

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.

POVJERENSTVO ZA IZRADU PROGRAMA

Dr. sc. Stjepan Staničić, doc. – voditelj
Filozofski fakultet Rijeka – Odsjek za pedagogiju
Mr. sc. Stjepan Puškar – zamjenik voditelja
Osnovna škola Eugena Kumičića, Velika Gorica
Suzana Hitrec, prof. – tajnica
Upravna i birotehnička škola, Zagreb
Blaženka Jurić – Mrša, prof. – članica
Osnovna škola Frana Galovića, Zagreb
Mr. sc. Edita Stilin – članica
Dom učenika Sušak, Rijeka
Nenad Marković, prof. – član
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
Lautaro Galinović, prof. – član
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
Vilmica Kapac, dipl. pedagog – članica
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
Mr. sc. Vera Šutalo, prof. – članica
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa
Mario Rogać, prof. – član
Zavod za školstvo

SURADNICI POVJERENSTVA

Mr. sc. Nada Prlić – suradnica
Medicinska škola Osijek
Čedomir Ružić, prof. – suradnik
Srednja škola Mate Blažine, Labin
Mr. sc. Nenad Zekanović, - suradnik
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa

SADRŽAJ

I. UVOD	4
II. PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA RAVNATELJA.....	6
1. POLAZIŠTA I ODREDNICE PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	7
2. ZADAĆE I SADRŽAJI PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	12
3. METODE I ORGANIZACIJSKI OBLICI STJECANJA OSPOSOBLJENOSTI	17
4. INSTITUCIJSKA ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA	19
5. VREMENSKA ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA	21
6. UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI I LICENCIRANJE OSPOSOBLJENOSTI ZA RAVNATELJA	22
7. CIJENA OSPOSOBLJAVANJA	23
8. PRISTUPNICI/POLAZNICI PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	24
III. PROVEDBA PROGRAMA I STATUS POSTOJEĆIH RAVNATELJA.....	25
1. PRETPOSTAVKE ZA PROVEDBU PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	26
2. ISKUSTVO RAVNATELJA KAO KRITERIJ ZAHTJEVA I PROVJERE OSPOSOBLJENOSTI	27
3. TRAJANJE MANDATA I PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA	28
4. STATUSNA PITANJA RAVNATELJA	29
IV. ZAKLJUČCI.....	30
V. LITERATURA	33
VI. PRILOZI	36
1. REZULTATI PROCJENE VAŽNOSTI KOMPETENCIJA IZ PRIJEDLOGA PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	37
2. STATISTIČKI POKAZATELJI O RAVNATELJIMA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA REPUBLIKE HRVATSKE	40
3. ČLANOVI POVJERENSTVA I SURADNICI KOJI SU SUDJELOVALI U IZRADI PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA	41

I. UVOD

Odgajno-obrazovni djelatnici koji neposredno ostvaruju ciljeve nacionalnog obrazovanja, svakako imaju jednu od najvažnijih uloga u školskom sustavu. Usklađivanje njihovih napora, poticanje i vođenje, koordiniranje svih drugih resursa škole, kao i odgovornost za obrazovni proces i rezultate, povjereno je ravnatelju.

Time ravnatelj postaje ključni subjekt o čijim sposobnostima i umijeću vođenja ovise rezultati škole i postignuća učenika. Njegove odlike mogu biti poticaj, ali i kočnica kvalitetnom radu. Njegova je uloga utoliko važnija što škola djeluje u sve kompleksnijim društvenim uvjetima, koji sve više otežavaju ostvarivanje njezinih odgojnih i obrazovnih zadaća. Odgovornost ravnatelja za ostvarene rezultate, posebno se ističe zadnjih godina. Tome, uz ostalo, doprinosi međunarodno ispitivanje i uspoređivanje znanja učenika. Stoga su pritisci na ravnatelje i njihov doprinos sustavnom podizanju obrazovnih standarda sve veći.

Ravnatelja suvremene škole očekuje vođenje u novim uvjetima prema trajno promjenjivim ciljevima. Prioritete škole, a time i njegove prioritete sve intenzivnije određuju korisnici školskih usluga. U takvoj konstelaciji odnosa ravnatelj treba pronaći načine vođenja što će školu afirmirati, ne samo kao mjesto odgoja i poučavanja, nego i kao organizaciju koja trajno uči. (New School Management Approaches, 2001. str. 7.)

Svaka je škola osobita i djeluje u drugačijim uvjetima, pa je i uspješno ostvarivanje rukovodne funkcije u njoj uvjetovano raznolikim utjecajima. Uspješnije će u toj raznolikosti djelovati ravnatelji koji imaju odgovarajuće kompetencije i ulažu u osobnu profesionalnost; koji znaju usklađivati i usmjeravati razvoj škole utemeljen na zajedničkoj viziji. Budući da škola postoji zbog svojega okruženja čije odgojno-obrazovne potrebe ostvaruje, ravnatelj treba znati djelovati i ispunjavati očekivanja na tim relacijama. Napokon, ravnatelj i škola nisu izolirani u odgojnoj i obrazovnoj stvarnosti. Oni su dio golemog i vrlo kompleksnog sustava čije djelovanje usklađuje državna prosvjetna uprava – osmišljavanjem, usmjeravanjem i praćenjem ostvarivanja nacionalnih interesa u obrazovanju. Ravnatelj s tom infrastrukturom treba moći i znati surađivati, te usklađivati ciljeve škole s ciljevima nacionalnog obrazovanja. (Staničić, 2005. str. 162.)

Sve to jasno sugerira da se izboru i osposobljavanju ravnatelja mora i u nas, po uzoru na druge europske države, posvetiti znatno više pozornosti. To su razlozi što je, odlukom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, formirano Povjerenstvo za izradu programa osposobljavanja ravnatelja osnovnih i srednjih škola.¹

U traganju za odgovorima na pitanja vezana za izradu programa, prikupljena su i proučena iskustva i rješenja nekih drugih država, što su ocijenjena upotrebljivima u koncipiranju našeg modela osposobljavanja ravnatelja. Povjerenstvo je zaključilo da izrada programa nije

¹ Pod programom se obično misli na popis sadržaja (tema), dok se u ovom dokumentu imaju u vidu i drugi elementi što određuju program (cilj, zadaće, metode, oblici, uvjeti i dr.). Osposobljavanje u ovom tekstu shvaćamo kao stjecanje funkcionalnih znanja što ravnatelju, nakon izbora na funkciju, trebaju omogućiti da optimalno ostvaruje svoju ulogu. Razlikujemo osposobljavanje od stručnog usavršavanja. Najprije se, naime, treba osposobiti da bi se usavršavalo. Osposobljavanje se prvenstveno odnosi na onoga koji započinje radom u nekom području, a usavršavanje na onoga koji već radi.

moguća, ako se ne znaju odgovori na pitanja koja određuju pretpostavke za njegovu izradu i izvođenje, kao što su:

- Što je cilj programa osposobljavanja?
- Čime su određeni sadržaji programa osposobljavanja?
- Koje su zadaće, sadržaji i kompetencije što ih programom treba usvojiti?
- Koliko bi trebalo trajati osposobljavanje?
- Koje se metode i oblici prikladni u osposobljavanju ravnatelja?
- Gdje i tko će realizirati program?
- Na koji će se način utvrditi osposobljenost?
- Koliko će koštati osposobljavanje i tko će ga platiti?
- Tko su kandidati za program osposobljavanja?

Tijekom rada Povjerenstva aktualizirana su i druga pitanja, koja nisu izravno vezana za sadržaj programa osposobljavanja, ali se odnose na njegovu kvalitetnu provedbu i status ravnatelja. Ona zahtijevaju odgovarajuća rješenja, ne samo zbog ravnatelja, nego i zbog uspjeha promjena što se ostvaruju ili planiraju ostvariti na putu prema standardima u obrazovanju drugih europskih država. To su, uz ostalo, pitanja:

- Kojim tempom pristupiti realizaciji osposobljavanja?
- Kako povezati zahtjeve programa i već stečenu osposobljenost ravnatelja?
- Kako provjeravati osposobljenosti ravnatelja različitog iskustva?
- Kakva je veza između zahtjeva programa i mandata ravnatelja?
- Kako je povezana sigurnost ravnatelja i motivacija za ravnateljsku funkciju?
- Koliko bi mogao trajati mandat ravnatelja?
- Može li ravnatelj napredovati u zvanja?

Prijedlozi odgovora na ova pitanja izložena su i na skupovima udruga ravnatelja osnovnih i srednjih škola, gdje je ponuđena mogućnost kritičkog osvrta. Ravnatelji su također bili u prilici procijeniti važnosti sadržaja programa za uspješno ostvarivanje rukovodnih funkcija u osnovnoj i srednjoj školi (rezultate procjene donosimo u dodatku). Povjerenstvo smatra da realizacija predloženog pristupa, pretpostavlja sustavnu i dugu pripremu uvjeta. To, međutim, ne smatra razlogom za odgađanje početka osposobljavanja ravnatelja. Naprotiv, smatra da s osposobljavanjem treba započeti odmah, u okvirima što ih je moguće osigurati. Pritom treba imati u vidu slojevitost aktualne situacije u našem obrazovanju, za koju su karakteristična nastojanja prilagodbe ustroja i kvalitete školskog sustava europskim standardima.

Odgovori na spomenuta pitanja, što ih Povjerenstvo predlaže u nastavku, otvoreni su za daljnju kritičku analizu, koju smatra poželjnom i korisnom za izradu dokumenta trajne vrijednosti i dugoročne upotrebljivosti. Izradom Prijedloga programa osposobljavanja Povjerenstvo je ostvarilo povjerenu mu zadaću. Predlaže, stoga Ministru znanosti, obrazovanja i športa *prihvatanje programa te formiranje tijela i institucije za provedbu programa osposobljavanja ravnatelja osnovnih i srednjih škola Republike Hrvatske.*

II. PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA RAVNATELJA

*Cilj je programa da ravnatelj stekne osposobljenost
za uspješno rukovođenje školom i postignuće njezinih ciljeva.*

1. POLAZIŠTA I ODREDNICE PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

(Čime su određene odlike i kompetencije ravnatelja da bi uspješno rukovodio školom?)

Uspješno rukovođenje školom moguće je uspješnim ostvarivanjem rukovodnih funkcija, u raznim područjima rada škole, primjenom odgovarajućih kompetencija i uvažavanjem specifičnosti.

1.1. Rukovodne funkcije ravnatelja u školi

Rukovodne funkcije ravnatelja sistematiziraju se kao: planiranje i programiranje rada i razvoja škole, organiziranje ljudskih i materijalnih resursa, briga za ljudski potencijal koji treba ostvariti školski program, vođenje zaposlenika na putu ostvarenja ciljeva škole te vrednovanje pedagoškog procesa i ostvarenih rezultata.

Planiranje i programiranje rada škole

Planiranje i programiranje se smatra jednom od najvažnijih funkcija rukovođenja, bez koje ostale rukovodne funkcije nisu moguće. Uključuje izbor ciljeva i vodi k određenim točkama na koje se želi stići. Pretpostavlja sposobnost ravnatelja da dijagnosticira društvenu i školsku situaciju, kao i pouzdanu procjenu izgleda za realizaciju planiranog. Takve se sposobnosti ravnatelja očituju u njegovoj osposobljenosti prepoznavanja trendova u društvenom okruženju, obrazovnoj djelatnosti i prosvjetnoj politici. Treba znati upravljati znanjem stručnog potencijala kojim raspolaže, biti u stanju odrediti prioritete, analizirati pretpostavke, te identificirati alternative u svjetlu utvrđenih ciljeva. Osim izrade godišnjeg plana rada škole, treba sudjelovati u izradi planova i programa za pojedina područja rada u školi. Kvaliteta planiranja i programiranja ukazuje na razinu vizije i inovativnosti ravnatelja.

Organiziranje ljudskih i materijalnih resursa

Organiziranje je aktivnost kojom se zamisli transformiraju u stvarnost. Da bi se planirani ciljevi mogli ostvariti treba uskladiti ljudske i materijalne resurse, odrediti radne uloge i koordinirati individualne i grupne napore. Funkcioniranje škole kao organizacije određuju četiri bitna elementa: struktura, kultura, zaposleni i tehnologija (relacije i procesi među subjektima života i rada škole). Svaki od tih elemenata pojedinačno i sve njih međusobno, ravnatelj treba znati organizirati i usmjeravati te održavati na putu prema ostvarenju vizije, misije, zadaća i ciljeva svoje odgojno-obrazovne ustanove. Jedna od najvažnijih aktivnost ravnatelja u području organiziranja jest uspostavljanje formalnog i neformalnog sustava uloga koje zaposleni trebaju obavljati kako bi na najbolji način zajedno pridonijeli ostvarenju školskog programa.

Upravljanje ljudskim potencijalom škole

Funkcija upravljanja ljudskim potencijalom škole nalaže ravnatelju, uz ostalo: utvrđivanje ljudskog potencijala koji je potreban za ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoja škole; planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih, analiziranje i dizajniranje poslova i radnih

mjesta; pribavljanje, izbor, uvođenje i raspoređivanje osoblja; praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu te trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih. Uz to i stvaranje odgovarajuće klime i kulture da bi znanja, vještine, sposobnosti i kreativne mogućnosti zaposlenih došle do punog izražaja. Jedan od aktualnih zahtjeva u decentraliziranom školstvu jest umijeće ravnatelja da prave ljude postavi na prava mjesta; da zna privući, razvijati, poticati i zadržati najbolje pojedince u svojoj školi.

Vođenje zaposlenika na putu ostvarenja ciljeva škole

Ljudi su najvažniji čimbenik pretvaranja zamisli u djelo, a njihovo je vođenje ključni čimbenik na putu do ostvarenja planiranog cilja. Stoga se temeljnom svrhom vođenja smatra način i intenzitet utjecaja na ljude kako bi oni spremno i što više pridonijeli zajedničkom cilju. To, po općoj ocjeni, ovu funkciju čini najsloženijom i najsuptilnijom funkcijom ravnatelja. Dobre rezultate, naime, mogu ostvariti samo odgovarajuće motivirani ljudi. Zbog toga je zadatak ravnatelja da otkrije prave načine i tehnike utjecanja i pridobivanja zaposlenih koji će ga slijediti u postizavanju viših razina kvalitete odgojno-obrazovnog procesa. Uspješno vođenje traži od ravnatelja da zna kvalitetno komunicirati, konstruktivno rješavati sukobe, izabrati stil vođenja primjeren situaciji, timski raditi, uvjerljivo artikulirati ciljeve, voditi prema viziji, djelovati poticajno, znati surađivati, donositi odluke, afirmirati kvalitetan rad i sl.

Vrednovanje pedagoškog procesa i ostvarenih rezultata

Vrednovanje je, kao funkcija ravnatelja, najuže povezano s planiranjem. Ima naime za cilj pratiti rad i trajno uspoređivati postignute rezultate s ciljevima i standardima određenim u fazi planiranja. Ostvaruje se u tri etape: u prvoj se definiraju kriteriji učinkovitosti, u drugoj se mjere rezultati u odnosu na utvrđene kriterije, a u trećoj se uzročno-posljedičnom analizom otklanjaju uočeni nedostaci. Vrednovanje je svojevrsna kontrola postignutih standarda kvalitete. Ono međutim ne smije sputavati autonomiju i kreativnost zaposlenih, nego biti poticaj za inoviranje i pedagoško stvaralaštvo. Posebno je važno da ravnatelj podržava, i u suradnji sa stručnim suradnicima, razvija tehnike i procedure samovrednovanja rada i rezultata škole i zaposlenika, kao ključne odrednice podizanja kvalitete.

Ukratko, rukovodne funkcije nalažu ravnatelju da planira i programira rad škole, tj. izgradi viziju koja će se i uspješno ostvarivati. Od njega se potom očekuje da organizira radni proces (prostor, vrijeme, zadaće, ovlasti, odgovornosti, radne timove i sl.). Mora se pobrinuti da izabere prave ljude i rasporedi ih na primjerena radna mjesta te se pobrine za njihov profesionalni razvoj. Treba ih nadalje povesti prema viziji, usklađivanjem ciljeva i napora te nalaženjem pravih poticaja. Na kraju treba (samo)vrednovati proces i postignuća, analizirati ostvarenja i predlagati promjene s ciljem unapređivanja rada.

1.2. Područja rada škole i ravnatelja

Rukovodne funkcije operacionaliziraju se i ostvaruju u dva ključna područja rada škole, a time i ravnatelja. To su administrativno i pedagoško. Administrativno područje odnosi se na stvaranje pretpostavki djelovanja škole kao organizacije, dok se pedagoško odnosi na rad škole kao odgojno-obrazovne institucije (ustanove).

Administrativno područje

Administrativno područje rada škole, kao i svake druge ustanove, uključuje upravno i financijsko poslovanje te održavanje. *Administrativno-upravni* poslovi odnose se na praćenje i primjenu zakona i provedbenih propisa, uređivanje statusa zaposlenih, izradu internih propisa, kadrovsku problematiku, zdravstvenu zaštitu zaposlenih, administrativne poslove s učenicima i sl. *Financijsko-računovodstveni* poslovi vezani su za izradu financijskog plana škole, pribavljanje financijskih sredstava, izradu izvještaja i završnih računa o financijskom poslovanju, vođenje evidencije o nabavljenim sredstvima i opremi, vođenje blagajne i sl. *Poslovi na održavanju* povezuju održavanje prostora škole, održavanje opreme i sredstava, čišćenje, loženje i sl. Administrativno područje rada škole «pokriva» administrativno i tehničko osoblje, tj. tajnik, računovođa, blagajnik, domar, kuharice, spremačice i dr.

Pedagoško područje

Pedagoško područje čini temeljnu djelatnost škole, a uključuje poslove razvojno-pedagoške naravi, nastavu i izvannastavni rad. *Razvojni pedagoški poslovi* odnose se na planiranje i programiranje, organiziranje, uvođenje inovacija, praćenje i unapređivanje nastave, rad s djecom s teškoćama, profesionalnu orijentaciju, stručno usavršavanje, analizu ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata škole i sl. *Nastavni poslovi* su održavanje redovne, izborne, dopunske nastave, dodatnog rada s učenicima i sl. *Izvannastavne pedagoške aktivnosti* se odnose na ostvarivanje raznih programa aktivnosti s učenicima izvan nastave, javnu i kulturnu djelatnost škole, proizvodni i humanitarni rad, stručnu praksu, rad razrednika i sl. Nositelji pedagoških poslova u školi su ravnatelj, stručni suradnici i nastavnici

Ravnatelj nije uvijek izravni i isključivi nositelj svih brojnih administrativnih i pedagoških poslova u školi. Specifičnost je njegove uloge, međutim, participacija u većini tih poslova. Bilo da poslove radi samostalno, u timu, ili ih uopće ne radi, zakonom utvrđena odgovornost za sve te poslove podrazumijeva stanovitu upućenost u način njihova ostvarivanja. Napokon ravnatelj se i definira kao *poslovodni* (administrativni) i *stručni* (pedagoški) *voditelj*.²

1.3. Znanja i kompetencije potrebne ravnatelju

Da bi uspješno ostvario rukovodne funkcije u administrativnom i pedagoškom području rada škole, ravnatelj treba imati odgovarajuće kompetencije.

Te se kompetencije u drugim državama obično imenuju kao *standardi za ravnatelje*, *kompetencijski standardi* ili *kompetencijski profil ravnatelja*³. One uključuju bogati inventar znanja, sposobnosti, vještina, odlika, stavova, vrednota,... koje svaki ravnatelj treba imati da bi uspješno ostvario ciljeve, zadaće i program škole. Standardi uglavnom nastaju kao rezultat analize ciljeva prosvjetne politike, na jednoj strani, i empirijskim istraživanjem ravnatelja u

² U Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o osnovnom školstvu (Narodne novine, 76/2005) i Zakonu o izmjenama i dopunama Zakona o srednjem školstvu (Narodne novine, 81/2005), ravnatelj je imenovan kao *poslovodni i stručni voditelj*.

³ Primjeri takvih standarda su: National Standards for Headteachers - u Engleskoj; ISLLC Standards (Interstate School Leaders Licensure Consortium), Standards for What Principals Should Know and Be Able To Do (National Association of Elementary School Principals), Standards for School Leaders (Connecticut State Department of Education) - u SAD; Professional Standards for Principals (New Zealand Ministry of Education) - Novi Zeland; Principal Competency Profile (The Tasmanian Education Department) i Standards Framework for Leaders (Queensland Department of Education) – Australija.

funkciji ostvarivanja tih ciljeva u školskoj praksi, na drugoj strani. Obično se okvirno utvrđuju na nacionalnoj razini i predstavljaju osnovu za izbor, osposobljavanje, praćenje i (samo)vrednovanje ravnatelja.

Jedan od mogućih prikaza kompetencija ravnatelja jest njihova sistematizacija kao osobne, razvojne, stručne, socijalne i akcijske.

Osobna kompetencija se prepoznaje kao karakteristična značajka doživljavanja, ponašanja i reagiranja ravnatelja. Ona uključuje odrednice kao što su: iskrenost, dosljednost, komunikativnost, pristupačnost, povjerenje, marljivost, samopouzdanje, poduzetnost, radna energija i sl. *Razvojna* kompetencija omogućava ravnatelju uspješno vođenje stručno-pedagoškog razvoja i poslovanja škole. Uključuje: jasnoću vizije razvoja škole, uvođenje inovacija u pedagoški rad, primjenu informatičke tehnologije, racionalno organiziranje poslovanja škole, informiranje o stručnim pitanjima i sl. *Stručna* kompetencija ravnatelja uključuje pedagoška, didaktička i druga stručna znanja potrebna za optimalno vođenje odgojno-obrazovnog procesa. Njezine su odrednice: poznavanje programa i didaktičkih načela rada, poznavanje planiranja i programiranja, razumijevanje organizacije pedagoškog rada, znanje vrednovanja postignuća nastavnika, poznavanje prosvjetnog zakonodavstva i sl. *Socijalna* kompetencija se odnosi se na znanja i sposobnosti ravnatelja u području međuljudskih odnosa. Ona uključuje odrednice kao što su: poznavanje zakonitosti međuljudskih odnosa, umijeće motiviranja zaposlenih, sudjelovanje u rješavanju sukoba, umijeće demokratskog vođenja, prepoznavanje kvalitetnih doprinosa nastavnika i suradnika. *Aksijska* kompetencija se, za razliku od prethodnih, ne odnosi samo na značajke ili znanja, nego ponajprije na praktično djelovanje (aktivnost) ravnatelja u školi i njezinu okruženju. Uključuje odrednice: otvorenost u radu s nastavnicima i suradnicima, slušanje i savjetodavno pomaganje u radu, stvaranje uvjeta i otklanjanje prepreka, isticanje rezultata vrijednih pojedinaca, aktivno sudjelovanje u rješavanju problema u školi i sl.

Rezultati empirijskih istraživanja pokazala su visoku razinu važnosti navedenih kompetencija, te njihovu međusobnu povezanost i uvjetovanost. Spoznaje do kojih se došlo obvezuju kako organizatora osposobljavanja tako i organizatora stručnog usavršavanja ravnatelja.⁴

1.4. Specifični utjecaji na određivanje programa osposobljavanja ravnatelja

Osim rukovodnih funkcija ravnatelja i područja rada škole, iz kojih se izvode odgovarajuće kompetencije, na program osposobljavanja ravnatelja utječu i brojni drugi čimbenici. To su:

a) *Obrazovne potrebe* određene profesionalnim obrazovanjem ravnatelja (tj. kvantitetom i kvalitetom obrazovanja koje je ravnatelj stekao tijekom dodiplomskog studija), te *trajanje i struktura radnog iskustva* (ovisno o tome je li u pitanju ravnatelj početnik, ravnatelj koji je

⁴ Empirijska istraživanja kompetencija ravnatelja, provedena su i u Hrvatskoj. Više o njihovim rezultatima može se pročitati u: Staničić, S. (2002.) Kompetentni profil "idealnoga" ravnatelja. *Sodobna pedagogika* (Ljubljana). 53(119): 168-182. br. 1.; Staničić, S. (2002.) Vođenje u školi – između poželjnog i stvarnog. U: *Odnos pedagoške teorije i pedagoške prakse: zbornik radova – Međunarodni znanstveni kolokvij*. Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju. 249-257.; Staničić, S. (2003.) Povezanost kompetencija ravnatelja i pedagoga za vođenje u školi. U: *Odgoj, obrazovanje i pedagogija u razvitku hrvatskog društva: zbornik radova Sabora pedagoga Hrvatske* (ur. H. Vrgoč). Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor. 200-208.; Hitrec, S. i Bilankov, M. (2005) *Komunikacija i stilovi upravljanja srednjoškolskih ravnatelja*. Napredak (Zagreb). 146 (2): 193-204. Stilin, E. (2005) *Stilovi rada i kompetencije odgajatelja u učeničkim domovima*. Rijeka: Adamić.

prethodno bio pedagog ili nastavnik, ravnatelj koji je pet ili više godina u ulozi ravnatelja, ravnatelj bez odgovarajućeg pedagoškog obrazovanja i sl.).

b) *Aktualna politika* ostvarivanja odgojno-obrazovne djelatnosti u Republici Hrvatskoj iz koje slijedi obveza poznavanja vizije te iz nje određenih stručnih i administrativnih pitanja, kako bi se planirani ciljevi i zadaće obrazovanja mogle kvalitetnije ostvariti.

c) *Nove spoznaje u znanstvenim disciplinama* pedagogiji i psihologiji, a osobito u didaktici, metodologiji, metodici, informatici, menadžmentu, ekonomiji i sl. koje su bitne za uspješno ostvarivanje odgoja i obrazovanja.

d) Posebni zahtjevi koji slijede iz *naravi uloge* rukovoditelja odgojno-obrazovne ustanove (planiranje pedagoškog rada, organiziranje ustanove, vođenje školskog osoblja, uvođenje inovacija u obrazovni rad, analiziranje i vrednovanje postignutih rezultata škole i sl.).

e) Ne mogu se zanemariti utjecaji koji proizlaze iz specifičnosti *segmenta odgojno-obrazovnog sustava* kojemu pripada obrazovna ustanova. Tu ponajprije mislimo na razliku između rukovodnih funkcija i područja rada u osnovnoj i srednjoj školi, između škole i učeničkog doma, između gimnazije i strukovne srednje škole, ustanove za odgoj i obrazovanje djece s posebnim potrebama i sl.

2. ZADAĆE I SADRŽAJI PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

(Koje zadaće treba ostvariti osposobljavanjem i koje sadržaje ravnatelj treba usvojiti da bi stekao odgovarajuće kompetencije?)

Analize kompetencijskih standarda za ravnatelje, rezultati empirijskih istraživanja te pregled programa različitih institucija za osposobljavanje školskih (ruko)voditelja, omogućuju identifikaciju ključnih zadataka i sadržaja što bi ih ravnatelj trebao usvojiti.

2.1. Zadaće i područja osposobljavanja

Zadaće kojima je moguće postići cilj (osposobljenost za uspješno rukovođenje u školi) jesu:

- Upoznati ustroj i funkcioniranje nacionalnog školskog sustava i njegovih sastavnica;
- Razumjeti rad škole kao organizacije i pedagoške institucije;
- Usvojiti osnove menadžmenta i vođenja kao stručnog ishodišta rukovodnih funkcija u obrazovanju;
- Razviti sposobnosti, vještine i vrednote potrebne za uspješno rukovođenje i vođenje u školi.

Navedene zadaće ostvaruju se u tri *stručna područja*:

1. Nacionalni školski sustav,
2. Škola kao organizacija i pedagoška institucija i
3. Primjena menadžmenta i vođenja u radu ravnatelja.

Operativnost znanja što ga treba usvojiti u okviru pojedinog područja raste od 1. prema 3. Određenje (a pojednostavljeno) to znači, da sadržaje *nacionalnog školskog sustava* treba upoznati, sadržaje *škole kao organizacije i pedagoške institucije* treba razumjeti, *dok menadžment i vođenje u radu ravnatelja* treba znati primjenjivati. O prvom stručnom području može se govoriti kao o širem kontekstu, o drugom kao užem kontekstu, dok o trećem kao o području neposrednog djelovanja.

Svako se područje može usvajati na tri razine, od kojih je I. – najviša razina osposobljenosti, II. – srednja razina osposobljenosti, a III. – minimalna razina osposobljenosti. Razlikovanje programa po razinama osposobljenosti moguće je po *trajanju* osposobljavanja, *količini sadržaja* koje treba poznavati i *kvaliteti* osposobljenosti, odnosno stečenoj *kompetenciji*. Ekstenzitet i intenzitet pojedinih područja, za svaku se razinu (I., II. i III.) razrađuje kao operativni program osposobljavanja u instituciji koja program ostvaruje.

2.2. Sadržaji i kompetencije koje treba usvojiti programom osposobljavanja

Stručni sadržaji programa osposobljavanja određuju se slijedom kompetencija što konkretiziraju koliko bi polaznik određeni sadržaj trebao razumjeti, prepoznati, znati, biti u stanju izvesti i sl. Sadržaji se unutar stručnih područja diferenciraju u relativno samostalne cjeline, koje se, zbog srodnosti i racionalnosti izvedbe osposobljavanja, realiziraju kao *moduli*.

2.2.1. Nacionalni školski sustav

Zadaća:

Upoznati ustroj i funkcioniranje nacionalnog školskog sustava i njegovih sastavnica.

Sadržaji:

- Ustroj i odrednice školskog sustava Republike Hrvatske
- Upravljanje školskim sustavom od nacionalne razine do škole
- Demokratizacija, decentralizacija i autonomija školstva
- Administrativno i stručno-pedagoško upravljanje školstvom – nadzor i razvoj školstva
- Nacionalno školsko zakonodavstvo i njegova primjena u praksi
- Vrednovanje i financiranje obrazovne djelatnosti
- Ljudski potencijal u hrvatskom školstvu i njegov profesionalni razvoj

Kompetencije:

- Razumjeti opći ustroj školskog sustava Republike Hrvatske
- Shvatiti sustav upravljanja školstvom
- Prepoznati procese decentralizacije u školstvu
- Uočiti ulogu, autonomiju i područja administrativnog i pedagoškog upravljanja u školstvu
- Poznavati institucije nadzora u školstvu, njihovu ulogu i metodologiju rada
- Razumjeti djelovanje institucija za razvoj školstva i ljudskog potencijala u njemu
- Razumjeti i nalaziti se u zakonodavnim dokumentima i prosvjetnim propisima
- Poznavati načine na koji se financira školski sustav
- Razumjeti načine izbora, obrazovanje i prof. razvoj ljudskog potencijala u hrvatskom školstvu

2.2.2. Škola kao organizacija i pedagoška institucija

Zadaća:

Razumjeti rad škole kao organizacije i pedagoške institucije.

Sadržaji:

- Tijela upravljanja školom i njihove uloge
- Organizacija resursa i procesa rada škole
- Tjedne i godišnje planiranje radnih obveza zaposlenih
- Klima i kultura škole
- Upravljanje kvalitetom u školi
- Vrednovanje i samovrednovanje rada škole
- Škola kao organizacija koja uči
- Suradnja škole i okruženja
- Planiranje i programiranje rada škole – godišnje i dugoročno
- Suvremene spoznaje o učenju i poučavanju
- Struke i zanimanja u strukovnoj srednjoj školi (za ravnatelje strukovnih škole)
- Planiranje, programiranje i ostvarivanje odgojnog rada škole
- Organizacija nastave i izvannastavnih aktivnosti u školi
- Učenici i nastavnici kao subjekti odgojno-obrazovnog procesa i njihove potrebe

Kompetencije:

- Znati ulogu i odgovornosti tijela upravljanja u školi
- Znati organizirati vrijeme i prostor za ostvarivanje pojedinih aktivnosti
- Znati izraditi plan tjednog i godišnjeg zaduženja zaposlenika u školi
- Prepoznati utjecaje na klimu i kulturu škole
- Poznavati upravljanje kvalitetom
- Znati primijeniti kriterije za vrednovanje i samovrednovanje rada škole
- Poznavati načela organizacije koja uči i razvijati školu u skladu s tim načelima
- Poznavati načine suradnje s roditeljima, institucijama, udrugama i lokalnom zajednicom
- Planirati i programirati pedagoški rad, izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole
- Poznavati i primjenjivati suvremene spoznaje o učenju i poučavanju
- Poznavati specifičnosti struka (programa) i zanimanja u strukovnoj školi (za ravnatelje strukovnih škola)
- Izraditi plan odgojnog rada škole i pratiti njegovo ostvarivanje
- Organizirati nastavu i druge odgojno-obrazovne aktivnosti u školi
- Razumjeti i prepoznati potrebe učenika i nastavnika

2.2.3. Primjena menadžmenta i vođenja u radu ravnatelja

Zadaća:

Usvojiti osnove menadžmenta i vođenja kao stručnog ishodišta rukovodnih funkcija u obrazovanju, te razviti sposobnosti, vještine i vrijednosti potrebne za uspješno rukovođenje i vođenje u školi.

Sadržaji:

- Suvremena škola i uloga ravnatelja u njoj
- Menadžment i vođenje kao stručna ishodišta rukovodnih funkcija u obrazovanju
- Konceptije i modeli školskog menadžmenta
- Vizija i vizionarsko vođenje
- Kompetencijski standardi za ravnatelje
- Informacijska tehnologija u radu škole i ravnatelja
- Upravljanje ljudskim potencijalima u školi
- Motiviranje zaposlenih u školi
- Timski rad i suradnički odnosi u pedagoškom radu i vođenju škole
- Komunikacija u odgojno-obrazovnom radu
- Vođenje sastanaka i prezentacija
- Rješavanje sukoba
- Prevencija ovisnosti i suzbijanje nasilja u školi
- Vrednovanje i samovrednovanje rada ravnatelja
- Stilovi vođenja ravnatelja
- Praćenje i vrednovanje nastave
- Savjetodavni rad i supervizija
- Analize i unapređivanje rada škole

- Upravljanje promjenama
- Vođenje projekata
- Primjena školskih propisa
- Financijsko poslovanje škole
- Školski marketing
- Donošenje odluka
- Stres u radu ravnatelja
- Profesionalni razvoj ravnatelja i zaposlenika škole
- Etika i etički kodeks ravnatelja

Kompetencije:

- Razumjeti i opisati ulogu ravnatelja u suvremenoj školi
- Poznavati obrazovni menadžment i vođenje kao stručna područja
- Prepoznati modele školskog menadžmenta i vođenja u školskoj praksi
- Znati voditi proces kreiranja vizije i pratiti put njezina ostvarenja
- Znati ključne kompetencije potrebne ravnatelju, moći vrednovati svoje kompetencije te prepoznati i odabrati načine njihova poboljšavanja
- Primjenjivati nove informacijske tehnologije u svakodnevnom radu
- Poznavati osnovne odrednice ljudskog potencijala i moći ih primijeniti u izboru, praćenju, vrednovanju i profesionalnom razvoju zaposlenih
- Izabrati najbolji oblik suradnje prema situacijama
- Prepoznati potrebe zaposlenih i primijeniti odgovarajuće načine motiviranja
- Poznavati osnove timskog rada i biti sposoban voditi timove u školi
- Znati osnove komunikologije i moći ih uspješno primijeniti (razgovori, sastanci, prezentacije, izvješća)
- Biti u stanju uspješno rješavati sukobe i reagirati u kriznim situacijama
- Poznavati stilove vođenja i znati ih primijeniti prema situacijama
- Preuzeti aktivnu ulogu u prevenciji i suzbijanju ovisnosti i nasilja te znati osigurati sigurnost u školi
- Primijeniti tehnike vrednovanja rada i rezultata škole
- Znati samovrednovati svoj rad
- Poznavati obilježja kvalitetne nastave i primijeniti ta znanja u praćenju nastave
- Poznavati i primijeniti osnove savjetodavnog rada i supervizije
- Utvrditi kriterije kvalitete rada škole i izraditi model učinkovitog poboljšanja škole
- Primijeniti strategije upravljanja promjenama
- Poznavati osnove upravljanja projektnim ciklusom, moći postaviti projekte (od školskog do međunarodnog okruženja)
- Navesti ključne zakonske/pravne propise i znati ih primijeniti
- Poznavati osnove financijskog poslovanja škole i odgovorno voditi brigu o njemu
- Poznavati načine afirmacije rada škole, uspostaviti kvalitetnu suradnju s lokalnom zajednicom
- Poznavati načine donošenja odluka
- Poznavati tehnike suočavanja sa stresom
- Znati napraviti plan osobnog profesionalnog razvoja
- Primjenjivati poslovnu etiku

Napomena!

Navedeni sadržaji i kompetencije unutar njih, usvajaju se tijekom izvođenja programa osposobljavanja. Povjerenstvo, međutim smatra, da neki *sadržaji opće pismenosti i kulture*, trebaju biti određeni kao uvjet za kandidaturu na ravnateljsku funkciju. To su sadržaji:

- a) *Hrvatskog jezika i kulture* (kao pretpostavka kvalitetne usmene i pismene komunikacije u školi, njezinu okruženju i školskom sustavu u cjelini);
 - b) *Stranog jezika* (kao pretpostavka usmene i pismene komunikacije na međunarodnim relacijama u funkciji učenja, susreta, razmjene iskustava i sl.);
 - c) *Informacijsko-komunikacijske tehnologije* (kao pretpostavka primjene tehnoloških rješenja u odgojno-obrazovnom procesu, racionalizaciji poslovanja i prijenosa informacija).
-

3. METODE I ORGANIZACIJSKI OBLICI STJECANJA OSPOSOBLJENOSTI

(Koje su načini rada i organizacijski oblici najprimjereniji za osposobljavanje ravnatelja?)

Konkretnost i dinamičnost životnih situacija u kojima ravnatelji ostvaruju svoju ulogu, podrazumijevaju odgovarajuće metode i postupke pripreme za njih. Tradicionalna edukacija u kojoj prevladava usvajanje teorijskih znanja pokazala se neprimjerenom. Osim znanja u vidu informacija o različitim stručnim područjima, potrebno je naučiti i primjenu znanja u praksi. Polaznici programa osposobljavanja trebaju razviti odgovarajuće sposobnosti transformacije i aplikacije rukovodnih i pedagoških znanja u raznolikim radnim i životnim situacijama.

Razvijanje sposobnosti primjene rukovodnih znanja u praksi pretpostavlja odgovarajuće postupke i procese. Oni moraju proizlaziti iz teorijskih spoznaja o menadžmentu i vođenju u obrazovanju, te drugih relevantnih znanstvenih disciplina. Nadalje, osposobljavanje treba izvoditi u okruženju u kojem se budući ravnatelj neće ustručavati eksperimentiranja i pogrešaka. Treba poticati ponavljanje nekih ponašanja sve dok se ne postigne njihova optimalna razina. Osposobljavanje treba biti što bliže stvarnosti u kojoj kasnije treba djelovati, kako bi ta stvarnost potakla iskustveno učenje i primjenjivo znanje.

Metode koje se primjenjuju tijekom osposobljavanja ravnatelja mogu se podijeliti na tradicionalne i suvremene. U *tradicionalne* se mogu ubrojiti svi oni poznati načini što prevladavaju u klasičnim obrazovnim situacijama. To su: predavanja, savjetovanja, seminari, okrugli stolovi, rasprave i sl.

Obrazovne institucije u svijetu, koje se bave obrazovanjem i osposobljavanjem ravnatelja, razvile su međutim, mnoge *primjerenije metode* koje omogućuju neposredniji doživljaj prakse u ambijentima osposobljavanja. To su simulacije, studije slučaja i igranje uloga.

Simulacije trebaju omogućiti polaznicima osposobljavanja razvijanje strategija rješavanja konkretnih problema u praksi. One uključuju grupne aktivnosti, razne vježbe i simulacije opserviranja rada nastavnika i ponašanja učenika. *Studije slučaja* bi trebale potaknuti razvoj analitičkih sposobnosti te sposobnosti rješavanja problema i donošenja odluka budućih ravnatelja. *Igre* se prakticiraju na više razina, a polaznici su dovedeni u situacije da odlučuju o raznim pitanjima i snose odgovornost za rezultate. One omogućuju potpuniji doživljaj uspjeha ili neuspjeha od simulacija.

Osim spomenutih metoda, vrlo su se korisnima u procesu osposobljavanja ravnatelja, pokazale vježbe koje uključuju terenski rad, praktikum i stažiranje.

Terenski rad omogućuje polaznicima izravno istraživanje i proučavanje ravnateljske uloge. Tako oni mogu promatrati, analizirati, intervjuirati razne čimbenike i situacije koje ih očekuju (promatranje i analiziranje sastanka školskog odbora, rad pedagoga s učenicima, intervjuirati ravnatelja na određenu temu, promatrati analizu rada nastavnika, sudjelovati u radu stručnog skupa ravnatelja, intervjuirati prosvjetnog savjetnika ili inspektora u vezi s pitanjima kvalitete nastave i prosvjetne politike i sl.). Sve te aktivnosti trebaju završavati temeljitom kritičkom analizom i refleksijom, te izradom portfolija polaznika/potencijalnog ravnatelja.

Praktikumi mogu pridonijeti osposobljenosti polaznika za transfer teorije u praksu. Može se sastojati od jednog važnog projekta i trajati do šest mjeseci. On pomaže u iskazivanju administracijskih sposobnosti polaznika koji je odgovoran za planiranje, provedbu i evaluaciju projekta. To bi bila prilika da se sustavno ispita radno okruženje u koje se ulazi. Ujedno je to i prilika voditeljima osposobljavanja da utvrde u kojoj su mjeri polaznici spremni za primjenu stručne metodologije u svom radu. Podrazumijeva se da polaznik treba biti odgovarajuće praćen i podržan, kao i da treba dobiti povratnu informaciju o svom radu. Teme i područja koja bi se na ovaj način mogla apsolvirati bile bi npr.: uvođenje neke inovacije u rad škole, analiziranje nastave, afirmiranje neke izvannastavne pedagoške aktivnosti, suradnje s roditeljima i sl.

Stožiranje se pokazalo kao jedan od učinkovitijih načina učenja i dobivanja cjelovitog uvida u ravnateljsku funkciju. Ono se u nekim državama (npr. Francuskoj) tradicionalno primjenjuje, ali je u većini rijetkost. Godinu dana provesti uz iskusnog, a uz to kvalitetnog ravnatelja, može više pridonijeti osposobljenosti budućeg ravnatelja nego brojne teorijske studije. Institucijama koje imenuju ravnatelje (školskim odborima ili lokalnim prosvjetnim vlastima) svakako bi se znatno više isplatilo investirati u stažiranje budućih ravnatelja, nego kasnije ispravljati njihove pogreške. Jasno da pritom valja voditi brigu kako bi stažiranje bilo u funkciji učenja i stvarnih potreba škole, a ne bavljena kvazi-problemima. Stažiranje, ali i neki drugi postupci stjecanja osposobljenosti imat će bolje učinke ako se osigura *mentorstvo* istaknutog stručnjaka u području školskog menadžmenta ili iskusnog i dokazanog ravnatelja iz prakse.

Navedenim metodama treba bezuvjetno dodati one razvijene u području *informacijske i komunikacijske tehnologije*. Tu se posebno korisnom i racionalnom pokazala primjena Interneta (on-line učenje, e-learning i sl.), osobito pri korištenju primjera dobre prakse rada ravnatelja i rada škole. Metode rada koje će se primjenjivati tijekom osposobljavanja ovisit će o tematici i razini na kojoj se sadržaji učenja trebaju usvojiti.

Od *organizacijskih oblika* realizacije programa osposobljavanja plenarni bi se rad primjenjivao samo kada se prenose neke opće informacije. Najčešći bi bio grupni i individualni rad, te rad u parovima. Osposobljavanje bi se odvijalo u manjim grupama, koje osim izuzetno ne bi smjele prelaziti broj od 20 polaznika.

4. INSTITUCIJSKA ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA

(Koja institucija/institucije organiziraju i izvode osposobljavanje? Gdje su locirane? Kakvim prostornim uvjetima trebaju raspolagati? Kakvu opremu trebaju osigurati? Kakva je struktura i broj osoblja/kadrovski potencijal institucije za osposobljavanje? Kakve uvjete/reference trebaju ispunjavati nastavnici u tim institucijama i koliko ih treba? Kakvu literaturu i radne materijale treba osigurati? Kako se ostvaruje upis i komunikacija s polaznicima?...)

Institucijsko osposobljavanje ravnatelja u drugim državama ukazuje na raznolika rješenja i iskustva. Stručni sadržaji što se danas smatraju važnima za uspješno ostvarivanje rukovodnih funkcija ravnatelja, tek se zadnjih desetak godina intenzivno teorijski osmišljavaju i empirijski provjeravaju. Školski se menadžment kao visokoškolski kolegij, u nas realizira tek nekoliko godina.⁵ Eksperata za ta područja u obrazovanju ima malo i u nas i u drugim državama. Oni su često disperzirani po raznim visokoškolskim institucijama ili prosvjetnim tijelima. U manjim se državama običava integritati raspoložive stručne snage za realizaciju programa osposobljavanja ravnatelja – na nacionalnoj razini. Ta se integracija postiže osnivanjem nacionalnih centara za osposobljavanje ravnatelja pri visokoškolskim ustanovama ili se formiraju posebne institucije.

I u nas je moguće ostvariti takva rješenja. Osposobljavanje na visokoškolskim ustanovama moglo bi se organizirati i započeti izvoditi za godinu-dvije, jer te institucije imaju odgovarajuću infrastrukturu. Osnivanje *nacionalnog centra za osposobljavanje ravnatelja* bilo bi najbolje i dugoročno rješenje. Prvi ravnatelji osposobljeni u takvoj instituciji nastupili bi u školskoj praksi 2007. godine. I jedno i drugo rješenje pretpostavljaju neposrednu povezanost državnih prosvjetnih institucija i odgojno-obrazovnih ustanova u realizaciji programa.

Prostor i oprema u procesu osposobljavanja ravnatelja moraju jamčiti kvalitetno usvajanje znanja i umijeća primjenom prije spomenutih metoda i organizacijskih oblika rada. To su ponajprije prostori za plenarni rad, rad u skupinama, radionicama, igre uloga, rad u parovima, individualni rad i sl. Prostori moraju biti opremljeni primjerenim i fleksibilnim namještajem koji omogućuje prilagodbu sadržajima učenja. Osim tradicionalne didaktičke opreme i nastavne tehnike, potrebno je osigurati suvremenu informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, kako hardversku, tako i softversku.

Svakako najrelevantniji element realizacije programa osposobljavanja jesu *stručnjaci u području školskog menadžmenta* - za sadržaje/teme što se usvajaju. Njihova stručna suverenost odlučujuće utječe na kvalitetu ishoda osposobljavanja ravnatelja. Znanja što ih polaznici trebaju usvojiti (vidi poglavlje o sadržajima osposobljavanja i predložene module), svakako su teorijske, ali znatno više operativne naravi. Ta činjenica utječe kako na profil nastavnika, tako i na njihov broj. Kriteriji za izbor nastavnika trebaju biti njihove stručne reference (stručni ugled, objavljeni stručni radovi, izlaganja na stručnim skupovima, relevantno iskustvo u obavljanju rukovodnih funkcija i sl.). To znači da bi se u program osposobljavanja, vodeći računa o sadržajima programa, trebali uključiti sveučilišni profesori, dužnosnici i službenici državnih i lokalnih prosvjetnih tijela, te istaknuti ravnatelji iz prakse. Izbor kadrova treba izvršiti institucija koja snosi odgovornost za realizaciju programa, prema unaprijed utvrđenim i obznanjenim kriterijima. Dio programskih sadržaja/modula mogao bi

⁵ Ostvaruje se na dodiplomskom i poslijediplomskom studiju pedagogije Filozofskog fakulteta u Rijeci, te u okviru poslijediplomskog studija pedagogije na Filozofskom fakultetu i Učiteljskoj akademiji u Zagrebu.

se povjeriti i specijalističkim institucijama, ustanovama, udrugama i pojedincima. Jedno od mogućih rješenja na putu prema kvaliteti osposobljavanja ravnatelja moglo bi biti javno obznanjivanje sadržaja programa osposobljavanja, prikupljanje ponude potencijalnih «izvođača» natječajem, a povjerenstvo eksperata prema unaprijed utvrđenim kriterijima vrši izbor realizatora sadržaja, popratne materijale, opremu, literaturu i sl.).

Literature i radnih materijala za realizaciju programa osposobljavanja na našem jeziku ima relativno malo. Institucija – organizator osposobljavanja treba utvrditi koji su izvori uvjet za realizaciju programa osposobljavanja. Te izvore treba osigurati i dati na raspolaganje polaznicima. Obveze polaznika u odnosu na izvore učenja trebaju biti određene u izvedbenim programima i međusobno usklađene. Posebno je važno osigurati neposrednu pomoć nastavnika u osmišljavanju i metodološkoj izvedbi istraživačkih projekata, studija, seminarskih radova i sl. te odgovarajuća literatura.

Institucija koja izvodi program osposobljavanja, vrši izbor i upis pristupnika prema unaprijed utvrđenim kriterijima. *Informacije i uvjeti upisa* moraju biti javno objavljeni i pravodobno dostupni zainteresiranima. Njima treba biti na raspolaganju odgovarajuća služba koja će ih voditi u proceduri upisa i realizaciji programa (od općih i specifičnih informacija, prijave, raznih administrativnih usluga, do naplate troškova i izdavanja dokumenata).

5. VREMENSKA ORGANIZACIJA OSPOSOBLJAVANJA

(Koliko traje i kako se vremenski organizira/raspoređuje osposobljavanje?)

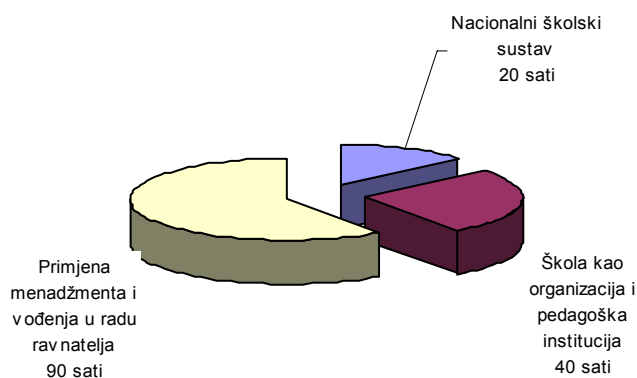
Vrijeme trajanja programa osposobljavanja uvjetovano je različitim čimbenicima. To su ponajprije radni zahtjevi kandidatima, sadržaji, metode rada, organizacijski oblici realizacije programa i sl. Nema dvojbe međutim, da je razina kvalitete osposobljenosti u visokoj korelaciji s vremenom što ga polaznik provodi u procesu osposobljavanja.

Imajući u vidu iskustva drugih država, *trajanje* programa osposobljavanja kreće se od 140 do 300 sati. Povjerenstvo predlaže da osposobljavanje prema predloženom programu, traje 150 sati, a 50 se sati dodaje za individualni rad polaznika i druge operativne obveze koje slijede iz programa.

Vrijeme održavanja programa može se rasporediti u trajanju od 25 do 30 radnih dana, do 6 sati dnevno. Taj bi se broj dana mogao rasporediti na *vremenski interval* do najviše dvije godine. Iskustva idu u prilog racionalne modularne organizacije sadržaja koji se izvode u tri uzastopna dana krajem tjedna (vikendom), te za vrijeme zimskih ili ljetnih školskih praznika.

O vremenskoj organizaciji izvođenja programa osposobljavanja treba odlučivati institucija koja realizira program osposobljavanja.

Imajući u vidu tri stručna područja programa: nacionalni školski sustav, škola kao organizacija i pedagoška institucija te primjena menadžmenta i vođenja u radu ravnatelja, njihova bi zastupljenost bila kao što je predočeno na grafikonu.



Grafikon: Vremenska zastupljenost područja programa osposobljavanja

6. UTVRĐIVANJE USPJEŠNOSTI I LICENCIRANJE OSPOSOBLJENOSTI ZA RAVNATELJA

(Kako će se provjeravati osposobljenost i izdavati dozvola za ravnatelje?)

Organizator osposobljavanja je obvezan utvrditi elemente/kriterije praćenja i, tijekom izvođenja programa, voditi evidenciju te procjenjivati u kojoj mjeri polaznici ostvaruju svoje obveze i zadovoljavaju odgovarajućim kriterijima.

Elementi/kriteriji praćenja su: redovitost sudjelovanja u realizaciji programa, demonstrirana zainteresiranost za sadržaje programa, ažurnost u izvođenju preuzetih zadataka (projekata, seminarskih radova, vježbi i sl.), kvaliteta ostvarenja tijekom osposobljavanja.

Utvrdivanje uspješnosti, u stanovitoj je mjeri moguće već tijekom trajanja programa osposobljavanja. To se, međutim, uglavnom može odnositi na kvantitativne pokazatelje elementarnog udovoljavanja zahtjevima što proizlaze iz sadržaja programa (redovitost dolaženja, aktivnost sudjelovanja, izvršavanje zadataka i sl.).

Razina kvalitete stečene osposobljenosti znatno je važnija za budućeg ravnatelja i, dakako, neusporedivo složenija za procjenjivanje. Ona bi se mogla provjeriti u pisanoj i usmenoj formi.

Procjenu kvalitete osposobljenosti trebao bi obaviti nezavisni ekspertni tim koji bi jamčio korektno i profesionalno utvrđivanje spremnosti kandidata da preuzmu rukovođenje školom. Takav bi tim mogao postojati na državnoj razini, a moglo bi se organizirati i rad timova na regionalnoj razini. Članovi bi takvog tima trebali, ne samo formalno, nego i stvarno, referencama dokazati svoju stručnost (obrazovanjem, iskustvom, objavljenim radovima, potvrđenim ugledom,...), kao i svoju autonomnost i interesnu nepristranost (političku, rodbinsku, prijateljsku, poslovnu...)

Prije pristupa osposobljavanju, u nekim se državama provjerava *prikladnost kandidata* za rukovodnu funkciju u školi. Pritom se obično procjenjuje primjerenost dodiplomskog obrazovanja i adekvatnost radnog iskustva. Uz to se analiziraju ocjene nadležnih prosvjetnih tijela o kvaliteti rada, broj i stručna orijentacija predavanja održanih na skupovima pedagoških radnika, broj i kvaliteta knjiga i/ili radova objavljenih u stručnoj periodici, literatura koju je kandidat proradio o raznim područjima pedagoškog rada i o kojoj je spreman s povjerenstvom voditi raspravu. Za ukupnu ocjenu ima se u vidu uključenost kandidata u strukovne i druge udruge, priznanja dobivena za rad, napredovanja u struci, preporuke i sl.

Organizaciju provjere osposobljenosti (pristup, procedura odvijanja, sastav povjerenstva za provjeru, trajanje i sl.), kao i elemente postupka provjere (eventualna klauzura, usmeni dio, pismeni dio i sl.), moguće je utemeljiti na iskustvima država koje u tome imaju bogatu tradiciju (npr. Francuska, Italija, Engleska i dr.). Isto je tako potrebno kvalitetno riješiti pitanje dokumentacije koja prati pristup osposobljavanju, odvijanje osposobljavanja te postignute rezultate (prijavnice, obavijesti, uvjerenja, svjedodžbe i sl.)

Priopćavanje rezultata utvrđenih provjerom osposobljenosti vrlo je bitan element profesionalnog ponašanja organizatora osposobljavanja. Važno je imati u vidu da se radi o odraslim ljudima na odgovornim mjestima, te da elementarna čestitost organizatora provjere podrazumijeva maksimalnu diskreciju. Prijava na provjeru i ostvareni rezultat, ako nije pozitivan, trebaju ostati tajnom u funkciji zaštite privatnosti pristupnika. S tim je u vezi korisno upoznati iskustva Italije.

Način i opseg provjere osposobljenosti trebao bi biti uvjetovan razlikama u obrazovanju, iskustvu i stažu onih čija se osposobljenost provjerava. Npr. prema dodiplomskom obrazovanju (ravnatelj koji je prethodno bio učitelj/nastavnik ili stručni suradnik), prema iskustvu (bez ravnateljskog iskustva - ravnatelj početnik, ravnatelji s iskustvom jednog ravnateljskog mandata, ravnatelj s više od jednog mandata) itd.

Do sada se uspješnim pokazao *postupni dolazak na funkciju ravnatelja* preko funkcija pomoćnika/zamjenika ravnatelja. Zbog toga bi trebalo uspostaviti tu funkciju, koja bi mogla integrirati i neke druge voditeljske, razvojne ili nastavne poslove u školi. Dolazak na funkciju pomoćnika podrazumijevao bi također određene kriterije i transparentne procedure. Dobar primjer takvog puta primjenjuje se u Francuskoj.

7. CIJENA OSPOSOBLJAVANJA

(Koliko stoji i kako će se osigurati financiranje programa osposobljavanja?)

Da bi se odredila cijena osposobljavanja, potrebno je znati model osposobljavanja izražen u kategoriji intenziteta i ekstenziteta sadržaja osposobljavanja. U ovom se prijedlogu nudi program koji je, u postojećim uvjetima, realno prihvatljiv. To međutim ne znači da se predloženi program ne može, za pojedine kategorije polaznika, povećavati odnosno smanjivati.

Nadalje, institucije koje će se kandidirati u natječaju za realizaciju programa, utvrdit će i predložiti (ekonomsku) cijenu po kandidatu ili modulu.

Prema tomu cijenu realizacije programa osposobljavanja u ovom trenutku nije moguće predložiti, ali je moguć stav u vezi s *participacijom* u troškovima. Povjerenstvo smatra, da bi za osposobljavanje postojećih ravnatelja, troškove trebalo osigurati iz državnog proračuna, a eventualno troškove boravka na osposobljavanju ravnatelji bi podmirivali iz sredstava škole predviđenih za stručno usavršavanje.

Kandidati koji u program osposobljavanja ulaze u namjeri stjecanja uvjeta za ravnateljsku funkciju, djelomično bi troškove osposobljavanja podmirivali sami (iz svojih osobnih izvora), a jednim bi se dijelom instituciji za osposobljavanje dodjeljivali iz sredstava državnog proračuna, kao što je to slučaj s drugim školskim i visokoškolskim ustanovama.

8. PRISTUPNICI/POLAZNICI PROGRAMA OSPOSoblJAVANJA

(Tko su kandidati i koje uvjete trebaju ispunjavati da bi bili uključeni u program osposobljavanja - i koliko ih ima? – statistika)

Potencijalni polaznici programa osposobljavanja jesu (1) kandidati koji se žele natjecati za ravnateljsko mjesto u osnovnoj ili srednjoj školi, a nemaju ravnateljsko iskustvo i (2) ravnatelji koji se nalaze na rukovodnim funkcijama u obrazovnim ustanovama.

Kandidati za program osposobljavanja, *bez ravnateljskog iskustva*, koji se žele natjecati za ravnateljsko mjesto u osnovnoj ili srednjoj školi, trebali bi ispunjavati aktualnim zakonom utvrđene uvjete, (učiteljska/nastavnička kvalifikacija, najmanje 5 godina radnog iskustva, ...). Prije uključivanja u program osposobljavanja oni bi trebali dokazati da ispunjavaju i neke specifične uvjete kao što su: kvalitetno pismeno i usmeno komuniciranje na hrvatskom jeziku, sposobnost elementarne usmene komunikacije na stranom jeziku i umijeće korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije. Uz to bi trebali dokazati i uspješnost u pedagoškom radu što bi bilo vidljivo u dokumentaciji o profesionalnom razvoju i napredovanju u struci te ocjenama što proizlaze iz praćenja njihova rada od strane nadležnih službi Ministarstva i Zavoda za školstvo.

Povjerenstvo polazi od pretpostavke da *postojeći ravnatelji* u određenoj mjeri (ovisno o ravnateljskom stažu i stručnom zauzimanju) imaju znanja i sposobnosti, kao i da su stekli odgovarajuća iskustva što ih kvalificira za (ruko)vođenje u školi. Stoga bi njihovo uključivanje u program osposobljavanja trebalo postaviti fleksibilnije. Tako bi oni, uvidom u program osposobljavanja i kompetencije što ih tim programom treba steći, trebali autonomno i/ili uz pomoć nadzornih službi, utvrditi koja im znanja nedostaju te koje će programske module institucionalno ili samostalno usvajati.

Statističke podatke o ravnateljima osnovnih i srednjih škola, donosimo u prilogu VI.2.

III. PROVEDBA PROGRAMA I STATUS POSTOJEĆIH RAVNATELJA

Povjerenstvo je analiziralo i brojna pitanja koja nisu isključivo programske naravi, ali se u izradi ovog dokumenta ne mogu zaobići. To su pitanja koja se odnose na provedbu programa i status ravnatelja.

1. PRETPOSTAVKE ZA PROVEDBU PROGRAMA OSPOSBLJAVANJA

(Slijedom kojih aktivnosti pristupiti realizaciji osposobljavanja?)

Razumljivo, program osposobljavanja kao dokument treba *legalizirati*. Očekuje se stoga da ovaj prijedlog programa što ga nudi Povjerenstvo, uđe u proceduru koja će rezultirati njegovim prihvaćanjem. Pritom ponajprije mislimo na prihvaćanje cilja, zadaća, sadržaja i kompetencija što ih realizacijom programa treba usvojiti, što je bila primarna zadaća Povjerenstva (točka II. 2. dokumenta).

Nakon prihvaćanja Programa kao stručnog dokumenta potrebno je donijeti *odluku* o njegovoj provedbi i *propisati obvezu* osposobljavanja budućih ravnatelja na temelju usvojenog programa. Odluku bi bilo najbolje donijeti na razini Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, a obvezu propisati odgovarajućim provedbenim propisom.

Provođenje odluke o provedbi osposobljavanja ravnatelja podrazumijeva brojne nove, administrativne i stručne zadaće i poslove. Uvid u situaciju osposobljavanja ravnatelja u drugim državama ukazuje na veliku kompleksnost zahvata i procedura koje prethode organizaciji osposobljavanja, a još složenije i zahtjevnije obveze što se trebaju ostvariti tijekom odvijanja osposobljavanja. Posebno se svojom složenošću ističe proces utvrđivanja osposobljenosti kandidata uključenih u program. Zbog toga je potrebno *imenovati ekspertni tim* odgovoran za provedbu programa osposobljavanja. Tom bi timu mogle biti dragocjene spoznaje i iskustva članova Povjerenstva koje je izradilo program, pa bi bilo korisno u taj tim uključiti i neke njegove članove.

Neke su naše visokoškolske ustanove već započele realizaciju sadržaja školskog menadžmenta kao izbornog ili obveznog kolegija na dodiplomskom i poslijediplomskom studiju (Filozofski fakultet u Rijeci – na dodiplomskom i poslijediplomskom studiju, Filozofski fakultet u Zagrebu – na poslijediplomskom, Učiteljska akademija u Zagrebu – na poslijediplomskom, Visoka učiteljska škola u Rijeci – na dodiplomskom). Pritom su identificirani i pojedini stručnjaci – specijalisti u području školskog menadžmenta. Obranjen je doktorat, kao i nekoliko magisterija iz tog područja. Objavljeno je nekoliko priručnika i više stručnih i znanstvenih radova. Zavod za školstvo postupno se ekipira savjetnicima za školski menadžment, a neki su se ravnatelji iz prakse profesionalno razvili do razine koja ih kvalificira za edukaciju njihovih kolega na rukovodnim funkcijama u školama. Povjerenstvo smatra da je jedna od prvih zadaća koje slijede nakon usvajanja programa osposobljavanja *identifikacija nacionalnih potencijala* (institucija i pojedinaca) koji se mogu odmah uključiti u izvedbu programa osposobljavanja.

Jedno od mogućih dugoročnih rješenja bilo bi osnivanje *nacionalnog centra za ravnatelje*, koji bi brinuo, ne samo o provedbi programa osposobljavanja ravnatelja, nego bi i koordinirao stručni i istraživački rad u ovom području. Takve institucije postoje i u drugim državama (npr. National College for School Leadership u Engleskoj, Centre for Leadership and

Management in Education u Australiji, NAESP Leadership Academy pri National Association of Elementary School Principals u USA, Šola za ravnatelje u Sloveniji i dr.). Postoje i stotine visokoškolskih institucija u svijetu koje imaju bogatu tradiciju osposobljavanja ravnatelja. Njihova bi iskustva bilo korisno temeljito proučiti. Ako bi se išlo u osnivanje nacionalnog centra za osposobljavanje ravnatelja onda je potrebno imati u vidu njegovu zakonsku i materijalnu osnovu te standarde koje treba ispunjavati.



National College for School Leadership u Engleskoj



Logo i zaposlenici Šole za ravnatelje u Sloveniji

Izvođenje programa osposobljavanja ravnatelja, mora završiti *provjerom* postignute *osposobljenosti* i izdavanjem licenci. To je problem koji, ako ne bude kvalitetno riješen, cijelu koncepciju osposobljavanja može dovesti u pitanje. Radi toga je potrebno pravodobno i vrlo profesionalno pristupiti određivanju procedure provjere, izboru stručnjaka koji će obavljati provjeru i definiranju prateće dokumentacije.

Osposobljavanje se ne može svesti samo na predavanja, radionice ili prenošenje iskustva iz prakse. Da bi se dobio uvid u rezultate istraživanja i spoznaje do kojih se, u brizi za ravnatelje, došlo u drugim državama, potrebno je potaknuti *produkciju literature* za individualni rad ravnatelja.

Povjerenstvo smatra da bi osposobljavanje ravnatelja moglo započeti odmah, organiziranjem onih *modula* u okviru programa za koje postoje stručnjaci, a koji ne zahtijevaju složenu proceduru pripreme. Time bi ravnatelji (potencijalni i postojeći) mogli dobiti mogućnost da postupno kumuliraju znanje predviđeno programom. Taj bi se oblik osposobljavanja mogao ostvarivati vikendom. Prethodno bi trebalo raspisati natječaj i prikupiti ponude potencijalnih ponuđača i organizatora modularnog osposobljavanja, te procijeniti njihovu prihvatljivost. Procjenu ponuđenih programa trebalo bi izvesti nezavisno stručno tijelo kojeg bi osnovalo Ministarstvo.

2. ISKUSTVO RAVNATELJA KAO KRITERIJ ZAHTJEVA I PROVJERE OSPOSOBLJENOSTI

(Kako povezati zahtjeve iz programa osposobljavanja i osposobljenost ravnatelja stečenu dosadašnjim radom, te kako postaviti kriterije utvrđivanja osposobljenosti ravnatelja različitog iskustva ?)

Ravnatelji u školskoj praksi djeluju u jedinstvenim životnim i radnim situacijama. Razlike su velike, kako u školskom okruženju (razvijenosti sredine, obrazovanosti roditelja, političkim i

gospodarskim zahtjevima i sl.), tako i u samoj školi (profesionalnosti zaposlenih, opremljenosti materijalnim pretpostavkama za rad, sastavu učeničke populacije, ekipiranosti pedagoške i administrativne službe i sl.). Iz tih razlika dolaze poticaji kvaliteti i brzini iskustvenog učenja ravnatelja.

Može se pretpostaviti, a to potvrđuju i brojna istraživanja, da veći dio osposobljenosti ravnatelj stječe na radnom mjestu iskušavajući valjanost teorijskih spoznaja u svojoj originalnoj radnoj praksi. Tu činjenicu treba uvažiti u formaliziranom procesu osposobljavanja. Određenije, zahtjeve koji se ravnateljima postavljaju tijekom osposobljavanja treba stupnjevati imajući u vidu da su oni u nekim područjima/modulima već stekli odgovarajuću razinu osposobljenosti. Orijehtacijski, ti bi se zahtjevi trebali različito «dozirati» (1) kandidatima za ravnatelje i ravnateljima u 1. mandatu, (2) ravnateljima u 2. mandatu i (3) ravnateljima u 3. i višem mandatu.

Stav je Povjerenstva sljedeći:

(1) Kandidati za ravnatelje ili ravnatelji u 1. mandatu, trebali bi se uključiti u usvajanje cjelokupnog programa osposobljavanja, a njihova bi se osposobljenost utvrđivala odgovarajućom procedurom, koja se usvoji na nacionalnoj razini.

(2) Ravnatelji u 2. mandatu, uključili bi se u program osposobljavanja na osnovi procjene njihovih potreba. Njihove bi se potrebe mogle utvrditi temeljem njihovih osobnih procjena i slijedom zapažanja o njihovoj praksi, do kojih, tijekom uvida u rad škole, dolaze nadležni savjetnici i inspektori. Utvrđivanje osposobljenosti i dobivanje licence moglo bi se temeljiti na uvidu u njihov rad i na temelju njihove prezentacije postignutih rezultata škole (u oficijelnoj proceduri).

(3) Ravnatelji u 3. i višem mandatu, u program osposobljavanja uključivali bi se dobrovoljno, slijedom svojih osobnih procjena o znanju i vještinama u pojedinim stručnim sadržajima programa osposobljavanja. Njihove bi se kompetencije razvijale prvenstveno kroz programe stručnog usavršavanja. Dobivanje licence o postignutoj osposobljenosti primjerenoj ravnateljskoj funkciji, temeljilo bi se na uvidu u njihov rad, kojeg periodično obavljaju prosvjetni savjetnici za školski menadžment i prosvjetni inspektori.

3. TRAJANJE MANDATA I PROGRAM OSPOSOBLJAVANJA

(Koliko bi mogao trajati mandat ravnatelja?)

Uobičajena je praksa u drugim državama, da se trajanje mandata ravnatelja vezuje uz brojnost i kvalitetu zahtjeva koji se postavljaju na putu do ravnateljske funkcije. Naime, što su zahtjevi veći i procedure dolaska na funkciju složenije, to je trajanje mandata manje upitno, funkcija uglednija i bolje plaćena, a obnavljanje licenci transparentnije.

Povjerenstvo smatra da bi kvalitetno usvojen program osposobljavanja i objektivno utvrđena osposobljenost ravnatelja na kraju programa, mogla biti osnova za neograničen mandat ravnatelja u osnovnim i srednjim školama. Prolongiranje mandata, međutim, temeljilo bi se na rezultatima trajnog praćenja i periodičnom vrednovanju rada škole i ravnatelja (svakih 5

god.). To podrazumijeva uspostavljanje sustava praćenja rada ravnatelja, kao i samovrednovanja te vanjskog vrednovanja, kao osnove za obnavljanje licenci ravnateljima. Podrazumijeva se nadalje, da kriteriji praćenja i vrednovanja trebaju biti opće poznati i dostupni svim zainteresiranim za ravnateljsku funkciju i prije imenovanja na funkciju, te da trebaju biti transparentni. Važno je, da se vrednovanje rada ravnatelja promatra i ostvaruje u neposrednoj vezi s vrednovanja rada i rezultata škole.

4. STATUSNA PITANJA RAVNATELJA

(Kako je povezana sigurnost ravnatelja i motivacija za ravnateljsku funkciju? Može li ravnatelj napredovati u zvanja po liniji ravnateljske funkcije?)

Povjerenstvo je analiziralo i neka pitanja vezana za aktualne ravnatelje. Ponajprije, neprihvatljivo rješenje da se ravnatelj izabran na funkciju, u slučaju neizbora nakon isteka mandata, ne može vratiti na radno mjesto s kojeg je prešao na rukovodnu funkciju. Takvo nekorektno rješenje krajnje je nepoticažno i obeshrabruje mnoge potencijalne kandidate da se natječu za ravnatelja škole. Takvim se rješenjem smanjuje broj natjecatelja, a time i kvaliteta izabranih.

Povjerenstvo smatra da bi, dok se ne riješi pitanje osposobljavanja i s tim u vezi pitanje trajnog mandata, radno mjesto s kojeg je ravnatelj izabran na funkciju, popunjava *na određeno vrijeme*. Time bi se omogućio povratak neizabranog ravnatelja na njegovo prijašnje radno mjesto. Nije logično, niti prihvatljivo, a niti u duhu pedagoškog rada što ga ravnatelj koordinira, da se jedna od najkvalitetnijih osoba u školi (jer je to zacijelo bio razlog za izbor), proglašava tehnološkim viškom i «nagrađuje» gubitkom radnog mjesta.

Uvođenjem programa osposobljavanja i uspostavljanjem mandata koji bi se temeljio na obnavljanju licenci po stručnim kriterijima, otvara se i pitanje napredovanja ravnatelja u zvanja.

Povjerenstvo se zalaže da se, kao i za druge prosvjetne profesije (nastavnike i stručne suradnike), uspostavi sustav napredovanja ravnatelja u zvanja mentora i savjetnika. Naime, kao što nastavnici i stručni suradnici, napredovanjem u karijeri osiguravaju pretpostavke za aktivno uključivanje u stručno usavršavanje svojih kolega i napredovanje na funkciju savjetnika u Zavodu za školstvo, tako bi i ravnatelji u zvanju mentora i savjetnika mogli biti nositelji osposobljavanja i usavršavanja svojih kolega ravnatelja, te napredovati na funkciju savjetnika za školski menadžment ili neku drugu funkciju u tijelima upravljanja školstvom. Ravnatelj u statusu mentora i savjetnika, obavljali bi poslove mentora ravnateljima početnicima i sudjelovali u programu osposobljavanja.

IV. ZAKLJUČCI

Odlukom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa od 15. travnja 2005. god., osnovano je *Povjerenstvo za izradu programa za osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola*. Ovim dokumentom, Povjerenstvo stavlja na uvid prijedlog Programa i sugestije za njegovu provedbu. Analizom raznolikih iskustava i rješenja, Povjerenstvo je utvrdilo stajališta i došlo do sljedećih zaključaka:

(1) Ravnatelji škola su ključni subjekti, o čijim sposobnostima i umijeću vođenja ovisi proces razvoja odgojno-obrazovne ustanove i njezini rezultati. Njihove su kompetencije od presudne važnosti za kvalitetno ostvarenje vizije, misije i ciljeva nacionalnog obrazovanja. Kompetencije treba usvojiti sustavnim osposobljavanjem na temelju odgovarajućeg programa.

(2) *Cilj* je Programa za osposobljavanje, da ravnatelj postigne osposobljenost za uspješno rukovođenje školom i ostvarenje njezinih ciljeva. Usvajanjem sadržaja Programa osposobljavanja, ravnatelj treba usvojiti funkcionalna znanja koja mu, nakon izbora na funkciju, trebaju omogućiti da optimalno ostvaruje svoju ulogu.

(3) *Polazišta* u izradi Programa osposobljavanja jesu: rukovodne funkcije koje ravnatelj ostvaruje, područja rada u kojima primjenjuje te funkcije, kompetencije koje su mu potrebne da bi kvalitetno mogao ostvariti svoje funkcije u raznim područjima, te specifičnosti koje čine zahtjevi i uvjeti njegove radne situacije.

(4) Uvažavanjem polazišta u izradi Programa osposobljavanja, njegov je cilj moguće ostvariti sljedećim *zadacima*: upoznavanjem ustroja i funkcioniranja nacionalnog školskog sustava i njegovih sastavnica; razumijevanjem rada škole kao organizacije i pedagoške institucije; usvajanjem osnova menadžmenta i vođenja kao stručnog ishodišta rukovodnih funkcija u obrazovanju te razvojem sposobnosti, vještina i vrednota potrebnih za uspješno rukovođenje i vođenje u školi.

(5) Zadaće Programa osposobljavanja treba ostvariti u tri ključna *stručna područja* osposobljavanja: Nacionalni školski sustav, Škola kao organizacija i pedagoška institucija i Primjena menadžmenta i vođenja u radu ravnatelja. Stručna područja razrađuju se u formi kompetencija, tj. što polaznici Programa osposobljavanja trebaju usvojiti, upoznati, razumjeti, te biti u stanju prikazati i primijeniti. Srodne kompetencije se unutar stručnih područja integriraju i realiziraju kao moduli.

(6) Kao uvjet za kandidaturu na ravnateljsku funkciju trebaju biti i *sadržaji opće pismenosti i kulture* i to iz područja: hrvatskog jezika i kulture kao pretpostavka kvalitetne usmene i pismene komunikacije na nacionalnoj razini; stranog jezika kao pretpostavka usmene i pismene komunikacije na međunarodnim relacijama, te informacijsko-komunikacijske tehnologije kao pretpostavka primjene tehnoloških rješenja u odgojno-obrazovnom procesu, racionalizaciji poslovanja i prijenosa informacija.

(7) Tijekom izvođenja Programa, tradicionalne *metode osposobljavanja* (predavanja, savjetovanja, seminari, okrugli stolovi, rasprave i sl.), treba obogatiti i, kad god to sadržaji omogućuju, zamijeniti načinima rada koji jamče stjecanje operativnih znanja i vještina. Pritom prednost treba dati radionicama, simulacijama stvarnosti, studijima konkretnih slučajeva i igranju životnih uloga. U stjecanju praktičnih osposobljenosti osobito je potrebno promicati terenski rad, rad u praktikumu, na projektima, te stažiranje kod mentora. Treba iskoristiti pogodnosti učenja primjenom informacijske tehnologije (on-line, e-learning i sl.).

(8) Od *organizacijskih oblika* plenarni je rad primjenjiv samo kada se prenose neke opće informacije. Treba poticati grupni i individualni rad, te rad u parovima. Osposobljavanje će se odvijati u manjim grupama, koje osim izuzetno ne bi smjele veće od 20 polaznika.

(9) *Trajanje* Programa osposobljavanja, za njegov institucionalni dio je 150 sati, a 50 sati za individualni rad polaznika i druge operativne obveze iz programa. Program se realizira u 25 do 30 radnih dana, a može se rasporediti i vikendom ili u vrijeme zimskih i ljetnih praznika.

(10) *Procjenu kvalitete* osposobljenosti obavlja nezavisni ekspertni tim, koji jamči korektnost i profesionalnost. Članovi takvog tima trebaju referencama dokazati svoju stručnost (obrazovanjem, iskustvom, objavljenim radovima, potvrđenim ugledom,...), kao i autonomnost te interesnu nepristranost (političku, rodbinsku, prijateljsku, poslovnu...). Priopćavanje rezultata, osim pozitivnih, je tajno.

(11) *Polaznici* Programa osposobljavanja su ravnatelji koji se nalaze na rukovodnim funkcijama u obrazovnim ustanovama (ovisno o dužini radnog iskustva i procijenjenoj osposobljenosti) i kandidati koji se žele natjecati za ravnateljsko mjesto u osnovnoj ili srednjoj školi, a nemaju ravnateljsko iskustvo.

(12) Da bi se pristupilo *realizaciji Programa* osposobljavanja treba donijeti odluku o njegovoj provedbi i propisati obvezu osposobljavanja budućih ravnatelja na temelju usvojenog programa. Potrebno je imenovati ekspertni tim odgovoran za provedbu programa osposobljavanja. Potrebno je, nadalje, identificirati nacionalni potencijal (institucije i pojedince) koji se može odmah uključiti u izvedbu programa osposobljavanja. Treba odrediti procedure provjere, izabrati stručnjake koji će obavljati provjeru i definirati prateću dokumentaciju, te potaknuti produkciju literature i izvora.

(13) Program osposobljavanja će se realizirati institucionalno. U tu svrhu predlaže se osnivanje *nacionalnog centra za osposobljavanje ravnatelja*, koji bi preuzeo obvezu i odgovornost za pripremu pretpostavki te organizaciju i provedbu osposobljavanja.

(14) *Prestankom obnašanja ravnateljske dužnosti* osigurati ravnatelju radno mjesto u skladu sa stručnom spremom.

(15) Uvođenjem Programa osposobljavanja treba uspostaviti i sustav napredovanja ravnatelja u zvanja mentora i savjetnika, kao što je to uređeno za nastavnike i stručne suradnike u osnovnim i srednjim školama.

(16) Stjecanje kompetencija nakon usvajanjem programa osposobljavanja, ravnatelj nastavlja se trajnim stručnim usavršavanjem.

V. LITERATURA

- Covey, S. R. (1999). Uspješno vođenje na temeljima načela. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Dempster, N. (2001.). The Professional Development of School Principals: a fine balance, A Theoretical Framework for Professional Development. Harrogate: Centre for Leadership and Management in Education.
- Drandić, B. (ur.) (1993). Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova. Zagreb: Znamen. (1. i 2. poglavlje)
- Dubs, R. (1994). Die Führung einer Schule. Zurich: Verlag des Schweizerischen Kaufmannischen Verbandes.
- Everard, B. K. i Morris, G. (1990). Effective School Management. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Favretto, G. i Rappagliosi, M. C. (1997). Dirigenza scolastica: problemi, stress, soluzioni. Roma: Armando editore.
- Fischer, W. A. i Schratz, M. (1993). Schule leiten und gestalten: mit einer neuen Führungskultur in die Zukunft. Innsbruck: Österreichischer Studien Verlag.
- Guido, C. (1995) Manuale per in concorso a direttore didattico. Firenze: Giunti&Lisciani Editori.
- Győrfvári G.: Status ravnatelja u školama Republike Mađarske, neobjavljeni članak
- Hitrec, S. i Bilankov, M. (2005) Komunikacija i stilovi upravljanja srednjoškolskih ravnatelja. Napredak (Zagreb). 146 (2): 193-204.
- Holtappels, H.J. (1991). Der Schulleiter zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Essen: Verlag für Wirtschaft und Verwaltung Hubert Wingen GmbH.
- Koren, A. (1999). Ravnatelj med osamo in sodelovanjem. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Lashway, L., Mazzarella, J., Grundy, T. (1998) School Leadership: Handbook for Excellence. Dostupno: <http://eric.uoregon.edu/publications/text/sl> [1.09.2001.]
- Lavrnja, I. i Mušanović, M. (1993) Uspješno rukovođenje. U: Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova. Zagreb: Znamen. 111-124.
- Leading schools for learning: proceedings of the 10th annual conference of the European Network for Improving Research and Development of Educational Management, Bled, ur.: David Oldroyd, National Leadership School, Ljubljana, School of Management, Koper, 2002.
- Marphy, J. (1998) Whot's Ahead for Tomorrow's Principals. Principal Magazine. NAESP. Dostupno: <http://www.naesp.org/comm/p0998a.htm> [30.06.2000]
- New School Management Aproaches. (2001). Paris: OECD
- Pastuović, N. (2001) Strategija razvoja hrvatskog odgoja i obrazovanja. U: Staničić, S. i Drandić, B. Školski priručnik 2001./2002. Zagreb: Znamen. 189-200.
- Resman, M. (2000) Savjetodavni rad u vrtiću i školi. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
- Ribolzi, L. (ur.) (1999). Il dirigente scolastico. Firenze: Giunti Gruppo Editoriale.
- Sergiovanni, T.J. (2001) Leadership: What's in It for Schools? London i New York: Routledge/Falmer.
- Silov, M. (ur.) (2001). Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu. Zagreb: Persona. (Od 1. do 6. poglavlja)
- Smith, R. (1995). Successful School Management. London: Cassel.
- Staničić, S. (1998) Školski ravnatelj u europskim zemljama. U: Školski priručnik 1998./99. Zagreb: Znamen. 174-178.
- Staničić, S. (1999). Upravljanje i rukovođenje u obrazovanju. U: Osnove suvremene pedagogije (ur. A. Mijatović). Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor. 538-560.
- Staničić, S. (2001) Kompetencijski profil ravnatelja. U: Školski priručnik 2001./02. Zagreb: Znamen: 179-183.
- Staničić, S. (2002). Kompetenčni profil "idealnega" ravnatelja. *Sodobna pedagogika* (Ljubljana). 168-182, br. 1.
- Staničić, S. (2002.) Vođenje u školi – između poželjnog i stvarnog. U: Odnos pedagojske teorije i pedagoške prakse: zbornik radova – Međunarodni znanstveni kolokvij. Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju. 249-257.
- Staničić, S. (2003) Školski menadžment. Napredak (Zagreb). 144: 286-301, br. 3.
- Staničić, S. i dr. (2001) Upravljanje i rukovođenje školstvom u Hrvatskoj: stanje i naznake mogućih promjena. Prilog 7. Školske novine (Zagreb). br. 17.
- Stilin, E. (2005) Stilovi rada i kompetencije odgajatelja u učeničkim domovima. Rijeka: Adamić.
- Strugar, V. (2001) Ususret promjeni sustava odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj. Napredak (Zagreb). 142: 218-224, br. 2.
- TÁJÉKOZTATÓ A KÖZOKTATÁSI VEZETŐ SZAKIRÁNYÚ TOVÁBBKÉPZÉSÉRŐL
http://distedu.pte.hu/index.php?action=showfile&filename=kozokt_ismerteto.htm
- Velikonja, M. (1993) Znanje za vodenje šole prihodnosti. *Vzgoja in izobraževanje* (Ljubljana) 24: 3-11. br. 5.
- Velikonja, M. (ur.) (1995). Menadžment v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Zekanović, N (2002). Odgovornost školskog ravnatelja u odnosu na ovlasi prosvjetne inspekcije, Školski priručnik 2002/03, Znamen, Zagreb, Znamen, str. 180-184.
- Zekanović, N. (2001).Ravnatelji u francuskom školskom sustavu, u: Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu (Zbornik radova), ur. M. Silov, Persona, Velika Gorica, str. 99-119.
- Zekanović, N.(2003): O nekim obilježjima hrvatske prosvjetne inspekcije u funkciji njezine preobrazbe. U: Odgoj, obrazovanje i pedagogija u razvitku hrvatskog društva (Zbornik radova Sabora pedagoga Hrvatske), ur. prof. dr. Hrvoje Vrgoč. Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb, 2003., str. 522-528.

Normativni dokumenti/propisi

Contratto Collettivo Nazionale di lavoro per il personale dell'Area V della Dirigenza scolastica, relativa al periodo 1 settembre 2000-31 dicembre 2001 (NOTA: non ancora rinnovato.)

Decreto legislativo 3/2/1993, n° 29 sulla dirigenza pubblica.

Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n°165 e successive modificazioni, contenente norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle Amministrazioni Pubbliche, con particolare riferimento agli articoli 25 e 29.

Decreto Legislativo 6/3/1998, n°59, "Disciplina della qualifica dirigenziale dei capi di istituto delle istituzioni scolastiche autonome, a norma dell'art. 21, comma 16 della legge 15/3/1997, n° 59".

Legge 15 luglio 2002, n° 145, sul riordino della dirigenza dello Stato (cosiddetta "*Legge Frattini*").

Zakon o obrazovanju 1993. 89. 1993. évi LXXIX. törvény <http://www.om.hu/main.php?folderID=248>

Zakon o osnovnom školstvu (pročišćeni tekst), Narodne novine br. 69/2003.

Zakon o srednjem školstvu (pročišćeni tekst) Narodne novine br. 69/2003.

Institucije

The Leadership and Management Programme for New Head Teachers (HEADLAMP)

The Leadership Programme for Serving Head Teachers (LPSH)

The National Professional Qualification for Headship (NPQH)

University Council for Educational Administration (UCEA)

Web stranice

www.dfes.gov.uk

www.hti.org.uk

www.icmresearch.co.uk

www.istruzione.it/2005/om40_05.shtml

www.istruzione.it/2005/allegati/grad_permanenti/integraz_aggiornamento_310305.pdf

www.istruzione.it/2005/dd_210405.shtml

www.istruzione.it/2005/ddg_040405.pdf

www.istruzione.it/dirigenti/index.shtml www.istruzione.it/news/2002/concorso_presidi.shtml

www.istruzione.it/news/2002/cm71_02.shtml

www.istruzione.it/normativa/2005/allegati/direttiva51_05.pdf

www.istruzione.it/normativa/2005/cm28_05.shtml

www.ncsl.org.uk

www.ravnatelj.hr

www.scotland.gov.uk

www.solazaravnatelj.si

www.teachernet.gov.uk

www.thegrid.org.uk

www.ultralab.ac.uk

VI. PRILOZI

1. REZULTATI PROCJENE VAŽNOSTI KOMPETENCIJA IZ PRIJEDLOGA PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

Kompetencije, kao sadržaje što bi ih ravnatelji trebali usvojiti tijekom osposobljavanja, predložilo je *Povjerenstvo za izradu programa osposobljavanja ravnatelja*. O važnosti pojedinih kompetencija ravnatelji osnovnih i srednjih škola izjasnili su se procjenjivanjem. U procjeni je sudjelovalo 111 ravnatelja osnovnih škola (na skupu Hrvatske udruge ravnatelja osnovnih škola u Šibeniku, 4. studenog 2005. god.) i 108 ravnatelja srednjih škola (na skupu Udruge hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja i Zavoda za školstvo Republike Hrvatske u Opatiji, 8. studenog 2005. god.). Moguće procjene važnosti pojedine kompetencije bile su: 1-nevažno, 2-mala važnost, 3-srednja važnost, 4-velika važnost i 5-izrazita važnost. U nastavku je pregled rezultata procjena važnosti pojedinih kompetencija (aritmetičke sredine – M i standardne devijacije - σ).

Nacionalni školski sustav

Red. broj	Kompetencija/sadržaj programa osposobljavanja	M - OŠ	σ - OŠ	M - SŠ	σ - SŠ
1.1.	Razumjeti opće ustrojstvo školskog sustava Republike Hrvatske	4,58	0,61	4,37	0,84
1.2.	Shvatiti sustav upravljanja školstvom	4,69	0,46	4,65	0,65
1.3.	Prepoznati procese decentralizacije u školstvu	4,21	0,80	4,00	0,82
1.4.	Uočiti ulogu, autonomiju i područja administrativnog i pedagoškog upravljanja u školstvu	4,41	0,76	4,34	0,67
1.5.	Poznavati institucije nadzora u školstvu, njihovu ulogu i metodologiju rada	4,22	0,74	4,13	0,74
1.6.	Razumjeti djelovanje institucija za razvoj školstva i ljudskog potencijala u njemu	4,29	0,67	4,17	0,78
1.7.	Razumjeti i snalaziti se u zakonodavnim dokumentima i prosvjetnim propisima	4,56	0,53	4,35	0,73
1.8.	Poznavati načine na koji se financira školski sustav	4,32	1,03	4,46	0,70
1.9.	Opisati načine izbora, obrazovanje i prof. razvoj ljudskog potencijala u hrvatskom školstvu	4,05	0,89	4,10	0,88
		4,37	0,72	4,32	0,77

Iz rezultata procjene važnosti kompetencija u stručnom području *nacionalnog školskog sustava* može se zaključiti sljedeće:

(1) Ravnatelji osnovnih i srednjih škola te kompetencije smatraju *vrlo važnima*, a mnogi i *izrazito važnima*. (2) *Razlike u percepciji* važnosti pojedinih kompetencija, između ravnatelja osnovnih i srednjih škola nisu značajne. One se u maloj mjeri uočavaju u pogledima na razumijevanje općeg ustroja školskog sustava, decentralizaciju i zakonodavstvo. (3) Gotovo su *istovjetne procjene* važnosti poznavanja sustava upravljanja školstvom, ulogu administrativnog i pedagoškog upravljanja, razvoj ljudskog potencijala i financiranje. (4) Ravnatelji osnovnih škola, kao i ravnatelji srednjih škola, *najvažnijom kompetencijom* smatraju poznavanje sustava upravljanja školstvom. (5) *Najmanje važnom* kompetencijom ravnatelji osnovnih škola procijenili su razvoj ljudskog potencijala, a ravnatelji srednjih škola – poznavanje procesa decentralizacije. (6) *Ravnatelji osnovnih škola* međusobno se najviše razlikuju u procjenama važnosti poznavanja financiranja školskog sustava ($\sigma - 1,03$).

Škola kao organizacija i pedagoška institucija

Red. broj	Kompetencija/sadržaj programa osposobljavanja	M - OŠ	σ - OŠ	M - SŠ	σ - SŠ
2.1.	Opisati i objasniti ulogu i odgovornosti tijela upravljanja u školi	4,51	0,75	4,28	0,69
2.2.	Znati organizirati vrijeme i prostor za ostvarivanje pojedinih aktivnosti	4,59	1,00	4,63	0,67
2.3.	Znati izraditi plan tjednog i godišnjeg zaduženja zaposlenika u školi	4,76	0,66	4,69	0,71
2.4.	Prepoznati utjecaje na klimu i kulturu škole	4,28	0,93	4,36	0,72
2.5.	Poznavati upravljanje kvalitetom	4,31	0,99	4,53	0,72
2.6.	Znati primijeniti kriterije za vrednovanje i samovrednovanje rada škole	4,74	0,61	4,52	0,73
2.7.	Objasniti načela organizacije koja uči i razvijati školu u skladu s tim načelima	4,32	0,74	4,26	0,67
2.8.	Poznavati načine suradnje s roditeljima, institucijama, udrugama i lokalnom zajednicom	4,73	0,62	4,40	0,62
2.9.	Planirati i programirati pedagoški rad, izraditi godišnji i dugoročni plan rada i razvoja škole	4,83	0,57	4,69	0,74
2.10.	Poznavati i primjenjivati suvremene spoznaje o učenju i poučavanju (Izbaciti!? - Uči se na faksu!)	3,99	1,22	0,00	0,00
2.10.	Objasniti specifičnosti struka (programa) i zanimanja u strukovnoj školi (za ravnatelje strukovnih škola)	0,00	0,00	4,74	0,68
2.12.	Izraditi plan odgojnog rada škole i pratiti njegovo ostvarivanje	4,40	1,01	4,39	0,73
2.13.	Organizirati nastavu i druge odgojno-obrazovne aktivnosti u školi	4,75	0,64	4,56	0,67
2.14.	Razumjeti i prepoznati potrebe učenika i nastavnika	4,79	0,65	4,69	0,62
		4,53	0,74	4,52	0,69

Napomena!

Kompetenciju *Poznavati i primjenjivati suvremene spoznaje o učenju i poučavanju (Izbaciti!? - Uči se na faksu!)* nisu procjenjivali ravnatelji srednjih škola, a *Objasniti specifičnosti struka (programa) i zanimanja u strukovnoj školi (za ravnatelje strukovnih škola)* – nisu procjenjivali ravnatelji osnovnih škola.

Iz rezultata procjene važnosti kompetencija u stručnom području *škole kao organizacije i pedagoške institucije* može se zaključiti sljedeće:

(1) Ravnatelji osnovnih i srednjih škola te kompetencije smatraju *vrlo važnima*, a mnogi i *izrazito važnima*. (2) Kompetencije iz ovog stručnog područja *podjednako važnima* smatraju ravnatelji osnovnih, kao i ravnatelji srednjih škola. (3) *Razlike u percepciji* važnosti pojedinih kompetencija, između ravnatelja osnovnih i srednjih škola nisu značajne. (4) Ravnatelji osnovnih škola, za razliku od ravnatelja srednjih škola, nešto *veću važnost* pridaju ulozi i odgovornosti tijela upravljanja u školi; vrednovanju i samovrednovanju rada škole; suradnji s roditeljima, institucijama, udrugama i lokalnom zajednicom te organizaciji nastave i drugih aktivnosti škole. (5) Ravnatelji srednjih škola, veću važnost od ravnatelja osnovnih škola, pridaju poznavanju upravljanja kvalitetom. (6) *Ravnatelji osnovnih škola* međusobno se najviše razlikuju u procjenama važnosti suvremenih spoznaja o učenju i poučavanju. Ta je kompetencija zacijelo slabije procijenjena jer je tiskarskom omaškom u zagradi ostavljena napomena da bi je trebalo izbaciti iz instrumenta za procjenu – jer se ti sadržaji uče na fakultetu.

Primjena menadžmenta i vođenja u radu ravnatelja

Red. broj	Kompetencija/sadržaj programa osposobljavanja	M - OŠ	σ - OŠ	M - SŠ	σ - SŠ
3.1.	Razumjeti i opisati ulogu ravnatelja u suvremenoj školi	4,60	0,75	4,48	0,65
3.2.	Objasniti obrazovni menadžment i vođenje kao stručna područja	4,30	0,76	4,28	0,60
3.3.	Prepoznati modele školskog menadžmenta i vođenja u školskoj praksi	4,38	0,94	4,32	0,64
3.4.	Znati voditi proces kreiranja vizije i pratiti put njezina ostvarenja	4,63	0,67	4,49	0,67
3.5.	Objasniti ključne kompetencije potrebne ravnatelju, moći vrednovati svoje kompetencije te prepoznati i odabrati načine njihova poboljšavanja	4,58	0,69	4,47	0,69
3.6.	Primjenjivati nove informacijske tehnologije u svakodnevnom radu	4,48	0,69	4,40	0,62
3.7.	Poznavati osnovne odrednice ljudskog potencijala i moći ih primijeniti u izboru, praćenju, vrednovanju i profesionalnom razvoju zaposlenih	4,52	0,72	4,49	0,61
3.8.	Izabrati najbolji oblik suradnje prema situacijama	4,53	0,72	4,46	0,60
3.9.	Prepoznati potrebe zaposlenih i primijeniti odgovarajuće načine motiviranja	4,68	0,63	4,45	0,57
3.10.	Poznavati osnove timskog rada i biti sposoban voditi timove u školi	4,77	0,63	4,68	0,57
3.11.	Znati osnove komunikologije i moći ih uspješno primijeniti (razgovori, sastanci, prezentacije, izvješća)	4,69	0,66	4,74	0,49
3.12.	Biti u stanju uspješno rješavati sukobe i reagirati u kriznim situacijama	4,79	0,62	4,79	0,46
3.13.	Objasniti stilove vođenja i znati ih primijeniti prema situacijama	4,35	0,77	4,18	0,43
3.14.	Preuzeti aktivnu ulogu u prevenciji i suzbijanju ovisnosti i nasilja te znati osigurati sigurnost u školi	4,63	0,70	4,34	0,69
3.15.	Primijeniti tehnike vrednovanja rada i rezultata škole	4,54	0,68	4,33	0,73
3.16.	Znati samovrednovati svoj rad	4,50	0,76	4,40	0,60
3.17.	Objasniti obilježja kvalitetne nastave i primijeniti ta znanja u praćenju nastave	4,62	0,67	4,52	0,64
3.18.	Poznavati i primijeniti osnove savjetodavnog rada i supervizije	4,26	0,92	4,20	0,54
3.19.	Utvrđiti kriterije kvalitete rada škole i izraditi model učinkovitog poboljšanja škole	4,68	0,63	4,43	0,75
3.20.	Objasniti i primijeniti strategije upravljanja promjenama	4,31	0,85	4,29	0,66
3.21.	Poznavati osnove upravljanja projektnim ciklusom, moći postaviti projekte (od školskog do međunarodnog okruženja)	4,29	0,82	4,23	0,71
3.22.	Navesti ključne zakonske/pravne propise i znati ih primijeniti	4,43	0,76	4,48	0,62
3.23.	Poznavati osnove financijskog poslovanja škole i odgovorno voditi brigu o njemu	4,45	0,74	4,51	0,63
3.24.	Poznavati načine afirmacije rada škole, uspostaviti kvalitetnu suradnju s lokalnom zajednicom	4,63	0,70	4,51	0,57
3.25.	Poznavati načine donošenja odluka	4,59	0,71	4,44	0,62
3.26.	Poznavati tehnike suočavanja sa stresom	4,45	0,75	4,26	0,66
3.27.	Znati napraviti plan osobnog profesionalnog razvoja	4,55	0,78	4,32	0,74
3.28.	Primjenjivati poslovnu etiku	4,79	0,59	4,66	0,63
		4,54	0,72	4,32	0,92

Iz rezultata procjene važnosti kompetencija u stručnom području *primjene menadžmenta i vođenja u radu ravnatelja* može se zaključiti sljedeće:

(1) Ravnatelji osnovnih i srednjih škola te kompetencije smatraju *vrlo važnima*, a mnogi i *izrazito važnima* (niti jedna kompetencija nije procijenjena manje od *vrlo važna*). (2) Općenito uzevši kompetencije iz ovog stručnog područja nešto *važnijima* smatraju ravnatelji osnovnih škola, od svojih kolega u srednjim školama. (3) Od pojedinačnih kompetencija ravnatelji osnovnih, za razliku od ravnatelja srednjih škola, nešto važnijom procjenjuju kompetencije prepoznavanja potreba zaposlenih i načina motiviranja, prevencije i suzbijanja ovisnosti, te primjene tehnika vrednovanja škole i unapređivanja njezina rada.

2. STATISTIČKI POKAZATELJI O RAVNATELJIMA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA REPUBLIKE HRVATSKE

Napomena!

Podaci su iz baze podataka Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa o zaposlenicima u osnovnim i srednjim školama te dječjim domovima u Hrvatskoj, sa stanjem u svibnju/lipnju 2003. godine. Objavljeni su u Školskom priručniku 2004/2005. Zagreb: Znamen. Str. 159-167.

U osnovnim i srednjim školama Republike Hrvatske je 1172 ravnatelja.

U 828 *osnovnih škola* s redovnom nastavom radi isto toliko ravnatelja. Od tog broja njih 15 (2%) ima znanstveni stupanj magistra znanosti, 384 (46%) ima visoku stručnu spremu, 427 (52%) višu, a 2 srednju. Starost ravnatelja osnovnih škola kreće se od 26 do 66 (i više) godina (tablica). Najveći broj ravnatelja je u dobi između 50 i 60 godina (44%). Radno iskustvo ravnatelja osnovnih škola kreće se od 5 do 40 i više godina. Gotovo 50% ravnatelja ima radno iskustvo između 30 i 40 godina. U zvanju su napredovala 84 ravnatelja osnovnih škola od čega 31 (3,7% od ukupnog broja) u zvanje mentora, a 53 (6,4% od ukupnog broja) u zvanje ravnatelja savjetnika.

Od 344 ravnatelja u *srednjim školama* 273 (68,90%) su muškarci, a 107 (31,10%) žene. Svi imaju visoku stručnu spremu a 19 (5,52%) ih je steklo magisterij znanosti. Starost ravnatelja srednjih škola kreće se od 33 do 66 (i više) godina (tablica). Najveći broj ravnatelja je u dobi između 45 i 55 godina (49%). Oko 45% ravnatelja ima radno iskustvo između 20 i 30 godina. U zvanju je napredovalo 87 ravnatelja srednjih škola od čega 27 (7,8% od ukupnog broja) u zvanje mentora, a 60 (15,2% od ukupnog broja) u zvanje ravnatelja savjetnika.

Tablica: Starosna dob ravnatelja osnovnih i srednjih škola

Starost		26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66 i više
Ravnatelji osnovnih škola	Broj	1	7	4	123	116	181	197	134	15
	%	0,12	0,85	6,52	14,86	14,02	21,86	23,79	16,18	1,81
Ravnatelji srednjih škola	Broj	0	2	11	54	76	95	60	40	6
	%	0,00	0,58	3,20	15,70	22,09	26,61	17,44	11,63	1,74

Od ukupnog broja ravnatelja u osnovnim i srednjim školama 63,82% muškarci, a 36,18% žene.

3. ČLANOVI POVJERENSTVA I SURADNICI KOJI SU SUDJELOVALI U IZRADI PROGRAMA OSPOSOBLJAVANJA

DR. SC. STJEPAN STANIČIĆ, doc. – voditelj

Profesor pedagogije i školskog menadžmenta na Odsjeku za pedagogiju Filozofskog fakulteta u Rijeci. Radio je kao nastavnik, školski pedagog i ravnatelj u osnovnoj školi, kao nastavnik, školski pedagog i ravnatelj u srednjoj školi te viši prosvjetni savjetnik i rukovoditelj Zavoda za školstvo u Rijeci. Magistrirao je iz područja razvoja škole, a doktorirao iz školskog menadžmenta. Bio je dopredsjednik Hrvatskog pedagoško-književnog zbora. Član je uredništva znanstvenog časopisa «Napredak». Objavio je 116 stručnih i znanstvenih radova, dvije stručne knjige i 10 priručnika. Održao je brojna izlaganja na nacionalnim i međunarodnim stručnim i znanstvenim skupovima. Sudjelovao je u više znanstvenih projekata.

MR. SC. STJEPAN PUŠKAR – zamjenik voditelja

Ravnatelj Osnovne škole Eugena Kumičića u Velikoj Gorici. Radio je kao učitelj razredne nastave, nastavnik hrvatskog jezika i povijesti te kao školski pedagog. Bio je prosvjetni inspektor, pomoćnik ministra prosvjete i savjetnik u Ministarstvu prosvjete i kulture Republike Hrvatske. Dugogodišnji je ravnatelj u osnovnim školama. Obavlja funkciju dopredsjednika Hrvatske udruge ravnatelja osnovnih škola. Objavio je dvije knjige iz područja školskog zakonodavstva. Držao je brojna izlaganja na regionalnim, državnim i međunarodnim skupovima.

SUZANA HITREC, prof. – tajnica

Ravnateljica je Upravne i birotehničke škole u Zagrebu. Radila je kao pedagoginja-stručna suradnica u srednjim školama. Promovirana je u zvanje stručni suradnik-mentor. Voditeljica je Županijskog vijeća ravnatelja strukovnih škola Grada Zagreba. Vodila je brojne pedagoške radionice, iskustvene skupine i držala stručna izlaganja na županijskim, državnim i međunarodnim skupovima. Sudjelovala je u realizaciji državnih i međunarodnih projekata. Autorica je više stručnih priloga u knjigama i pedagoškim časopisima.

BLAŽENKA JURIĆ – MRŠA, prof. – članica

Ravnateljica Osnovne škole Frana Galovića u Zagrebu. Diplomirala je pedagogiju i filozofiju. Ima ukupno 30 godina rada u prosvjeti, od čega 17 godina kao školski pedagog, a 13 godina kao ravnateljica škole. Voditeljica je Županijskog stručnog vijeća ravnatelja osnovnih škola u Zagrebu. Prošla je više sustavnih edukacija u specijalističkim područjima pedagoškog rada. Organizirala je stručno usavršavanje ravnatelja i vodila radionice za ravnatelje. Objavila je više stručnih radova iz didaktike i pedagogije.

MR. SC. EDITA STILIN – članica

Ravnateljica je Doma učenika «Sušak» u Rijeci, u četvrtom mandatu. Ima ukupno 16 godina radnog iskustva. Promovirana je u zvanje savjetnika. Voditeljica je Županijskog vijeća ravnatelja učeničkih domova primorsko-goranske, istarske i karlovačke županije. Predsjednica je Udruge za realitetnu terapiju RH i supervizor je u edukaciji RT. Objavila je desetak stručnih i znanstvenih radova i jednu knjigu. Držala je predavanja i vodila radionice na mnogim regionalnim i državnim skupovima. Članica je uredništva slovenskog stručnog časopisa "Iskanja".

MARIO ROGAČ, prof. – član

Pomoćnik ravnatelja Zavoda za školstvo Republike Hrvatske i viši savjetnik za školski menadžment. Bio je nastavnik i ravnatelj u osnovnoj školi. Vodio je kolegij ravnatelja osnovnih škola i bio član inicijativnog odbora Hrvatske udruge ravnatelja osnovnih škola. Radio je kao stručni suradnik na Odjelu pedagoških znanosti Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Držao je više stručnih izlaganja na skupovima za nastavnike i ravnatelje osnovnih i srednjih škola.

MR. SC. NADA PRLIĆ – suradnica

Ravnateljica je Medicinske škole «Osijek» u Osijeku. Radila je kao nastavnik strukovnih predmeta i pedagogije. Magistrirala je iz područja javnog zdravstva. Ima zvanje profesora savjetnika. Autorica je tridesetak stručnih i znanstvenih radova te dva srednjoškolska udžbenika i dva priručnika za nastavnike. Recenzentica je knjiga i stručnih članaka. Sudjelovala je na stručnim skupovima u zemlji i inozemstvu kao sudionik, predavač i voditelj radionica. Uključena je u realizaciju projekata. Bila je voditeljica Međužupanijskog vijeća ravnatelja. Suradnica je Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, Zavoda za školstvo i Agencije za strukovno obrazovanje.

ČEDOMIR RUŽIĆ, prof. – suradnik

Ravnatelj je Srednje škole Mate Blažine u Labinu. Ima 23 godine radnog iskustva, od čega je 13 godina radio kao nastavnik hrvatskog i talijanskog jezika, a 10 godina radi kao ravnatelj škole. Objavio je brojne stručne radove iz područja obrazovanja i kulture, te održao mnoga izlaganja na županijskim, državnim i međunarodnim susretima i stručnim skupovima. Posebno se angažira u realizaciji međunarodnih projekata te afirmaciji demokratskih i kulturnih vrijednosti svoje škole i životne sredine. Intenzivno doprinosi interkulturnoj suradnji u okviru RZ Alpe-Jadran. Član je brojnih radnih tijela i dobitnik više priznanja i nagrada. Voditelj je Županijskog stručnog vijeća ravnatelja srednjih škola Istre.

MR. SC. NENAD ZEKANOVIĆ, - suradnik

Viši je prosvjetni inspektor u Ministarstvu znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske – u Zadru. Magistrirao je u području pedagoških znanosti. Ima ukupno 37 god. radnog iskustva na poslovima nastavnika i prosvjetnog inspektora. Proučava obrazovni nadzor, osposobljavanje nastavnika te upravljanje i rukovođenje školstvom u Hrvatskoj i europskim državama. Održao je brojna predavanja na stručnim skupovima za ravnatelje i stručne suradnike u školama. U domaćim i inozemnim publikacijama objavio je više od 30 stručnih i znanstvenih radova. Posebno se bavi upravljanjem školstvom u Francuskoj.