



# VJEŠTINE RAVNATELJA I TRENUTNI IZAZOVI

*Antonija Miroslavljević, prof.  
Predsjednica Hrvatske udruge  
ravnatelja osnovnih škola*

# ŠTO SE OČEKUJE OD RAVNATELJA?

## Ključna pitanja za ravnatelja:

- Kako povećati svijest učitelja, stručnih suradnika i osoblja o potrebi unaprjeđenja kvalitete u školi?
- Kako mijenjati stare, ustaljene navike?
- Kako pokrenuti konstruktivne promjene?
- Kako osnaživati inicijativu, kreativnost i entuzijizam kod zaposlenika?
- Kako se oduprijeti stavu “ne talasaj...?”
- Kako pridobiti roditelje?
- Kako se dokazati u lokalnoj zajednici?
- Kako „zadovoljiti” potrebe i očekivanja osnivača?
- Kako uspješno preživjeti mandat „u miru sa svima”?
- Kako osvojiti novi mandat?
- Što će biti i kako ću dalje ako me ponovno ne izaberu ???



# VJEŠTINE RAVNATELJA

- Definiranje vizije i misije, ciljeva, planiranje i programiranje, profiliranje škole kao organizacije
- Utvrđivanje potreba, planiranje, selekcija, osobni i profesionalni razvoj, motiviranje i nagrađivanje
- Uvid u rad zaposlenika
  - praćenje uspješnosti
  - smanjenje loših navika, nestručnosti i slabosti
  - prepoznavanje jakih strana zaposlenika
- Samovrednovanje
  - uspješnost škole kao organizacije
  - ostvarenost ciljeva
  - odgovornost za rezultate
- Planiranje i uvođenje promjena
  - usmjerenost prema budućnosti
  - kvalitativne promjene na svim razinama
- Stvaranje odgovarajućeg ozračja i kulture u školi
  - kreativno i poticajno okruženje
  - didaktičke inovacije
  - uvođenje novih nastavnih tehnologija



# PREMA STANDARDU ZANIMANJA...

**"Ravnatelj odgojno-obrazovne ustanove odgovoran je za cjelokupni rad i rezultate rada ustanove, kao i za rad svakog pojedinog zaposlenika.**

**Brine o standardima kvalitete za odvijanje svake pojedine aktivnosti i skupine aktivnosti, temeljnih odgojno-obrazovnih procesa i osiguravanja adekvatnih materijalnih uvjeta za rad.**

**Funkcija ravnatelja postaje sve složenija, složenost njegovih poslova sve veća, okolnosti u kojima se ostvaruje sve složenije, čime se ujedno povećavaju složenost i razina profesionalnih kompetencija.**



- Prije svega, ravnatelj **mora** biti sposoban **strateški upravljati** odgojno-obrazovnom ustanovom. To znači da **mora** biti u stanju kreirati **viziju** i afirmirati **misiju** ustanove u suradnji sa svim relevantnim dionicima izvan i unutar ustanove.
- **Mora** biti sposoban projektirati **sve** relevantne **aktivnosti i procese** unutar ustanove, pratiti njihovu provedbu i vrednovati uspješnost realizacije.
- **Mora** biti sposoban **brinuti o svim zaposlenicima** škole od trenutka njihovog odabira za posao, zapošljavanja, uvođenja u rad, preko trajnog profesionalnog razvoja do vrednovanja postignuća. Kako bi osobno djelovao kao uzor zaposlenicima, **mora voditi računa o svom osobnom i profesionalnom razvoju i kontinuiranom unapređivanju svog rada.**
- S obzirom da je središnja djelatnost odgojno-obrazovnih ustanova vezana uz pedagoške procese (učenje, poučavanje, odgoj), ravnatelj **mora temeljito poznavati načela, koncepte, metode i tehnike svih odgojno-obrazovnih procesa.**



- Također, **mora** poznavati **načela rada svih odgojno-obrazovnih djelatnika, ali i prepoznati potrebe svih korisnika odgojno-obrazovnih usluga.**
- **Mora** voditi računa o **svim preduvjetima (materijalnim, kadrovskim)** za odvijanje odgojno-obrazovnog rada, ali i osiguravati **kvalitetu** svih aspekata rada ustanove kao temeljno načelo svog rada.
- **Odgovoran je** za **stvaranje pozitivne radne klime i kulture** ustanove
- Osim što **mora** biti **kompetentan pedagoški voditelj** u odgojno-obrazovnoj ustanovi, ravnatelj **mora** osigurati **nesmetano odvijanje svih drugih procesa** unutar ustanove, **osobito financijskih i administrativno-pravnih.**
- Ravnatelj **predstavlja školu/odgojno-obrazovnu ustanovu u vanjskom okruženju i javnosti.**
- **Suraduje s veliki brojem vanjskih dionika** u lokalnoj zajednici, kao i upravnim službama na lokalnoj i nacionalnoj razini".

# NAJČEŠĆE POGREŠKE RAVNATELJA U PROCESU VOĐENJA I RUKOVOĐENJA

- „šetnja” kroz uloge
- postupak stažiranja
- stručni ispiti
- napredovanja u zvanja
- stručno-pedagoški rad ravnatelja
- zasnivanje i prekid radnog odnosa
- nepoštivanje ključnih dokumenata i pravilnika
- financijski prekršaji



# NAJČEŠĆE POGREŠKE RAVNATELJA U PROCESU VOĐENJA I RUKOVOĐENJA

- nesposobnost donošenja odluka
- nesposobnost rješavanja problema
- nerazumijevanje školskih pitanja i problema
- loša komunikacija
- nesposobnost slušanja
- davanje i primanje povratne informacije
- javno prozivanje kolega zbog lošeg rada



# KAKO IZBJEĆI RAVNATELJSKE POGREŠKE?

- samovrednovati svoj rad i poboljšavati svoje interpersonalne vještine
- ne dozvoliti da prošli uspjesi postanu neuspjesi
- potražiti organizacijske indikatore koji predstavljaju “kamen spoticanja”
- biti asertivan u razvijanju plana osobnog profesionalnog razvoja
- učiniti prvi korak

# RJEŠAVANJE PROBLEMA

Faze:

1. Identifikacija problema
2. Traženje alternativa
3. Izbor rješenja
4. Izvedba
5. Praćenje



# MENADŽMENT: „RAD S LJUDIMA” I „RAD ZA LJUDE”



**Ne postoji "jedinствeni recept"  
koji vrijedi jednako za sve,  
jednako za svakoga i jednako za svaku školu.**

**Bez vizionarskog angažmana ravnatelja, ne može se očekivati spremnost škola na promjene i pokretanje razvojnog procesa!**

# RAVNATELJ KAO MENADŽER

- **Menadžment** znači **optimalno** korištenje svih **resursa** u svrhu ostvarenja organizacijskih **ciljeva**
- **Najvažnija funkcija menadžmenta** je **upravljanje ljudskim resursima** jer su oni **najvrjedniji kapital** organizacije

„Samo se tri pojave u tvrtkama događaju same po sebi: **sukobi, konfuzija i slabi rezultati**. Za sve drugo potrebno je **vodenje**.“

*Peter Drucker*



# RAVNATELJ KAO VOĐA

- Za **upravljanje ljudskim resursima** najučinkovitije je **vođenje** koje znači **dobrovoljnu sljedbu**
- **Lidersko vođenje** osigurava i **ujednačavanje ciljeva** organizacije s ciljevima djelatnika
- Stavljanje **dobrobiti kolektiva** ispred individualnih ciljeva
- Postizanje **inicijative** i djelovanja djelatnika u tu svrhu

*Mi kao kolektiv, a ne ja kao individua!*

# DEFINICIJA VOĐENJA

- POKRENUTI LJUDE PREMA ZAJEDNIČKIM CILJEVIMA!
- **NEKADA** JE VODITI ZNAČILO NEKOGA **NATJERATI** DA UČINI ONO ŠTO TREBA.

**DANAS** VODITI ZNAČI UČINITI DRUGE **USPJEŠNIMA!**

# STILOVI VOĐENJA

1. AUTOKRATSKI



2. DEMOKRATSKI



3. VOĐENJE POMOĆU CILJEVA





# RAVNATELJ KAO LIDER

Ravnatelji da bi bili lideri moraju osim namjere imati odgovarajuće kompetencije i osobine:

- vjerodostojnost i integritet
- dominantan stil vođenja djelatnika **motiviranjem bez prisile**
- sposobnost **zamišljanja scenarija** u budućnosti onkraj granica realnog
- sposobnosti da zajedno s djelatnicima utvrde sadašnju poziciju škole, **analizom postojećeg stanja**
- kapaciteta da ponude ili **integriraju razvojni smjer i viziju**
- trebaju ih **znati jasno artikulirati** kao i **željenu sliku u budućnosti**

# RAVNATELJ KAO LIDER

- **konkretizirati** željeni smjer u **razvojni i strateški plan**
- **operacionalizirati** strateške planove kroz **akcijski plan** i provedbu konkretnih aktivnosti
- **ponuditi** inspirativnu **svrhu** zajedničkog djelovanja
- **poticati** osobno i **kolektivno** postignuće te **rast i razvoj**
- **uključiti sve** djelatnike u donošenje odluka vezanih za razvoj ustanove, ali i postići da oni preuzmu dio odgovornosti i provode aktivnosti
- imati **poduzetničku kompetenciju**

# RAVNATELJ KAO LIDER

- mora imati dobro razvijenu **retoriku** kako bi znali u svim fazama tog procesa jasno i slikovito čak i simbolički komunicirati
- mora postići **dobrovoljnu sljedbu** svojih djelatnika
- da bi bio **strateški lider** mora sam li s kolektivom utvrditi **viziju** i djelovati u svrhu njene realizacije
- treba biti **integrator** kolektiva koji osigurava dovoljnu razinu grupne kohezije
- **promicati učenje** i sam se priključiti učenju
- **inicirati promjene** i upravljati procesom promjene
- biti aktivno uključeni u **dijalog** sa svojim kolegama i kolegicama

# RAVNATELJ KAO LIDER

- pokazati **poštovanje** u odnosima sa svim dionicima
- **djelatnicima dati važnost** te ih potaknuti na predanost, posvećenost i identifikaciju sa školom
- osigurati **djelatnicima zadovoljenja potreba višeg reda** kao što su potrebe za **postignućem, samoostvarenjem, osobnim razvojem, moći i povezivanjem (pripadnošću)**
- sačuvati ljudskost, iskrenost, poštenje i pravednost kao i sva ostala temeljna **moralna i etička načela**
- paziti da se ne izgubi **mjeru** i pretjera sa ciljevima pa dovede do zamora kolektiva
- ne tražiti od kolektiva djelovanje za koje **nije zrela postojeća kultura**
- paziti da se biraju ciljevi i aktivnosti **u skladu s vizijom**

# KARAKTERISTIKE VRHUNSKIH RAVNATELJA

- Samopouzdanje (**neustrašivost**)
- Karizma
- Emocionalna inteligencija (**slušanje, pomoć**)
- Optimizam
- Učinkovita komunikacija
- Dosljednost (**konzistentnost**)
- Inspiracija (**motivacija**)
- Odlučnost (**prihvaća pogreške, rizik**)



# OSNOVNI ZADATCI VRHUNSKOG RAVNATELJA

- Biti svjestan svojih očekivanja



- Znati to iskomunicirati sa svojim djelatnicima

# DELEGIRANJE

„Delegiranje otvara mogućnost **boljeg upravljanja vremenom** u rasporedu preopterećenom dužnostima, jer oslobađa dodatno **vrijeme za važnije zadatke i odgovornosti** koje sukladno njegovom položaju **ne može obaviti nitko osim njega.**“

## ▪ Problemi ravnatelju nisu:

- neočekivane promjene
- uvođenje promjena
- složene i problemske situacije
- poslovi koji se ne mogu delegirati

## ▪ Problemi su:

- ukupna velika **količina posla**
- **18 vrsta različitih poslova**
- **mnoštvo posla koje može delegirati, ali trebaju donijeti odluku kome**
- bitka s vremenom zato što **rade "sve i što treba i što ne treba"**
- **nema prostora za greške**

# PITANJA ZA SVAKOG RAVNATELJA

- *Jesmo li kao ravnatelji spremni na promjene?*
- *Imamo li prave partnere i suradnike u sustavu i među dionicima?*
- *Jesu li naši učenici dovoljno proaktivni?*
- *Jesam li kao ravnatelj spreman na promjene i veći stupanj autonomije svoje ustanove?*
- *Imam li partnere i suradnike u dionicima?*
- *Jesam li pripremljen za nove načine upravljanja ustanovom?*
- *Jesam li osposobljen za drukčije upravljanje i vođenje?*
- *Jesam li dovoljno proaktivan u svom ravnateljskom poslu?*



**KAKO  
PREPOZNATI  
PROAKTIVNOG  
RAVNATELJA?**

**USPOREDBOM!**

**Proaktivni ravnatelji:**

- učinkovitije koriste raspoložive prostore ustanove
- nude atraktivne programe i projekte
- koriste sredstva iz zaklada, fondova i lokalnih projekata
- povlače sredstva iz europskih fondova i donacija
- rješavaju imovinsko-pravne poslove i sl.

# PITANJA ZA SAMOVREDNOVANJE

*Kako rješavam svakodnevne probleme i podnosim li pritiske koji dolaze sa svih strana?*

*Jesam li uspješan u tome?*

*Koji su moji prioriteti?*



PRAVOBRANITELJI



Republika Hrvatska  
Pravobranitelj za djecu

OSNIVAČI

MZO

RAVNATELJ



Nacionalni centar  
za vanjsko vrednovanje  
obrazovanja



Agencija za odgoj i obrazovanje  
Education and Teacher Training Agency



FAKULTETI



IZDAVAČI



RODITELJI  
0-24



SINDIKATI

MOGU LI JA TO  
SVE ODRADITI  
PROFESIONALNO I  
KOREKTNO ?



NEMA TKO DRUGI....



*USUDITI SE, TO JE CIJENA NAPRETKA.*

# ODGOVORNOST RAVNATELJA JE VELIKA!

- *Sve ono što danas radimo u školi odrazit će se na uspjehe ili promašaje civilizacije u budućnosti.*

*Bill Mauldin (1958.)*



# ZAHVALJUJEM NA POZORNOSTI!

Tvoje „JA MOGU” je važnije od tvog IQ-a!

