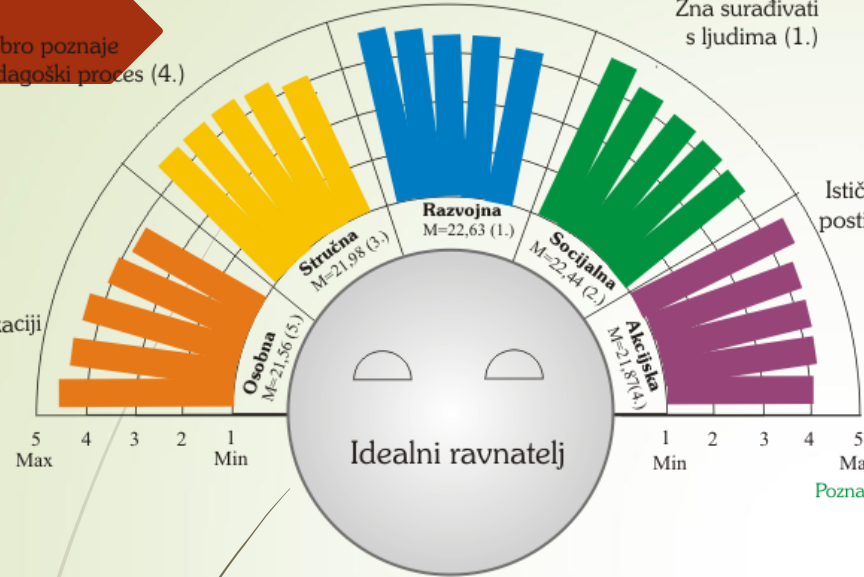
Dobro poznaje pedagoški proces (4.)

Vješt u komunikaciji (3.)

Uvodi inovacije u rad škole (2.)

Zna surađivati s ljudima (1.)

Ističe vrijedna postignuća (5.)



Prijenos stručnih informacija

Umijeće vrednovanja

Poznavanje informatičke tehnologije

Rješavanje sukoba

Motiviranje zaposlenih

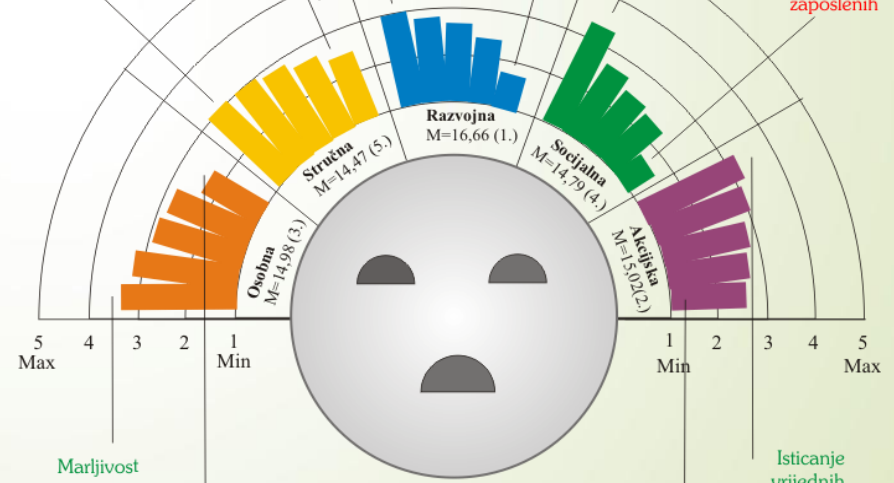
5 Max

Poznavanje propisa

5 Max

Marljivost

Uvažavanje različitih stručnih pristupa



Isticanje vrijednih pojedinaca

Aktivno rješavanja problema škole

5 Max

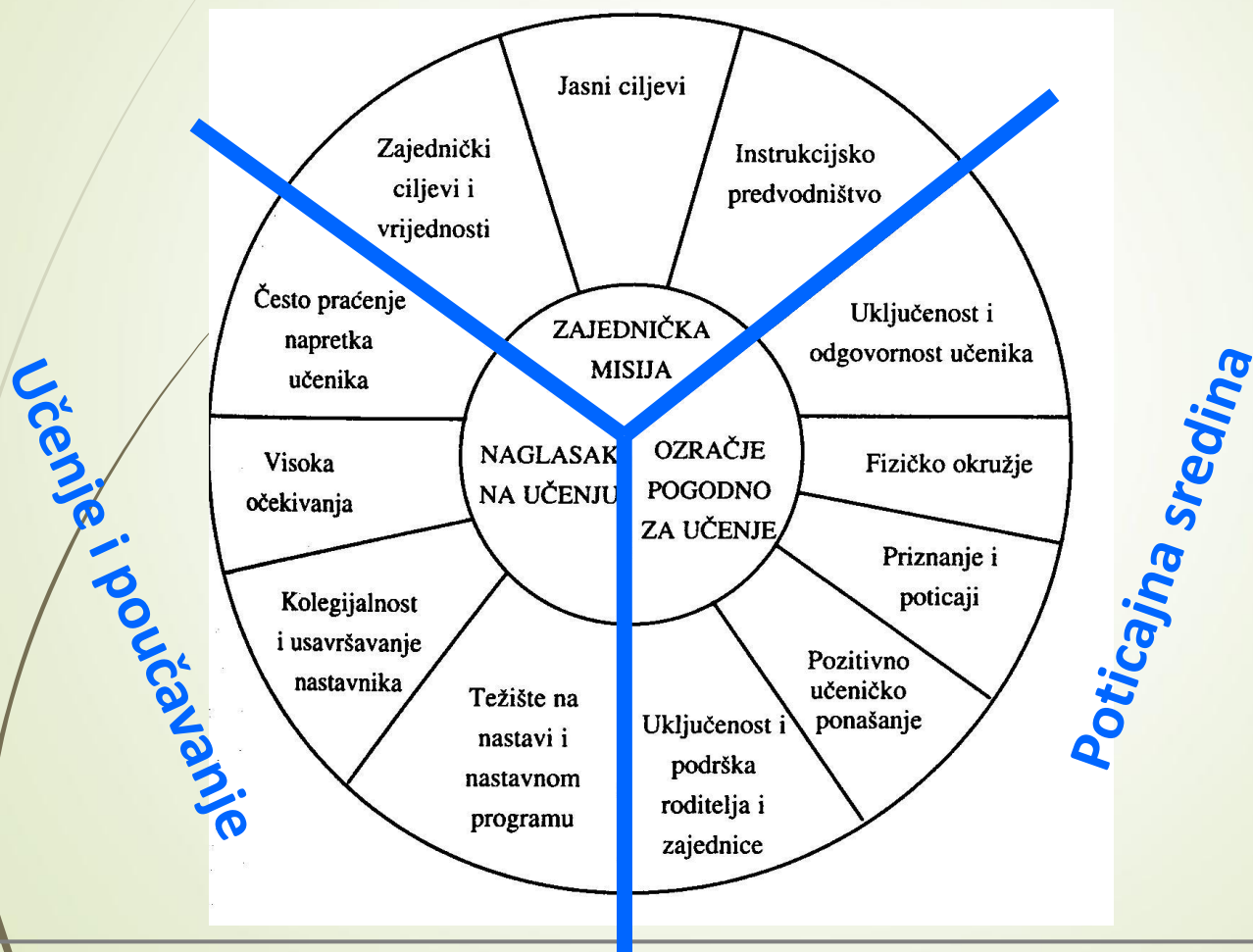
Kako nadomjestiti razliku
između
poželjnog i postojećeg?

1. Usavršavanje!

Potpورا, pomoć, savjet,...
da bi se uspješnije ostvarila uloga

Dobar ravnatelj – dobra škola

Zajedništvo



Preporuke

- *Pojasnite sebi **ciljeve** što ih želite postići*
- *Potražite stručnu **pomoć** za najvažnije zadatke*
- *Iskoristite znanje i iskustvo svojeg **prethodnika***
- ***Sprijeteljite** se s dobrim i afirmiranim ravnateljima*
- *Nemojte izgubiti svoj **identitet***
- ***Upoznajte** svoje ljude (znanja, sposobnosti, afinitete,...)*

Upoznavanje zaposlenih



- **Uključite** nastavnike/odgajatelje i suradnike u osmišljavanje vizije i ciljeva škole
- Posjećujte razrede i potičite nastavnike/odgajatelje da se **posjećuju** u razredu/radu
- Stvarajte **timove**, ali se ne uplićite u njihov rad
- Zaposlenicima dodijelite odgovornost i uključite ih u donošenje **odluka**
- Ističite **vrijedne pojedince** – nastavnike, odgajatelje koji doprinose uspjehu škole
- Saznajte potrebe zaposlenika, aktivno ih slušajte i **pokažite da ih cijenate**
- Potaknite nastavnike i str. sur. da uvode **nova pedagoška rješenja**
- Pridobijte nastavnike i sur. da svoje **znanje i darovitosti** podijele s kolegama
- Pružajte **potporu i zaštitu** u radu svojim ljudima
- Zaštitite pedagoški rad svojih nastavnika i suradnika od “**papirologije**”

Gospodarite svojim vremenom

Važno	III.	IV.
	I.	II.
	Hitno	Nije hitno

2. Promjene!

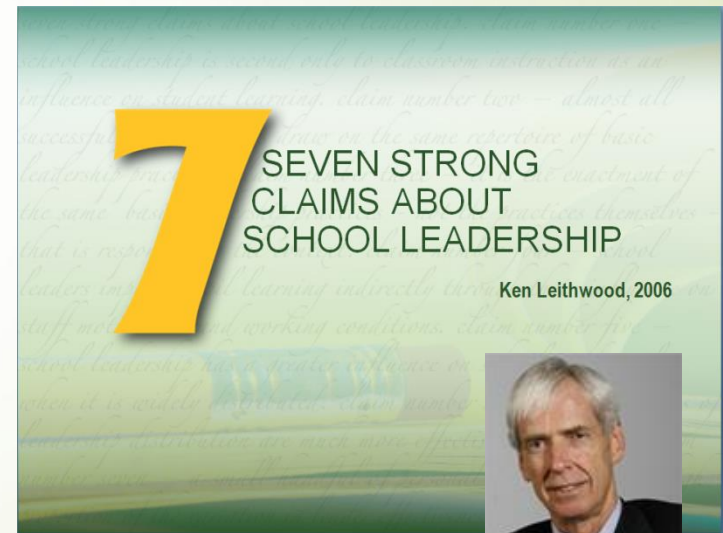
*“Mi imamo neosporive dokaze kako rukovođenje ima ključnu ulogu u poboljšanju rezultata rada škola (odg.-obraz. ustanova). Stoga skrb za ravnatelje stavite u **prioritete** vaše prosvjetne politike.”*

OECD

Dokazi važnosti ravnatelja

7 neospornih tvrdnji o vođenju škole

1. **Ravnatelj utječe** na postignuća učenika
2. Svi uspješni ravnatelji težište stavljaju na **nekoliko ključnih područja**
3. Uspješni ravnatelji razumiju radni **kontekst**
4. Ravnatelji postignućima **doprinosе posredno** (motivacijom, uvjetima)
5. Uspješni ravnatelji **delegiraju obaveze i odgovornosti**
6. **Dijeljenje ovlasti** ne umanjuje moć i utjecaj ravnatelja
7. Poznate su **osobne značajke** uspješnih ravnatelja



**Strategija
obrazovanja, znanosti i tehnologije RH
o rukovođenju i ravnateljima**

<p>1. Preuzimanje funkcije</p>	<p>Određenost uloge Kompetencijski standardi Obrazovanje za vođenje Licenciranje...</p>	<p>Spreman?</p>
<p>2. Djelovanje na funkciji</p>	<p>Uvođenje u rad Stručno usavršavanje Savjetodavna pomoć Vrednovanje Napredovanje u zvanju...</p>	<p>Suveren?</p>
<p>3. Odlazak s funkcije</p>	<p>Iskazivanje priznanja za dobar rad (nagrade, otpremnina...) Participacija u sustavu (mentorstvo, savjetništvo, predavanja,...)</p>	<p>Dostojanstven?</p>
<p>4. Razvoj profesije</p>	<p>Istraživanja (teorijska i empirijska) Časopis – literatura Programi na fakultetima (diplomski, poslijediplomski) Zakonodavstvo...</p>	<p>Poticajan?</p>

Odrednice sastavnica ravnateljske karijere	Min imal												Opt imal
Definiranost uloge	■												
Kompetencijski standardi													
Obrazovanje i osposobljavanje													
Licenciranje													
Kriteriji izbora i imenovanja	■												
Uvođenje u rad	■	■	■	■									
Stručno usavršavanje	■	■	■										
Savjetodavna pomoć	■	■											
Vrednovanje	■												
Napredovanje u zvanju	■												
Iskazivanje priznanja za rad													
Participacija u sustavu													
Istraživanja	■	■	■										
Literatura	■	■	■	■									
Visokoškolski programi	■												
Zakonodavstvo	■	■											

Prioritetni strateški ciljevi (Prijedlog TRGrupe)

Profesionalizirati ravnatelja

1. Redefiniranjem **uloge**
2. Izradom kompetencijskih **standarda**
3. Institucionalizacijom **obrazovanja**
4. Izvedbom **licenciranja**
5. **Vrednovanjem** pomoću indikatora kvalitete

Važnost i međusobna uvjetovanost ciljeva

Menadžment u odgo



Educational Leadership Policy Standards:

As Adopted by the Nation

National Standard
for Headteachers

Ref: DIES/0083/2004

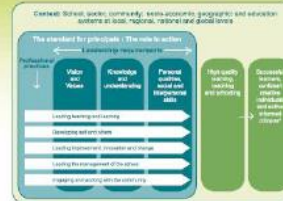


department for
education and skills
creating opportunity, releasing potential, achieving excellence

aitsl Australian Institute
for Teaching and
School Leadership
Limited

National Professional Standard for Principals

July 2011



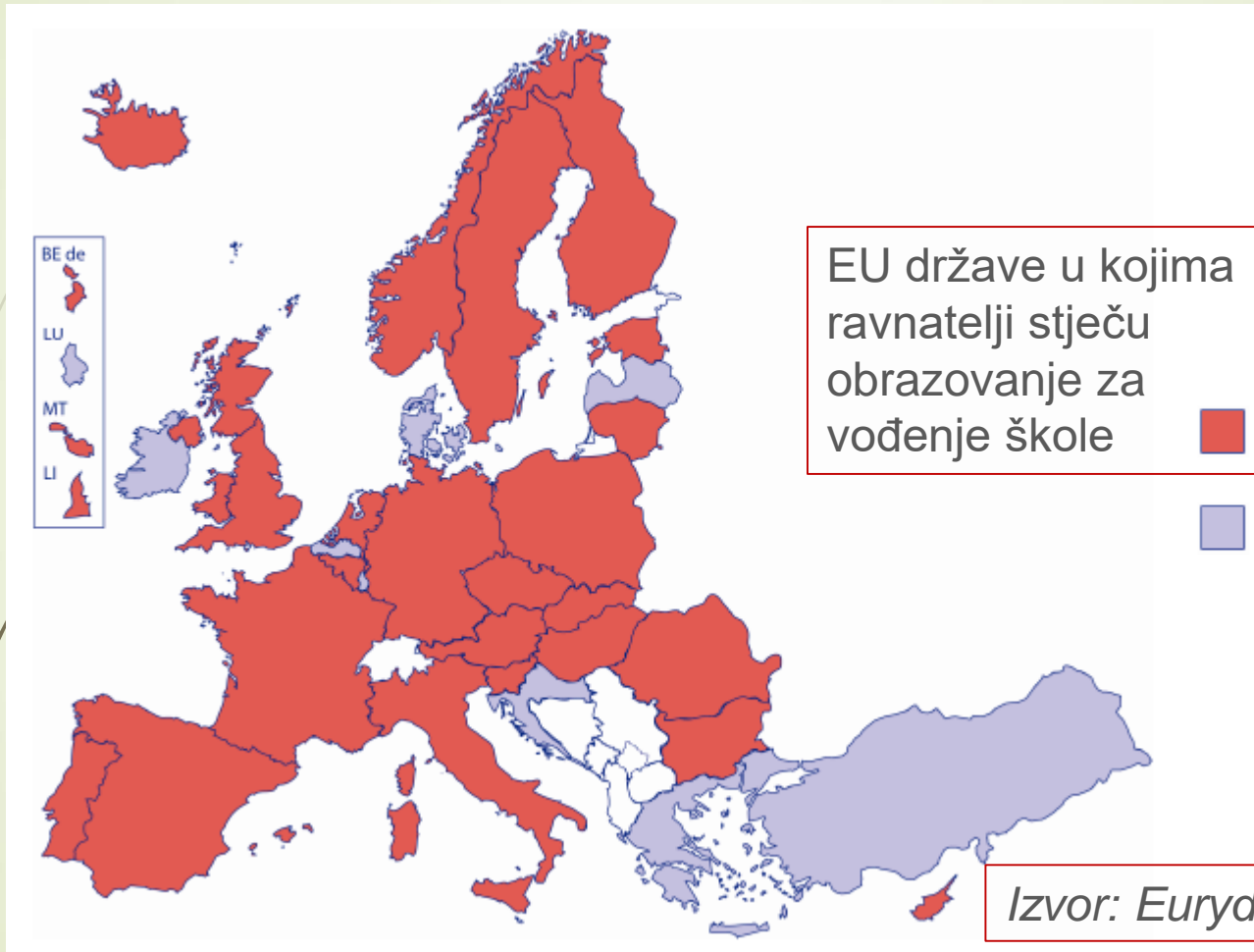
Standardi

Kompetenzbeschreibungen
zum
Anforderungsprofil
Schulleiterinnen und Schulleiter

The Principal Quality Practice Guideline:
Promoting Successful School Leadership
in Alberta



Alberta
Education čić



5. Cilj Strategije: Unaprijediti kvalitetu rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama

Profesionalizacija

Ravnatelj funkcija



profesija

Profesionalizacija ostvarenjem sljedećih **zadaća**:

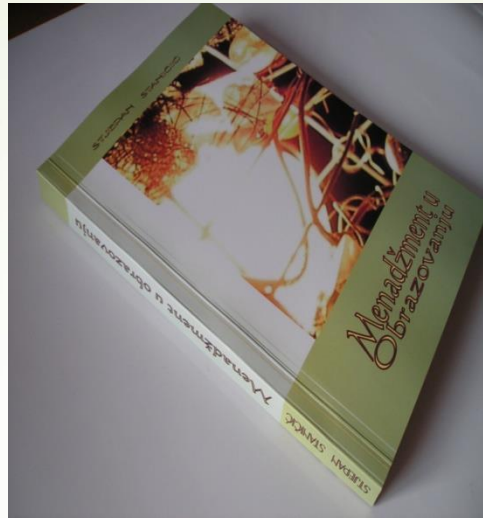
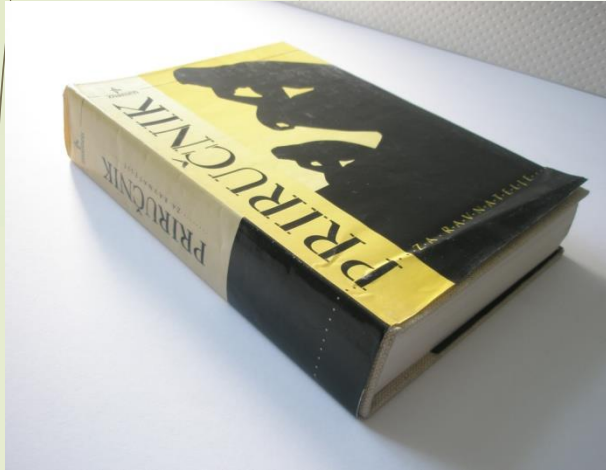
- ❖ Izraditi **standard zanimanja** ravnatelja (poslovi, kompetencije,...)
- ❖ Izraditi nacionalni **standard kvalifikacija** za ravnateljsku profesiju (ishodi učenja, vrednovanje ishoda učenja, razina obrazovanja, ECTS-bodovi, uvjeti za pristupanje stjecanju kvalifikacije, uvjeti da bi se stekla kvalifikacija,...)
- ❖ Razviti model uvođenja sustava **(re)licenciranja** (dokaz kvalificiranosti za ravnatelja - temelji se na objektivnoj provjeri osposobljenosti prema SZR i SKR)

Zakon o HKO-u 2013.

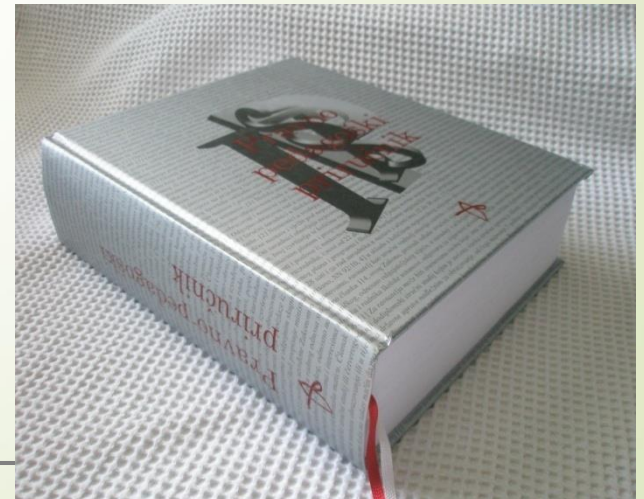
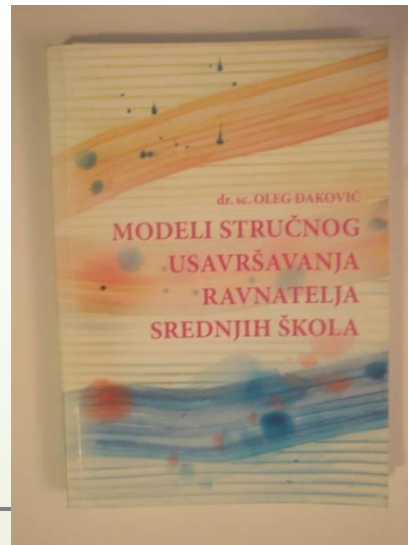
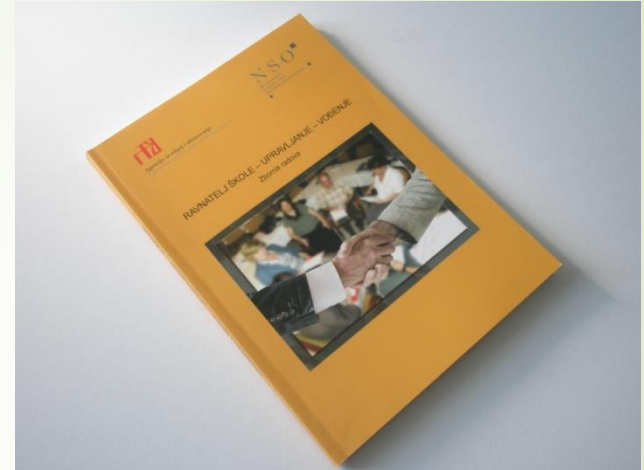
Pravilnik o registru HKO-a 2014.

ERS-a5

Menadžment u odgoju i obrazovanju



literatura za ravnatelje



Školske novine, Narodne novine, Napredak, Život i škola, Školski vjesnik, ...

stjepan.stanicic@ri.t-com.hr

<http://stjepan-stanicic.from.hr/>