



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Prijedlog licenciranja ravnatelja

prof. dr. sc. Stjepan Staničić

Maja Jukić, dipl. ing. el.

prof. dr. sc. Vesna Kovač

Nikica Mihaljević, prof.

Suzana Hitrec, prof.

Ljubica Banović, prof.

Vlado Prskalo, prof.



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Doprinos ravnatelja kvaliteti škole i učeničkoga doma – važnost licenciranja

prof. dr. sc. Stjepan Staničić



Važnost profesionalizacije ravnatelja za kvalitetu škole / učeničkoga doma

- Dobra škola / učenčki dom - odrednice
- Profesionalizacija ravnatelja – pretpostavka dobre škole / učeničkoga doma
- Licenciranje ravnatelja – dokazivanje profesionalnosti
- Pretpostavke za profesionalizaciju ravnatelja



Terminološke nedoumice

Dobre škole, uspješne škole, izvrsne škole, učinkovite škole, kvalitetne škole, uzorne škole, napredne škole, ogledne škole, djelotvorne škole...

Engleski: good schools , successful schools , excellent schools , effective schools, High-Performing Schools... **Njemački:** gute Schulen, erfolgreiche Schulen, hervorragende Schulen, effektive Schulen, vorbildliche Schulen, Versuchsschulen... **Talijanski:** buone scuole, scuole di successo, ottime scuole, scuole efficaci... **Francuski:** de bonnes écoles, réussite scolaire, d'excellentes écoles, des écoles efficaces ...

Dobra škola / učenički dom:

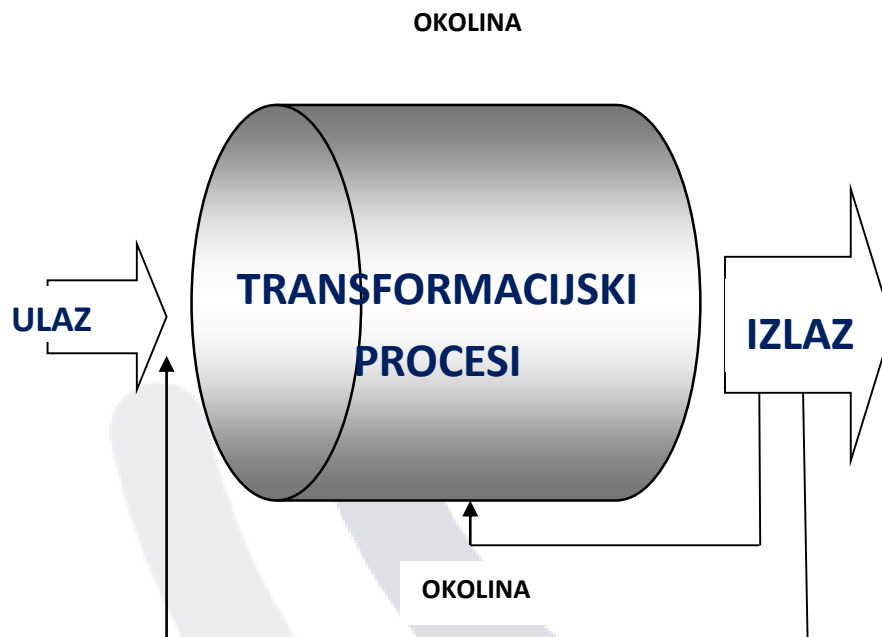
- Optimalno ostvaruje zadane ciljeve
- Postiže željene rezultate (Levine i Lezotte, 1990.)
- Promiče napredak svih učenika, omogućuje da svi učenici postižu najviše moguće standarde, poboljšava sve aspekte učeničkog uspjeha i razvoja, poboljšava svoju kvalitetu iz godine u godinu (Stoll i Fink, 2000.).



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Škola / učenički dom kao sustav

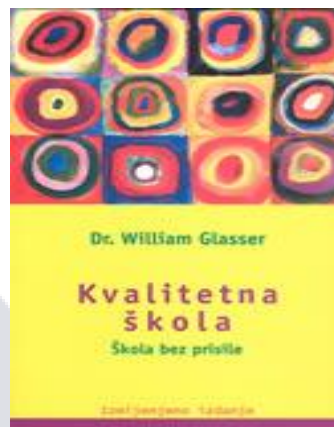
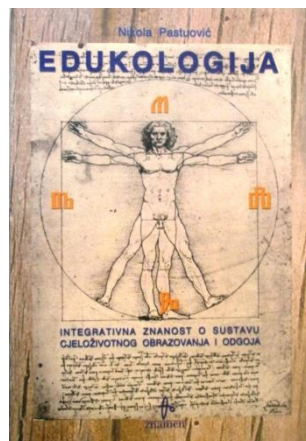
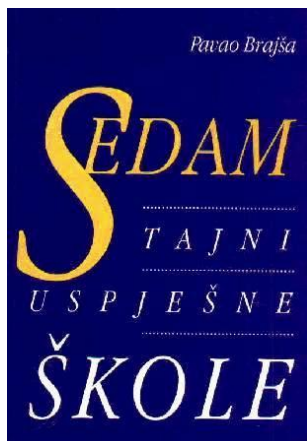
Učenici
Učitelji
Oprema
Programi
Udžbenici
Novac
...



Izlaz (kvantiteta):
Broj pozitivno
ocijenjenih učenika
Ishod (kvaliteta):
Znanja, vještine,
vrijednosti, navike
učenika



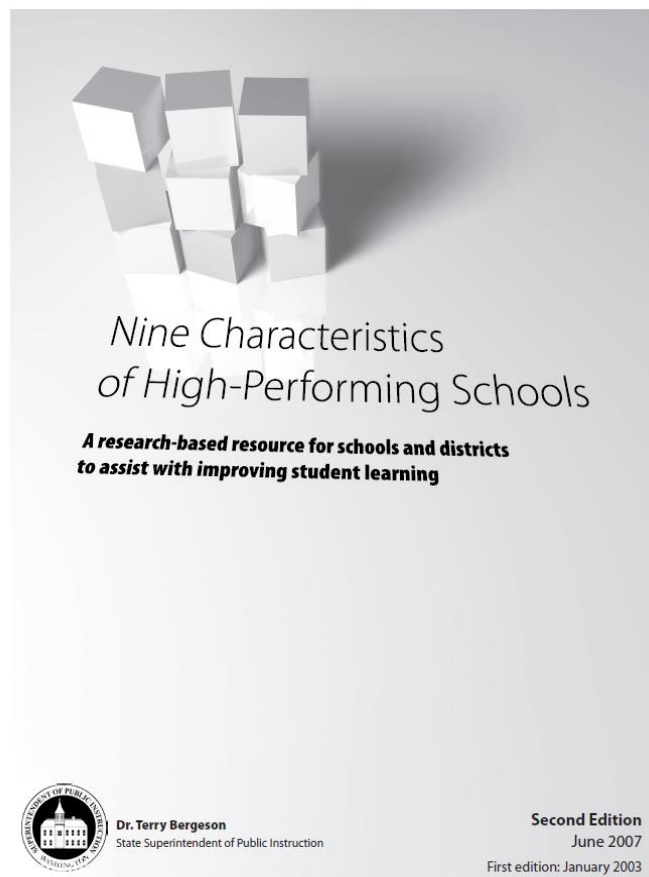
Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja





Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

KARAKTERISTIKE DOBRIH ŠKOLA



Shannon, G.S. & Bylsma, P. (2007). *The Nine Characteristics of High-Performing Schools: A research-based resource for schools and districts to assist with improving student learning.* (2nd Ed.). Olympia, WA: OSPI.

- više od 200 istraživanja
- ključne *web*-stranice, knjige, dokumenti
- instrumenti

**Dobre škole / učenički domovi
imaju neka zajednička obilježja**



KARAKTERISTIKE DOBRIH ŠKOLA

1. Jasna općeprihvaćena orijentacija
2. Visoka očekivanja
- 3. Učinkovito rukovođenje**
4. Suradnja i komunikacija
5. Usklađenost sa standardima
6. Praćenje učenja i poučavanja
7. Profesionalni razvoj zaposlenih
8. Poticajno okruženje za učenje
9. Uključenost obitelji i zajednice

(Shannon, G.S. i Bylsma, P., 2007.)

- 1. Upravljanje i rukovođenje**
2. Uvjeti rada
3. Profesionalni razvoj zaposlenih
4. Partnerski odnosi škole
5. Kurikulum škole
6. Učenje i poučavanje
7. Dobrobit učenika
8. Rezultati, ishodi rada

(Bezinović, P., 2016.)



Ravnatelj poslovodni i pedagoški (ruko)voditelj

sudjeluje u svim područjima rada i
odgovoran je za rad i rezultate ustanove

dobar ravnatelj = dobra škola
20 % uspjeha škole ovisi o ravnatelju



Ravnatelj – područje rada (ERS-a5 Standard zanimanja)

Upravljanje i rukovođenje školom/uč. domom

Strateško upravljanje Š/UD

- Izrada strateškog dokumenta
- Izrada vizije i misije ustanove
- Voditi tim za kvalitetu
- Projektirati, pratiti i vrednovati razvoj

Upravljanje ljudskim potencijalom u Š/UD

- Izraditi kriterije i selekcionirati kandidate
- Sudjelovati u uvođenju zaposlenika
- Pratiti i vrednovati rad zaposlenika
- Organizirati i voditi profesionalni razvoj
- Potpora učenicima

Upravljanje odgojno-obrazovnim procesom u Š/UD

- Planiranje odgojno-obrazovnog procesa
- Organizacija i praćenje nastave i drugih aktivnosti
- Unapređivanje pedagoškog procesa
- Uvođenje novih programa i inovacija
- Oblikovanje i modificiranje kulture

Organizacijsko upravljanje - poslovanje Š/UD

- Poznavanje i primjena pravnih i finansijskih propisa
- Vođenje tima za izradu finansijskog plana
- Gospodarenje finansijskim resursima
- Osmišljavanje novih prihoda za Š/UD
- Koordinacija i delegiranje poslova

Upravljanje odnosima s okruženjem

- Suradnja s tijelima uprave i službi u okruženju
- Oblikovanje imidža i predstavljanje u javnosti
- Savjetodavno-konzultativni rad s roditeljima
- Lokalna, nacionalna i međunarodna suradnja

Mogu li **budući** ravnatelji kvalitetno voditi školu i učenički dom bez osposobljenosti za rad u ovim područjima?



PROFESIONALIZACIJA RAVNATELJA

- **Odrediti standarde** znanja, vještine, uvjerenja, kvalitetu
 - Izraditi i legalizirati standarde za ravnatelje - druge države 30 god. – prijedlog ERS-e5
- **Osposobiti kandidate** za ravnatelje
 - Obrazovati prije preuzimanja uloge u praksi.
Sve članice EU imaju institucionalno obrazovanje ravnatelja
- **Utvrđiti osposobljenost - licencirati**
 - Sve članice EU imaju neki vid utvrđivanja osposobljenosti ravnatelja
- **Osigurati potporu**
 - savjetodavnu pomoć, profesionalni razvoj, motivirati i nagraditi - preporuke OECD-a



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja



Ekspertna radna skupina za provedbu 5. cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije

Standardi za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova

(Izvršje o ostvarenju 1. i 2. zadaće Ekspertne radne skupine za provedbu 5. cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije – ERS-e5)

Uredili:

Izv. prof. dr. sc. Stjepan Staničić, voditelj Ekspertne radne skupine
Izv. prof. dr. sc. Vesna Kovač, zamjenica voditelja Ekspertne radne skupine
Dr. sc. Oleg Đaković, zamjenik voditelja Ekspertne radne skupine

Sadržaj:

1. UVODNA NAPOMENA	2
2. STANDARD ZANIMANJA RAVNATELJA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE	3
2.1. OBRAZLOŽENJE STANDARDA ZANIMANJA RAVNATELJA	3
2.2. PRIJEDLOG STANDARDA ZANIMANJA RAVNATELJA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE	4
3. NACIONALNI STANDARD KVALIFIKACIJE ZA RAVNATELJSKU PROFESIJU	16
3.1. OBRAZLOŽENJE UZ NACIONALNI STANDARD KVALIFIKACIJE ZA RAVNATELJSKU PROFESIJU	16
3.2. PRIJEDLOG NACIONALNOG STANDARDA KVALIFIKACIJE ZA RAVNATELJSKU PROFESIJU	17
4. ZAKLJUČAK	31
5. IZVORI	31
6. PRILOZI	34
6.1. ODLUKA O IMENOVANJU EKSPERTNE RADNE SKUPINE ZA PROVEDBU 5. CILJA STRATEGIJE	34
6.2. POZITIVNO MIŠLJENJE FILOZOFSKOG FAKULTETA U RIECI O PRIJEDLOGU STANDARDA KVALIFIKACIJE	36

Zagreb, prosinac 2016.



Ekspertna radna skupina za provedbu 5. cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije

Model licenciranja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova

(Izvršje Ministarstvu znanosti i obrazovanja o ostvarenju 3. zadaće Ekspertne radne skupine za provedbu 5. cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije)

Uredio: izv. prof. dr. sc. Stjepan Staničić, voditelj Ekspertne radne skupine za provedbu 5. cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije

Sadržaj:

1. UVODNA NAPOMENA	2
2. VAŽNOST RAVNATELJA U DRUGIM DRŽAVAMA I NJEGOV STATUS U HRVATSKOJ	3
2.1. VAŽNOST RAVNATELJA ZA KVALITETU ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE	3
2.2. POLOŽAJ I STATUS RAVNATELJA U HRVATSKOJ – PREDUVJETI ZA UNAPREĐENJE UPRAVLJANJA I RUKOVODENJA	4
3. LICENCIRANJE RAVNATELJA U FUNKCIJI UNAPREĐIVANJA KVALITETE RUKOVODENJA	7
3.1. VAŽNOST LICENCIRANJA	7
3.2. ISKUSTVA DRUGIH DRŽAVA U LICENCIRANJU RAVNATELJA	8
3.3. POKUŠAJI U SMJERU LICENCIRANJA RAVNATELJA U HRVATSKOJ	9
4. MODEL LICENCIRANJA RAVNATELJA – PRIJEDLOG	10
4.1. GRAFIČKI PRIKAZ AKTIVNOSTI U MODELU LICENCIRANJA POSTOJEĆIH RAVNATELJA	10
4.2. OPIS MODELA LICENCIRANJA POSTOJEĆIH RAVNATELJA	11
4.2.1. Aktivnosti prije licenciranja i preduvjeti njihove izvedbe	11
4.2.2. Aktivnosti tijekom licenciranja i preduvjeti njihove izvedbe	13
4.2.3. Aktivnosti nakon licenciranja i preduvjeti njihove izvedbe	15
4.3. LICENCIRANJE BUDUĆIH RAVNATELJA	16
4.4. REVICENCIRANJE - OBNOVA LICENCE RAVNATELJA	16
4.5. ULOGA NACIONALNOG CENTRA ZA VANJSKO VREDNOVANJE OBRAZOVANJA U IZVODU I IMPLEMENTACIJU MODELA LICENCIRANJA RAVNATELJA	17
5. PRIJEDLOG PLANA PROVEDBE LICENCIRANJA RAVNATELJA	18
6. ZAKLJUČAK	19
7. IZVORI	19
8. PRILOZI	22
8.1. ODLUKA O IMENOVANJU EKSPERTNE RADNE SKUPINE ZA PROVEDBU 5. CILJA STRATEGIJE OBRAZOVANJA, ZNANOSTI I TEHNOLOGIJE	22

Zagreb, prosinac 2016.

Prijedlog standarda u MZO-u od 7. listopada 2016., a Prijedlog modela licenciranja od 12. prosinca 2016.

<http://www.novebojeznanja.hr/aktualnosti/ekspertna-radna-skupina-izradila-prijedlog-modela-licenciranja-ravnatelja/3738>

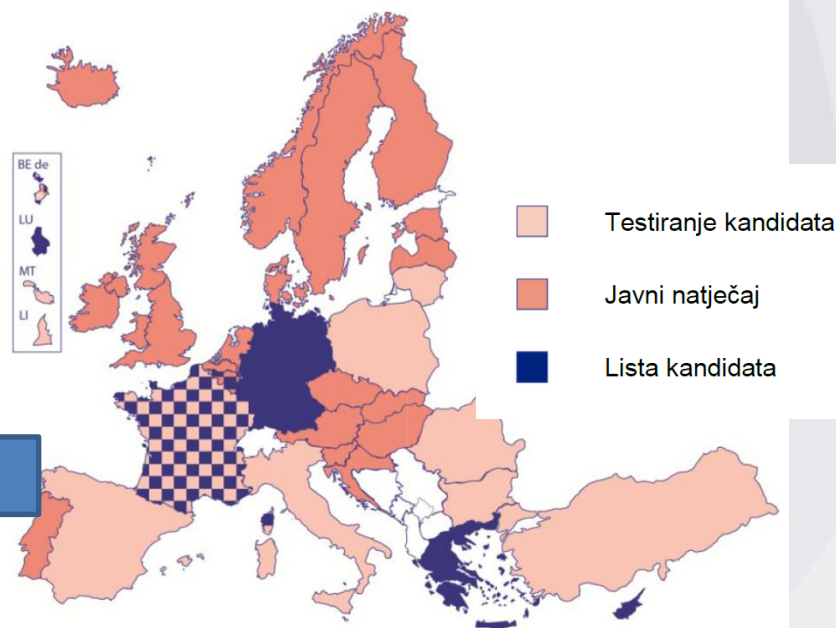


Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Obrazovanje ravnatelja u EU

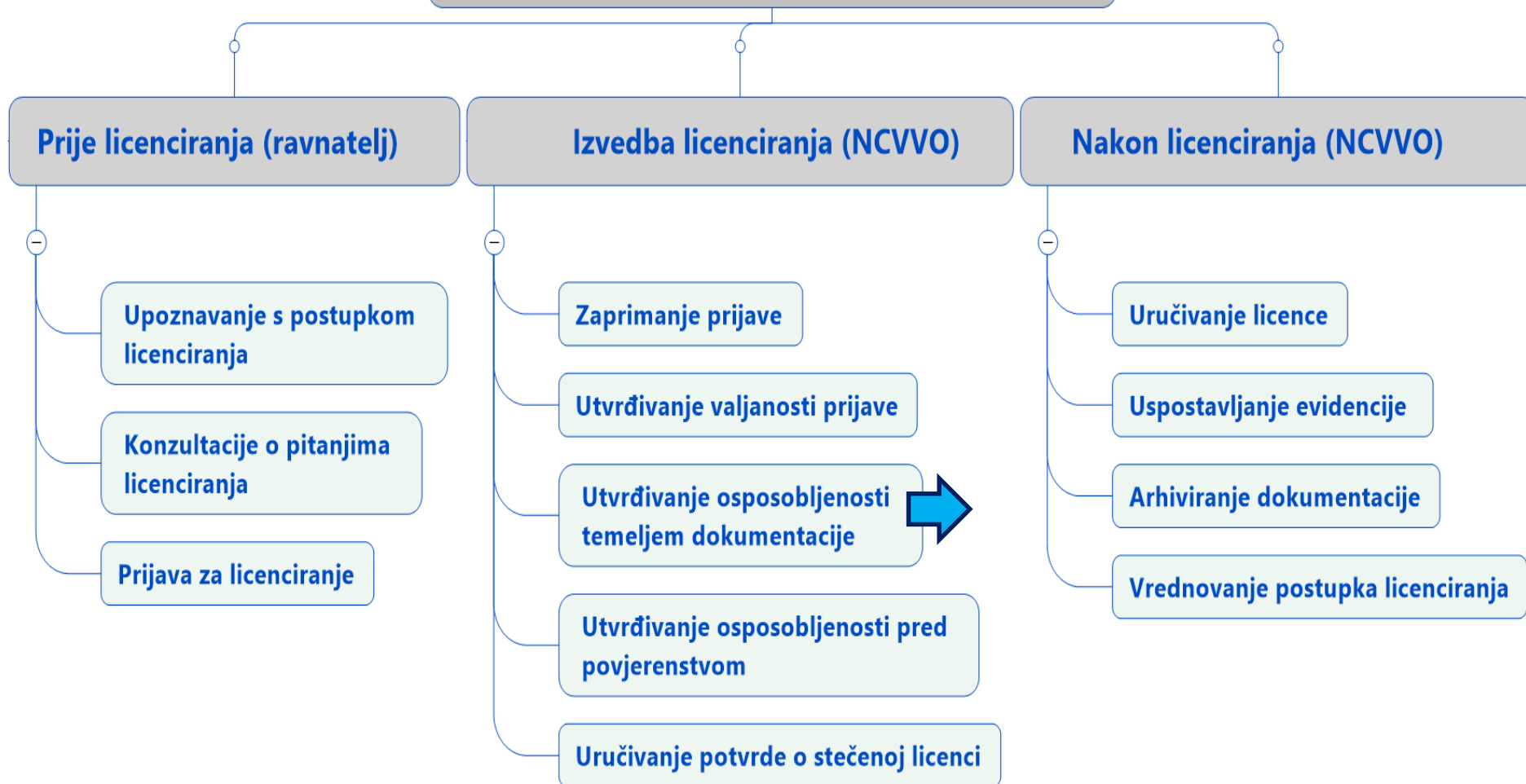


Izbor i licenciranje ravnatelja u EU





Model licenciranja postojećih ravnatelja





- **Licenciranje** - *postupak tijekom kojeg kandidat dokazuje da je postigao odgovarajuću razinu stručnosti potrebnu za uspješno vođenje škole, a u skladu sa standardima svoje profesije (fokus na izvedbi, standardi u akciji).*

Zašto je važno?

- Osigurava stručnu prepoznatljivost ravnatelja i ugled u javnosti
- Ističe doprinos ravnatelja radu škole / učeničkoga doma i uspjehu učenika
- Potvrđuje preuzimanje profesionalne odgovornosti za kvalitetu rada u školi
- Potiče ravnatelje na međusobnu suradnju (sustavski ravnatelj)
- Usmjerava obrazovanje ravnatelja na ravnatelja kao kriterij, a ne na profit
- Otežava uplitanje političkih stranaka u izbor ravnatelja



UMJESTO ZAKLJUČKA - SPOMENUTA PITANJA

- Prepoznamo li dobre škole / učeničke domove?
Što ih određuje kao dobre?
- Koja su temeljna **područja rada ravnatelja** u školi / učeničkomu domu?
- Može li **neosposobljen** ravnatelj (ubuduće) kvalitetno voditi školu / učenički dom?
- Treba li ravnatelje **profesionalizirati**? Što uključuje profesionalizacija?
- Treba li osposobljenost ravnatelja utvrđivati i **licencirati**?
- Kako ostvariti licenciranje **postojećih**, a kako **budućih** ravnatelja?
- Zašto je licenciranje **važno**?
- Ako je profesionalizacija ravnatelja potrebna, **zašto se ne ostvaruje**?
- Koje **pretpostavke** treba osigurati?



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Radili na modelu licenciranja – članovi Ekspertne radne skupine

- **izv. prof. dr. sc. Stjepan Staničić**, voditelj, Filozofski fakultet, Rijeka
- **izv. prof. dr. sc. Vesna Kovač**, zamjenica voditelja, Filozofski fakultet, Rijeka
- **dr. sc. Oleg Đaković**, zamjenik voditelja, Agencija za odgoj i obrazovanje, Rijeka
- **dr. sc. Petar Bezinović**, znanstveni savjetnik, Institut za društvena istraživanja, Zagreb
- **Maja Jukić**, dipl. ing.el., Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja, Zagreb
- **Mario Rogač**, prof., Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb
- **Vlade Matas**, prof., Agencija za odgoj i obrazovanje, Split
- **mr. sc. Inga Seme Stojnović**, Agencija za odgoj i obrazovanje, Zagreb
- **Suzana Hitrec**, prof., Udruga hrvatskih srednjoškolskih ravnatelja, Zagreb
- **Nikica Mihaljević**, prof., Hrvatska udruga ravnatelja osnovnih škola, Zagreb
- **Ljubica Banović**, prof., Udruga učeničkih domova, Zagreb
- **Marijana Pernar**, prof., Dječji vrtić Botinec, Zagreb
- **Vlado Prskalo**, prof., Srednja škola M. A. Reljkovića, Slavonski Brod
- **Vesna Hrvoj Šic**, prof., Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta, Zagreb



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Kontakt za sva pitanja:
stjepan.stanicic@ri.ht.hr





Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Prijedlog licenciranja ravnatelja Osvrt i komentari na pitanja

Maja Jukić, dipl. ing. el.
prof. dr. sc. Vesna Kovač

Nikica Mihaljević, prof.

Suzana Hitrec, prof.

Ljubica Banović, prof.

Vlado Prskalo, prof.



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Prijedlog licenciranja ravnatelja Uvjeti za kvalitetan rad ravnatelja i profesionalizaciju

Nikica Mihaljević, prof.

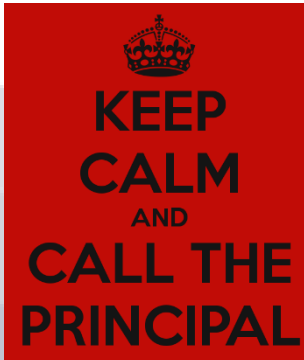
Suzana Hitrec, prof.

Ljubica Banović, prof.

Vlado Prskalo, prof.



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja



Prijedlog licenciranja ravnatelja Uloga Nacionalnoga centra za vanjsko vrednovanje obrazovanja



Maja Jukić, dipl. ing. el.



Uloga Centra

- Predlaganje rješenja te u vezi s tim, **razvoj instrumenta** za licenciranje ravnatelja i **njegova implementacija** po donošenju **u suradnji s najboljima u sustavu**
- Najvažniji princip - **Princip poštovanja i povjerenja**
- Uspostaviti **korelaciju između osposobljavanja za stjecanje kvalifikacije u nadležnosti ustanova** koje će za to dobiti dopusnicu slijedom odluke MZO-a **i licenciranja koje će provoditi Centar** uspostavljanjem mreže vanjskih educiranih suradnika, najboljih u sustavu u navedenom području rada.



Elementi predloženoga projekta za financiranje iz ESF-a

- Recenzija i unapređenje do sada razvijenog modela licenciranja ravnatelja
- Uspostava početne baze „licencatora”
 - Definirati kompetencije licencatora i odrediti selekcijske kriterije
 - Pozvati potencijalne licencatore i provesti odabir potencijalnih licencatora
 - Provesti edukacije licencatora - teorijski i praktično
- Provedba pilot-programa sustava licenciranja ravnatelja
 - Provesti informiranje odgojno-obrazovnih ustanova
 - Pozvati aktualne ravnatelje na sudjelovanje
 - Zaprimiti prijave pristupnika i provesti administrativnu provjeru dokumentacije
 - Provesti ocjenu pravne sposobnosti pristupnika
 - Provesti ocjenu stručne sposobnosti pristupnika
 - Imenovati prvu generacije licenciranih ravnatelja
 - Vrednovati provođenje pilot-programa sustava licenciranja
- Provedba sustava licenciranja ravnatelja



Uloga Centra

Osim **vizionarskog pogleda u budućnost**, praćenja trendova u struci i prvih prijedloga rješenja, nužni su:

- ✓ osiguran **zakonski okvir** i donesena **politička odluka**
- ✓ koordinacija svih dionika i **sinergijsko djelovanje**
- ✓ osigurani svi potrebni **resursi**
- ✓ uložen ogroman **rad** te dovoljno **vremena**.



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Prijedlog licenciranja ravnatelja

Pitanja vezana uz osposobljavanje ravnatelja

prof. dr. sc. Vesna Kovač



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

Prijedlog licenciranja ravnatelja

RADIONICA

Nikica Mihaljević, prof.

Suzana Hitrec, prof.

Ljubica Banović, prof.

Vlado Prskalo, prof.



Nacionalni centar
za vanjsko vrednovanje
obrazovanja

ZAHVALJUJEMO NA PAŽNJI!

Kontakt za sva pitanja:
matija.batur@ncvvo.hr

