

Dr. sc. Stjepan Staničić, izv. prof.

# Problemi ravnatelja početnika

## Struktura izlaganja

- **Uloga** ravnatelja
- **Problemi** ravnatelja početnika
- **Preporuke** ravnateljima početnicima

### **Svrha odgoja i obrazovanja**

- osposobiti mlade za kvalitetan život

**Svrha škole** je - odgoj i obrazovanje učenika omogućiti učenicima:

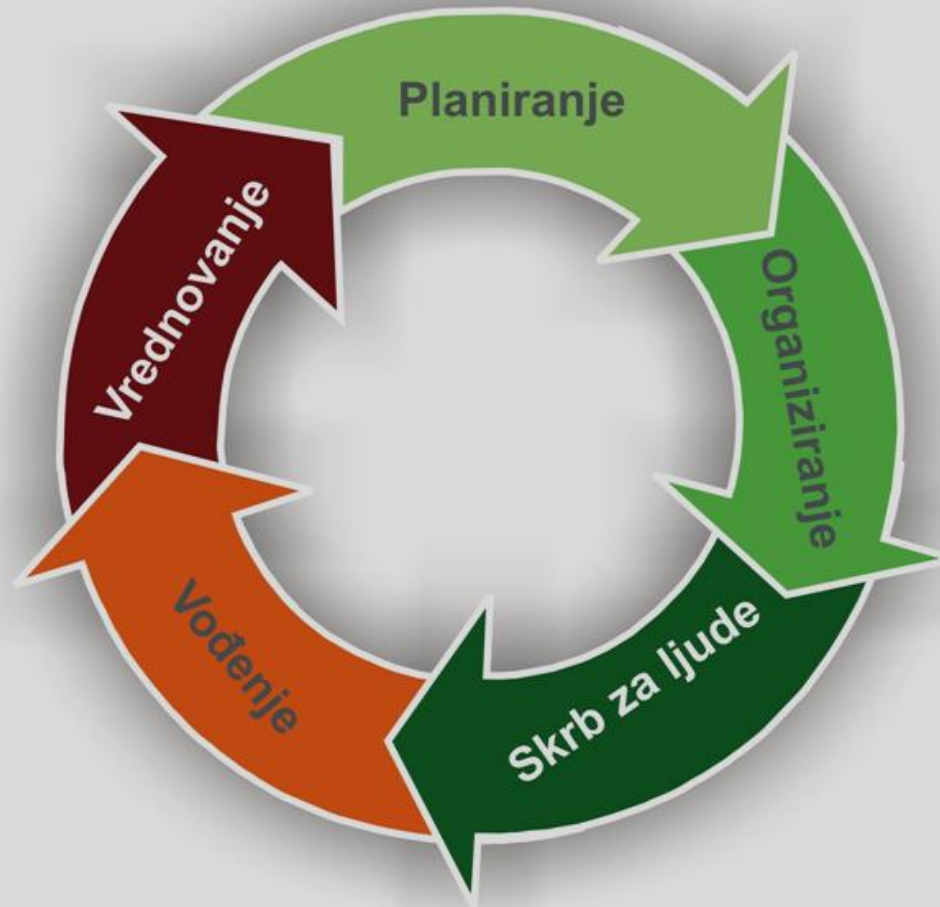
- usvajanje znanja, vještina i sposobnosti
- stjecanje osposobljenosti za cjeloživotno učenje
- usvajanje kulturnih i civilizacijskih vrijednosti
- razvijanje nacionalnog identiteta

(pedagoški proces u kojem se ostvaruje obrazovna i odgojna uloga škole)

**Uloga ravnatelja** – voditi prema ostvarenju cilja škole

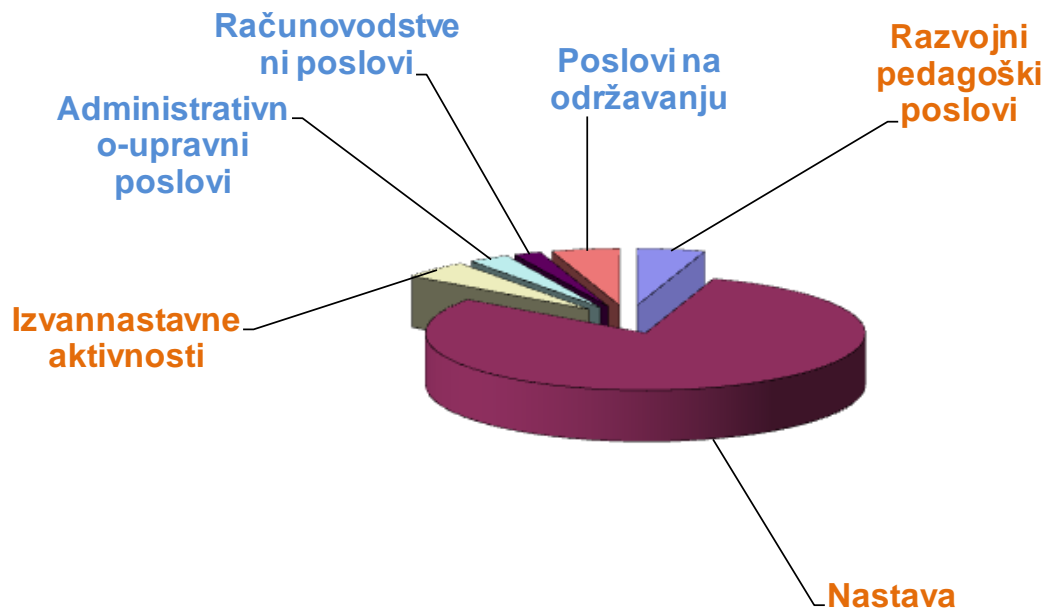
Usklađivanje ljudskih, fizičkih i financijskih resursa da bi se uspješno ostvarili ciljevi odgoja i obrazovanja u školi

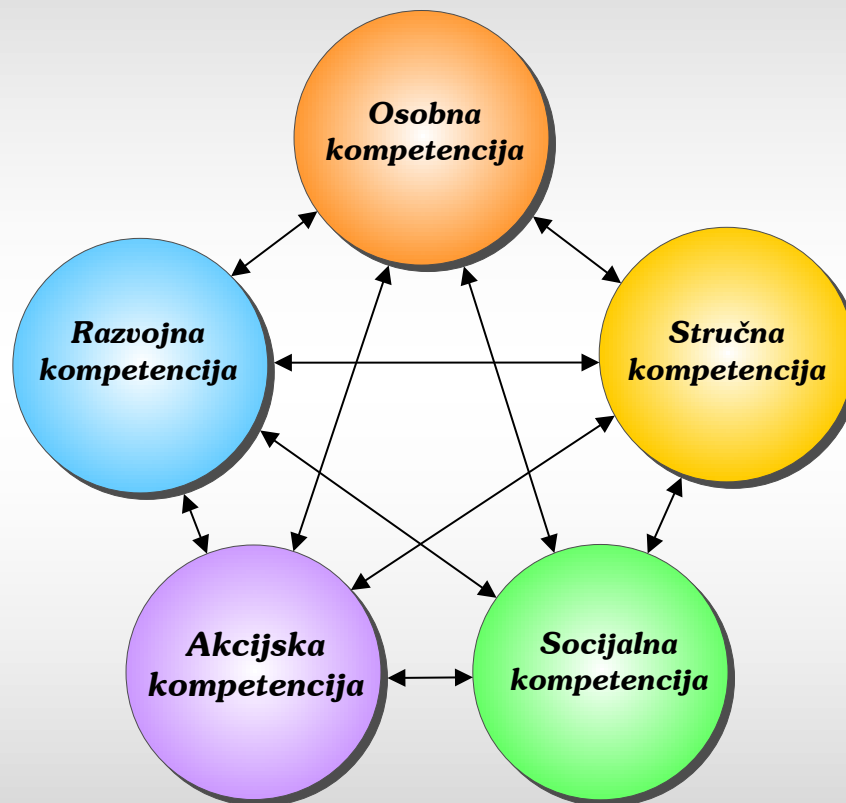
1. ostvarivanjem **rukovodnih funkcija**
2. na odgovarajućim **područjima rada**
3. primjenom **kompetencija**

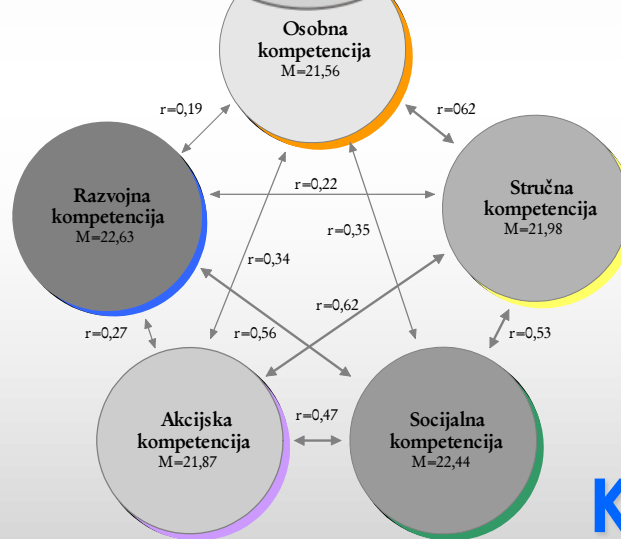
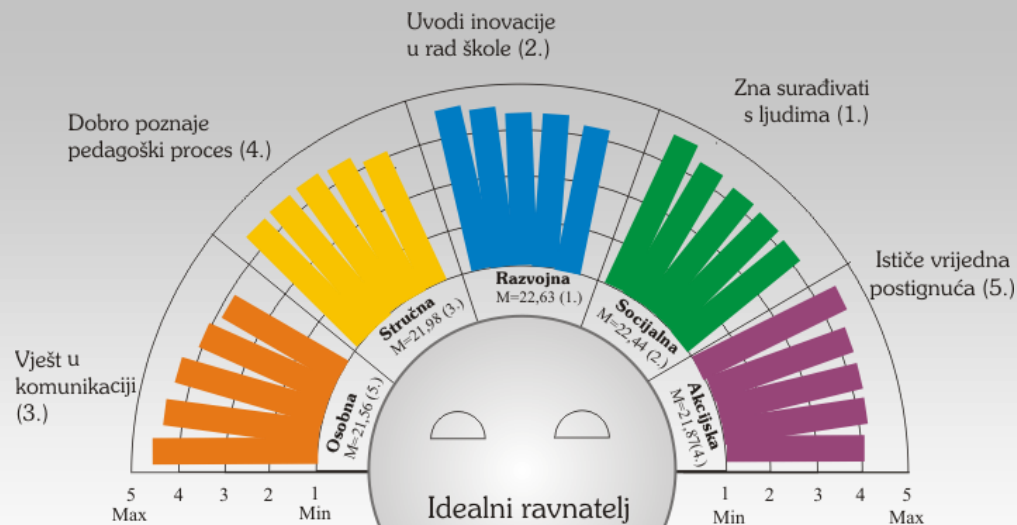


Ravnatelj je  
**poslovodni i pedagoški**  
rukovoditelj škole

Schulleiter (D) Dirigente scolastico (I) Headteacher (UK)  
Directeur (F) Principal (USA) Ravnatelj (SLO)







# Kompetencije “idealnih” ravnatelja

(rezultati empirijskog istraživanja)



## Etape profiliranja ravnatelja

- **osposobljavanje** (prije postavljanja)
- **uvođenje** (u prvim godinama nakon postavljanja)
- **profesionalni razvoj** (nakon uvođenja - tijekom rada)

## Iskustva drugih država

**Italija** (složena procedura izbora)

**Francuska** (mentorstvo)

**Engleska** (izvođaču programa 3000 funti po početniku)

**SAD** (ISLLC – standardi, dvije licence)

## Karakteristični problemi ravnatelja početnika

- Nedostatak informacija (što poduzimati)
- Nerazlikovanje “bitno-nebitno”
- Nepoznavanje procedura (metodičkih, pravnih...)
- Nejasnoće uloga zaposlenih
- Nedostatak povratnih informacija (ocjena poduzetog)

## Potrebna pomoć

- financijsko poslovanje
- zakonodavstvo – pravna regulativa
- poznavanje nepisanih pravila (školske kulture)
- unapređivanje rada škole i procjenjivanje postignuća
- poznavanje zaposlenih (stručnosti, čestitosti, imidža,...)
- razumijevanje ciljeva škole i nastavnih programa
- ...

## Programi uvođenja ravnatelja početnika uključuju

- Procjenu potreba (rukovodnih, pedagoških,...)
- Uvježbavanje operativnih aktivnosti (poslovodnih)
- Mentorstvo iskusnih ravnatelja
- Izradu programa unapređivanja škole
- Osposobljavanje u pojedinim područjima rada (komunikacija, timski rad, stilovi vođenja, unapređivanje nastave, vrednovanje/samovrednovanje, suradnja s okruženjem, zapošljavanje novih ljudi, ...)

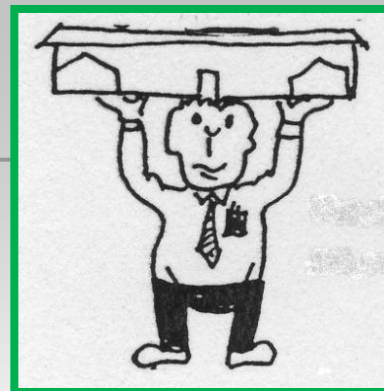
## Preporuke

- Pojasnite sebi svojo misiju
- Potražite stručnu pomoć za temeljne zadatke
- Iskoristite znanje i iskustvo svojeg prethodnika
- Sprijateljite se s dobrim i afirmiranim ravnateljem
- Nemojte izgubiti svoj identitet
- Upoznajte svoje ljude (znanja, sposobnosti, afinitete,...)

## Upoznavanje zaposlenih



● Radite na slici o sebi



Kako  
ravnatelj  
vidi sebe

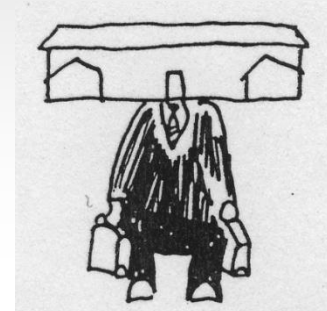
# Kako ravnatelja vide



Nastavnici



Prosvjetna vlast



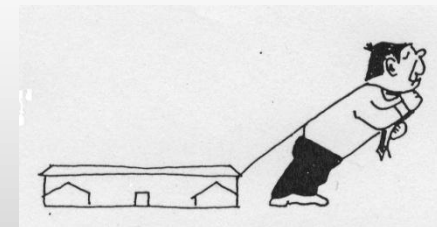
Učenici



Školski odbor



Prosvjetna javnost



Supruga/suprug

## Preporuke

- Gospodarite svojim vremenom

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

## Preporuke

- Pokrećite školu prema naprijed (strmiji uspon - brži pad)
- Tražite povratne informacije o svom radu
- Ublažite stres
  - razgovarajte s ljudima od povjerenja
  - pogledajte situaciju s vedrije strane



**“Svijet je komedija za one koji misle, a tragedija za one koji osjećaju.”** (Horace Walpole, engl. književnik)

Duhovitost je lijek za prevladavanje napetosti

Duhovitost - da,

lakrdijašenje, sarkastičnost i cinizam - ne

**“Trebamo li život i same sebe shvaćati preozbiljno, kad se nitko od nas ionako iz toga neće izvući živ.”**

(L. B. Belker, autor knjige Menadžer početnik)

# Problemi ravnatelja početnika

---

## **Kakva je uspješna škola?**

Odlike uspješne škole

## **Kakav ravnatelj za uspješnu školu?**

Odlike i kompetencije uspješnih ravnatelja

- **Neinventivne škole**
- **Imitativne škole**
- **Inovacijske škole**

- Birokratsko
- Participativno
- Kolegijalno
- Instrukcijsko
- Transakcijsko
- **Transformacijsko...**

## Transformacijsko vođenje škole

M. Resman: *“Pomak od vođenja ljudi prema vođenju s ljudima.”*

### Transformacijski ravnatelji (L. B. Lontos)

- Stvaraju klimu suradnje
- Njeguju profesionalni razvoj učitelja
- Obogaćuju program i unapređuju kvalitetu

## Preporuke

- **Uključi** nastavnike i suradnike u osmišljavanje ciljeva škole
- Posjećuj razrede i potiči nastavnike da se međusobno **posjećuju** u razredu
- Stvaraj **timove**, ali se ne uplići u njihov rad
- Svakom zaposleniku dodijeli odgovornost i uključi ga u donošenje **odluka**
- Ističi **vrijedne pojedince** – nastavnike i učenike koji doprinose uspjehu škole
- Saznaj potrebe svojih zaposlenika, aktivno ih slušaj i **pokaži da ih cijeniš**
- Potakni nastavnike i str. surad. da uvode **nova pedagoška rješenja**
- Pridobij nastavnike da svoje **afinitete**/darovitosti podijele s kolegama
- Novim radnicima predoči zahtjeve što proizlaze iz **kulture** tvoje škole
- Od nastavnika traži **visoke standarde**, ali ih i sam ostvaruj
- Pružaj **potporu i zaštitu** u radu svojim ljudima
- Zaštiti pedagoški rad svojih nastavnika i suradnika od “**papirologije**”

[stjepan.stanicic@ri.t-com.hr](mailto:stjepan.stanicic@ri.t-com.hr)