



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

Rad ravnatelja u prvom mandatu

**viši savjetnik
Mario Rogač, prof.**



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency

Obilježja ravnatelja u prvom mandatu

- **Najambiciozniji**
- **Najhrabriji**
- **Najopterećeniji**



Položaj ravnatelja u RH



- **položaj 1. vrste
(Uredba VRH)**
- **poslovodni i stručni voditelj škole
(čl. 125. Zakona)**

Status ravnatelja



- **ravnatelj: funkcija, položaj ili radno mjesto**
- **situacija u zadnjih dvadesetak godina**
 - **ministar, skupština, školski odbor**
 - **nekad sa nekad bez suglasnosti ministra**

PODACI O RAVNATELJIMA OSNOVNIH ŠKOLA U REPUBLICI HRVATSKOJ – 1. 9. 2011.



- **BROJ: 887**
- **SPOL: MUŠKARACA 450, ŽENA 437**
- **RAVNATELJI U 1. MANDATU: OKO 200**

PODJELA PO GODINAMA STAŽA



- 5 - 9, 21 RAVNATELJA
- 10 - 19, 181 RAVNATELJA
- 20 - 29, 286 RAVNATELJA
- 30 - 39, 280 RAVNATELJA
- 40+ , 89 RAVNATELJA

PODJELA PO STUPNJU SPREME



- **DR. 3 RAVNATELJA**
- **MR. 17 RAVNATELJA**
- **VSS 628 RAVNATELJA**
- **VŠS 239 RAVNATELJA**

PODJELA PO SPREMI



- **FF** **267**
- **PA** **258**
- **PMF** **169**
- **TZK** **34**
- **DEF** **30**
- **MA** **21**
- ITD.**

PODJELA PO SPOLU U ŽUPANIJAMA



- VIŠE RAVNATELJICA (10 ŽUPANIJA)
ŽUPANIJE: 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 18, 20, 21
- VIŠE RAVNATELJA (9 ŽUPANIJA)
ŽUPANIJE: 6, 9, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 19,
- ISTI BROJ RAVNATELJA I RAVNATELJIICA (2 ŽUPANIJE)
ŽUPANIJE: 10, 12

NAJVIŠE VŠS



- **30 RAVNATELJA,
17. ŽUPANIJA, SPLITSKO-DALMATINSKA**

Problemi



- **pola stoljeća komunizma**
- **domovinski rat**
(prognanici i izbjeglice, poslijeratno razdoblje)
- **promjene dužnosnika u nadležnom**
Ministarstvu (9 ministara od 1990.)

Ministri



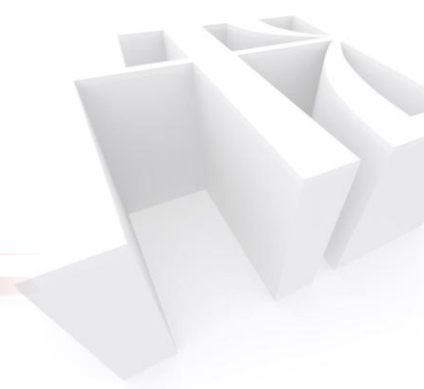
- **Vlatko Pavletić**
- **Vesna Girardi-Jurkić**
- **Ljilja Vokić**
- **Božidar Pugelnik**
- **Nansi Ivanišević**
- **Vladimir Strugar**
- **Dragan Primorac**
- **Radovan Fucsh**
- **Željko Jovanović**

Ostalo



- **Dvostruko više promijenjenih pomoćnika**
- **Slično u Zavodu za školstvo**
- **Slično u županijskim uredima (pročelnici za školstvo)**

Problemi 2



- **izdvajanje za školstvo (postotak BND)**
- **broj visokoobrazovanih u RH**
- **nema sustavnog praćenja i vrednovanja**

Specifični problemi



- **način imenovanja ravnatelja
(sastav školskog odbora)**
- **nema posebnih kriterija za izbor ravnatelja
(slični kao za učitelje)**
- **nema početnog osposobljavanja
(prije stupanja na dužnost)**
- **nema praćenja i vrednovanja rada ravnatelja**

Specifični problemi 2



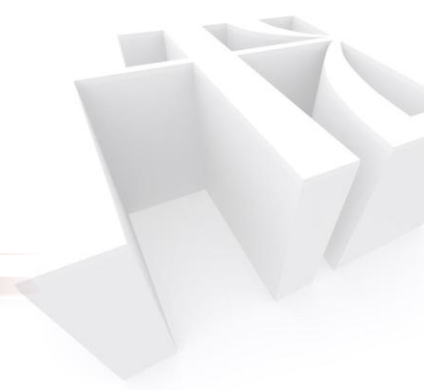
- **Nema napredovanja (trenutno)**
- **Nema licenciranja**
- **Slabe ovlasti ravnatelja**
- **Nedostatak pravne zaštite**
- **Premalo iskorišteni najbolji ravnatelji**

Savjetnici za ravnatelje



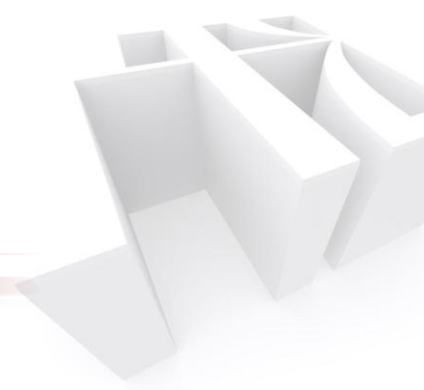
- **nekada (puno, pa nitko)**
- **danas**
- **trebalo bi ...**

Položaj ravnatelja u školi



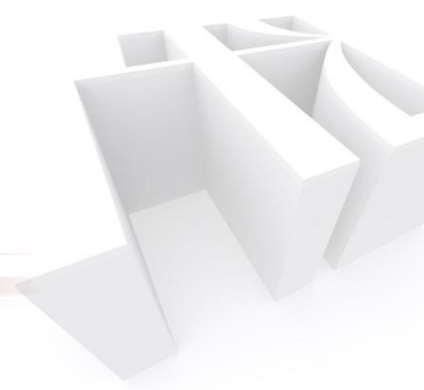
- **dobre i loše strane posla**
- **neplanirani poslovi**
- **“poligon za iskušavanje”**
- **promjena okoline prema ravnatelju**
- **važnost dobrog početka**
- **razne uloge**
- **odgovornost za sve**
- **samostalnost i kreativnost**

Ravnatelji u svijetu



- različita rješenja imenovanja
(razine: državna, pokrajinska, lokalna)
- osposobljavanje prije početka rada i licenciranje
- radni odnos u većini zemalja
- intenzivno usavršavanje i praćenje rada u prvom mandatu
- redovito praćenje i vrednovanje rada škole

Pružanje stručne pomoći i informacije



- osobe za pružanje pomoći
(AZOO, MZOS, HZOŠ, GLOSSA)
- voditelji ŽSVR
- iskusni i uspješni ravnatelji
- ravnatelji s NSO licencom
- internetske stranice AZOO, HZOŠ, MZOS,
ZNAMEN, HUROŠ, UHSR, UTIRUŠ
- knjige (namijenjene ravnateljima)

NSO ravnatelji OŠ



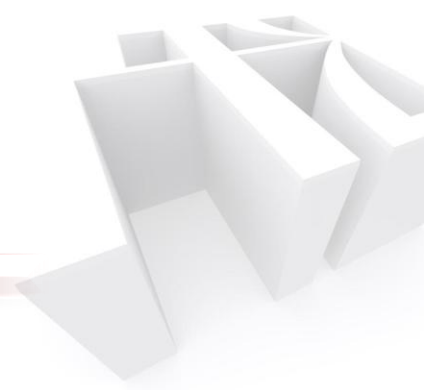
- **Antonio Jurčev, Zagreb**
- **Blaženka Jurić-Mrša, Zagreb**
- **Silvija Škalabrin, Zagreb**
- **Boris Vidović, Split**
- **Davor Šimić, Split**
- **Biserka Špiljak, Hum na sutli**
- **Željko Modrić, Obrovac**
- **Fredi Glavan, Opatija**
- **Zoran Pavletić, Hreljin**
- **Josip Mandurić, Osijek**

NSO ravnatelji SŠ



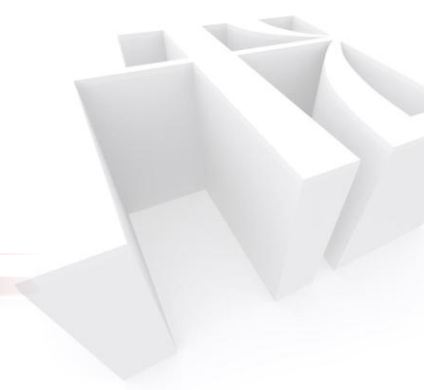
- **Suzana Hitrec, Zagreb**
- **Marija Rašan-Križanac, Zagreb**
- **Marijan Puljiz, Split**
- **Dražen Blažeka, Čakovec**
- **Alan Labus, Zaprešić**
- **Čedomir Ružec, Labin**
- **Snježana Barabaš-Seršić, Osijek**
- **Ksenija Beljan, Opatija**

Poslovi ravnatelja



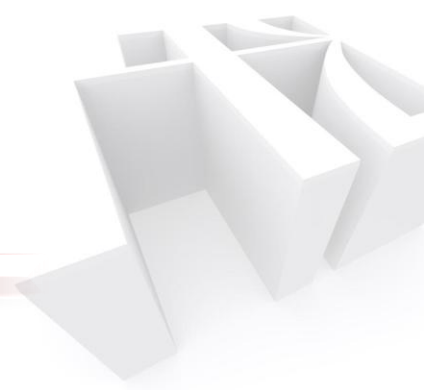
- „neravnateljski“ poslovi
- selekcija i delegiranje poslova
- organizacija rada i praćenje realizacije
- praćenje rada, ispravljanje pogrešaka i propusta
- analiza rada
(rada učitelja, pedagoške dokumentacije, planova i programa)

Poslovi ravnatelja 2



- **administrativna pismenost**
- **uredsko poslovanje (Uredba, ZOUP)**
- **način obračanja i pisanja**
- **propisi**
- **procedure i protokoli**
- **odgovornost za sve**
- **odgovornost za financije**
- **odgovornost za sigurnost**

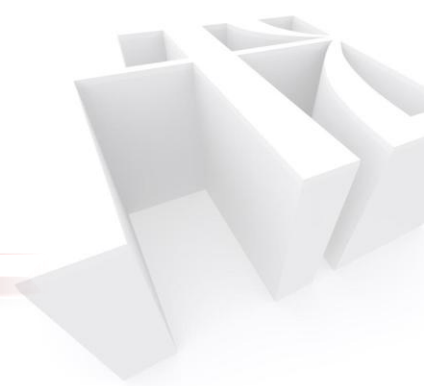
Poslovi ravnatelja 3



- pisani tragovi (dopisi, izvješća, službene zabilješke, zapisnici)
- pisani odgovori na pisane podneske
- zasnivanje i raskidanje radnog odnosa
- tužbe i žalbe

- **Preventivni program (dokazi provedbe)**
- **Program za suzbijanje nasilja (dokazi provedbe)**
- **stručno usavršavanje sebe i drugih**
- **dokumentacija o rješavanju nasilja**
- **analiza OO stanja u razrednom odjelu**
- **analiza uspjeha i rada**

Važno 2



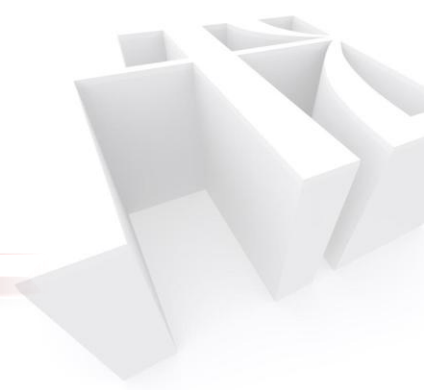
- **Plan i program rada razrednika, 1. - 8. razred
(Glasnik MPIŠ br. 11, od 17. 11. 1993.)**
- **obavještavanje nadležnih institucija
(MZOS, AZOO, CSR, DORH, POLICIJA)**
- **pozivi roditeljima (službeno), pisana izvješća**
- **Evidencija o NOPU (čl 67. Zakona)**
- **Prava učenika (čl. 61. Zakona)**

Organizacija rada



- **vremenik i popis poslova**
- **obraci i koncepti**
- **GPIPR**
- **Školski kurikulum**

Organizacija rada 2



- **zaduženja učitelja, (uskladenost 6)**
- **dežurstva učitelja i sigurnost učenika**
- **raspored sati (opterećenje učenika, posebno RN)**
- **samovrednovanje rada škole (čl. 88 Zakona)**
- **ugovori o radu**
- **rješenja o zaduženjima**

Programi rada

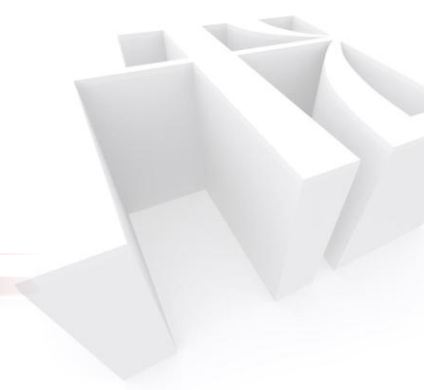


- **okvirni i izvedbeni programi**
- **prilagođeni programi rada**
- **posebni programi rada**
- **realizacija programa**

Učenici



- **novi pravilnik o “ocjenjivanju” (vremenik, zapisnici)**
- **ocjenjivanje učenika i opisno praćenje**
- **izostanci učenika**
- **primjena pedagoških mjera**



- **dokumentacija o pripravnicima**
- **dokumentacija o napredovanju**
- **stručno usavršavanje**

Ostala važna dokumentacija



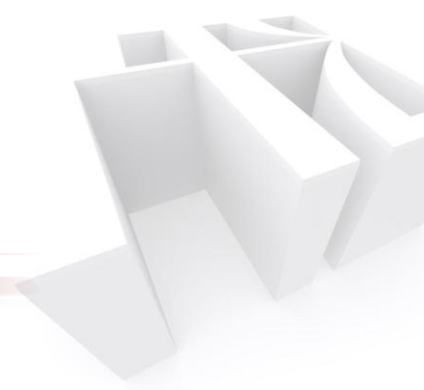
- dokumentacija o popravnim ispitima
- dokumentacija o predmetnim ispitima
- dokumentacija o izletima i ekskurzijama učenika ?

Ostalo



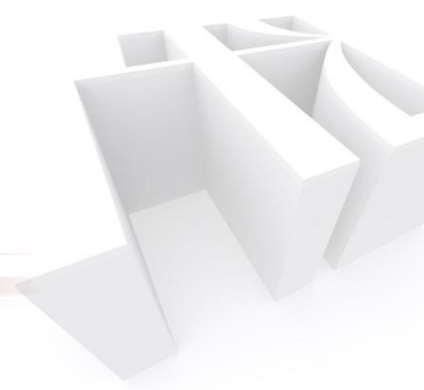
- **pisani radovi učenika**
- **bilježnice učenika**
- **radovi učenika**

Najvažnija pedagoška dokumentacija



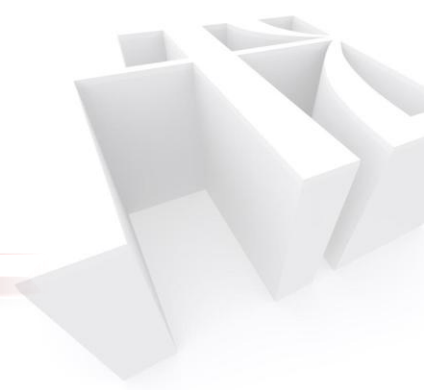
- **Matične knjige**
- **Spomenica škole**
- **Dnevnici rada**
- **Imenici učenika**

Najvažnija pedagoška dokumentacija 2



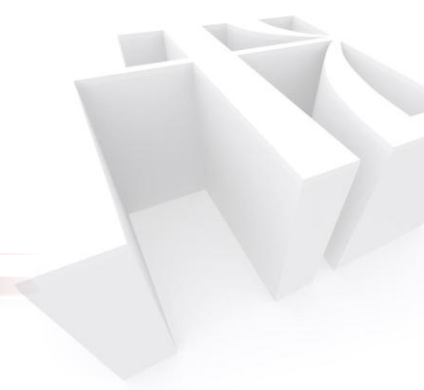
- **Godišnji plan i program rada škole (čl. 28. Zakona)**
- **Godišnji plan i program rada ravnatelja**
- **Školski kurikulum (čl. 28. Zakona)**

Najvažniji podzakonski akti škole



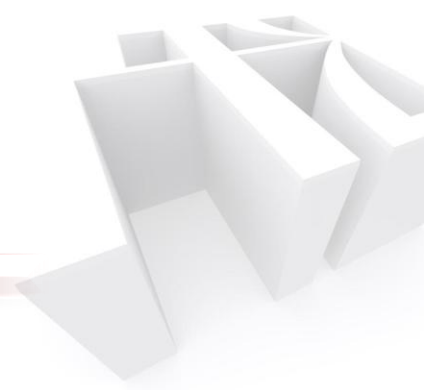
- **Statut škole**
- **Etički kodeks (čl. 58. st. 1. Zakona)**
- **Kućni red (čl. 58. st. 2. i 3. Zakona)**

Pravilnici



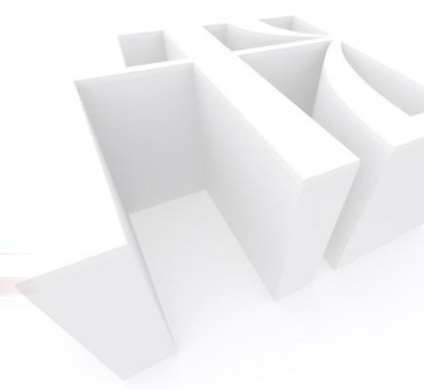
- **Pravilnik o radu**
- **Pravilnik o zaštiti na radu**
- **Pravilnik o zaštiti od požara**
- **Pravilnik o zaštiti okoliša**
- **Pravilnik o promicanju spoznaja o štetnosti duhanskih proizvoda**

Ostali pravilnici 2



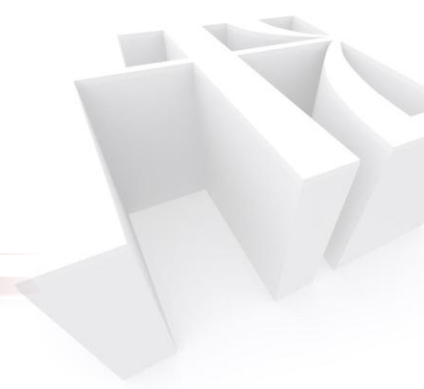
- **Pravilnik o radu školske knjižnice**
- **Pravilnik o radu školskog sportskog kluba**

Poslovnici



- **Poslovnik o radu kolegijalnih tijela ili**
- **Poslovnik o radu Učiteljskog vijeća**
- **Poslovnik o radu Razrednog vijeća**
- **Poslovnik o radu Školskog odbora**
- **Poslovnik o radu Vijeća roditelja**
- **Poslovnik o radu Vijeća učenika**

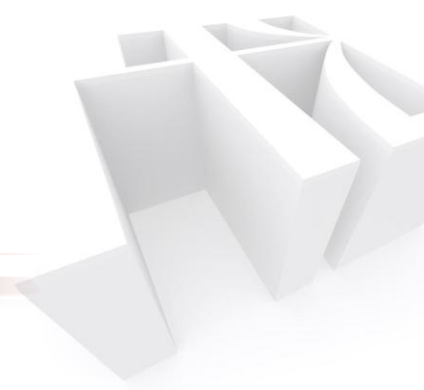
Poslovnici 2



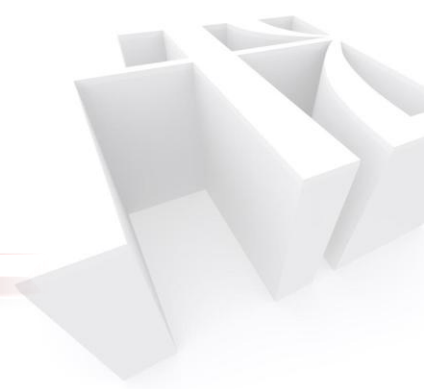
- **Poslovnik o radu komisije za stažiranje
(Glasnik MPŠ, br. 5, 30. 4. 1996.)**

Zapisnici

- Zapisnici sjednica UV
- Zapisnici sjednica razrednih vijeća
- Zapisnici sjednica Školskog odbora
- Zapisnici sjednica vijeća roditelja
- Zapisnici vijeća učenika



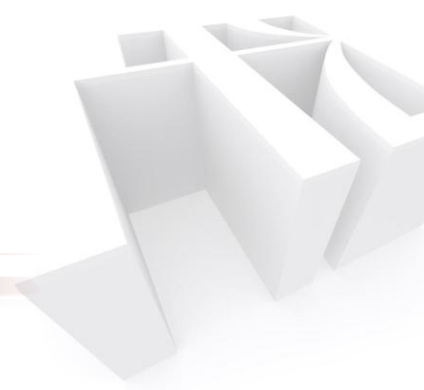
Evidencije



- **Evidencije o suradnji s roditeljima**
- **Evidencije o neprihvatljivim oblicima ponašanja učenika**
- **Evidencija zamjene nenazočnih učitelja**
- **Evidencije rada izvannastavnih aktivnosti**
- **Evidencija dopunske nastave**
- **Evidencija dodatne nastave**
- **Evidencije radnog vremena**

Ostalo

- atesti, dozvole, rješenja
- uporabna dozvola
- radno vrijeme ravnatelja
- radno vrijeme stručnih suradnika
- termin informacija za roditelje
- WEB stranica škole
- internetske društvene mreže



Preporuke



- **Kritički razmotriti rad prethodnika**
- **Provjeriti osobne dosjee radnika**
- **Ne oslanjati se na usmene poruke**
- **Najvažnije rješavati odmah ili u najkraćem roku**
- **Tajnica škole mora znati gdje je ravnatelj**
- **Ne davati lažne iskaze**

Preporuke 2



- **Odrediti razine kontrole**
- **Odrediti interne protokole i procedure**
- **Usmjeriti rješavanje problema na Školu**
- **Hitnost postupanja u posebnim situacijama**
- **Važnost svjedoka, ovjerenih preslika**
- **Ne stvarati nepotrebne sukobe**
- **Ne “bježati” od ljudi**

Preporuke 3



- **Imati jasne planove**
- **Pokušati imati što veću podršku**
- **U prvom mandatu što više čitati i učiti**

Najvažnije preporuke



- **Sačuvajte zdravlje i živce**
- **Posao je važan ali nije najvažniji**
- **Ne raditi premalo ni previše**
- **Ne sekirati se oko stvari na koji nemate utjecaj ili nisu u vašoj ingerenciji**
- **Ne uzimati “prevelike zalogaje”**
- **Ako doista ne ide bolje je odustati**

Najveća opasnost



- **Kaznena odgovornost u raznim zakonima**
- **Kazneni zakon**
- **Zakon o OO...**
- **Zakon o radu**
- **Zakon o pravobranitelju za djecu**
- **FINANCIJSKO POSLOVANJE**
- **itd.**

Najveći izvori problema



- **Loša komunikacija**
- **Ocjene i način ocjenjivanja**
- **Izricanje pedagoških mjera**
- **Sigurnost učenika**



Hvala!



Agencija za odgoj i obrazovanje
Education and Teacher Training Agency