

Ravnatelj/ica u Hrvatskoj

---

**Dr. sc. Stjepan Staničić, izv. prof.**

# **Ravnatelj/ica u Hrvatskoj**

## **-pregled razvoja i statusa**

Međunarodna konferencija *Status i položaj ravnatelja*  
Dubrovnik, 24.-26.10.2011.

---

Dr. sc. Stjepan Staničić

## Struktura

- ✓ **Opći pogled na ulogu ravnatelja**
- ✓ **Pregled razvoja ravnatelja u Hrvatskoj**
- ✓ **Statusna pitanja ravnatelja**

## Opći pogled na ulogu ravnatelja

*“Mi imamo neosporive dokaze kako vođenje ima ključnu ulogu u poboljšanju rezultata rada škola. Stoga skrb za ravnatelje stavite u prioritete vaše prosvjetne politike.”*

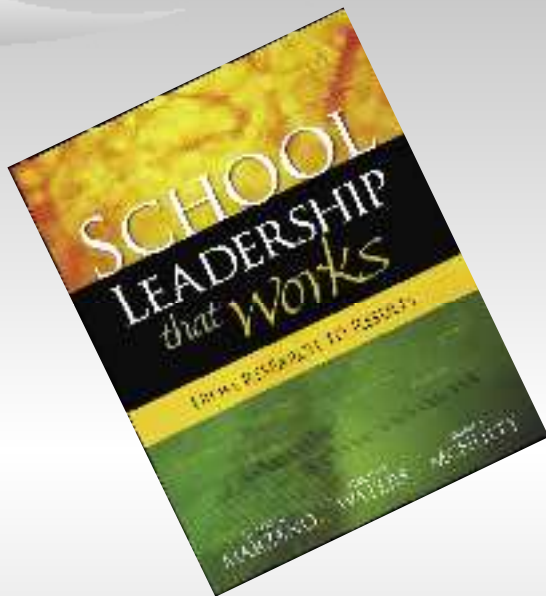
**OECD**

- ✓ **Dokazi važnosti ravnatelja**
- ✓ **Preporuke za skrb o ravnateljima**

## Dokazi važnosti ravnatelja

Razvoj **školskog menadžmenta i vodstva** kao stručnog područja ravnatelja

- **Nacionalni instituti, akad. zajednice, udruge**
- **Programi obrazovanja i osposobljavanja**
- **Porast baze znanja**
- **Empirijska istraživanja**



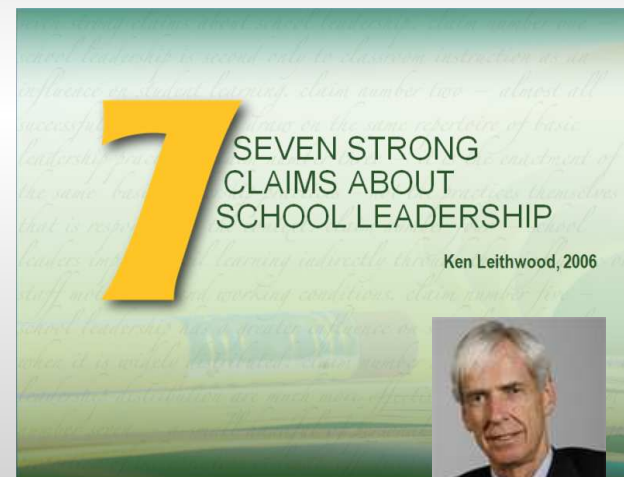
- ✓ Uvid u 5.000 članaka
- ✓ 35 god. istraživanja
- ✓ 69 kvantit. istr. o utjecaju ravnatelja na uspjeh učenika
- ✓ 2.802 škole
- ✓ 14.000 nastavnika
- ✓ 1,4 mil. učenika

### Ključni nalazi:

- (1) 21 karakteristično ponašanje uspješnih ravnatelja  
(npr. stvara poticajnu klimu, podržava prof. razvoj)
- (2) Povezanost izraženosti karakterističnog ponašanja i postignuća učenika

## Sedam 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 doprinose 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



## Ravnatelj/ica u Hrvatskoj **Preporuke za razvoj ravnatelja**



**Improving School Leadership :  
Volume 1 : Policy and Practice.**  
(2008.) Paris: OECD.



**Improving School Leadership :  
Volume 2 : Case Studies on System  
Leadership (2008.) Paris: OECD**

## **Preporuke i smjernice:**



**Redefinirati ulogu i odgovornost ravnatelja** (postignuća škole i učenika)

**Utvrđiti kompetencijske standarde – u skladu s ulogom** (znanja, sposobnosti, stavovi, vrijednosti)

**Profesionalizirati ravnatelje** (obrazovanje, osposobljavanje, razvoj)

**Afirmirati suvremene modele vođenja** (transformacijsko, dijeljeno, sustavsko)

**Ravnateljsku funkciju učiniti privlačnijom** (pridobivanje, nagrađivanje, udruživanje, stručna i upravna potpora)

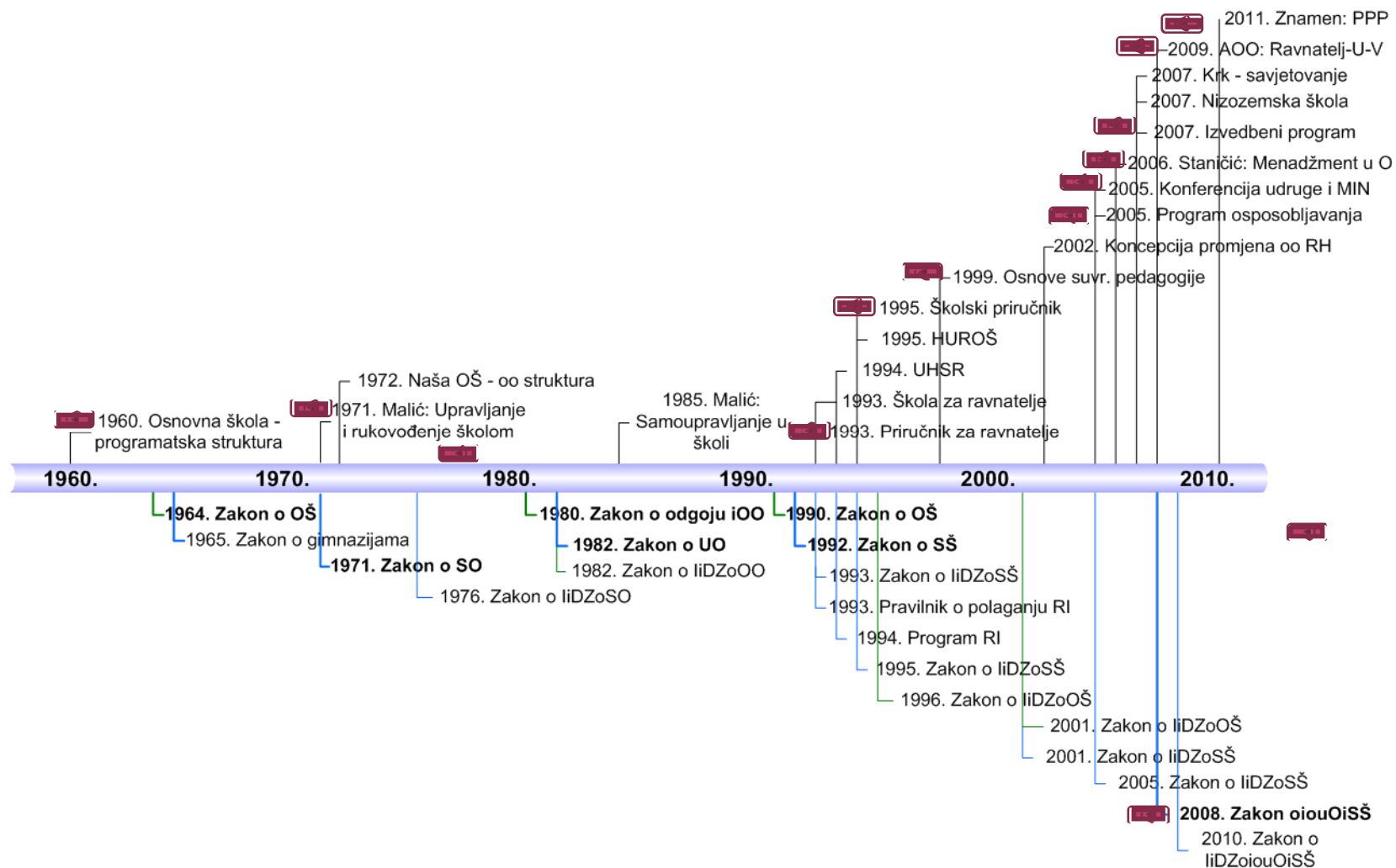


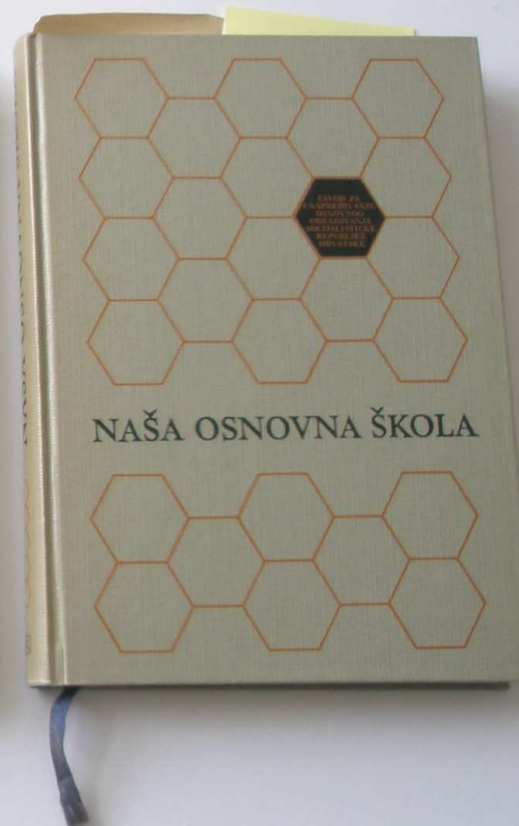
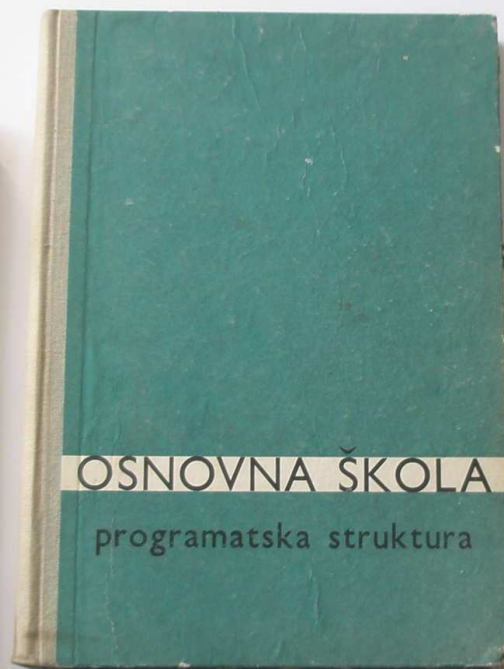
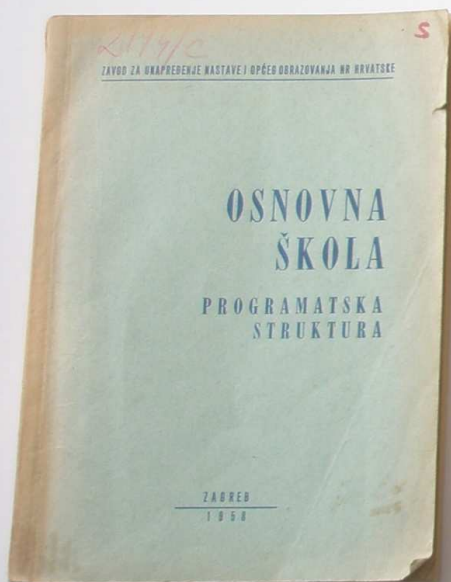
## Pregled razvoja ravnatelja u Hrvatskoj

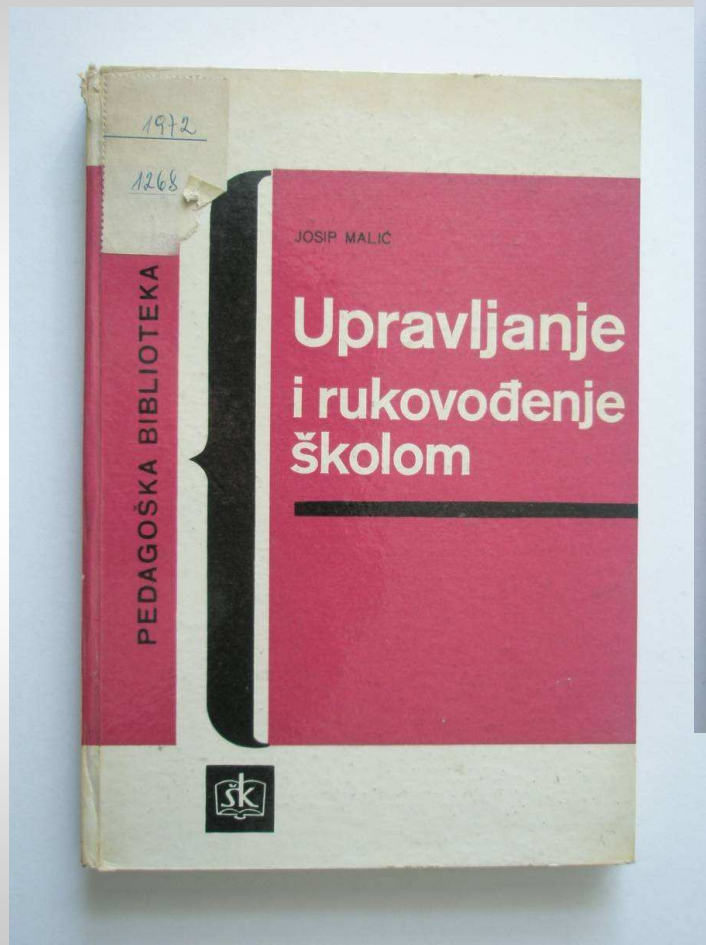
- ✓ 50-tak godina

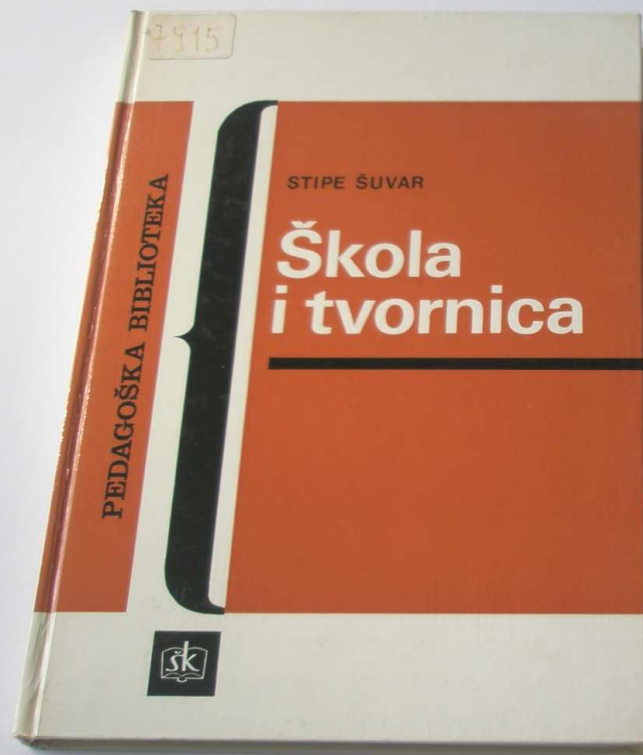
### Izvori:

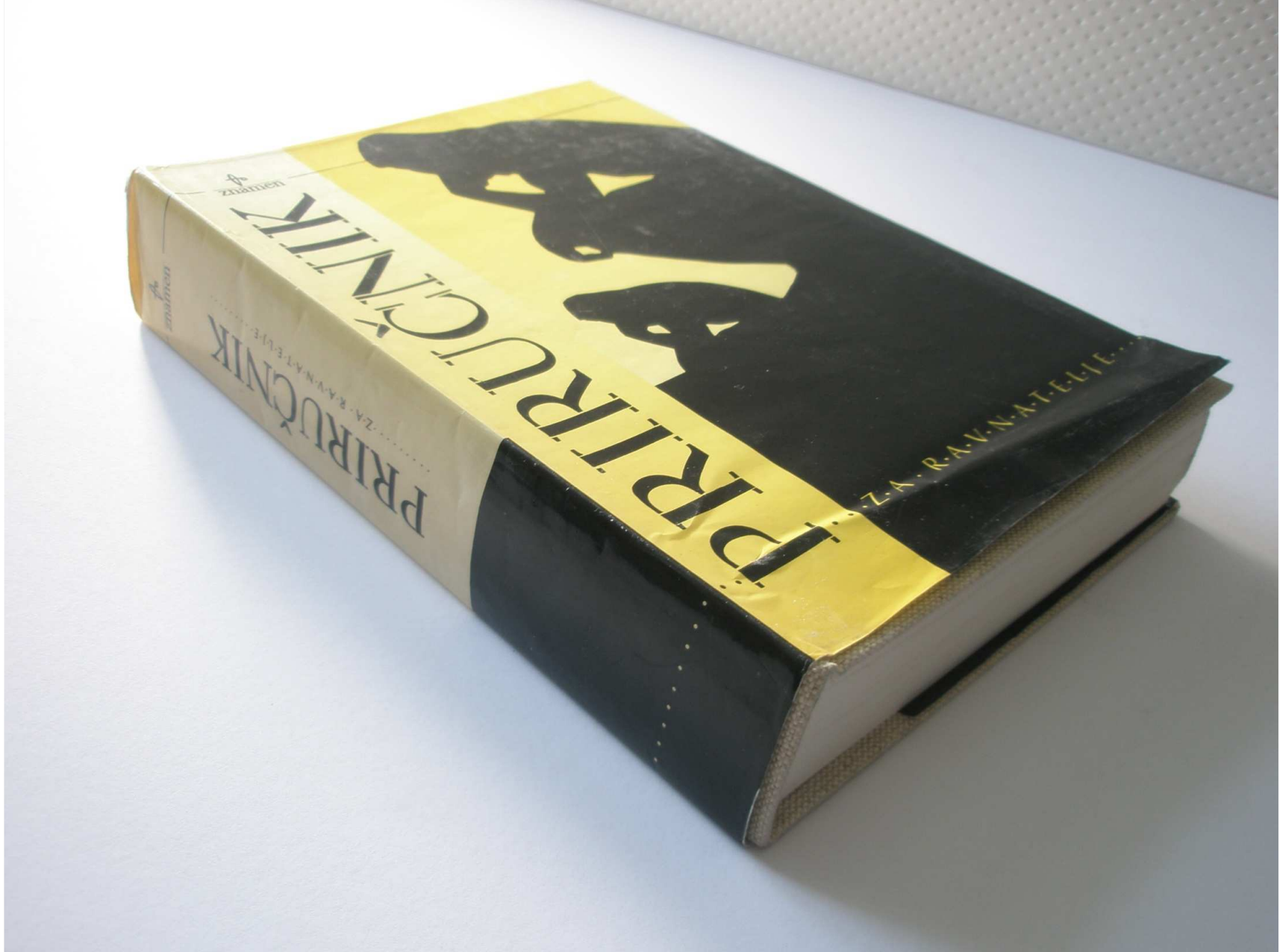
- ✓ Zakoni i provedbeni propisi
- ✓ Dokumenti prosvjetnih institucija
- ✓ Literatura (monografije, zbornici, priručnici)
- ✓ Programi obrazovanja i osposobljavanja
- ✓ Aktualna istraživanja











PRIRUČNIK  
ZA RAVNATELJE

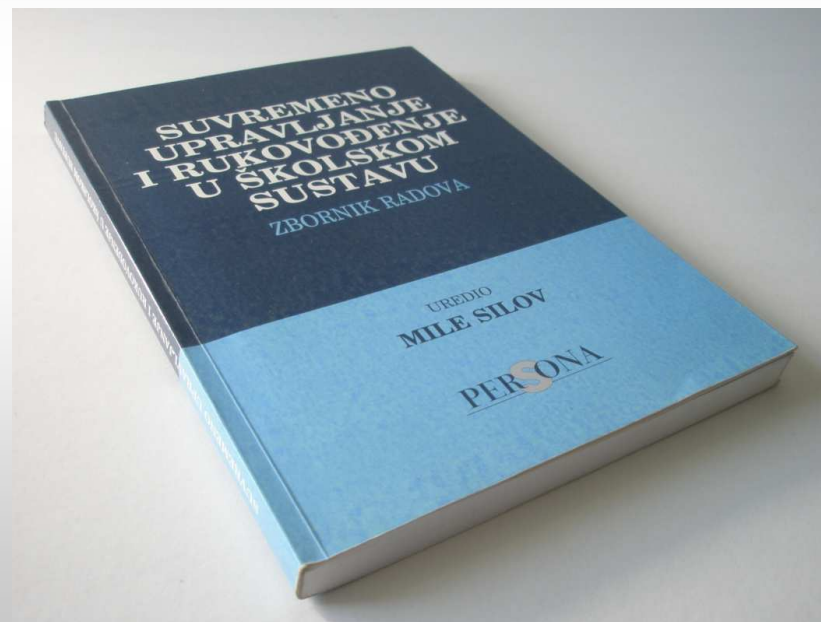
PRIRUČNIK  
ZA RAVNATELJE

PRIRUČNIK  
ZA RAVNATELJE

maiben

Zlatko Čuček







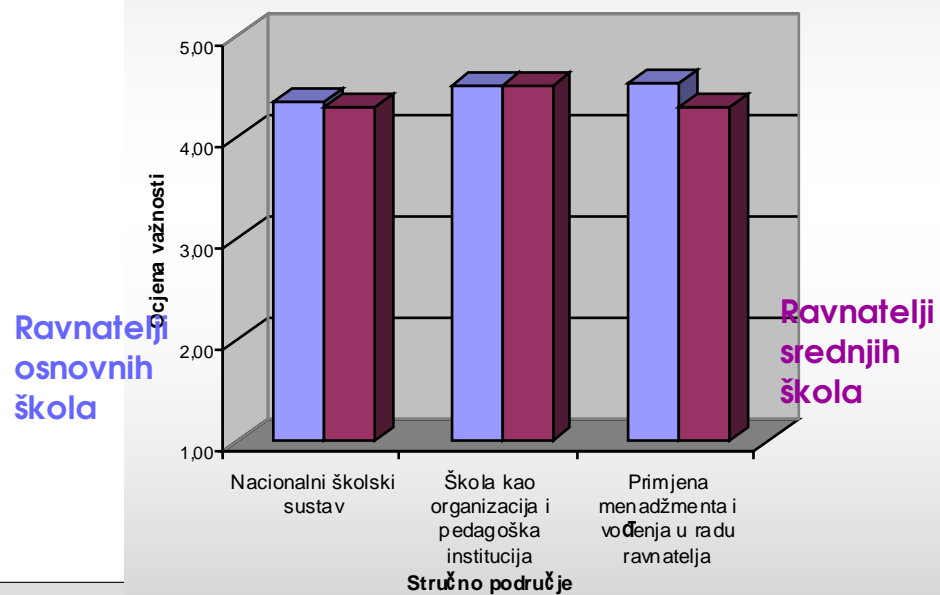
MINISTARSTVO ZNANOSTI,  
OBRAZOVANJA I ŠPORTA REPUBLIKE HRVATSKE  
Povjerenstvo za izradu programa osposobljavanja  
ravnatelja osnovnih i srednjih škola

## OSPOSOBLJAVANJE RAVNATELJA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

Prijedlog programa

Zagreb, prosinca 2005.

### Kako ravnatelji procjenjuju važnost predloženih kompetencija?



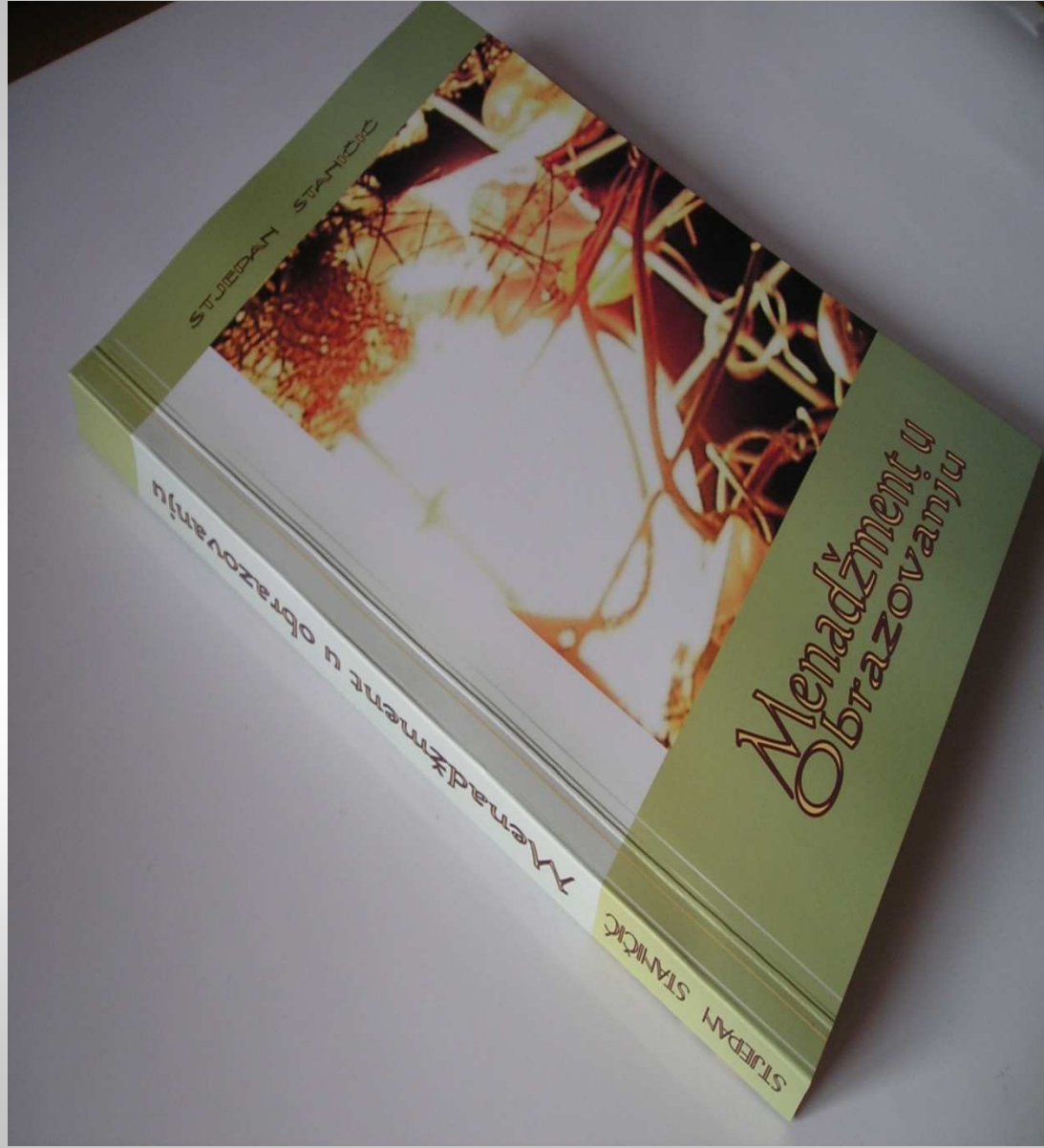


**Konferencija u Zagrebu  
15. prosinca 2005. god.**

**Prihvaćen program  
Utvrđen plan provedbe**



**Prve licence 2007. god.**



# İZLEME PROGRAMI DEĞERLENDİRME KAYITLARI

(Örnek)

Sınıf: 5. Sınıf

Öğretmen: Ayşe Gülçin

# Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN, 87/2008.)

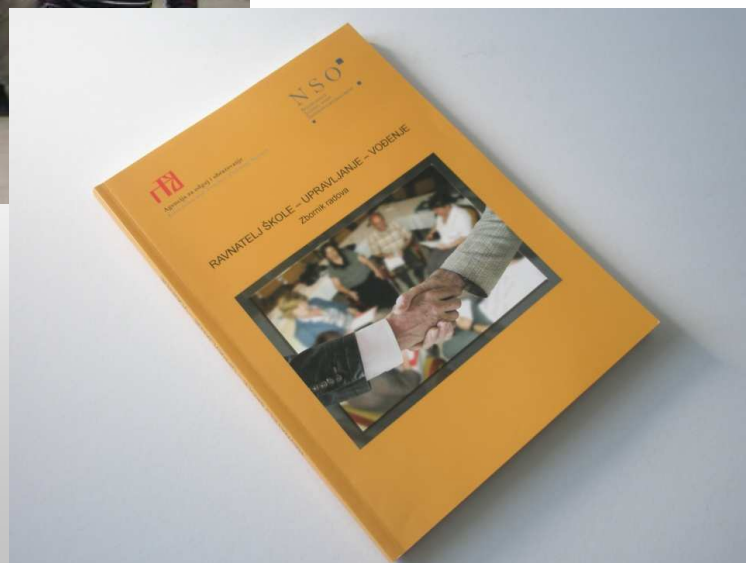


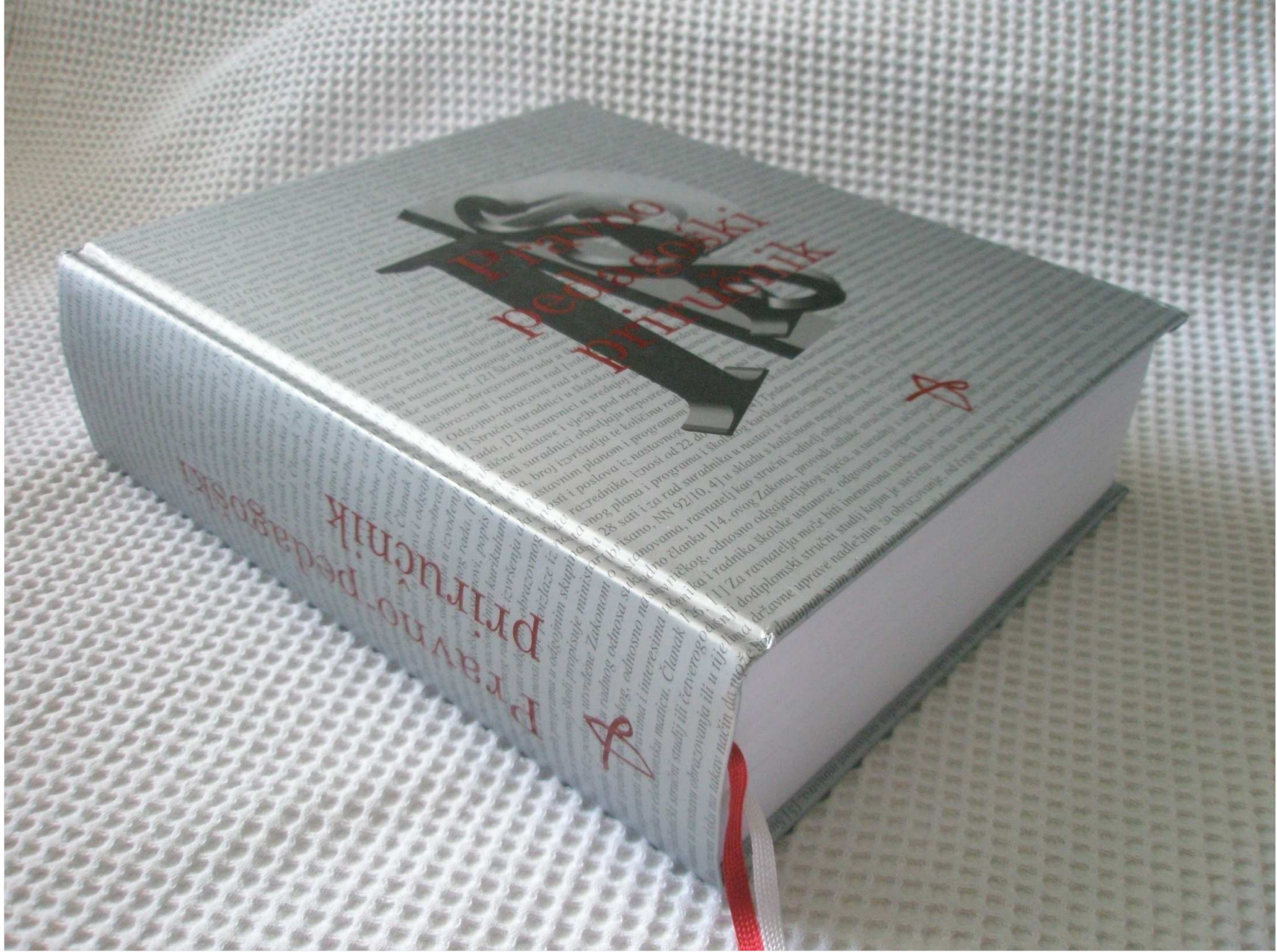
Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN, 92/2010.)  
**Dopuna članka 126. i novi članci: 130a, 130b i 130c**



**UHSR  
HUROŠ**

**Članice ESHA**





**Uloga – funkcija koju obavlja**

**Status – prestiž što ga donosi ostvarivanje uloge**

***Percipirana društvena vrijednost ravnatelja u Hrvatskoj (ugled, moć, autoritet, dignitet,...)***



## **Karijera**

- **Dolazak na funkciju – spremno!**
- **Ostvarivanje funkcije – suvereno!**
- **Odlazak s funkcije – dostojanstveno!**

## **Dolazak na funkciju**

- **Jasno definirana uloga**
- **Obrazovanje za uspješnost uloge**
- **Izbor i imenovanje**

## **Ostvarivanje funkcije**

- **Uvođenje u rad**
- **Stručno usavršavanje**
- **Savjetodavna pomoć**
- **Reizbor**
- **Praćenje, vrednovanje, licenciranje**
- **Zaštita od (nepotrebnih) pritisaka**



## **Odlazak s funkcije**

- **Priznanje**
- **Otpremnina**
- **Uvažavanje znanja i iskustva**

**Koncepcija  
dugoročnog razvoja ravnatelja  
u Hrvatskoj**

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

Ravnatelj/ica u Hrvatskoj

---

---

Dr. sc. Stjepan Staničić