

Osiguravanje zakonitosti rada  
odgojno-obrazovne ustanove

Planiranje, organiziranje i praćenje  
rada odgojno-obrazovne ustanove

Planiranje, programiranje i organiziranje  
odgojno-obrazovnog procesa u školi

Praćenje i unaprjeđivanje  
rada zaposlenika (HRM)

Razvoj suradnje s roditeljima, starateljima,  
školskim odborom, lokalnom i širom zajednicom

Financijsko i administrativno upravljanje  
radom odgojno-obrazovne ustanove

# STANDARDI I MODEL STRUČNOG USAVRŠAVANJA RAVNATELJA/RAVNATELJICA PREDŠKOLSKIH USTANOVA, OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA, TE UČENIČKIH DOMOVA



Standardi i model  
stručnog usavršavanja  
ravnatelja/ravnateljica  
predškolskih ustanova,  
osnovnih i srednjih škola,  
te učeničkih domova



# Kazalo

Kazalo .....	3
Uvod .....	5
1. Polazište i smjernice u izradi programa .....	6
2. Cilj standarda i obveznog stručnog usavršavanja ravnatelja obrazovnih ustanova.....	8
3. Kompetencije i standardi .....	8
I.  oblast: Osiguravanje zakonitosti rada odgojno-obrazovne ustanove .....	9
II. oblast: Planiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove.....	10
III. oblast: Planiranje, programiranje i organiziranje odgojno-obrazovnog procesa u školi .....	12
3.1 Upravljanje procesom odgoja i učenja djeteta .....	12
3.2 Upravljanje odgojno-obrazovnim procesom u školi.....	14
IV. oblast: Praćenje i unaprjeđivanje rada zaposlenika (HRM).....	16
V.  oblast: Razvoj suradnje s roditeljima, starateljima, školskim odborom, lokalnom i širom zajednicom .....	17
VI. oblast: Financijsko i administrativno upravljanje radom odgojno-obrazovne ustanove .....	19
4. Program obuke .....	20
4.1. Opis programa .....	20
4.2. Metode i oblici rada.....	20
4.3. Realizatori obuke .....	20
4.4. Procjena/evaluacija programa .....	21
5. Program obuke po modulima .....	21
5.1. Osiguravanje zakonitosti rada odgojno-obrazovne ustanove.....	21
5.2. Planiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove .....	23
5.3. Nastava i učenje .....	27
5.4. Osiguravanje kvalitete rada škole .....	30
5.5. Praćenje i unaprjeđivanje rada zaposlenika .....	33
5.6. Suradnja s roditeljima, starateljima, školskim odborom, lokalnom i širom zajednicom .....	37
5.7. Upravljanje financijskim i materijalnim resursima.....	40
5.8. Stručna škola u svom okruženju .....	43
Literatura.....	47



# Uvod

Poštovani/e,

standardi i model stručnog usavršavanja ravnatelja predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola, te učeničkih domova svoje uporište nalazi u sve složenijim društvenim i organizacijskim zahtjevima i izazovima s kojima se u svom djelovanju susreću odgojno-obrazovne ustanove, a time i ravnatelji ustanova kao rukovoditelji.

Polazeći od zahtjeva osiguravanja kvalitete i načela cjeloživotnog učenja, razvoj stručnih kompetencija ravnatelja obrazovnih ustanova prepoznaje se kao važan pokazatelj koji zahtijeva sustavan pristup u stvaranju smjernica i izradi dokumenta koji će uvažiti potrebe prakse, biti kompatibilan s poslovima i zahtjevima rukovoditelja ustanove, i ponuditi standarde i modele stručnoga usavršavanja i profesionalnoga razvoja, osobnih i svih ostalih kompetencija.

Prepoznavši potrebu i važnost stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja ravnatelja obrazovnih ustanova, Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i sporta HNK, Pedagoški zavod Mostar i Zavod za školstvo Mostar pristupili su izradi ovoga programa.

Program sadrži polazište, smjernice, definira kompetencije i standarde ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova strukturiranih u oblasti rada, kao i model stručnog usavršavanja koji je podijeljen na 8 različitih modula. Program je napravila radna skupina koju su sačinjavali predstavnici resornog ministarstva, savjetnici Pedagoškog zavoda Mostar i Zavoda za školstvo Mostar, ravnatelji predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola. Predstavnici ministarstva kao i savjetnici iz zavoda su imenovani od strane ministarstva, tj. od strane zavoda, dok su aktivni ravnatelja predložili svoje predstavnike temeljem postignutih rezultata i osobnim kompetencijama kao ravnatelji škola i predškolskih ustanova. Radnu skupinu su činili:

- Emina Jusufbegović, *Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i sporta HNK*
- Nefiza Dizdar Dautović, *Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i sporta HNK*
- Karmela Zlomislčić, *Ministarstvo prosvjete, znanosti, kulture i sporta HNK*
- Boris Krešić, *Zavod za školstvo Mostar*
- Enisa Gološ, *Pedagoški zavod Mostar*
- Zoran Landeka, *Srednja prometna škola Mostar*
- Ankica Čović, *Gimnazija Mostar*
- Zdenka Mišković, *Srednja strojarska škola "Fausta Vrančića" Mostar*
- Sabina Palić, *Srednja škola Jablanica*
- Aid Tulek, *Karađoz –begova medresa Mostar*
- Edin Idrizović, *Osnovna škola "Suljo Čilic" Jablanica*
- Seada Kuštrić, *IV. Osnovna škola Mostar*
- Halid Mustafić, *Osnovna škola Konjic*
- Adem Haračić, *Prva osnovna škola, Stolac*
- Anđelko Rogić, *Osnovna škola "Bartola Kašića" Mostar*
- Lidija Zadrčić, *Osnovna škola "Ivana Mažuranića" Prozor-Rama*
- Marija Kulaš, *Osnovna škola Crnići, Stolac*
- Ivica Matić, *Dječji vrtić Čapljina*
- Đenana Šegetalo, *Dječji vrtić „Ciciban" Mostar*

Dokument je namijenjen svim ravnateljima, nadležnim institucijama, pokretačima stručnog usavršavanja, kao model konkretnih aktivnosti u odgovoru na svakodnevne obveze, zadatke i izazove u upravljanju obrazovnim institucijama.

# 1. POLAZIŠTE I SMJERNICE U IZRADI PROGRAMA:

U izradi standarda rada i modela stručnog usavršavanja ravnatelja predškolskih, osnovnih i srednjoškolskih ustanova kao polazište su korišteni:

- a) nadležnosti ravnatelja kako je to propisano zakonskim okvirom
- b) dosadašnje aktivnosti stručnog usavršavanja ravnatelja škola
- c) europski kvalifikacijski okvir za učinkovito upravljanje u školi
- d) stvaranje standarda i modela stručnog usavršavanja kao odgovor na postavljene standarde

a) Nadležnosti ravnatelja kako je to propisano zakonskim okvirom

Ravnatelj škole predlaže program odgojno-obrazovnog rada i aktivnosti za unaprjeđenje tog rada u sklopu godišnjeg programa rada škole. On/ona odlučuje o raspoređivanju djelatnika na određene poslove i zadaće sukladno njihovim rezultatima rada i stručnoj spremi. Kao odgovorna osoba, on/ona podnose izvješće o uspjehu i postignutim rezultatima odgojno-obrazovnoga rada kao i materijalnom poslovanju školskom/upravnom odboru, osnivaču, Ministarstvu prosvjete, znanosti, kulture i sporta HNK. Također, ravnatelj ima obvezu dostavljanja podataka, analiza, izvješća i pedagoškom zavodu. Ravnatelj/ravnateljica škole rješava ili predlaže rješenje upravnom i stručnom tijelu škole o pojedinačnim pravima djelatnika i obavlja druge poslove i radne zadaće koje su predviđene zakonskim okvirom.

Pored toga što je propisano zakonom kao posao ravnatelja/ravnateljice u sklopu pedagoških standarda, radni zadatci ravnatelja se još detaljnije razrađuju i uključuju sljedeće:

- Koncipiranje i izrada programa rada škole i organiziranje odgojno-obrazovnog rada;
- Studijsko-analitički zadatci na unaprjeđenju odgojno-obrazovnog rada;
- Planiranje, pripremanje i vođenje sjednica stručnih tijela škole;
- Planiranje rada stručnog, kolektivnog i pojedinačnog usavršavanja;
- Praćenje ostvarenja programa rada škole;
- Pedagoško-instruktivni rad škole: nastava, ogledna i instruktivna predavanja, uvođenje inovacija, stručni rad s pripravnicima, pripreme za rad;
- Stalna stručna suradnja s nastavnicima, školskim pedagogom, knjižničarom i ostalim suradnicima;
- Suradnja s roditeljima i planiranje roditeljskih sastanaka;
- Stručno usavršavanje;
- Vođenje pedagoške dokumentacije i evidencije o radu škole i ostvarenju programa rada škole;
- Sudjelovanje u radu tijela upravljanja;
- Briga o materijalno-financijskim poslovima škole;
- Organizacija rada i zaštita na radu stručne i tehničke službe škole;
- Suradnja s društvenom sredinom i stručnim institucijama;
- Planiranje učeničkih ekurzija, izleta i posjeta;
- Ostali poslovi.

Nadalje, pedagoški standard i normativ navodi kako se rukovoditelji, učitelji i stručni suradnici imaju pravo i obvezu stalno se usavršavati prema programu koji utvrđuje Ministarstvo prosvjete, na prijedlog Pedagoškog zavoda ili Zavoda za školstvo.

Iz ovoga gore navedenog se vidi kako je raspon poslova ravnatelja škole šarolik, i zahtijeva niz znanja i vještina koje se ne mogu dobiti tijekom inicijalnog nastavnčkog obrazovanja ili tijekom rada u učionici. Zbog toga je bilo nužno razviti standarde i model stručnoga usavršavanja kako



bi ravnatelj/ravnateljice škola bili u mogućnosti produbiti svoja znanja i vještine, i samim time odgovoriti na izazove koje moderno obrazovanje postavlja pred njih.

b) Dosadašnje aktivnosti stručnog usavršavanja ravnatelja škola

Suvremena škola se sve više bavi konceptom samorazvoja i samim time dobiva nove i složenije zadatke. Od svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa, u školi se zahtijeva kvalitetan i optimalan rad u kontekstu stalnih promjena. Ravnatelj/ravnateljice škola nisu izuzeti od toga. Prepoznavanje potrebe za stalnim stručnim usavršavanjem ravnatelja/ravnateljica škola sve je izraženija. Tijekom godina ministarstvo, Pedagoški zavod i Zavod za školstvo su do neke mjere odgovarali na te potrebe. Međutim, kao i na većinu zahtjeva koje obrazovanje postavlja, koji su svaki dan sve veći i veći, odgovori su bili stihijski.

Zbog potreba za usavršavanjem ravnatelja/ravnateljica u vođenju i upravljanju škola, ali i uočenog zaostajanja za procesima stručnog i odgovarajućeg razvoja vodećih ljudi u školama, kakvog imaju ravnatelj/ravnateljice u većini razvijenih zemalja, ovaj problem i kod nas postaje sve aktualniji.

*Comenius* mreža za upravljanje u obrazovanju je osnovana 2008. godine s namjerom da doprinesu razvoju zajedničkog shvaćanja ključnih koncepata upravljanja u obrazovanju u Europi, i stvore zajednički jezik za te koncepte. Ono do čega su oni došli u svom radu jeste da okvir za upravljanje u školama uključuje pet velikih tema koje se dalje raščlanjuju na domene i nakon toga na module. Pet tema koje su naveli uključuju:

- a) politička i kulturna očekivanja i njihova primjena u školi i planiranju
- b) razumijevanje i osnaživanje nastavnika i drugog osoblja
- c) organiziranje i strukturiranje škole
- d) rad s partnerima i vanjskim okruženjem
- e) osobni razvoj

Jedna od najvažnijih preporuka koje *Comenius* mreža navodi za upravljanje u obrazovanju je da mora postojati sustav koji će osigurati da ravnatelj/ravnateljice škola imaju prigodu i obvezu stručno se usavršavati, osobito u područjima i kompetencijama koje im sustav obrazovanja zahtijeva. Ovi sustavi stručnog obrazovanja trebaju odgovoriti na potrebe rukovoditelja u školama na različitim razinama – priprema za posao ravnatelja/ravnateljice, obuke u prvom mandatu i daljnje stručno usavršavanje dugogodišnjih ravnatelja.

*Ad hoc* stručna usavršavanja ravnatelja/ravnateljica su uglavnom jedini oblik rada sa zatečenim i novim ravnateljima/ravnateljicama. Neke od opsežnijih i značajnijih projekata provodile su različite međunarodne i nevladine organizacije. Jedan od prvih takvih su bile CES-ov projekt, radionice i obučeni treneri za Osnove demokratskog školskog menadžmenta. Pored ovoga, i Misija OESS-a u Bosni i Hercegovini napravila je Financijski vodič za ravnatelje i ravnateljice osnovnih i srednjih škola, kao i KulturKontakt koji je napravio Priručnik za ravnatelje/ravnateljice u prvom mandatu. Većina stručnog usavršavanja ravnatelja, tj. radionica je bila organizirana na način da su se aktivni ravnatelja dogovarali o mogućim temama i onda su se tražili najprihvatljiviji izvođači.

Cilj stvaranja modela i modula obveznog stručnog usavršavanja je sustavno i planski unaprjeđivati kompetencije (znanja, vještine i stavovi) ravnatelja predškolskih, osnovnih i srednjih ustanova u svrhu osiguravanja kvalitete odgoja i obrazovanja. Samim time osnovana je radna skupina koju su činili ravnatelj vrtića, osnovnih i srednjih škola, gimnazija i strukovnih škola, savjetnici iz Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, i Ministarstva prosvjete Hercegovačko-neretvanskog kantona, i koja je oblikovala dalje razrađene standarde i model stručnoga usavršavanja. Kao polazište za razvoj standarda i modela stručnoga usavršavanja korišteni su već postojeći standardi u Srbiji i model stručnoga usavršavanja koji je već par godina u provedbi u Crnoj Gori.

## **2. CILJ STANDARDA I OBVEZNOG STRUČNOG USAVRŠAVANJA RAVNATELJA/RAVNATELJICA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA**

Sustavno i plansko unaprjeđenje kompetencija (znanja, vještina i stavova) ravnatelja/ravnateljica predškolskih, osnovnih i srednjih ustanova u svrhu osiguravanja kvalitete odgoja i obrazovanja.

## **3. KOMPETENCIJE RAVNATELJA ODGOJNO-OBRAZOVNIH USTANOVA**

Kompetencije ravnatelja definirane su kao funkcionalno integrirana znanja, sposobnosti, vještine i sustav vrijednosti koji su temelj za uspješno obavljanje poslova i zadataka u ustanovama predškolskog, osnovnog i srednjeg obrazovanja i odgoja.

Standardi kompetencija ravnatelja utvrđuju one kriterije kojima se osigurava uspješno upravljanje, organiziranje, upravljanje, izvršavanje i kontroliranje rada navedenih ustanova.

Standardi kompetencija iscrpno opisuju ključne aktivnosti za koje ravnatelj mora biti osposobljen kako bi uspješno upravljao ustanovom i osigurao ostvarivanje njezinih ciljeva.

Svrha standarda je osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete rada, čime se doprinosi ostvarivanju ciljeva obrazovanja kako je to definirano zakonom. Pokazatelji su kvalitativni i kvantitativni pokazatelji realiziranih aktivnosti u okviru definiranih zadataka i omogućuju procjenu jesu li sposobnosti i ponašanja navedena u pokazatelju kompetencije u dovoljnoj mjeri prisutna u radu kako bi se moglo pouzdano zaključiti raspolaže li se određenom kompetencijom.

Standardi se odnose na:

- osiguravanje zakonitosti rada ustanove.
- planiranje, organiziranje i praćenje rada ustanove;
- upravljanje procesom odgoja i učenja djeteta u predškolskoj ustanovi, odnosno upravljanje odgojno-obrazovnim procesom u školi;
- praćenje i unaprjeđivanje rada zaposlenika;
- razvoj suradnje s roditeljima/starateljima, tijelom upravljanja, reprezentativnim sindikatom i širom zajednicom;
- financijsko i administrativno upravljanje radom ustanove;

Standardi su dani u okviru šest navedenih oblasti rada ravnatelja i za svaki postoji kratak opis i popis pokazatelja koji preciznije definiraju kompetenciju i imaju veći stupanj konkretnosti. Ispunjenost standarda se procjenjuje na temelju toga jesu li zadovoljeni pokazatelji.

Standardi i pokazatelji se odnose na ravnatelje svih ustanova, s tim da je samo u okviru treće oblasti napravljena razlika između standarda koji se odnose na ravnatelje predškolskih ustanova i ravnatelje škola, što odgovara razlikama koje postoje u prirodi djelatnosti ovih ustanova.

Standardi predstavljaju temelj za donošenje i usvajanje programa obveznog stručnog usavršavanja ravnatelja odgojno-obrazovnih institucija, a kasnije za procjenu/ evaluaciju i samoprocjenu/ samoevaluaciju ustanove.

I. OBLAST: OSIGURAVANJE ZAKONITOSTI  
RADA USTANOVE

Standardi:

- 1.1 Poznavanje, razumijevanje i praćenje relevantnih propisa
- 1.2 Izrada općih akata i dokumentacije ustanove
- 1.3 Primjena općih akata i dokumentacije ustanove

### 1.1 Poznavanje, razumijevanje i praćenje relevantnih propisa

**Opis standarda:** *Ravnatelj poznaje, razumije i prati relevantne propise.*

**Pokazatelji:**

- Poštuje i primjenjuje izmjene relevantnih zakona i pod zakonskih akata u oblasti obrazovanja, radnih odnosa, financija i upravnog postupka;
- Primjenjuje implikacije zakonskih zahtjeva na način upravljanja i upravljanja ustanovom;
- Koristi strateške dokumente koji se odnose na obrazovanje i pravce razvoja obrazovanja

### 1.2 Izrada općih akata i dokumentacije ustanove

**Opis standarda:** *Ravnatelj predlaže školskom odboru donošenje općih akata i dokumentacije koja je u skladu sa zakonom i drugim propisima, jasna i dostupna svima.*

**Pokazatelji:**

- Pokreće i u suradnji s tajnikom planira pripremu općih akata i dokumentacije;
- Osigurava uvjete da opći akti i dokumentacija ustanove budu zakoniti, potpuni i jasni onima kojima su namijenjeni;
- Osigurava uvjete da opći akti i dokumentacija ustanove budu dostupni onima kojima su namijenjeni, te drugim zainteresiranim osobama, u skladu sa zakonom.

### 1.3 Primjena općih akata i dokumentacije ustanove

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava poštivanje i primjenu propisa, općih akata i dokumentacije ustanove.*

**Pokazatelji:**

- Osigurava da se poštuju propisi, opći akti ustanove i vodi ustanovljena dokumentacija;
- Nakon izvršenog inspekcijskog i stručno-pedagoškog nadzora izrađuje planove za unaprjeđivanje rada i izvješća koji pokazuju kako su provedene tražene mjere.

## II. OBLAST: PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE I PRAĆENJE RADA USTANOVE

Standardi:

- 2.1 Planiranje rada ustanove
- 2.2 Organizacija ustanove
- 2.3 Praćenje rada ustanove
- 2.4 Osiguravanje kvalitete rada ustanove

### 2.1 Planiranje rada ustanove

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava donošenje i provedbu planova rada ustanove.*

**Pokazatelji:**

- Organizira i operativno provodi donošenje GPRŠ, školskih razvojnih planova kao sastavnog dijela GPRŠ, i planova za pojedina područja rada u školi: organizira proces planiranja i dodjeljuje zadatke zaposlenicima u tom procesu, pokreće i nadzire izradu planova, osigurava poštivanje rokova izrade planova i izravno upravlja tom izradom;
- Osigurava informacijski temelj planiranja: identificira izvore informacija potrebne za planiranje, i brine se da informacije budu točne i pravovremene;
- Predlaže GPRŠ tijelu koji ga donosi.

### 2.2 Organizacija ustanove

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava učinkovitu organizaciju ustanove*

**Pokazatelji:**

- Pravi organizacijsku strukturu ustanove: sistematizaciju i opise radnih mjesta, obrazuje stručna tijela i timove;
- Osigurava da su svi zaposlenici upoznati s organizacijskom strukturom ustanove, osobito s opisom svoga radnog mjesta;
- Postavlja jasne zahtjeve zaposlenicima u svezi s njihovim radnim zadatcima i kompetencijama, i provjerava razumiju li zaposlenici te zadatke;
- Brine se da zaposlenici budu ravnomjerno opterećeni radnim zadatcima;
- Povjerava zaposlenicima, rukovoditeljima stručnih tijela i timovima poslove, zadatke i obveze za njihovo izvršenje;
- Koordinira rad stručnih tijela, timova i pojedinaca u ustanovi;
- Osigurava učinkovitu komunikaciju između stručnih tijela, timova i zaposlenika.

## 2.3 Praćenje rada ustanove

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava praćenje, izvještavanje i analizu rezultata rada ustanove, te poduzimanje odgovarajućih mjera.*

**Pokazatelji:**

- Primjenjuje različite metode praćenja rada ustanove i zaposlenika;
- Organizira proces praćenja, izvještavanja i analize rezultata, i dodjeljuje zadatke zaposlenicima u tom procesu, pokreće i nadzire proces izrade izvješća i analiza, osigurava poštivanje rokova u izradi izvješća i analiza;
- Izravno prati i zajedno sa zaposlenicima analizira ostvarene rezultate ustanove, analizira rad ustanove i zaposlenika;
- Poduzima odgovarajuće mjere kada ostvareni rezultati ustanove i pojedinačni rezultati zaposlenika odstupaju od planiranih;
- Upoznaje tijela upravljanja s izvješćima i analizama rezultata rada ustanove i poduzetim mjerama.

## 2.4 Osiguravanje kvalitete rada ustanove

**Opis standarda:** *Ravnatelj razvija i realizira sustav osiguravanja kvalitete rada ustanove.*

**Pokazatelji:**

- Primjenjuje suvremene metode upravljanja kvalitetom;
- Osigurava izgradnju sustava upravljanja kvalitetom u ustanovi: izradu procedure upravljanja kvalitetom i potrebne dokumentacije, dodjeljuje zadatke zaposlenicima u procesu upravljanja kvalitetom i brine se da ih oni provode;
- Osigurava učinkovit proces samovrjednovanja<sup>1</sup> i korištenje tih rezultata za promicanje kvalitete rada ustanove;
- Zajedno s nastavnicima i stručnim suradnicima prati i analizira uspješnost učenika u učenju i vladanju na kraju prvog i drugog polugodišta, i na kraju školske godine, te završnim, odnosno maturalnim ispitima radi planiranja promicanja rada škole;
- Osigurava suradnju s timovima koji obavljaju vanjsko vrjednovanje rada ustanove i brine se da se rezultati tog vrjednovanja koriste za promicanje rada ustanove.

---

<sup>1</sup> U Hercegovačko-neretvanskom kantonu za samovrjednovanje je obvezno korištenje metodologije Indeksa inkluzivnosti.

### III. OBLAST: PLANIRANJE, PROGRAMIRANJE I ORGANIZIRANJE OBRAZOVNO-ODGOJNOG PROCESA U ŠKOLI

#### 3.1 UPRAVLJANJE PROCESOM ODGOJA I UČENJA DJETETA<sup>2</sup>

Standardi:

- 3.1.1 Razvoj kulture odgojno-obrazovnog rada
- 3.1.2 Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za učenje i razvoj djeteta
- 3.1.3 Razvoj i osiguravanje kvalitete odgojno-obrazovnog procesa
- 3.1.4 Osiguravanje inkluzivnog pristupa u odgojno-obrazovnom procesu
- 3.1.5 Osiguravanje i praćenje dobrobiti i razvoja djeteta

##### 3.1.1 Razvoj kulture odgojno-obrazovnog rada

**Opis standarda:** *Ravnatelj razvija i promovira vrijednosti odgoja i obrazovanja kao zajednicu cjeloživotnoga učenja.*

**Pokazatelji:**

- Stvara uvjete za unaprjeđivanje odgojno-obrazovnog procesa u skladu s potrebama i mogućnostima djeteta;
- Prati suvremena kretanja u razvoju odgoja i obrazovanja i stalno se stručno usavršava;
- Motivira i inspirira zaposlenike na kritičko prihvaćanje novih ideja i proširivanje iskustava;
- Potiče kreativno ozračje odgojno-obrazovnog procesa kroz aktivnosti u kojima se vodi računa o dobrobiti djeteta;
- Potiče suradnju i razmjenu iskustava i širenje dobre prakse u predškolskoj ustanovi i zajednici.

##### 3.1.2 Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za boravak, učenje i razvoj djeteta

**Opis standarda:** *Ravnatelj stvara sigurno i zdravo radno okruženje u kojemu se dijete može kvalitetno igrati, razvijati i učiti*

**Pokazatelji:**

- Osigurava primjenjivanje preventivnih aktivnosti koje se odnose na zdravlje, sigurnost i poštivanje prava djeteta;
- Osigurava uvjete da predškolska ustanova bude sigurno okruženje za svakoga i da je svako dijete zaštićeno od nasilja, zlostavljanja i diskriminacije;
- Osigurava da se u radu poštuju međunarodne konvencije i ugovori o ljudskim pravima i pravima djeteta;
- Osigurava da vrtić bude zdrava sredina s visokim higijenskim standardima zdravstvene zaštite i ishrane

<sup>2</sup> Standardi 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4 i 3.1.5 odnose se samo na ravnatelje predškolskih ustanova.

### 3.1.3 Razvoj i osiguravanje kvalitete odgojno-obrazovnog procesa u obrazovnoj ustanovi

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava i promiče kvalitetu odgojno-obrazovnog procesa*

**Pokazatelji:**

- Zna koristiti strateške dokumente o razvoju odgoja i obrazovanja;
- Promovira inovacije i potiče odgajatelje i stručne suradnike da koriste suvremene metode i tehnike odgoja i učenja i primjenjuju suvremene tehnologije u odgojno-obrazovnom radu;
- Osigurava uvjete i podržava odgajatelje i stručne suradnike da rade tako da potiču djecu da razvijaju vještine učenja;
- U suradnji sa stručnim suradnicima i odgajateljima osigurava da odgojno-obrazovni proces potiče kreativnost djeteta, stjecanje funkcionalnih znanja, razvoj zdravih životnih stilova i njihovih društvenih vještina;
- Osigurava i razvija samoprocjenu/samoevaluaciju svoga rada i sustavnu samoprocjenu/samoevaluaciju i procjenu/evaluaciju rada odgajatelja, stručnih suradnika i odgojno-obrazovnog procesa.

### 3.1.4 Osigurava inkluzivni pristup u odgojno-obrazovnom procesu

**Opis standarda:** *Ravnatelj stvara uvjete i potiče proces kvalitetnog odgoja i obrazovanja za svako dijete.*

**Pokazatelji:**

- Poznaje zakonitosti dječjeg razvoja i stvara uvjete za uvažavanje različitosti;
- Stvara ozračje i uvjete za prihvaćanje i uvažavanje specifičnosti i različitosti djece i promoviranje tolerancije;
- Razumije potrebe djece (talentirane i nadarene, djece sa smetnjama u razvoju, invaliditetom i one iz osjetljivih društvenih skupina) i omogućuje najbolje uvjete za razvoj svakoga djeteta;
- Osigurava da se kod djeteta prepoznaju potrebe na temelju kojih će se izraditi pojedinačni obrazovni planovi;
- Osigurava primjenu programa odgoja i obrazovanja koji će biti prilagođeni prethodnim iskustvima djeteta i uvažavati raznolikost sredine iz koje ono dolazi.

### 3.1.5 Osiguravanje i praćenje dobrobiti i razvoja djeteta

**Opis standarda** *Ravnatelj uspostavlja radno okruženje u kojemu se potiče i prati dječji razvoj i napredovanje.*

**Pokazatelji:**

- Osigurava pravo na upis i boravak djece u predškolskoj ustanovi u suglasnosti s propisanim kriterijima;
- Stvara optimalno poticajnu sredinu za dječji razvoj i napredovanje kroz osiguravanje potrebnih resursa (ljudskih, materijalnih, financijskih);
- Potiče odgajatelje da koriste različite postupke vrjednovanja i samovrjednovanja koji su u funkciji razvoja djeteta;
- Osigurava da se raspoloživi podatci koriste za praćenje dostignuća i napredovanja djeteta;

- Osigurava oblikovanje baze podataka i portfelja za svako dijete;
- Promovira rezultate dječjeg stvaralaštva i kreativnosti, potičući dječje samopoštovanje;
- Promiče razvoj obrazovne ustanove i stavlja potrebe i napredovanje djeteta u prvi plan.

### 3.2. UPRAVLJANJE ODGOJNO-OBRAZOVNIM PROCESOM U ŠKOLI<sup>3</sup>

Standardi:

- 3.2.1. Razvoj kulture učenja
- 3.2.2. Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za učenje i razvoj učenika
- 3.2.3. Razvoj i osiguravanje kvalitete nastavnog i odgojnog procesa u školi
- 3.2.4. Osiguravanje inkluzivnoga pristupa u odgojno-obrazovnom procesu
- 3.2.5. Praćenje i poticanje dostignuća učenika

#### 3.2.1. Razvoj kulture učenja

**Opis standarda:** *Ravnatelj razvija i promovira vrijednosti učenja i razvija školu kao zajednicu cjeloživotnoga učenja.*

**Pokazatelji:**

- Stvara uvjete za unaprjeđivanje nastave i učenja u skladu s obrazovnim i drugim potrebama učenika;
- Prati suvremena kretanja u razvoju obrazovanja i odgoja, i stalno se stručno usavršava;
- Motivira i inspirira zaposlenike i učenike na kritičko prihvaćanje novih ideja i proširivanje iskustava;
- Potiče ozračje učenja u kojemu učenici postavljaju vlastite ciljeve učenja i prate svoj napredak;
- Stvara uvjete da učenici sudjeluju u demokratskim procesima i donošenju odluka;
- Potiče suradnju i razmjenu iskustava i širenje dobre prakse u školi i zajednici.

#### 3.2.2. Stvaranje zdravih i sigurnih uvjeta za učenje i razvoj učenika

**Opis standarda:** *Ravnatelj stvara sigurno i zdravo radno okruženje u kojemu učenici mogu kvalitetno učiti i razvijati se.*

**Pokazatelji:**

- Osigurava da se primjenjuju preventivne aktivnosti koje se odnose na sigurnost i poštivanje prava učenika;
- Osigurava uvjete da škola bude sigurno okruženje za sve i da su učenici zaštićeni od nasilja, zlostavljanja i diskriminacije;
- Osigurava da se u radu poštuju međunarodne konvencije i ugovori o ljudskim pravima i pravima djece;
- Osigurava da škola bude zdrava sredina s visokim higijenskim standardima.

<sup>3</sup> Standardi 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4. i 3.2.5. odnose se samo na ravnatelje osnovnih i srednjih škola.



### 3.2.3. Razvoj i osiguravanje kvalitete nastavnog i odgojnog procesa u školi

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava i promiče kvalitetu nastavnog i odgojnog procesa.*

**Pokazatelji:**

- Koristi strateške dokumente o razvoju obrazovanja i odgoja;
- Promovira inovacije i potiče nastavnike i stručne suradnike da koriste suvremene metode i tehnike učenja i primjenjuju suvremene tehnologije u odgojno-obrazovnom procesu;
- Osigurava uvjete i podržava nastavnike da rade tako da potiču učenike da razvijaju vlastite vještine učenja;
- U suradnji sa stručnim suradnicima i nastavnicima osigurava da nastava i izvan-nastavne aktivnosti potiču kreativnost učenika, stjecanje funkcionalnih znanja i razvoj njihovih društvenih vještina i zdravih stilova života;
- Osigurava i razvija samoprocjenu svoga rada i sustavnu samoprocjenu i procjenu/evaluaciju rada nastavnika, stručnih suradnika, nastavnoga procesa i ishoda učenja.

### 3.2.4. Osiguravanje inkluzivnog pristupa u obrazovno-odgojnom procesu

**Opis standarda:** *Ravnatelj stvara uvjete i potiče proces kvalitetnog obrazovanja i odgoja za sve učenike.*

**Pokazatelji:**

- Poznaje zakonitosti dječjeg i adolescentskog razvoja i stvara uvjete za uvažavanje njihove različitosti;
- Stvara klimu i uvjete za prihvaćanje i uvažavanje specifičnosti i različitosti učenika i promoviranje tolerancije;
- Razumije potrebe različitih učenika (talentiranih i nadarenih, onih sa smetnjama u razvoju, invaliditetom i učenika iz osjetljivih društvenih skupina) i omogućuje najbolje uvjete za učenje i razvoj svakog učenika;
- Osigurava da kod učenika s posebnim obrazovnim potrebama te potrebe budu prepoznate i na temelju njih izrađeni pojedinačni obrazovni planovi;
- Osigurava primjenu programa učenja koji će biti prilagođeni prethodnim znanjima i iskustvima učenika i uvažavati raznolikost sredine iz koje oni dolaze.

### 3.2.5. Praćenje i poticanje dostignuća učenika

**Opis standarda:** *Ravnatelj prati i potiče učenike na rad i rezultate.*

**Pokazatelji:**

- Osigurava praćenje uspješnosti učenika kroz analizu rezultata na testovima i uvidom u školski uspjeh, u skladu sa standardima dostignuća učenika;
- Potiče nastavnike da koriste različite postupke vrjednovanja i samovrjednovanja koji su u funkciji daljnjeg učenja učenika;
- Osigurava da se raspoloživi podatci o obrazovno-odgojnom procesu koriste za praćenje dostignuća i napredovanja učenika;
- Prati uspješnost učenika i promovira njihova dostignuća.

#### IV. OBLAST: PRAĆENJE I UNAPRJEĐIVANJE RADA ZAPOSLENIKA (Human Resource Management)

Standardi:

- 4.1 Planiranje i praćenje natječajne procedure
- 4.2 Profesionalni razvoj zaposlenika
- 4.3 Unaprjeđivanje međuljudskih odnosa
- 4.4 Vrijednovanje rezultata rada, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika

##### 4.1 Planiranje i praćenje natječajne procedure

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava potreban broj i odgovarajuću strukturu zaposlenika u ustanovi.*

**Pokazatelji:**

- Planira ljudske resurse u ustanovi i pravovremeno poduzima nužne mjere za realizaciju plana ljudskih resursa;
- Brine se da sva radna mjesta u ustanovi budu popunjena zaposlenicima koji svojim kompetencijama odgovaraju zahtjevima posla;
- Osigurava provedbu postupka prijama zaposlenika u radni odnos;
- Osigurava uvjete za uvođenje pripravnika u posao i poduzima mjere za njihovo uspješno prilagođavanje radnoj sredini.

##### 4.2 Profesionalni razvoj zaposlenika

**Opis standarda:** *Ravnatelj osigurava uvjete i potiče profesionalni razvoj zaposlenika.*

**Pokazatelji:**

- Potiče i pokreće proces samovrijednovanja rada i postavljanja ciljeva temeljenih na visokim profesionalnim standardima i podržava kontinuirani profesionalni razvoj;
- Osigurava da svi zaposlenici imaju jednake mogućnosti za učenje na temelju osobnog plana profesionalnog razvoja kroz različite oblike stručnog usavršavanja;
- Osigurava uvjete da se zaposlenici usavršavaju u skladu s godišnjim planom stručnog usavršavanja i mogućnostima ustanove.

##### 4.3 Unaprjeđivanje međuljudskih odnosa

**Opis standarda:** *Ravnatelj stvara pozitivno i podržavajuće radno ozračje.*

**Pokazatelji:**

- Stvara i podržava radno ozračje koju karakterizira tolerancija, suradnja, posvećenost poslu, ohrabrenje i potpora za ostvarivanje najviših obrazovno-odgojnih standarda;
- Svojom posvećenošću poslu i ponašanjem daje primjer zaposlenicima u ustanovi i razvija autoritet temeljen na povjerenju i poštivanju;

- Među zaposlenicima razvija profesionalnu suradnju i timski rad;
- Postavlja sebi i zaposlenicima ostvarivanje najviših profesionalnih standarda;
- Pokazuje povjerenje u zaposlenike i njihove mogućnosti za ostvarivanje kvalitetnog obrazovno-odgojnog rada i poboljšanja učinka;
- Komunicira sa zaposlenicima jasno i konstruktivno.

#### 4.4 Vrjednovanje rezultata rada, motiviranje i nagrađivanje zaposlenika

**Opis standarda:** *Ravnatelj sustavno prati i vrjednuje rad zaposlenika, motivira ih i nagrađuje za postignute rezultate.*

**Pokazatelji:**

- Ostvaruje instruktivni uvid i nadzor obrazovno-odgojnog rada u skladu s planom rada i potrebama ustanove;
- Koristi različite načine za motiviranje zaposlenika;
- Prepoznaje kvalitetan rad zaposlenika i koristi različite oblike nagrađivanja, u skladu sa zakonom i općim pravnim aktima.

V. OBLAST: RAZVOJ SURADNJE S RODITELJIMA/STARATELJIMA<sup>4</sup>, ŠKOLSKIM ODBOROM, LOKALNOM I ŠIROM ZAJEDNICOM

Standardi:

- 5.1 Suradnja s roditeljima/starateljima
- 5.2 Suradnja sa školskim/upravnim odborom
- 5.3 Suradnja s lokalnom i širom zajednicom

#### 5.1 Suradnja s roditeljima/starateljima

**Opis standarda:** *Ravnatelj razvija konstruktivne odnose s roditeljima/starateljima i pruža potporu radu Vijeća roditelja i škole.*

**Pokazatelji:**

- Potiče partnerstvo ustanove i roditelja/staratelja i radi na njihovom aktivnom uključivanju radi učenja i razvoja djeteta;
- Osigurava da ustanova redovito izvještava roditelje/staratelje o svom radu, rezultatima i napredovanju njihove djece;
- Osigurava unaprjeđivanje komunikacijskih vještina zaposlenika radi njihove suradnje s roditeljima/starateljima;
- Stvara uvjete da vijeće roditelja i škole učinkovito funkcionira i razvija konstruktivne odnose s tijelom upravljanja i stručnim tijelima ustanove.

<sup>4</sup> U HNK naziv tijela je Vijeće roditelja i škole, dok je u vrtićima Vijeće roditelja.

## 5.2 Suradnja sa školskim/upravnim odborom

**Opis standarda:** *Ravnatelj pruža potporu radu školskom/upravnom odboru i sindikatu.*

**Pokazatelji:**

- Osigurava da školski odbor bude pravovremeno i dobro informiran o novim zahtjevima i trendovima odgojno-obrazovne politike i prakse;
- Osigurava podatke koji omogućuju školskom/upravnom odboru ocjenu rezultata dostignuća učenika i dobrobiti djece;
- Osigurava izradu godišnjeg izvješća o realizaciji odgojno-obrazovnog programa, školskog programa i godišnjeg plana rada ustanove;
- U skladu sa svojim ovlastima omogućuje školskom/upravnom odboru obavljati poslove predviđene zakonom;
- Omogućuje sindikatu u ustanovi da radi u skladu s kolektivnim ugovorom i zakonom.

## 5.3 Suradnja s lokalnom i širom zajednicom

**Opis standarda:** *Ravnatelj ostvaruje konstruktivnu suradnju s lokalnom i širom zajednicom*

**Pokazatelji:**

- Održava konstruktivne odnose s predstavnicima ministarstava i općina radi zadovoljenja materijalnih, financijskih i drugih potreba ustanove;
- Uspostavlja i održava dobre veze s lokalnom zajednicom kako bi joj omogućio uključivanje u rad ustanove i podržava ju;
- Dobro poznaje raspoložive resurse, razvija odnose sa strateškim partnerima u zajednici;
- Omogućuje da prostor ustanove bude korišten kao resurs za ostvarivanje potreba lokalne zajednice u skladu sa zakonskom procedurom.
- Vodi ustanovu tako da bude otvorena za partnerstvo s različitim institucijama obrazovanja i odgoja, i drugim institucijama, na regionalnoj i međunarodnoj razini;
- Potiče sudjelovanje ustanove u regionalnim i međunarodnim projektima, stručnim posjetima i razmjenama mišljenja i iskustava.

VI. OBLAST: FINANCIJSKO I ADMINISTRATIVNO UPRAVLJANJE  
RADOM USTANOVE

Standardi:

- 6.1 Upravljanje financijskim resursima
- 6.2 Upravljanje materijalnim resursima
- 6.3 Upravljanje administrativnim procesima

### 6.1 Upravljanje financijskim resursima

**Opis standarda:** *Ravnatelj učinkovito upravlja financijskim resursima.*

**Pokazatelji:**

- U suradnji s računovođom, osigurava izradu i nadzire primjenu proračuna ustanove u skladu s raspoloživim i planiranim resursima;
- Planira financijske tijekove: prihode i rashode, priljeve i odljeve financijskih sredstava;
- Upravlja financijskim tijekovima, izdaje pravovremene i točne naloge za plaćanja i naplate.

### 6.2 Upravljanje materijalnim resursima

**Opis standarda:** *Ravnatelj učinkovito upravlja materijalnim resursima.*

**Pokazatelji:**

- Planira razvoj materijalnih resursa u skladu s ocjenom postojećeg stanja i mogućnostima pribavljanja tih resursa;
- Poduzima mjere za pravovremeno i učinkovito održavanje materijalnih resursa ustanove, tako da se odgojno-obrazovni proces odvija nesmetano;
- Raspoređuje materijalne resurse na način koji osigurava optimalno izvođenje odgojno-obrazovnog procesa;
- Suraduje s jedinicom lokalne uprave radi osiguravanja materijalnih resursa;
- Nadzire procese planiranja i postupke javnih nabava koje provodi ustanova i osigurava njihovu učinkovitost i zakonitost;
- Prati izvođenje radova u ustanovi koji se financiraju izvana;
- Osigurava učinkovitost izvođenja radova koje ustanova samostalno financira.

### 6.3 Upravljanje administrativnim procesima

**Opis standarda:** *Ravnatelj učinkovito upravlja administrativnim poslovima i dokumentacijom*

**Pokazatelji:**

- Osigurava pokrivenost rada ustanove potrebnom dokumentacijom i procedurama;
- Brine se o poštivanju i primjeni procedura rada ustanove i vođenju propisane dokumentacije;
- Osigurava pravovremenost i točnost administrativne dokumentacije i njezino sustavno arhiviranje, u skladu sa zakonom;
- Priprema izvješća koji obuhvaćaju sve aspekte života ustanove i predstavlja ih nadležnim tijelima ustanove i šire zajednice.

## 4. PROGRAM OBUKE

### 4.1. OPIS PROGRAMA

S ciljem izgradnje profesionalnih kapaciteta ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova napravljen je ovaj program obveznog stručnog usavršavanja. Program je svojim ciljevima i sadržajem usmjeren na razvoj različitih sposobnosti potrebnih za uspješan i kvalitetan rad rukovoditelja odgojno-obrazovnih ustanova. Funkcionalnog je karaktera, jer je koncipiran tako da pored pružanja osnovnih teorijskih znanja, polaznike usmjerava i na praktičnu primjenu znanja u svakodnevnom radu.

Program je namijenjen ravnateljima, pomoćnicima ravnatelja, kao i nastavnicima koji ispunjavaju uvjete za ravnatelja.

Program je razvijen kroz sedam modula:

1. Zakonodavstvo i administracija;
2. Planiranje, programiranje, organiziranje i praćenje rada odgojno-obrazovne ustanove;
3. Nastava/učenje;
4. Osiguravanje kvalitete rada ustanove;
5. Upravljanje ljudskim resursima i
6. Suradnja ravnatelja s roditeljima, školskim odborom i lokalnom i širom zajednicom.
7. Upravljanje financijskim i materijalnim resursima škole

Za srednje strukovne škole, zbog specifičnosti njihove organizacije, u domeni suradnje s pojedincima, gospodarskim subjektima i institucijama na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini, urađen je i poseban dodatni modul

8. Stručna škola u svom okruženju.

### 4.2 METODE I OBLICI RADA

U Programu su ciljevi definirani kao realno ostvarivi, s izborom onih metoda rada kojima će se oni realizirati tijekom obuke i koji će pomoći sudionicima shvatiti kako ono što uče ima praktičnu primjenu, tj. da se nadovezuje na njihova prethodna znanja i iskustva. To je stoga što odrasli tijekom procesa obuke imaju povećani kapacitet za učenjem ukoliko prepoznaju da obukom dobivaju ono što im je potrebno za njihovu uspješnost, razvoj i bolje obavljanje posla.

Oblici i metode rada mogu biti različiti. Trebaju se primjenjivati aktivne i interaktivne metode s različitim tehnikama (od spontane rasprave do rada u parovima). Ipak, nužni su blokovi predavanja u trajanju do 30 minuta, s ciljem objašnjavanja osnovnih koncepcija, rezimiranja rada skupine, i osvrta na postojeća saznanja dobivena na temelju literature.

### 4.3 REALIZATORI OBUKE

Realizatori programa mogu biti sveučilišni/univerzitetski profesori, savjetnici Zavoda za školstvo i Pedagoškog zavoda, Ministarstva prosvjete, ravnatelji škola, stručna društva i druge organizacije koje imaju suglasnost Ministarstva za provedbu odgovarajućeg obrazovnog programa, Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, međunarodne organizacije i druge relevantne institucije/osobe u zemlji ili inozemstvu čije iskustvo možemo primijeniti u radu, i čija je osnovna djelatnost rad u odgoju i obrazovanju.

## 4.4 PROCJENA/EVALUACIJA PROGRAMA

Utvrđivanje procjene uspješnosti realiziranog programa obuke za rukovoditelje odgojno-obrazovnih ustanova vrši se nakon završenog svakog modula, nakon realizacije cijeloga programa obuke, kao i utvrđivanjem kvalitete izravnog rada polaznika.

Procjenu/evaluaciju uspješnosti realizacije svakog modula vrše sudionici putem standardiziranog upitnika, a rezultate analiziraju izvođači i koordinator obuke.

Procjenu/evaluaciju cjelokupnog programa vrše sudionici po završetku obuke putem upitnika za samoocjenjivanje stečenih znanja, vještina i stavova. Rezultate procjene/evaluacije analiziraju izvođači programa i Ministarstvo, Pedagoški zavod i Zavod za školstvo.

# 5. PROGRAM OBUKE PO MODULIMA

## 5.1 OSIGURAVANJE ZAKONITOSTI RADA USTANOVE

### **Opći cilj modula**

Ravnatelj poznaje i osigurava primjenu i poštivanje zakonskih propisa i dokumenata u obrazovanju.

### **Opis modula**

Modul je proistekao iz potrebe za unaprjeđenjem zakonitog upravljanja školom. Naime, primjena reformskih rješenja, pored promjena u pristupu nastavnom procesu u dodiplomskom obrazovanju, podrazumijeva i primjenu zakonske regulative..

Osnovni je cilj modula stjecanje znanja, razvoj vještina i izgradnja stavova za povećanje učinkovitosti ravnatelja kao rukovoditelja škole koji će pravilno primjenjivati važeću regulativu.

Sudionici provjeravaju i dopunjavaju poznavanje različitih zakona i propisa iz područja odgoja i obrazovanja. Pritom se osobita važnost daje pravilnicima iz područja odgoja i obrazovanja. Upoznaju se s najčešćim i najtežim problemima u primjeni propisa u praksi (primjeri) i razmatraju mogućnosti drukčijeg upravljanja. Informiraju se o praktičnim sredstvima rješavanja problema koji se javljaju zbog nepoštivanja važećih zakonskih propisa.

Sadržaj ovoga modula omogućuje pregled propisa koji uređuju područje obrazovanja i odgoja, temeljnih prava iz radnoga odnosa (nadležnosti ravnatelja – primjeri iz prakse), sustava napredovanja (unaprijeđena zvanja, platni razredi), normativa i standarda za financiranje obrazovanja i pojedinačnih pravnih akata (rješenje, odluka i druga – primjeri iz prakse).

### **Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

Tema 1.

*Zakonski propisi i dokumenti u obrazovanju s naglaskom na razinu obrazovanja, vrstu i tip odgojno-obrazovne ustanove*

#### **Operativni ciljevi:**

Sudionici upoznaju, primjenjuju i poštuju zakonske propise i dokumente u obrazovanju s naglaskom na razinu obrazovanja, odnosno vrstu i tip odgojno-obrazovne ustanove kojom upravljaju.

**Aktivnosti:**

Kroz prezentacije i raspravu sudionici provjeravaju i dopunjuju poznavanje različitih zakona i propisa iz područja odgoja i obrazovanja. Pritom se osobita važnost daje pravilnicima iz područja odgoja i obrazovanja. Predstavljaju se najčešći i najteži problemi u primjeni propisa u praksi (primjeri) i razmatraju mogućnosti drukčijeg upravljanja. Sudionici na temelju prezentacija utvrđuju praktična sredstva rješavanja problema koji se javljaju zbog nepoštivanja važećih zakonskih propisa.

*Tema 2.*

*Zakoni i propisi koji su neizravno vezani za obrazovanje i rad odgojno-obrazovne ustanove*

**Operativni ciljevi:**

Sudionici se upoznaju s općim zakonima i propisima koji su nužni i neizravno vezani za rad odgojno-obrazovne ustanove.

**Aktivnosti:**

Kroz prezentacije i raspravu sudionici analiziraju poznavanje različitih zakona i propisa koji neizravno utječu na rad odgojno-obrazovnih ustanova. Pritom se osobita važnost daje zakonima koji se odnose na sve javne ustanove. Predstavljaju se najčešći i najteži problemi u primjeni propisa u praksi (primjeri) i na temelju prezentacija utvrđuju se propisani zakonski postupci iz oblasti rada, javnih nabava, pristupa informacijama, prava i obveza zaposlenika i dr.

*Tema 3.*

*Izrada akata i dokumentacije u skladu s propisima koji su nužni za rad odgojno-obrazovne ustanove*

**Operativni ciljevi:**

Sudionici se upoznaju s načinom izrade akata i dokumentacije u skladu s propisima koji su nužni za rad odgojno-obrazovne ustanove, kao i s provedbom istih u praksi.

**Aktivnosti:**

Predstavljanje obrazaca akata i dokumentacije u skladu s propisima;  
Sudionici izrađuju nacрте obrazaca akata i dokumentacije u skladu s propisima i pedagoškim evidencijama s osobitim osvrtom na mogućnost izvršenja i pravomoćnosti akta.

*Tema 4.*

*Utjecaj određenih zakonskih rješenja na način upravljanja ustanovom*

**Operativni ciljevi:**

Sudionici uče kako određena zakonska rješenja primijeniti na način upravljanja ustanovom.

**Aktivnosti:**

Predstavljanje zakonskih rješenja u odnosu na način upravljanja po razinama obrazovanja; sudionici izrađuju akcijske planove rada škola u odnosu na nadležnosti upravljačkih struktura; predstavljaju i raspravljaju o različitim rješenjima.

*Tema 5.*

*Sadržaj međunarodnih konvencija i ugovora o ljudskim pravima, osobito o pravima djeteta*

**Operativni ciljevi:**

Sudionici upoznaju sadržaj međunarodnih konvencija i ugovora o ljudskim pravima, osobito o pravima djeteta, identificiraju primjere dobre prakse.



**Aktivnosti:**

Sudionici putem prezentacije upoznaju i analiziraju ljudska prava koja imaju univerzalnu značajku i naznačavaju primjere kršenja ljudskih prava; u drugom dijelu po skupinama u primjerima iz prakse pronalaze pravilnu primjenu prava u odnosu na provedbu Konvencije o pravima djeteta.

*Tema 6.*

*Uloga stručnih i drugih tijela u radu odgojno-obrazovne ustanove (nadležnosti)*

**Operativni ciljevi:**

Sudionici se upoznaju s nadležnostima i ulogama obrazovnih institucija, stručnih tijela, i drugih tijela.

**Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u skupinama sudionici analiziraju uloge i nadležnosti različitih subjekata: Ministarstva, Zavoda za školstvo i Pedagoškog zavoda, Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, školskog odbora, nastavničkog vijeća i drugih subjekata koji utječu na rad ustanove kojom upravljaju.

*Tema 7.*

*Sistematizacija i opis poslova radnih mjesta u odgojno-obrazovnoj ustanovi*

**Operativni ciljevi:**

Sudionici uče kako se izrađuje Pravilnik o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

**Aktivnosti:**

Predstavljanje oglednog primjerka Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji po razinama obrazovanja; sudionici izrađuju nacрте Pravilnika o unutarnjoj organizaciji i sistematizaciji po razinama obrazovanja; predstavljaju i raspravljaju o različitim rješenjima.

## 5.2. PLANIRANJE, ORGANIZIRANJE I PRAĆENJE RADA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE

**Opći cilj modula**

Ravnatelji/ravnateljice razumiju procese planiranja kao temelj učinkovitoga i djelotvornog rada odgojno-obrazovne ustanove, kontinuirano praćenje i razvijanje svih zaposlenika i same ustanove, i osposobljavanje za planiranje timskog rada. U ovom modulu ravnatelji će razviti kapacitete za organizacijsku učinkovitost i razumijevanje važnosti dobre organizacijske strukture ustanove.

**Opis modula:**

Tijekom ovog modula ravnatelji/ ravnateljice unaprijedit će znanja i razvijati vještine nužne za uspješno vođenje, stvaranje i razvijanje procesa planiranja, organiziranja i praćenja rada ustanove kojom upravljaju. S tim ciljem upoznat će se sa zakonskim obvezama i preporukama Zavoda za školstvo i Pedagoškog zavoda; razmjenjivati dosadašnja iskustva u ovoj oblasti rada, analizirati postojeće planove rada za različite oblasti (akcijske planove, godišnji plan i program rada, razvojni plan, plan rada nastavničkog vijeća, plan rada stručnih aktiva, plan rada stručnih suradnika, plan rada nastavnika škola; plan rada vijeća roditelja, plan rada školskoga odbora, planove rukovoditelja odgojno-obrazovnih ustanova...) s ciljem prepoznavanja i utvrđivanja pokazatelja kvalitete. Na taj način, osigurat ćemo razumijevanje planiranja i programiranja kao dinamičnih, „živih” procesa, koji se stalno dorađuju i unaprjeđuju, usklađuju s potrebama ustanove, i u koje treba uključiti sve zainteresirane aktere (predstavnike svih interesnih skupina).

Ovaj modul obuke stavlja naglasak i na razumijevanje tehnika i metoda kojima se može pratiti kvaliteta planiranja, programiranja i organiziranja rada škole (izrada i primjena različitih instrumenata i tehnika). Tako se može provjeriti na koji način to što planiramo i provodimo doprinosi kvaliteti rada naše ustanove.

Posebna tema bit će posvećena razumijevanju složenosti odgojno-obrazovne ustanove kao organizacije, kao i razvoju vještina za učinkovitu organizaciju i upravljanje, te stjecanje znanja o svim razinama i elementima školske organizacije.

Ravnatelj/ravnateljice će kroz ovaj modul upoznati i usvojiti znanja i tehnike za primjenu timskoga rada, kao modela uspješnog upravljanja procesima planiranja, organiziranja i praćenja rada ustanove.

Također, seminar će doprinijeti razvijanju svijesti o važnosti vođenja stručne rasprave i sastanaka u samoj ustanovi kao i sa socijalnim partnerima svih procesa u ustanovi kojom upravljaju.

### *Tema 1.*

#### *Važnost planiranja i programiranja*

##### **Operativni ciljevi:**

- Razvijanje svijesti o važnosti planiranja i programiranja za uspješan razvoj ustanove i poznavanje metodologije planiranja;
- Razumijevanje procesa dolaženja do vizije razvoja ustanove;
- Razumijevanje različitih etapa u procesu planiranja rada odgojno-obrazovnih ustanova;

##### **Aktivnosti:**

Sudionici uče o važnosti planiranja i programiranja za unaprjeđenje, poboljšanje, osuvremenjivanje ustanove kao i o ulozi ravnatelja u tom procesu; uče o značajkama pojedinih etapa uspješnog planiranja i uviđaju važnost razumijevanja kontinuiteta ovog procesa; pojedinačno procjenjuju u kojoj fazi razvoja je ustanova kojom upravljaju i u skladu s tim određuju prioritete za planiranje i definiraju dugoročne ciljeve.

### *Tema 2.*

#### *Timski rad i planiranje u odgojno-obrazovnim ustanovama*

##### **Operativni ciljevi:**

- Razvijanje svijesti o potrebi timskoga rada i njegovoj važnosti za uspješno i učinkovito planiranje i organiziranja rada ustanove;
- Razumijevanje čimbenika koji utječu na učinkovitost tima u procesu planiranja (potencijali, sposobnosti, iskustva i kompetencije, zanimanja zaposlenika);
- Uočavanje veze između stilova vođenja ustanove i timskog planiranja (faze i procesi u razvoju timova);
- Kritičko procjenjivanje i analiziranje postojećeg stanja u ustanovama kada je u pitanju timsko planiranje.

##### **Aktivnosti:**

Sudionici uče o važnosti timskog planiranja i u manjim skupinama na primjerima identificiraju situacije u kojima se može planirati timski rad; sudionici uče o uspješnom osnivanju i vođenju timova (motivacija, raspodjela zadataka...); kroz interaktivni pristup sudionici iskustveno (u simuliranoj situaciji) prepoznaju važnost uspješne komunikacije i stila upravljanja za timski rad; sudionici će se upoznati s različitim timskim ulogama i procijenit će koliko su im ta saznanja dragocjena u timskom planiranju i osnivanju timova.

### Tema 3.

#### *Razvojno planiranje odgojno-obrazovne ustanove*

##### **Operativni ciljevi:**

- Prepoznavanje i razumijevanje važnosti i uloge procesa razvojnog planiranja<sup>5</sup> ustanove, s osobitim osvrtom na najšire sudjelovanje stručnih i drugih tijela ustanove;
- Razumijevanje i sagledavanje važnosti svih elemenata koji predstavljaju polazni temelj za uspješno razvojno planiranje;
- Razumijevanje etapa u procesu izrade razvojnoga plana ustanove;
- Uočavanje i razumijevanje odnosa misije i vizije, razvojnih ciljeva i razvojnih prioriteta, kao i razvojnog plana i godišnjeg plana i programa rada ustanove;
- Uvježbavanje operativnog razrađivanja ciljeva u vidu akcijskog plana ustanove.

##### **Aktivnosti:**

Sudionici pojedinačno ili u skupini na temelju primjera i svog iskustva preispituju i procjenjuju stratešku važnost i ulogu razvojnog planiranja ustanove i navode uloge različitih sudionika (stručnih tijela, roditelja, učenika); temeljem danih elemenata, sudionici u manjim skupinama identificiraju, komentiraju, povezuju i analiziraju elemente za polazni temelj (odgovarajuće dokumente ustanove) za izradu razvojnog plana ustanove; sudionici na primjerima analiziraju i samostalno definiraju u malim skupinama ili pojedinačno ciljeve, razvojne prioritete, misiju i viziju razvojnog plana jedne ustanove; sudionici u manjim skupinama na temelju primjera operativno razrađuju definirane ciljeve kroz izradu akcijskih planova za pojedine razvojne oblasti ustanove.

### Tema 4.

#### *Godišnji plan i program rada škole*

##### **Operativni ciljevi:**

- Identificiranje i razumijevanje polaznih temelja i procedura za kvalitetnu izradu godišnjeg plana i programa rada kao najznačajnijeg operativnog dokumenta ustanove;
- Prepoznavanje najčešćih pogrešaka i poteškoća u praksi tijekom izrade godišnjeg plana i programa ustanove;
- Uočavanje važnosti izrade operativnog plana rada ravnatelja ustanove za učinkovito upravljanje i uspješnu organizaciju.

##### **Aktivnosti:**

Sudionici u manjim skupinama navode iz dosadašnjeg iskustva polazni temelj za izradu godišnjeg plana i programa ustanove; raspravljaju u velikoj skupini o svim identificiranim segmentima (polaznim temeljima) s ciljem razumijevanja ove faze u izradi godišnjeg plana i programa ustanove, i zatim ih rangiraju prema prioritetu; kroz analizu pripremljenih primjera iz prakse i iz vlastitog iskustva sudionici popisuju najčešće/tipične pogreške i poteškoće u godišnjem planu i programu ustanove; u skupinama definiraju standarde kvalitete godišnjeg plana i programa ustanove, kao i operativnog plana rada ravnatelja, koji se kroz raspravu u velikoj skupini analiziraju.

### Tema 5.

#### *Planiranje i pripremanje nastave*

##### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje i poznavanje različitih vrsta planova nastavnika i uviđanje važnosti usklađivanja ovih planova s ostalim planovima ustanove;
- Razumijevanje zahtjeva dobrog planiranja nastavnika (godišnji i mjesečni plan rada nastavnika, priprema za sat, plan rada stručnog aktiva);

<sup>5</sup> Metodologija Indeksa inkluzivnosti je obvezna za izradu razvojnog plana odgojno obrazovnih institucija u HNK.

- Prepoznavanje važnosti planiranja pedagoško-instruktivnog rada i uloge ravnatelja u tom procesu;

#### **Aktivnosti:**

Temeljem danih značajki za pojedine vrste planiranja sudionici u manjim skupinama uočavaju i definiraju specifičnosti pojedinih planova nastavnika; sudionici uče o osnovnim zahtjevima za uspješno planiranje nastave; u malim skupinama raspravljaju i popisuju najčešće/tipične poteškoće i pogreške u navedenim planovima nastavnika; uče o važnosti davanja kvalitetne povratne informacije nastavnicima s ciljem unaprjeđivanja kvalitete rada; u manjim skupinama analiziraju i procjenjuju ulogu ravnatelja u procesu pedagoško-instruktivnog rada, i predlažu mjere za jačanje kompetencija ravnatelja u ovoj oblasti rada; analiziraju različite instrumente za procjenu kvalitete planiranja nastavnika.

#### *Tema 6.*

*Organizacija ustanove kao temelj za uspješnu realizaciju odgojno-obrazovnog rada*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje važnosti konteksta, resursa i procesa rada odgojno-obrazovne ustanove;
- Prepoznavanje i razumijevanje važnosti vrjednovanja kompetencija zaposlenika u ustanovi u raspodjeli zadataka;
- Razumijevanje važnosti dobre organizacijske strukture ustanove.

#### **Aktivnosti:**

Sudionici na primjerima opisuju i primjenjuju model uspješne organizacije ustanove; pojedinačno procjenjuju i analiziraju kontekst u kojemu se ustanova nalazi, kao i resurse kojima raspolaže (organizacija prostora i vremena, podjela radnih obveza, osnivanje timova, usklađivanje procesa rada); sudionici u malim skupinama izrađuju instrumente za procjenjivanje kompetencija zaposlenika.

#### *Tema 7.*

*Organiziranje učinkovitih sastanaka u odgojno-obrazovnim ustanovama*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje i razumijevanje predmeta, ciljeva i namjene sastanaka;
- Upoznavanje i prakticiranje tehnika i procedura u vođenju sastanaka;
- Upoznavanje etapa u vođenju sastanaka;
- Razvijanje komunikacijskih vještina bitnih za vođenje sastanaka;
- Razumijevanje i primjena etapa u procesu donošenja odluka;
- Procjenjivanje kvalitete sastanaka u svojoj ustanovi.

#### **Aktivnosti:**

Sudionici uče o pojmu i važnosti predmeta, ciljeva i namjene sastanaka; sudionici uče o tehnikama i procedurama u vođenju sastanaka; sudionici u malim skupinama na konkretnom primjeru uče o načinima donošenja odluka; sudionici procjenjuju, na temelju danih parametara i upitnika, kvalitetu vođenja sastanaka u ustanovi kojom upravljaju; u malim skupinama zapažaju i identificiraju kompetencije ravnatelja/ravnateljice za uspješno vođenje sastanaka; sudionici u skupinama vježbaju na zadanim primjerima vođenja sastanaka.

Tema 8.

*Tehnike i procesi praćenja i vrjednovanja realizacije različitih planova i programa u ustanovi*

**Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje važnosti praćenja realizacije svih planova i programa u ustanovi kao pokazatelja kvalitete ustanove;
- Razvijanje vještina za primjenu različitih tehnika za vrjednovanje i samovrjednovanje, kako procesa planiranja tako i samih planova u ustanovi;
- Primjena pedagoško-instruktivnog rada u funkciji praćenja realizacije odgojno-obrazovnog rada.

**Aktivnosti:**

Sudionici procjenjuju stupanj ostvarenosti pojedinih planova u ustanovi kojom upravljaju i predlažu mjere poboljšanja; sudionici u malim skupinama procjenjuju različite planove rada, predlažu i obrazlažu pokazatelje kvalitete; sudionici procjenjuju različite protokole o opservaciji nastave i predlažu mjere za donošenje planova poboljšanja na temelju analiza i rezultata opservacije.

### 5.3. NASTAVA / UČENJE

**Opći cilj modula**

Cilj modula je ravnateljima/ravnateljicama pružiti uvid u temeljna načela suvremene nastave/učenja u školi. Kroz ovaj modul ravnatelji/ravnateljice trebaju upoznati suvremenu ulogu škole, načela ciljnog planiranja, kvalitete vođenja procesa učenja, individualizacije nastave i vrjednovanja znanja učenika u školi.

**Opis modula**

Modul nastava/učenje namijenjen je ravnateljima/ravnateljicama odgojno-obrazovnih ustanova i posvećen kvalitetama planiranja nastave, vođenja procesa učenja, individualizacije i vrjednovanja znanja učenika u školi. Modul sudionicima treba pružiti uvid u osnovna načela suvremene nastave i učenja u školi.

Na seminaru, ravnatelji će upoznati ciljeve škole, sadržaj ključnih kompetencija i europski obrazovni okvir. Osobito je važno da razumiju osnovna načela „otvorenog kurikulum“ i ciljnog planiranja nastave. Analizom oblika i razina znanja, različitih aktivnosti i metoda učenja, kao i razumijevanjem odnosa između aktivnosti učenja i ciljeva škole sudionici trebaju razumjeti vrijednost pojedinih metoda učenja i važnost metodološki raznovrsne nastave. Analizom primjera iz prakse sudionici će usvojiti osnovne kvalitete vođenja procesa učenja, mogućnosti prilagođavanja nastave različitim kategorijama učenika i metodama praćenja, procjenjivanja i ocjenjivanja znanja učenika. Osobita pozornost se poklanja osposobljavanju ravnatelja da vrše konstruktivnu kritičku analizu i procjenu pedagoške učinkovitosti i kvalitete pisane pripreme i/ili izvedenog sata.

**Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

Tema 1.

*Ciljni pristup planiranja nastave/učenja u školi*

**Operativni ciljevi:**

- Upoznaju suvremenu ulogu škole, osobito ciljeve obrazovanja (informativna, formativna i socijalizacijska uloga škole);
- Upoznaju globalne trendove obrazovanja (ciljevi europskog obrazovanja i uloga „ključnih kompetencija“);

- Upoznaju osnovna načela ciljnog planiranja kurikuluma (suvremena nasuprot tradicionalne škole);
- Upoznaju strukturu i ulogu pojedinih dijelova predmetnog programa (uloga: općih i operativnih ciljeva programa, aktivnosti učenja; ulogu korelacija; ishoda programa itd.);
- Upoznaju osnovna načela „otvorenog kurikuluma“ i različite razine planiranja nastave/učenja (planiranje nastave na državnoj, nacionalnoj razini; školski kurikulum; nastavnički kurikulum; uloga lokalne zajednice, nastavnika i učenika u razvijanju kurikuluma škole).

### **Aktivnosti:**

Sudionici u skupinama analiziraju ulogu škole (što danas škola treba ponuditi učeniku?); sudionici raspravljaju o važnosti europskih ciljeva obrazovanja i važnosti ključnih kompetencija (koja znanja, vještine i stavove učenici trebaju steći u školi?); sudionici u skupinama analiziraju osnovne aktivnosti škole (način na koji škola osigurava ostvarivanje preuzetih ciljeva); sudionici raspravljaju o razlikama između tradicionalne nastave (sadržajni pristup planiranja nastave/učenja u školi) i suvremene nastave (ciljni i procesno-razvojni pristup planiranja nastave/učenja u školi); sudionici analiziraju strukturu predmetnog programa, osobito ulogu pojedinih segmenata programa tijekom planiranja i pripremanja nastave/učenja u školi; sudionici analiziraju odnos između različitih razina planiranja kurikuluma, posebno raspravljaju o ulozi škole, nastavnika, lokalne zajednice, roditelja i samih učenika u koncipiranju plana i programa škole (otvoreni kurikulum).

### *Tema 2.*

#### *Odnos ciljeva škole i aktivnosti učenja*

### **Operativni ciljevi:**

- Sudionici upoznaju različite ciljeve škole: usvajanje znanja, razvijanje vještina, osobina, stavova, vrijednosti itd.;
- Upoznaju različite tipove znanja (verbalno znanje, procesno, tj. proceduralno i metakognitivno znanje);
- Upoznaju različite razine znanja (poznavanje i razumijevanje sadržaja, primjena znanja u novoj situaciji, logičko, stvaralačko i kritičko mišljenje);
- Razumiju odnos između predviđenih aktivnosti učenja i različitih oblika i razina znanja (ostvarivanja različitih ciljeva učenja).

### **Aktivnosti:**

Sudionici analiziraju različite tipove i razine znanja i ciljeve škole; sudionici analiziraju ulogu pojedinih aktivnosti učenja u ostvarivanju pojedinih ciljeva škole (usvajanje znanja, razvijanje vještina, stavova vrijednosti i sl.); sudionici povezuju specifične aktivnosti učenja s pojedinim ciljevima škole.

### *Tema 3.*

#### *Metode aktivne i interaktivne nastave/učenja*

### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju različite metode i oblike nastave/učenja u školi (smisleno nasuprot mehaničkog učenja; praktički nasuprot verbalnog učenja; receptivno nasuprot učenja putem otkrića; konvergentno nasuprot divergentnog učenja, transmisivno nasuprot interaktivnog učenja);
- Razumiju odnos između primjene određenih metoda nastave/učenja i ostvarivanja specifičnih ciljeva programa;
- Razvijaju svijest o važnosti pojedinih metoda i metodološki raznovrsne nastave.

**Aktivnosti:**

Sudionici analiziraju, predstavljaju i raspravljaju o pojedinim metodama nastave/učenja u školi, osobito o ulozi nastavnika i učenika; sudionici uspostavljaju odnos između analiziranih metoda, aktivnosti učenja i ostvarivanja pojedinih ciljeva škole.

*Tema 4.**Učenje s razumijevanjem***Operativni ciljevi:**

- Upoznaju povezanost uloge nastavnika i učenika u školi;
- Upoznaju uvjete kvalitete vođenja učenja: važnost organizacije sadržaja za učenje; važnost i mogućnosti motiviranja i mentalnog vođenja učenika u procesu učenja; važnost povezivanja znanja; važnost reorganizacije znanja od strane učenika; važnost modeliranja učenja i intelektualnog rada.

**Aktivnosti**

Sudionici analiziraju različite uloge nastavnika u nastavi, osobito odnos i povezanost između uloge nastavnika i uloge učenika; sudionici u skupinama analiziraju, predstavljaju i raspravljaju uvjete kvalitetnog vođenja procesa učenja: organizacija sadržaja učenja; motiviranje i mentalno vođenje učenika u procesu učenja; važnost povezivanja znanja; važnost reorganizacije znanja; važnost modeliranja učenja i intelektualnog rada. Sudionici definiraju pokazatelje kvalitetnog vođenja procesa učenja u školi.

*Tema 5.**Razvoj kritičkog i stvaralačkog mišljenja učenika***Operativni ciljevi:**

- Upoznaju sustav podučavanja/učenja koji ERR osigurava učeničku radoznalost, aktivno bavljenje određenom temom, učenje i primjenu naučenog u novim situacijama;
- Razumiju važnost primjene prikladnih tehnika učenja u fazama ERR sustava za poticanje i razvoj kritičkog i kreativnog mišljenja učenika;
- Razumiju ulogu nastavnika u poticanju, organiziranju i razvoju kritičkog i stvaralačkog mišljenja učenika.

**Aktivnosti:**

Sudionici analiziraju funkcije različitih tehnika koje se primjenjuju u fazama ERR sustava: evokaciji, razumijevanju značenja i refleksiji; sudionici „uče“ određene sadržaje primjenom tehnika kritičkog mišljenja i analiziraju iz kuta učenika i nastavnika proces učenja i podučavanja koji se odvija kada se one primjenjuju.

*Tema 6.**Individualizacija nastave/učenja u školi***Operativni ciljevi:**

- Upoznaju dobne, pojedinačne i društvene razlike i različite kognitivne stilove učenika;
- Uviđaju važnost individualizacije nastave u odnosu na različite skupine i tipove učenika;
- Upoznaju mogućnosti individualizacije i prilagođavanja nastave, i učenja različitim kategorijama učenika u odjeljenju i školi.

**Aktivnosti:**

Raspravljaju o pojedinačnim razlikama učenika u školi i odjeljenju; analiziraju načelo pravičnosti i učinkovitosti u obrazovanju i daju primjere za njegovo uvažavanje i primjenu u školi; analiziraju mogućnosti učinkovite organizacije nastave usmjerene na uvažavanje pojedinačnih razlika među učenicima; analiziraju važnost diferencijalnog pristupa u definiranju ciljeva nastave, kao i metoda nastave/učenja u odnosu na pojedinačne potrebe i mogućnosti svakog učenika.

*Tema 7.**Analiza sata***Operativni ciljevi:**

- Razumije ulogu hospitacije i analize sata;
- Upoznaje temeljne pokazatelje kvalitete vođenja učenja na satu;
- Sudionici se osposobljavaju za konstruktivnu kritičku analizu i procjenu pedagoške učinkovitosti i kvalitete pisane pripreme i/ili izvedenog sata.

**Aktivnosti:**

Sudionici na temelju promatranja sata ili temeljem analize pisane pripreme za sat identificiraju ključne aktivnosti učenika na satu; sudionici kroz raspravu analiziraju relevantnost aktivnosti učenika na satu u odnosu na: ciljeve sata, predmet i učenike; sudionici kroz raspravu donose odluku o ocjeni kvalitete izvedenog ili planiranog sata i daju prijedlog za njegovu moguću doradu.

*Tema 8.**Učenje i ocjenjivanje znanja učenika***Operativni ciljevi:**

- Razumiju kako je ocjenjivanje dio procesa učenja/nastave i upoznaju temeljne funkcije ocjenjivanja;
- Razumiju razliku između formativnog i sumativnog ocjenjivanja;
- Upoznaju različite metode praćenja, procjenjivanja i ocjenjivanja znanja učenika.

**Aktivnosti:**

Sudionici analiziraju primjere ocjenjivanja u našoj školskoj praksi i uočavaju slabosti tog procesa; sudionici iznose na temelju svog iskustva najvažnije funkcije i značajke ocjenjivanja i komentiraju najprisutnije (analiziraju važnost informativne, instruktivne i motivacijske funkcije ocjenjivanja); sudionici razmatraju temeljne značajke formativnog i sumativnog ocjenjivanja; uočavaju prednosti i nedostatke kao i njihovu svrsishodnost u pojedinim fazama nastave/učenja; sudionici analiziraju učinkovitost primjene različitih tehnika ocjenjivanja u odnosu na predmet, sadržaj, razdoblje provjere znanja učenika i sl.; sudionici temeljem Blumove taksonomije definiraju različite razine zahtjevnosti koji se postavljaju učenicima (kriteriji ocjenjivanja).

## 5.4. OSIGURAVANJE KVALITETE RADA ŠKOLE

**Opći cilj modula**

Ravnatelji/ravnateljice razvijaju svijest o potrebi stalnog utvrđivanja i unaprjeđivanja kvalitete rada škole - ustanove kojom upravljaju, kao i osposobljavanje za prikupljanje, analizu i korištenje unutarnjih i vanjskih podataka o kvaliteti rada škole.

**Opis modula**

Modul unaprjeđenja kvalitete rada škole namijenjen je rukovoditeljima odgojno-obrazovnih ustanova. Osnovni cilj modula je da se kod ravnatelja/ravnateljica razvije svijest o potrebi stalne



aktivnosti utvrđivanja i unaprjeđivanja kvalitete rada škole, kao i da se ravnatelji/ravnateljice osposobe za prikupljanje, analizu i korištenje unutarnjih i vanjskih podataka o kvaliteti rada škole, ustanove kojom upravljaju.

Na seminaru, ravnatelji će upoznati različite vrste (sumativna i formativna procjena/ evaluacija) i oblike procjene/evaluacije škole (vanjska i unutarnja procjena/evaluacija), kao i ulogu različitih subjekata utvrđivanja kvalitete obrazovanja: Ministarstva, Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, ulogu same škole i drugih subjekata koji su zainteresirani za kvalitetu rada škole. Naučit će kako, s ciljem unaprjeđenja rada ustanove, prikupljati, analizirati i koristiti vanjske i unutarnje podatke o kvaliteti.

Osobita pozornost bit će posvećena osposobljavanju ravnatelja za organiziranje i provedbu aktivnosti samoprocjene/samoevaluacije škole. Ravnatelji/ravnateljice će upoznati ciljeve, namjenu, predmet i metodu samoprocjene. Pored uvida u temeljne tehnike prikupljanja podataka o kvaliteti rada škole, ravnatelji/ravnateljice će naučiti kako izraditi jednostavnije instrumente za prikupljanje podataka (ljestvicu procjene, anketni upitnik, protokol za analizu sadržaja dokumenata i sl.). Pored toga, trebaju se upoznati s načinima analiziranja, sistematiziranja i predstavljanja kvalitativnih i/ili kvantitativnih podataka o kvaliteti rada škole.

Ravnatelji/ravnateljice naučit će kako koristiti rezultate vanjske i unutarnje procjene/evaluacije škole s ciljem izrade razvojnog plana ustanove, akcijskih planova i drugih dokumenata unaprjeđenja kvalitete rada škole - ustanove kojom upravljaju.

### **Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

#### *Tema 1.*

*Uloga različitih subjekata utvrđivanja i unaprjeđenja kvalitete rada škole*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumiju važnost utvrđivanja i osiguravanja kvalitete rada škole;
- Upoznaju različite vrste i oblike procjene/evaluacije rada škole (vanjska - unutarnja procjena/evaluacija; sumativna – formativna procjena/evaluacija);
- Razumiju ulogu različitih subjekata utvrđivanja kvalitete obrazovanja: Ministarstva, Zavoda za školstvo, same škole, lokalne uprave, roditelja, nastavnika, učenika itd.

#### **Aktivnosti:**

Sudionici analiziraju razvojni ciklus i upoznaju važnost osiguravanja kvalitete rada škole; analiziraju različite vrste (sumativna i formativna procjena/evaluacija) i ulogu različitih oblika procjene/evaluacije škole (vanjska i unutarnja procjena/evaluacija); kroz raspravu u skupinama sudionici analiziraju ulogu različitih subjekata utvrđivanja i unaprjeđivanja kvalitete obrazovanja: Ministarstva, Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje, same škole i drugih subjekata koji su zainteresirani za kvalitetu rada škole/ustanove.

#### *Tema 2.*

*Analiza i korištenje vanjskih podataka i međunarodnih istraživanja o kvaliteti obrazovanja*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju vrste vanjskih podataka o kvaliteti obrazovanja i uče ih čitati, analizirati i koristiti s ciljem unaprjeđenja kvalitete škole, ustanove kojom upravljaju.

#### **Aktivnosti:**

Na primjerima, kroz raspravu u skupinama, sudionici čitaju i analiziraju rezultate: vanjsko-unutarnje provjere znanja na kraju prvog i drugog ciklusa u osnovnoj školi; vanjske provjere znanja

na kraju trećeg ciklusa u osnovnoj školi; završnih ispita u srednjoj školi - maturalni i/ili stručni ispiti; rezultate natjecanja; rezultate međunarodnih istraživanja – PISA testovi; rezultate istraživanja Pedagoškog zavoda i Zavoda za školstvo, rezultate istraživanja NVO sektora koja se odnose na obrazovanje; na temelju analiziranih podataka prave izvješće i daju prijedloge unaprjeđenja rada škole, tj. ustanove kojom upravljaju.

### Tema 3.

*Analiza i korištenje vanjskih podataka Pedagoškog zavoda, Zavoda za školstvo i Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje o kvaliteti rada škole/ustanove, Ministarstva prosvjete*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju metodologiju i različite vrste vanjskih podataka o kvaliteti rada škole koje utvrđuju Ministarstvo prosvjete, Pedagoški zavod, Zavod za školstvo i Agencija za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje;
- Uče ih analizirati i koristiti podatke s ciljem unaprjeđenja kvalitete rada ustanove kojom upravljaju.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u skupinama sudionici upoznaju metodologiju utvrđivanja kvalitete od strane Pedagoškog zavoda, Zavoda za školstvo i Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje; analiziraju i s ciljem unaprjeđenja kvalitete rada škole koriste rezultate Pedagoškog zavoda, Zavoda za školstvo i Agencije za predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje.

### Tema 4.

*Uloga i ciljevi samoprocjene/samoevaluacije škole*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju ulogu i ciljeve samoprocjene/samoevaluacije škole;
- Razvijaju svijest o potrebi temeljenja odluka o unaprjeđenju rada škole na objektivno utvrđenijim podacima.

#### **Aktivnosti:**

Sudionici u skupinama analiziraju probleme s kojima se susreću prigodom ocjenjivanja kvalitete rada škole (subjektivnost ocjene o kvaliteti); sudionici u skupinama utvrđuju koristi koje imaju od objektivno utvrđene ocjene o kvaliteti rada škole (ciljevi samoprocjene/samoevaluacije); sudionici u skupinama analiziraju važnost temeljenja odluke o unaprjeđenju rada škole na objektivno utvrđenim podacima (odluka o promjeni i unaprjeđenju rada škole).

### Tema 5.

*Metoda i predmet samoprocjene/samoevaluacije škole*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju metodu i predmet samoprocjene/samoevaluacije škole (uče kako organizirati i provesti samoprocjenu/samoevaluaciju u školi).

#### **Aktivnosti:**

Sudionici upoznaju akcijski plan samoprocjene/samoevaluacije škole (faze utvrđivanja kvalitete rada škole); sudionici u skupinama predlažu i utvrđuju sastav tima za samoprocjenu/samoevaluaciju škole i ulogu pojedinih članova tima (ulogu: ravnatelja, nastavnika, roditelja, stručnih suradnika itd.); sudionici u skupinama analiziraju pojedine oblasti utvrđivanja kvalitete rada škole i uče odrediti predmet samoprocjene/samoevaluacije (utvrđivanje predmeta samoprocjene/samoevaluacije).

## Tema 6.

### *Pokazatelji kvalitete rada škole/ustanove*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju način izrade pokazatelja kvalitete rada škole.

#### **Aktivnosti:**

Sudionici u skupinama izrađuju popis pokazatelja kvalitete rada škole za određeno područje (npr. pokazatelji kvalitete međuljudskih odnosa u školi; pokazatelji kvalitete potpore učenicima; pokazatelji kvalitete nastave i učenja i sl.); sudionici izvještavaju i raspravljaju utvrđene pokazatelje s aspekta valjanosti i mjerljivosti (ukazuje li pokazatelj doista na kvalitetu; je li dovoljno diskriminativan itd.).

## Tema 7.

### *Prikupljanje i analiza podataka o kvaliteti rada škole*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju temeljne izvore podataka i tehnike prikupljanja podataka o kvaliteti rada škole;
- Uče izraditi jednostavnije instrumente za prikupljanje podataka (npr. da izrade ljestvicu procjene, kratak anketni upitnik, protokol za analizu sadržaja dokumenata i sl.).

#### **Aktivnosti:**

Sudionici upoznaju i analiziraju prirodu različitih izvora podataka o kvaliteti rada škole: bihevioralni podatci o kvaliteti rada škole; nastavnici, učenici, roditelji kao izvor podataka o kvaliteti rada škole; školska i pedagoška dokumentacija kao izvor podataka o kvaliteti rada škole itd.; sudionici u skupinama koriste prethodno utvrđene pokazatelje i izrađuju jednostavniji instrument za prikupljanje podataka: ljestvicu procjene, anketni upitnik, protokol za promatranje ili za analizu sadržaja dokumenta i sl.; upoznaju načine kako se podatci sistematiziraju i predstavljaju (frekvencija, postotak, mjere središnje tendencije).

## Tema 8.

### *Izrada razvojnog plana i akcijskih planova unaprjeđenja kvalitete rada škole/ustanove*

#### **Operativni ciljevi:**

- Uče kako rezultate vanjske procjene/evaluacije i samoprocjene/samoevaluacije koristiti u izradi razvojnog plana ustanove i akcijskih planova za unaprjeđenje kvalitete rada škole.

#### **Aktivnosti:**

Koriste podatke i u skupinama izrađuju razvojni i akcijske planove unaprjeđenja kvalitete rada škole/ustanove; predstavljaju i raspravljaju o različitim rješenjima.

## 5.5. PRAĆENJE I UNAPRJEĐIVANJE RADA ZAPOSLENIKA

### **Opći cilj modula**

Cilj modula je upoznavanje polaznika obuke s općim načelima praćenja i unaprjeđivanja rada zaposlenika i njihovom primjenom u praksi.

### **Opis modula**

Tijekom ovog modula predviđeno je da se polaznici upoznaju s teorijskim pojmovima iz oblasti upravljanja ljudskim resursima kako bi uvidjeli mogućnosti i važnost stvaranja ideja bitnih za povezivanje upravljanja ljudskim resursima s razvojem ustanove kojom upravljaju. Zatim, polaznici

će se osposobljavati za poticanje motivacije zaposlenika i pružanje potpore kroz unaprjeđivanje međuljudskih vještina, kroz povećanje osjetljivosti za određene oblike rada s ljudima, kroz razvijanje osobnih vještina nužnih za upravljanje ljudskim potencijalima. Također je predviđeno upoznavanje s mogućnostima uspostavljanja dobre komunikacije, s razvojem pozitivnih odnosa i timskog duha u kolektivu.

Modul predviđa razmjenu iskustava o aktualnoj problematici iz oblasti upravljanja ljudskim resursima, s ciljem uspostavljanja kritičkog odnosa prema ovom području rada, uz težnju da se prepoznaju primjeri dobre prakse, da se uvide prednosti i nedostaci, kako bi se ostvarivao kvalitetniji odgojno-obrazovni rad i omogućio svestraniji profesionalni razvoj zaposlenika u ustanovi.

### **Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

#### *Tema 1.*

##### *Ljudski resursi (uvod u modul)*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje sudionika obuke s pojmovima i osnovnim načelima upravljanja ljudskim resursima;
- Prepoznavanje mogućnosti i važnosti povezivanja upravljanja ljudskim resursima s razvojem škole;
- Razumijevanje uloge škole u razvoju ljudskih resursa;
- Stvaranje učinkovite organizacijske strukture ustanove – obrazovanje stručnih tijela i timova.

#### **Aktivnosti:**

Analiziranje osnovnih načela upravljanja ljudskim resursima; rasprava, plenarno i u malim skupinama o tomu što je to zapravo ljudski resurs? Što je ekonomija znanja? Zašto znanje i informacijska tehnologija postaju sve važniji za društveni razvoj? Analiza i identifikacija činitelja koji neke obrazovne sustave čine djelotvornijima od drugih u razvoju ljudskih resursa; kroz rad u malim skupinama analizirati učinkovitu organizaciju u školi.

#### *Tema 2.*

##### *Sustavi, metode i stilovi vođenja*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje veze između metoda, stilova i sustava upravljanja;
- Upoznavanje i razumijevanje različitih sustava upravljanja – prednosti i nedostaci;
- Prepoznavanje vlastitih stilova, utvrđivanje vještina i kompetencija koje treba razvijati;
- Upoznavanje s temeljnim značajkama timskog rada u školi;
- Razvijanje profesionalne suradnje i timskog rada;
- Učinkovita i pravedna raspodjela poslova i zadataka zaposlenika;
- Ravnomjerno opterećivanje zaposlenika radnim zadacima;
- Postavljanje jasnih zahtjeva zaposlenicima u svezi s njihovim radnim obvezama i kompetencijama.

#### **Aktivnosti:**

Rasprava o vođenju kao glavnom obilježju društvenog ozračja u školi; na temelju danih značajki za pojedine sustave, sudionici u manjim skupinama uočavaju i definiraju njihove specifičnosti, prednosti i nedostatke; kroz raspravu prepoznaju prednosti timskog rada.

### Tema 3.

*Profesionalni razvoj i načini stručnog usavršavanja zaposlenika – osiguravanje jednakih uvjeta za sve*

#### **Operativni ciljevi:**

- Poznavanje značenja pojma profesionalnog razvoja, načina na koji se zaposlenici mogu stručno usavršavati;
- Razmatranje mogućnosti osiguravanja jednakih uvjeta za profesionalno napredovanje svih zaposlenika.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u skupinama sudionici analiziraju sadržaj i značenje pojma profesionalni razvoj i stručno usavršavanje; razmatraju mogućnosti i daju prijedloge za osiguravanje jednakih uvjeta za profesionalno napredovanje svih zaposlenika.

### Tema 4.

*Praćenje i pružanje potpore aktivnostima profesionalnog razvoja zaposlenika u skladu s planom profesionalnog razvoja na razini škole – potpora realizaciji osobnih planova profesionalnog razvoja*

#### **Operativni ciljevi:**

- Poznavanje načina planiranja profesionalnog razvoja na razini škole;
- Poznavanje načina osmišljavanja osobnih planova profesionalnog razvoja :
- Pružanje potpore novim idejama i razmjeni dobre prakse kao dijelu kulture ustanove – poznavanje poželjnih i nepoželjnih osobina koje u tom smislu ima rukovoditelj ustanove;
- Poznavanje zahtjeva koji se postavljaju pred ravnatelja kao organizatora i voditelja novih ideja i promjena.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u skupinama sudionici daju prikaz načina na koji se sagledava i osmišljava proces profesionalnog razvoja na razini škole; daju prikaz načina na koji se sagledavaju i osmišljavaju osobni planovi profesionalnog razvoja (OPPR); osmišljavaju načine pružanja potpore novim idejama i razmjenama dobrih praksi - navode poželjne i nepoželjne osobine; navode zahtjeve koji se postavljaju pred ravnateljima/ravnateljicama kao organizatorima i voditeljima inovativnih promjena.

### Tema 5.

*Motivacija zaposlenika*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje sudionika s temeljnim pojmovima i načelima iz oblasti motivacije;
- Prepoznavanje važnosti motivacije zaposlenika za razvoj ustanove;
- Prepoznavanje vlastitih modela motivacije (osobna motivacija i motivacija suradnika);
- Upoznavanje s ključnim značajkama modernih teorija motivacije.

#### **Aktivnosti:**

Analiziranje sadržaja iz oblasti motivacije; sudionici obuke kroz aktivnosti u skupini prepoznaju važnost motivacije zaposlenika za ostvarenje vizije ustanove; rad u skupinama – modeli motivacije; analiziranje ključnih elemenata modernih teorija motivacije i prepoznavanje načina njihove primjene u ustanovi s ciljem potpunije aktualizacije ljudskih resursa.

**Tema 6.****Komunikacija**

*(konstruktivna komunikacija, prepoznavanje uzroka konflikata i njihovo rješavanje, informiranje zaposlenika)*

**Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje sudionika s temeljnim pojmovima iz oblasti informiranja i komunikacije;
- Osposobljavanje sudionika da kroz informiranje pruže zaposlenicima saznanje o pojavi, da omoguće zauzimanje određenog stava, da potaknu na određenu akciju ili da ju zaustave,
- Upoznavanje s načelima sustava informiranja i dobre komunikacije;
- Upoznavanje s načelima aktivnog slušanja;
- Prepoznavanje uzroka konflikata i konstruktivnih načina njihovog rješavanja;

**Aktivnosti:**

Rad u skupinama – načela dobre komunikacije; rad u parovima – aktivno slušanje; rasprava - važnost objektivne, prikladne i pravovremene informacije za pravilno funkcioniranje sustava poslovanja; kroz rad u malim skupinama sudionici pronalaze načine učinkovitog informiranja; rad u skupinama – konstruktivno rješavanje konflikata; vođenje problematičnih osobnosti – savjeti za rukovoditelje (pravilno i pogrešno mišljenje o problematičnim osobama); različiti pristupi upravljanju problematičnim osobnostima; primjer upravljanja problematičnim osobama metodom vladanja; poslovna komunikacija.

**Tema 7.**

*Izbor kadrova i praćenje njihovog rada*

**Operativni ciljevi:**

- Stjecanje znanja o učinkovitom uvođenju početnika u proces rada i iskorištavanje znanja i vještina zaposlenika;
- Razvijanje vještine vođenja razgovora;
- Upoznavanje s načinima praćenja i ostvarivanja pedagoško-instruktivnog rada.

**Aktivnosti:**

Analiziranje ključnih kompetencija zaposlenika važnih za razvoj ustanove; u malim skupinama identificiranje tipičnih problema s kojima se sreću novozaposleni i prepoznavanje učinkovitih rješenja; rad u parovima – intervju s kandidatom; analiziranje pedagoško-instruktivnog rada ravnatelja.

**Tema 8.**

*Praćenje, vrjednovanje i nagrađivanje zaposlenika*

**Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje s temeljnim obilježjima praćenja, vrjednovanja i nagrađivanja zaposlenika;
- Prepoznavanje kvalitetnog rada zaposlenika i različitih oblika nagrađivanja u školi;
- Razvijanje osobnih vještina nužnih za kvalitetno vrjednovanje rada zaposlenika;
- Razvijanje vještina nužnih za procjenu radne uspješnosti nastavnika (po instrumentu Zavoda za školstvo);
- Upoznavanje s važnošću postojanja i primjene etičkog kodeksa u ustanovi.

**Aktivnosti:**

Analiziranje područja vrjednovanja i nagrađivanja zaposlenika u ustanovi; rad u skupinama – načini i mogućnosti nagrađivanja u školi; rasprava - tehnike i postupci za praćenje i vrjednovanje;

sudionici u malim skupinama primjenjuju instrument za praćenje i vrjednovanje zaposlenika; rasprava – *mobing*, analiza fenomena (pojam, oblici, metode i postupci, žrtve *mobinga*, faze, posljedice, rasprostranjenost); rasprava– etički kodeks.

## 5.6. SURADNJA RAVNATELJA S RODITELJIMA/STARATELJIMA, ŠKOLSKIM ODBOROM, LOKALNOM I ŠIROM ZAJEDNICOM

### **Opći cilj modula**

Cilj modula je podizanje razine svijesti ravnatelja/ravnateljica o važnosti suradnje škole s roditeljima, tijelom upravljanja školom i lokalnom i širom zajednicom, kao i produblјivanje i usvajanje znanja i vještina nužnih za djelotvornu komunikaciju, izgradnju i održavanje pozitivnog odnosa sa svim zainteresiranim skupinama s ciljem učenja i razvoja djece.

### **Opis modula**

Osnovni cilj modula je razvijanje svijesti o važnosti suradnje ravnatelja/ravnateljica škole s roditeljima, upravljačkim tijelom škole i lokalnom i širom zajednicom, kao i osposoblјavanje ravnatelja/ravnateljica za djelotvornu komunikaciju sa svim zainteresiranim skupinama s ciljem učenja i razvoja djece. Svaki akter može biti vrijedan potencijal za ostvarivanje ciljeva škole. S tim ciljem će ravnatelj/ravnateljica, prije svega, produbiti postojeća i usvojiti nova znanja o važnosti komunikacije za uspješno upravljanje, s posebnim naglaskom na vanjsku komunikaciju, s ciljem razumijevanja važnosti otvaranja komunikacijskih kanala između škole i zajednice, kao jednog od najvažnijih segmenata upravljanja.

Sudionici će na seminaru identificirati zainteresirane skupine koje mogu doprinijeti boljem uspjehu škole, razmotriti djelotvorne načine komuniciranja, kao i ustanoviti strategije koje potiču relevantan dvosmjerni dijalog.

Kroz različite aktivnosti ravnatelj/ravnateljica sagledat će potrebe škole, ciljeve, oblike suradnje, kao i mogućnosti i ograničenja suradnje škole s roditeljima i ostalim zainteresiranim stranama. Sudionici će tijekom seminara upoznati važnost partnerskog odnosa između škole i obitelji i upoznati mogućnosti unaprjeđenja suradnje i razvijanje međusobnog povjerenja. Upoznat će i važnost promocije škole i različite oblike odnosa škole s javnošću. Sudionici će naučiti kako promoviranjem uspjeha svojih učenika mogu odgovoriti potrebama zajednice, a s druge strane – kako mobilizirati resurse zajednice. Jedan dio aktivnosti stavit će naglasak na ulogu ravnatelja u učinkovitijoj suradnji sa školskim odborom, kao i na sagledavanje mogućnosti unaprjeđenja suradnje s lokalnom zajednicom. Na kraju, ravnatelj će naučiti kako izraditi plan komunikacije s ciljem unaprjeđenja komunikacijskog sustava škole. Naglasak će biti na tome da se plan mora temeljiti na jasnoj viziji, u čiju izradu moraju biti uključeni predstavnici zainteresiranih skupina.

### **Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

Tema 1.

*Djelotvorno upravljanje i komuniciranje*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje pojma, vrsta komunikacije i značaja komunikacije u upravljanju, s posebnim naglaskom na vanjsku komunikaciju;
- Razvijanje komunikacijskih vještina.

#### **Aktivnosti:**

- Sudionici uče o pojmu i vrstama komunikacije;
- Kroz raspravu i u manjim skupinama analiziraju ulogu komunikacije u upravljanju;

- Pojedinačno sagledavaju vlastiti komunikacijski stil;
- U parovima i skupinama, prakticiraju različite komunikacijske vještine (aktivno slušanje, postavljanje pitanja itd.).

#### Tema 2.

##### *Komunikacija u procesu promjena*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje važnosti komunikacije u procesu promjena;
- Upoznavanje uloge ravnatelja u procesu demokratizacije škole;
- Razvijanje vještina za procjenu potreba, postavljanja ciljeva i strategija za suradnju sa zainteresiranim skupinama.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u skupinama analiziraju važnost komunikacije u procesu promjena, kao i ulogu ravnatelja u procesu demokratizacije škole, kako bi sagledali nužnost pozitivne komunikacije sa sredinom; na konkretnim primjerima uvježbavaju tehniku procjene potreba, postavljanja realnih ciljeva i mogućih strategija za suradnju sa zainteresiranim skupinama.

#### Tema 3:

##### *Suradnja obitelji i škole: mogućnosti i poteškoće*

#### **Operativni ciljevi:**

- Procjenjivanje postojećeg stanja suradnje obitelji i škole (propisi i stvarno stanje);
- Upoznavanje čimbenika koji otežavaju suradnju (od strane roditelja i od strane škole);
- Procjenjivanje učinkovitosti najčešćih oblika suradnje obitelji i škole.

#### **Aktivnosti:**

Uspoređuju propise i stvarno stanje. Kroz raspravu i konkretne primjere analiziraju učestalost pojedinih oblika suradnje obitelji i škole i njihovu učinkovitost; u malim skupinama identificiraju čimbenike koji otežavaju suradnju obitelji i škole – one koji ovise o samim roditeljima, kao i čimbenike koji ovise o organizaciji rada u školi, nedovoljne kompetentnosti nastavnika itd.; analiziraju koliko su predstavnici roditelja doista uključeni u različite timove u školi (samoprocjena/ samoevaluacija, razvojno planiranje);

#### Tema 4.

##### *Partnerstvo roditelja i škole kao čimbenik dostignuća učenika - Kako do promjene?*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje važnosti partnerskog odnosa između roditelja i škole s ciljem dostignuća učenika;
- Upoznavanje različitih modela i oblika koji omogućuju sudjelovanje roditelja u životu škole;
- Upoznavanje pokazatelja kojima se procjenjuje sudjelovanje roditelja;

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu analiziraju važnost partnerskog odnosa između škole i obitelji; u malim skupinama, i uz pomoć radnog materijala, identificiraju strategije za sudjelovanje roditelja; u malim skupinama razrađuju pokazatelje za praćenje učinkovitosti sudjelovanja.



## Tema 5.

### *Suradnja sa školskim odborom*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje nadležnosti školskog odbora i procjenjivanje uspješnosti suradnje;
- Razvijanje upravljačkih sposobnosti ravnatelja.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u malim skupinama analiziraju suradnju sa školskim odborom. Identificiraju mogućnosti unaprjeđenja suradnje i vlastitu odgovornost za njezino poticanje. Kroz različite aktivnosti prakticiraju upravljačke sposobnosti; u malim skupinama analiziraju razliku između menadžera i rukovoditelja.

## Tema 6.

### *Suradnja s lokalnom i širom zajednicom*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje važnosti suradnje s lokalnom sredinom s ciljem unaprjeđenja rada škole;
- Prepoznavanje zainteresiranih skupina i pojedinaca u lokalnoj i široj zajednici s kojima je potrebno ostvariti suradnju;
- Upoznavanje s tehnikama javnog zagovaranja;
- Razvijanje vještina za izradu strategije za suradnju s lokalnom zajednicom.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u malim skupinama razmatraju važnost suradnje između škole i lokalne sredine kroz dvosmjernu komunikaciju; uočavaju mogućnosti koje škola može ponuditi sredini i obratno. Mapiraju zainteresirane skupine i pojedince u svojoj sredini; analiziraju mogućnost (predviđenu nastavnim planovima i programima - otvoreni dio kurikuluma i izborni predmet, obvezni izborni sadržaji i izvan-nastavne aktivnosti...) i stvarno stanje; razmatraju načine poboljšanja povezivanja škole s lokalnom sredinom; vježbaju procjenjivanje potreba, postavljanja ostvarivih ciljeva i pokazatelja za praćenje.

## Tema 7.

### *Promocija škole i odnosi s javnošću*

#### **Operativni ciljevi:**

- Razumijevanje važnosti promoviranja škole u lokalnoj zajednici;
- Razvijanje vještina prezentacije;
- Razumijevanje razlike između informiranja i odnosa s javnošću;
- Upoznavanje važnosti školskih projekata za promociju škole.

#### **Aktivnosti:**

Kroz rad u malim skupinama razrađuju strategije predstavljanja svoje škole i rada; kroz vježbu izrade letaka razvijaju vještinu slanja ključnih poruka; identificiraju različite modele promocije i njihovu učinkovitost; Pored toga, sudionici će dobiti informacije o vještini prezentiranja i uputa za izradu *Power point* prezentacije. Sudionici će dobiti i ključne informacije o projektnoj nastavi.

Tema 8.

Plan komunikacija

**Operativni ciljevi:**

- Razvijanje vještine za izradu plana komunikacija;
- Razumijevanje važnosti uključivanja zajednice u stvaranju vizije škole.

**Aktivnosti:**

Sudionici će pojedinačno razraditi plan komunikacija za svoju ustanovu; nakon pojedinačnog rada, svoja razmišljanja će podijeliti sa skupinom, s ciljem što boljeg sagledavanja vlastitih stajališta.

## 5.7 UPRAVLJANJE FINANCIJSKIM I MATERIJALNIM RESURSIMA ŠKOLE

### **Opći ciljevi modula**

Cilj modula je da sudionici svladaju temeljna saznanja o upravljanju financijskim i materijalnim resursima škola; raspolaganju proračunskim sredstvima; upoznaju postupke za analizu resursa; planiraju i realiziraju prikupljanje relevantnih informacija o poslovima radi definiranja znanja, vještina i kapaciteta nužnih za obavljanje konkretnih poslova; izrađuju financijski plan koji je usklađen s razvojnom strategijom i godišnjim planom; prate realizaciju i vrše procjenu/evaluaciju financijskog plana; upoznaju se s razvojnim upravljanjem ljudskim i materijalnim resursima u funkciji stvaranja novih izvora financiranja i ušteda u okviru postojeće prakse; razvijaju osjećaj za važnost kvalitete i standardizacije kao jamstva održivog razvoja i jačanje komunikacijskih i menadžerskih vještina.

### **Opis modula**

Modul Upravljanje financijskim i materijalnim resursima namijenjen je ravnateljima svih odgojno-obrazovnih ustanova. Struktura modula je takva da se vrlo lako može prilagoditi i vrtićima, osnovnim školama, gimnazijama, obrazovnim centrima... itd.

Budući da se od ravnatelja škole ne očekuje da bude isključivo pedagoški rukovoditelj, već i menadžer, koji se brine i o financijskim i materijalnim resursima kojima škola raspolaže, smatramo da ovo široko područje aktivnosti zahtijeva posebnu obuku za stjecanje nužnih znanja i vještina iz oblasti financija i proračuna.

Ovaj modul je zamišljen kao početni i opći, a namjera je ravnatelje škola uvesti u problematiku, naučiti ih kako izraditi financijske planove, vršiti *monitoring* istih, izvještavati o financijskom poslovanju, upravljaju objektima u smislu ostvarivanja profita koji će se upotrijebiti za podizanje kvalitete nastave i sl. Pojedine teme, koje zavrjeđuju iscrpnije proučavanje i cjelodnevni seminar (javne nabave, *per capita* financiranje, prikupljanje sredstava), će biti obrađene na razini prepoznavanja i osnovnog razumijevanja.

### **Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

Tema 1.

Zakonske obveze u oblasti financijskog i računovodstvenog poslovanja škole i javne nabave

**Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje sa strukturom proračuna s aspekta obrazovanja i dodijeljenim sredstvima za pojedine programe;
- Upoznavanje sa zakonskim temeljima korištenja, raspolaganja i evidentiranja ostvarenih sredstava;

- Sagledavanje mogućnosti za učinkovitije korištenje proračunskih sredstava u skladu s dodijeljenim sredstvima;
- Planiranje aktivnosti na poštivanju zakonskih pretpostavki u financijskom i računovodstvenom poslovanju i javnim nabavama.

**Aktivnosti:**

Predstavljanje dokumenata: proračuna, zakona, pravilnika i propisa; analiza predstavljenih dokumenata; identificiranje usklađenosti prakse s planovima i propisima; definiranje aktivnosti na unaprjeđivanju prakse u oblasti financijskog i računovodstvenog poslovanja i planiranje i realizaciju javnih nabava.

*Tema 2.*

*Analiza resursa kojima škola raspolaže*

**Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje s procesom analize resursa u funkciji planiranja na temelju relevantnih podataka;
- Definiranje razvojnih ciljeva;
- Procjena/evaluacija planova.

**Aktivnosti:**

Definiranje procedura za procjenu resursa: ljudskih, materijalnih, partnerskih i sl.; određivanje alata za prikupljanje, obradu i korištenje podataka za planiranje razvojnih procesa; utvrđivanje osnovnih aktivnosti pri procesu procjene/evaluacije planova koji se odnose na financijske, ljudske i materijalne resurse.

*Tema 3.*

*Financijsko planiranje*

**Operativni ciljevi:**

- Upoznaju se i sposobni su analizirati financijski plan;
- Upoznaju se sa strukturom financijskog plana i dinamikom realizacije aktivnosti.

**Aktivnosti:**

Predstavljanje financijskog plana s komentarima na strukturu; definiranje strukture financijskog plana usklađene sa zakonskim i razvojnim pretpostavkama i dodijeljenim sredstvima; sagledavanje uloge pojedinih sudionika u procesu stvaranja financijskog plana (nastavnici, aktivni, službe i sl.).

*Tema 4.*

*Upravljanje ljudskim i materijalnim resursima u funkciji stvaranja i raspolaganje financijskim resursima u razvojnom pravcu*

**Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje sa zahtjevima za ljudske resurse, temeljem pretpostavljenih promjena u radu;
- Uključivanje kvalificiranih i kompetentnih članova kolektiva radi angažiranja na razvojnim i financijski relevantnim poslovima;
- Organizacija procesa mijenjanja određenog znanja, sposobnosti, vještina, stavova i/ili ponašanja s ciljem poboljšanja rezultata koje zaposlenici postižu na svom radnom mjestu ili na mjestu koje je predviđeno u razvojnoj organizaciji škole;
- Upoznavanje s procesom ocjene pojedinačnog doprinosa zaposlenika u ostvarivanju organizacijskih ciljeva u unaprijed zadanom vremenskom razdoblju;

- Upoznavanje s načinima osnivanja sustava izravnog (osnovna plaća i varijabilni dio zarade, temeljen na rezultatima rada) i neizravnog nagrađivanja zaposlenika (programi, plaćene aktivnosti, privilegije).

#### **Aktivnosti:**

Prezentacije primjera procesa upravljanja ljudskim resursima koju obavlja ravnatelj, kao i primjeri procesa koji se odvijaju i na drugim razinama upravljanja organizacijom; organiziranje radionice na kojoj sudionici definiraju ciljeve upravljanja ljudskim resursima na radnom mjestu, a koji su u izravnoj vezi s pojedinačnim pokazateljima rada ili rezultatima koje postižu zaposlenici, s razinom kvalitete, motivacijom i mogućnostima da se uključe u procese stvaranja nove dobiti i vrijednosti i sl.; usuglašavanje popisa olakšica koje, dugoročno gledano, stimuliraju odanost zaposlenika (angažiranih u razvojnim procesima) cjelokupnoj organizaciji; sagledavanje uloge ljudskih resursa u unaprjeđenju kvalitete uvjeta rada, rastu i razvoju organizacije i profitabilnosti njezinog funkcioniranja.

#### *Tema 5.*

*Proširivanje oblasti rada u funkciju stvaranja novih financijskih izvora*

#### **Operativni ciljevi:**

- Sagledavanje osiguravanja dodatnih izvora financiranja ili druge vrste potpore;
- Upoznavanje sa zakonskim osnovama privatno-javnog partnerstva;
- Planiranje poduzetničkih aktivnosti na temelju resursa (ljudskih, materijalnih, prostornih) za osiguravanje dodatnih sredstava ili opreme;
- Definiranje procedura za analizu ušteda u svim aspektima rada;

#### **Aktivnosti:**

Analiza zakonskih pretpostavki za korištenje prostornih, materijalnih i ljudskih resursa za dodatne aktivnosti; definiranje resursa koji se mogu staviti u funkciju stvaranja nove dobiti; definiranje plana aktivnosti za ostvarivanje dodatnih prihoda s okvirnom bilancom; procedure pri realizaciji razvojnih planova; radionica za definiranje aktivnosti za upravljanje poslovima (obrazovanje odraslih, vanjske usluge, marketing itd.) i objektima škole koji donose zaradu (školski restoran, prodajni objekt, proizvodna radionica, školska zadruga); predstavljanje popisa mogućih ušteda u školi (energetska učinkovitost, čuvanje školske imovine itd.).

#### *Tema 6.*

*Održivost financijskog razvoja škole*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznavanje s važnošću *monitoringa* realizacije plana razvoja za osiguravanje održivosti;
- Upoznavanje s mogućnostima promjene organizacije rada, dodatna zaduženja, uvođenja procedura i standarda u radu u funkciji održivog razvojnog procesa;
- Upoznavanje s oblicima investiranja u ljudske resurse, nastavnim sredstvima, opremom.

#### **Aktivnosti:**

Definiranje dinamike i resursa za realizaciju aktivnosti iz razvojnog plana; izrada plana *monitoringa*; stvaranje nove strukture organizacije s novom misijom.

## Tema 7.

### Financijsko izvještavanje

#### Operativni ciljevi:

- Upoznavanje sa zakonskim uvjetima za izradu financijskog plana;
- Upoznavanje s načinima pribavljanja sredstava za unaprjeđivanje rada organizacije i ispunjenje razvojnoga plana;
- Upoznavanje sa zakonskim uvjetima za izradu izvješća i završnih računa;
- Upoznavanje sa zakonskim uvjetima vođenja evidencije o sredstvima i opremi.

#### Aktivnosti:

Predstavljanje i analiza konkretnog financijskog plana; radionica za definiranje strukture financijskog plana na problemskom zadatku; definiranje strukture financijskog izvješća prema različitim tijelima kako je propisano zakonskim okvirom.

## Tema 8.

### Ravnatelj kao menadžer

#### Operativni ciljevi:

- Upoznavanje s važnošću potrebe za visokim stupnjem organiziranosti, sposobnosti brzog i analitičkog zaključivanja, intuitivnog razmišljanje tijekom donošenja važnih odluka za koje postoje ili ne postoje konkretne informacije;
- Shvaćanje važnosti pravovremenog planiranja i organiziranja rada, dobre koordinacije i sposobnosti rada u velikim timovima;
- Upoznavanje s regulativom i mogućnostima koje pruža privatno-javno partnerstvo;
- Shvaćanje važnosti odgovornosti i odlučnosti u pravovremenom donošenju kvalitetnih odluka.

#### Aktivnosti:

Radionica pozornog slušanja drugih; uvježbavanje pregovaranja i taktičnosti; prezentacija verbalnih sposobnosti na zadanu temu; rješavanje problemskog zadatka i prezentacija mogućih rješenja.

## 5.8. STRUKOVNA ŠKOLA U SVOM OKRUŽENJU (Dodatni modul)<sup>6</sup>

### Opći cilj modula

Cilj modula je da ravnatelji steknu konkretna znanja i dobiju konkretne ideje za unaprjeđenje suradnje s pojedincima, gospodarskim subjektima i institucijama na lokalnoj, regionalnoj ili nacionalnoj razini, kao i za njihovo uključivanje i davanje doprinosa radu škole, a s ciljem poboljšanja kvalitete nastave i omogućavanja učenicima stjecanje praktičnih znanja i vještina, osiguravanja boljih uvjeta za rad nastavnika i učenika, unaprjeđenja transparentnosti i demokratičnosti rada škole.

### Opis modula

Modul "Strukovna škola u svom okruženju" namijenjen je rukovoditeljima strukovnih i mješovitih škola.

Na seminaru, ravnatelji će se upoznati s različitim oblicima i iskustvima suradnje škole i zajednice, primjerima dobre prakse i mogućim pristupima većeg uključivanja drugih subjekata u rad škole. Ravnatelji će imati prigodu podijeliti svoja pozitivna i negativna iskustva sa svojim kolegama, kao i iznijeti inicijative s ciljem međusobnog povezivanja i zajedničkog djelovanja.

<sup>6</sup> Ovaj modul se može prilagoditi i za ravnatelje umjetničkih škola imajući u vidu njihove specifične potrebe.

Modul se bavi vještinama uspostavljanja i održavanja odnosa s poslodavcima i načinima aktivnijeg sudjelovanja i pomaganja radu škole, zatim unaprijeđenjem praktične nastave i profesionalne prakse kroz suradnju s poduzećima, većom prisutnošću škole u lokalnoj zajednici, građenjem odnosa s udrugama poslodavaca, strukovnim udrugama, resornim ministarstvima, zavodom za zapošljavanje itd., potrebom sagledavanja aktualnih kretanja na lokalnom, regionalnom i širem tržištu rada radi učinkovitijeg planiranja, povezivanjem s fakultetima i bivšim, sadašnjim i budućim učenicima, kao i povezivanjem s drugim školama u zemlji i susjednim državama.

Ravnatelji će kroz niz radionica i rad u skupinama biti u mogućnosti razmijeniti međusobna iskustva, ali i izaći s konkretnim prijedlozima kako mogu unaprijediti situaciju u svojim školama po gore navedenim oblastima.

### **Teme, operativni ciljevi i aktivnosti modula**

#### *Tema 1.*

*Uspostavljanje i održavanje dugoročne uspješne suradnje s poslodavcima*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju važnost suradnje s poslodavcima za strukovne i mješovite škole, kao i primjere dobre prakse i tehnike izgradnje dobrih odnosa između poslodavaca iz lokalne zajednice, regije ili drugih dijelova države i škole/nastavnika.

#### **Aktivnosti:**

Nakon uvodnog izlaganja/prezentacije, ukazivanja na važnost suradnje s poslodavcima, navođenja primjera dobre prakse i opcija za suradnju, kroz raspravu i rad u skupinama, sudionici osmišljavaju, vježbaju i koriste tehnike uspostavljanja dobrih odnosa s poslodavcima, tehnike pregovaranja, održavanja uspješne komunikacije s poslodavcima, kao i tehnike motiviranja nastavnika za suradnju s poslodavcima.

#### *Tema 2.*

*Uvođenje poslodavaca u život i rad škole*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju i razmatraju različite primjere dobre prakse o sudjelovanju poslodavaca u životu i radu škole, i stječu svijest o važnosti korištenja opreme kod poslodavaca za razvoj nužnih vještina i znanja kod učenika.

#### **Aktivnosti:**

Kroz raspravu i u skupinama sudionici analiziraju različite primjere dobre prakse o sudjelovanju poslodavaca u organizaciji rada škole i predlažu izvodiva rješenja i pristupe koji će omogućiti veće uključivanje poslodavaca u osiguravanje nastavnih sredstava i opreme za školu, ili stavljanja svoje opreme na raspolaganje školi.

#### *Tema 3.*

*Organizacija i izvođenje praktične nastave i profesionalne prakse u školi i/ili kod poslodavca*

#### **Operativni ciljevi:**

- Upoznaju se s različitim iskustvima organiziranja praktične nastave i profesionalne prakse u školi i/ili kod poslodavca.

**Aktivnosti:**

Sudionici u skupinama analiziraju probleme s kojima se susreću tijekom organiziranja i izvođenja praktične nastave kod poslodavca i predlažu moguća rješenja i načine kako animirati poslodavce da osiguraju praktičnu nastavu za više učenika; sudionici u skupinama razmatraju mogućnost obavljanja dijela ili cjelokupne praktične nastave kod poslodavca, kao i koristi ili nedostatke koje bi učenici od toga imali; sudionici u skupinama analiziraju probleme pri organiziranju profesionalne prakse tijekom ljetnih mjeseci, koristi koje i učenici i poslodavci imaju od dobre organizacije i predlažu moguća rješenja.

*Tema 4.*

*Uspostavljanje i održavanje dugoročne uspješne suradnje s pojedincima i institucijama na lokalnoj i regionalnoj razini*

**Operativni ciljevi:**

- Ravnatelji se upoznaju sa srži odnosa sa svim ključnim akterima na lokalnoj razini i potrebom da čelnici zajednice iz različitih djelokruga budu bolje upoznati s radom škole, kao i doprinosom koji škola može dati životu zajednice (uklapanje profila škole u dugoročne i kratkoročne planove razvoja općine, sudjelovanje u izradi lokalnih strategija, zajednički rad na smanjenju nezaposlenosti).

**Aktivnosti:**

Nakon uvodnog dijela i izlaganja, sudionici u skupinama razmatraju moguće načine identificiranja lokalnih aktera, kao i načine približavanja škole zajednici i većeg uključivanja u planiranje njezine budućnosti (npr. kroz lokalne društvene savjete, analize potreba lokalnog tržišta rada) i u život zajednice (organizacija zajedničkih proslava, itd.).

*Tema 5.*

*Izgradnja odnosa s relevantnim udrugama, ministarstvima i fakultetima*

**Operativni ciljevi:**

- Sudionici se upoznaju s potrebom povezivanja i umrežavanja s različitim udrugama i institucijama i prednostima koje ta suradnja može imati za učenike i nastavnike, npr. kroz upoznavanje s najnovijim tehnologijama, tijekovima i tendencijama, zajedničko sudjelovanje u aktivnostima i projektima itd.

**Aktivnosti:**

Sudionici u skupinama definiraju organizacije, udruge i institucije iz jednog ili više područja rada s kojima bi se njihove škole mogle povezati ili uspostaviti suradnju; sudionici osmišljavaju konkretne inicijative, aktivnosti ili projekte koji bi se mogli realizirati zajedničkim djelovanjem (npr. Unija poslodavaca može biti posrednik u organiziranju posjeta gospodarstvenika iz jednog sektora školi/ školama) i na koje načine bi u te aktivnosti mogli biti uključeni nastavnici i učenici škole.

*Tema 6.*

*Razumijevanje tržišta rada i organizacija rada škole*

**Operativni ciljevi:**

- Ravnatelji se upoznaju s načinima dolaženja do najvažnijih izvora podataka o tržištu rada na lokalnoj i nacionalnoj razini, kao i važnošću korištenja tih podataka i planova razvoja na makro razini za izradu politika koje se odnose na cjelokupno strukovno obrazovanje, ali i na mikro razini bitnoj za planiranje budućeg rada i organizacije škole.

**Aktivnosti:**

Ravnatelji u skupinama razmatraju situaciju na tržištu rada u zajednicama iz kojih dolaze i osmišljavaju inicijative i aktivnosti na razini škole koje će je bolje pozicionirati u odnosu na trenutne potrebe gospodarstva, ali i buduća kretanja i tendencije u razvoju zajednice.

*Tema 7.*

*Izgradnja i održavanje odnosa s bivšim, sadašnjim i budućim učenicima*

**Operativni ciljevi:**

- Ravnatelji se upoznaju s tehnikama komunikacije s bivšim, sadašnjim i budućim učenicima, i primjerima dobre prakse.

**Aktivnosti:**

Po skupinama, ravnatelji razmatraju, osmišljavaju, a potom i ostale skupine informiraju o inicijativama za održavanje kontakta s bivšim učenicima s ciljem njihovog trajnog sudjelovanja u životu i radu škole; zatim o tehnikama komuniciranja sa sadašnjim učenicima s ciljem njihovog boljeg informiranja o radu škole, njezinom funkcioniranju, aktivnostima i planovima, a s ciljem većeg sudjelovanja učenika u unaprjeđenju kvalitete rada škole i njezine demokratizacije; i na kraju o pristupu koji primjenjuju ili bi primijenili da animiraju učenike osnovnih škola da izaberu i upišu se u ustanovu koju oni vode.

*Tema 8.*

*Izgradnja i održavanje odnosa sa sličnim školama iz države, regije i Europe*

**Operativni ciljevi:**

Ravnatelji se upoznaju s primjerima i prednostima povezivanja/umrežavanja sa sličnim školama iz države i regije, a koje se mogu iskazati kroz razmjenu nastavnika i učenika, razmjenu znanja i metodologija rada i vođenja škole, zajedničkih nastupa na natjecanjima, zajedničkog prijavljivanja za projekte (što je od posebnog značaja u kontekstu pridruživanja EU i pristupanja njezinim programima) itd.

**Aktivnosti:**

Ravnatelji u skupinama osmišljavaju i razmatraju različite oblike suradnje s drugim školama i iznose konkretne prijedloge za unaprjeđivanje te suradnje i uspostavljanje novih veza.



## Literatura

- Zavod za školstvo Crne Gore. (2013). *Program obuka za rukovodioce vaspitno obrazovnih ustanova*. Podgorica
- European Policy Network on School Leadership. (2011). *Leadership in Education – A European Qualification Network for Effective School Leadership*. Dostupno na <http://www.leadership-in-education.eu>
- New Zealand Ministry of Education. (2015). *Professional Standards for Primary Principals*. Dostupno na [www.educationalleaders.govt.nz](http://www.educationalleaders.govt.nz)
- Zavod za unapređenje obrazovanja i vaspitanja. *Standardi kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja*. Dostupno na <http://www.zouv.gov.rs>
- dr.sc Oleg Đaković. (2012). *Modeli stručnog usavršavanja ravnatelja srednjih škola*.
- Zineta Bogunić et al. (2013). *Priučnik za ravnatelje/ice*. KulturKontakt. Sarajevo
- CES Programme Finnish Co-operation in the Education Sector of BiH. (2006). *Osnove demokratskog školskog menadžmenta*. Sarajevo
- OESS Misija u BiH. (2010). *Financijski vodič za ravnatelje/ice osnovnih i srednjih škola*. Sarajevo.





