

# PRIMJENA OBRAZOVNOG MENADŽMENTA U ODGOJNO- OBRAZOVNOJ USTANOVU

Stručni skup ravnatelja učeničkih domova RH  
Agencije za odgoj i obrazovanje

Požega, 24.studenog 2023.

Suzana Hitrec, prof., ravnateljica savjetnica

# SADRŽAJ

- Menadžment i funkcije menadžmenta
- Obrazovni menadžment
- Učenički dom kao organizacija
- Trendovi i izazovi
- (Samo)osnaživanje ravnatelja

- Menadžment?



- Menadžer?



# MENADŽMENT

- Djelovati zajedno s ljudima u cilju postizanja željenih ciljeva.

# FUNKCIJE MENADŽEMENTA

- **PLANIRANJE** – određivanje ciljeva učeničkog doma i strategija za postizanje tih ciljeva
- **ORGANIZIRANJE** – određivanje zadataka koji se trebaju obaviti, načina na koji se zadaci trebaju grupirati, tko kome odgovara i gdje se donose odluke
- **VOĐENJE** – usmjeravanje, koordiniranje, motiviranje, biranje najučinkovitijih načina komunikacije, rješavanje sukoba
- **NADZOR** – praćenje, uspoređivanje s planiranim, eventualno ispravljanje rada

- Obrazovni menadžment?
- Što je menadžment u učeničkom domu?



# OBRAZOVNI MENADŽMENT

- **Postavljanje ciljeva, izrada strategija** i smjenica za učenički dom kao organizaciju – *analiza postojećeg stanja, program rada ravnatelja u mandatu, vizija i misija ustanove, razvojni plan.*
- **Planiranje** svih **aktivnosti** u učeničkom domu - *GPP, razvojni plan, godišnji plan i program rada ravnatelja.*
- **Organiziranje dostupnih resursa u učeničkom domu** – *odgajatelji, stručni suradnici, administrativno-tehničko osoblje, vrijeme, raspored rada, smjena i radnog vremena, prostor, oprema.*
- **Praćenje i kontroliranje** realizacije planiranih aktivnosti i procesa – *praćenje neposrednog rada s učenicima, vidljivost realiziranih aktivnosti, objave na web i društvenim mrežama učeničkog doma, izvješća.*
- **Postavljanje i unapređivanje** organizacijskih **standarda** – *samovrednovanje, analiza rezultata rada, realiziranih aktivnosti, upisa, zapošljavanja.*
- **Kojoj funkciji menadžmenta ste do sada najmanje, a kojoj najviše vremena posvetili?**

# RAVNATELJ KAO MENADŽER?

- Ravnatelj je stručni i poslovodni voditelj odgojno-obrazovne ustanove.



# USPJEH U PODRUČJU OBRAZOVNOG MENADŽMENTA



Suzana Hitrec, 24.11.2023, stručni skup  
ravnatelja učeničkih domova RH, AZOO

# KONTEKST U KOJEM DJELUJU ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE

- Ljudski resursi
- Infrastruktura
- Program
- Učenici
- Roditelji
- Lokacija
- Tradicija
- Oprema
- Osnivač
- Domski odbor

Stil vođenja i upravljanja, motivacija, iskustvo  
ravnatelja

# KAMENI TEMELJCI ILI KAMENI SPOTICANJA?

- Kultura ustanove - ?
- Učenje i razvoj -?
- Program rada -?
- Ponašanje učenika -?
- Razvoj ustanove -?
- Učinkovitost organizacije -?
- Samoregulacija -?



# NAJVAŽNIJI SU LJUDI

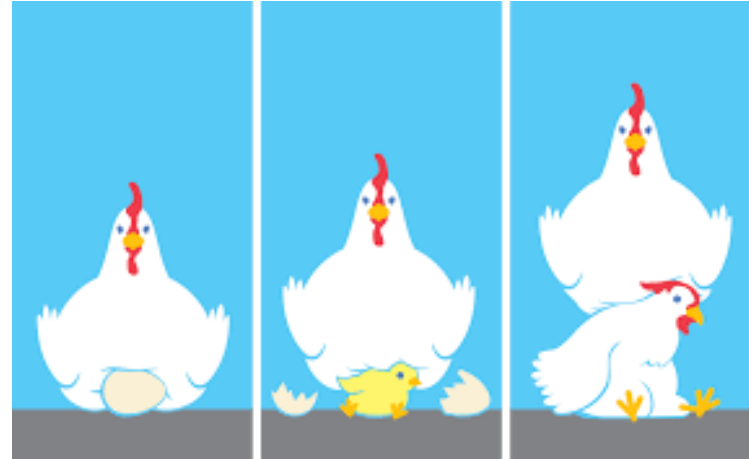
- Zaposlenici
- Učenci
- Roditelji

# PROFIL UČENIKA

- Po čemu se razlikuju od prijašnjih generacija?

# PROFIL MODERNIH RODITELJA

- Opterećeni
- Zabrinuti
- Nesigurni
- Zaštitnički



Čine što misle da je najbolje za njihovu djecu.

# PROFIL MODERNIH ODGAJATELJA

- Odlučuju biti RANJIVI
- Vide sebe kao SU-UČENIKE, a ne kao odgajatelje
- Daju si dozvolu ZA GREŠKE
- Ne čekaju da postanu eksperti da bi predstavili svoje ideje
- Uključuju se u SVIJET UČENIKA
- Osjećaju se u redu ako ne znaju što će se dogoditi
- Greške ne doživljavaju dramatično
- Preispituju sve
- Vjeruju da sve mogu naučiti ako žele

# PERSPEKTIVE ZA ANALIZU UČENIČKOG DOMA KAO ORGANIZACIJE

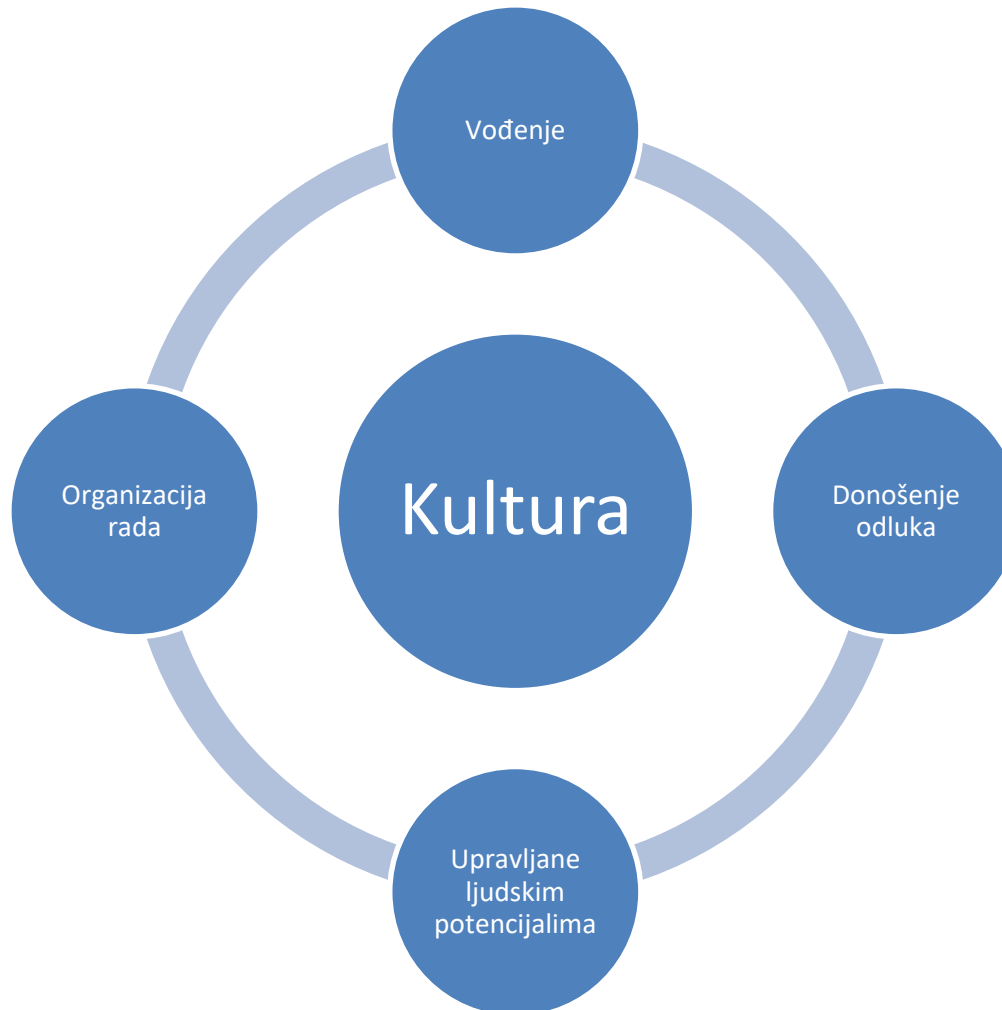
- U društveno-gospodarskom kontekstu učenički dom promatramo u skladu s njenim **prostorno-vremenskim i gospodarskim određenjem**
- U kontekstu političkih zahtjeva **socijalne sredine** u kojoj učenički dom djeluje
- U kontekstu strategije, programa rada i **razvojnog plana**, organizaciju povezujemo s ciljevima, procesima i ishodima njegove realizacije
- U kontekstu održivosti i **razvojnih potencijala učeničkog doma**



# FOKUS U ORGANIZACIJI POSLOVANJA UČENIČKOG DOMA

- Strateško planiranje, Godišnji plan i program rada
- Organizacija mentorskih programa, izbornih programa i posebnih programa
- Organizacija stručnog usavršavanja i cjeloživotnog učenja
- Organizacija profesionalnog usmjeravanja
- Organizacija ljudskih, materijalnih i financijskih resursa
- Organizacija promidžbe i vidljivosti
- Razvojna orijentacija učeničkog doma (održivost i kontinuirana usmjerenost na promjene i razvoj)

# 5 PODRUČJA UČINKOVITE ORGANIZACIJE



Suzana Hitrec, 24.11.2023, stručni skup  
ravnatelja učeničkih domova RH, AZOO

# 5 NAVIKA USPJEŠNIH ORGANIZACIJA

- Jasna vizija i misija
- Jasno prenošenje svoje poruke
- Jasni odnosi s učenicima i roditeljima
- Jasna predanost zaposlenih
- Jasna uključenost partnera i zajednice

# PLANIRANJE

- Što ste ove godine planirali?
- Kada ćete planirati za sljedeću godinu?
- Kako ćete planirati za sljedeću godinu?

# O ČEMU TREBA VODITI RAČUNA PRI PLANIRANJU

- Godišnje izvješće o radu za prethodnu godinu
- Praćenje strategije i razvojnih planova
- Koga i na koji način uključiti u izradu plana i programa rada?
- **Odrediti prioritete razvoja**
- Poslati osnivaču i MZO
- **Objaviti na mrežnim stranicama**
- .....?

# PLANIRANJE RADA RAVNATELJA

- Strateško upravljanje
- Upravljanje ljudskim potencijalima
- Upravljanje procesom neposrednog rada s učenicima
- Organizacijsko upravljanje
- Suradnja s roditeljima, županijom, partnerima, gospodarstvenicima ....
- Upravljanje promocijom
- Upravljanje projektima
- Upravljanje kvalitetom
- Upravljanje financijama
- .....?

# PRAĆENJE PROVEDBE PLANIRANOG

- Ugrađeno u GPP (tko koordinira, kada, kako)
- Obvezno uključuje sve sudionike
- Tijekom šk. godine, ali preciznije određenje u koliko navrata
- Anonimni upitnici, evaluacijski listići
- Korištenje zajedničkih rasprava (unutar stručnih tijela, roditeljskih sastanaka, grupa učenika, vijeća odgajatelja, vijeća učenika, vijeća roditelja, domskog odbora)
- Vođenje bilješki o zapažanjima tijekom provedbe
- Fotografije, kratki filmovi....

# EVALUACIJA RADA

U odnosu na ono što smo planirali:

- što je realizirano? koliko je zadovoljstvo realiziranim?
- što nije realizirano i zašto?
- što smo započeli, ali nismo dovršili i zašto? koji je plan s tim dalje?
- što smo radili tijekom godine, a da nismo na početku planirali i zašto?



# TRENDOVI U OBRAZOVANJU

- Tehnološki trendovi u poučavanju i učenju
- Umjetna inteligencija
- Trening „mekih vještina“
- Smanjivanje vremena usmjerene pažnje
- Usmjeravanje i koordiniranje učenja umjesto predavanja
- Cijeli svijet je učionica
- Cjeloživotno učenje

# IZAZOVI U SUSTAVIMA ODGOJA I OBRAZOVANJA U SVIJETU

- Jednaka dostupnost kvalitetnog odgoja i obrazovanja
- Ekonomska ograničenja obitelji
- Nedostatak odgojno-obrazovnih radnika
- Zadržavanje odgojno-obrazovnih radnika u sustavu
- Tehnološke promjene
- Potreba stalnog mijenjanja kurikuluma
- Problemi mentalnog zdravlja
- Socijalno-emocionalno učenje
- Personalizirano učenje, individualna podrška
- Uključenost učenika, izostanci
- Standardizirani testovi
- Učenici s posebnim potrebama
- Mogućnosti online učenja, učenje na daljinu
- Dostupnost tehnologije
- Povećanje konkurencije i natjecanja
- Nikad dovoljno sredstva za obrazovanje
- Utjecaj politike na obrazovanje

# IZAZOVI U SVAKODNEVNOM RADU

- Donošenje strateških odluka
- Podaci – prikupljanje, povezivanje, korištenje, gubljenje
- Pronalazak radnika
- Motiviranje, podrška i evaluacija zaposlenih
- Privlačenje učenika
- Ponašanje i postignuća učenika
- Opterećenje odgojitelja
- Osiguravanje suradnje i partnerstva
- Nedostatak uključivanja roditelja
- Tehnologija
- Školske i izvanškolske obveze
- Mentalno zdravlje
- Individualna podrška
- Ravnoteža između posla i privatnog života.....



# DONOŠENJE STRATEŠKIH ODLUKA

- Definiranje problema
- Prikupljanje informacija
- Vrednovanje opcija
- Izbor najbolje opcije
- Primjena i praćenje učinka odluke

# PODACI I EVIDENCIJE

- Podaci koje moramo prikupljati i upisivati
- Kako se mogu povezati?
- Tko ih koristi i za što?
- Kako se evidentira rad?

# UPRAVLJANJE LJUDIMA

- Organiziranje i motiviranje pojedinaca kako bi radili zajedno na ostvarivanju određenih ciljeva
- Razumijevanje potreba i ponašanja ljudi
- Inspiriranje članova tima i poticanje njihovog razvoja

# PRONALAZAK ZAPOSLENIKA

Izazovi?

Moguća rješenja?

# SELEKCIJSKI RAZGOVOR

- Otvorena pitanja
- Na koji način..? Kako...? Zašto...?
- Slušati najmanje 2/3 vremena
- Razjasniti pitanja
- Vraćati se na pitanja koja kandidat želi izbjeći
- Kakvu viziju posla ima kandidat
- Promatranje ponašanja kandidata
- Istražiti znakove teške prilagodbe, odanosti, odnosa
- Dati mogućnost kandidatu da pita sve što ga zanima o poslu
- Dati kandidatu informacije koji su sljedeći koraci
- Završiti kad i vi i kandidat imate dovoljno informacija
- Zapisati sve dojmove prije nego što započnemo sa sljedećim kandidatom



# MOTIVIRANJE, PODRŠKA I EVALUACIJA

- Podrška pripravnicima i novozaposlenima
- Razumijevanje osobnih situacija
- Podrška napredovanju i nagrađivanju
- Praćenje neposrednog rada s učenicima
- Organizacija stručnog usavršavanja
- Pisanje potvrda, pohvala, zahvala
- Proslave uspjeha
- Druženja i izleti

# UPISI I POSTIGNUĆA UČENIKA

- Privlačenje učenika
- Korištenje društvenih mreža
- Tik-tok, filmići
- Učenici za učenike
- Alumni
- Projekti, smotre
- Slavljenje postignuća
- Analize uspjeha i školskog i onog u domu, na kraju godine

# INDIVIDUALNA PODRŠKA UČENICIMA

- Podrška u učenju
- Psihološka podrška
- Podrška odgajatelja
- Podrška stručne službe
- Evidencija o individualnoj podršci

# MENTALNO ZDRAVLJE

- Preventivni programi
- Promatranje ponašanja
- Uočavanje potreba
- Ciljana podpora
- Suradnja s drugim institucijama



# UKLUČIVANJE RODITELJA

- Uključivanje većeg broja roditelja u donošenje odluka
- Podrška inicijativa roditelja
- Organizacija predavanja i radionica za roditelje
- Sudjelovanje roditelja u projektima doma
- Ojačanje dvosmjerne komunikacije
- Kontinuirano informiranje i podrška

# TEHNOLOGIJA JE OVDJE I OSTAJE OVDJE

- Učenje i poučavanje u online okruženju
  - Video konferencije
  - Online sastanci
  - Digitalni alati
  - Individualno učenje
- i podrška u online okruženju
- Umjetna inteligencija u učeničkom domu



# RAVNOTEŽA IZMEĐU POSLA I PRIVATNOG ŽIVOTA



Suzana Hitrec, 24.11.2023, stručni skup  
ravnateljica učeničkih domova RH, AZOO

# RAVNATELJ U NESIGURNIM VREMENIMA

- Što planirati?
- Što će se još dogoditi?
- Nema iskustva dobre prakse, nema ni teorije



# UPRAVLJANJE U KRIZI

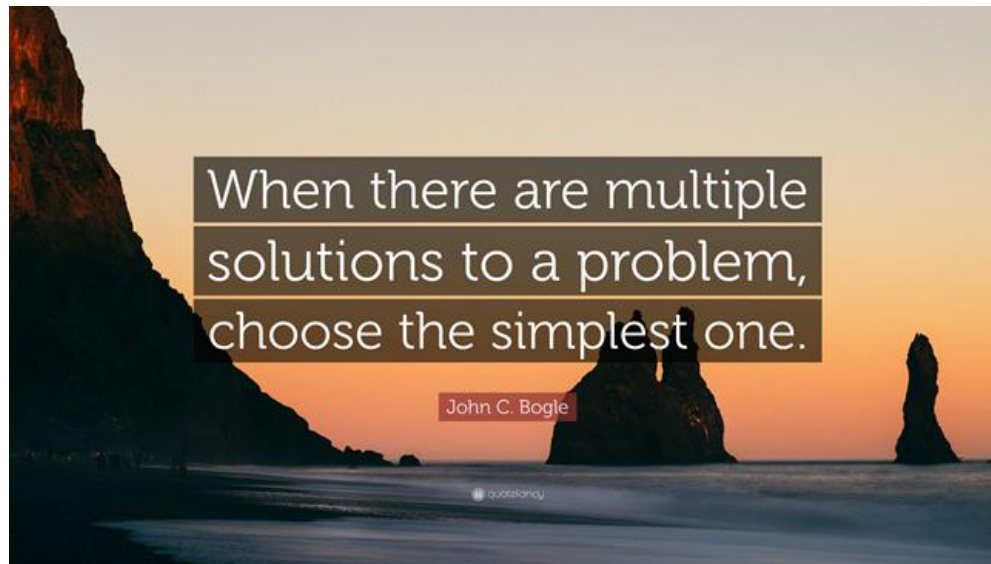
INSTIKTIVNO DJELOVANJE	POTREBE U KRIZI
Čekanje dodatnih informacija	Djelovati brzo
Zadržavanje loših vijesti	Transparentno komunicirati
Truditi se objasniti svoje postupke	Preuzimanje odgovornosti i rješavanje problema
Raditi kao do sada	Stalno pratiti promjene

# ALATI ZA NOŠENJE S IZAZOVIMA

- Jasan pogled na situacijo
- Identificiranje izazova
- **REGULIRANJE STRESA**
- Fokusiranje na zadatak
- Formiranje timova
- Saslušati sve uključene

# KONTEKST JE VAŽAN

- SVAKI IZAZOV JE DRUGAČIJI
- Isti problem nema isto rješenje u svim učeničkim domovima



# 3 T – PRISTUP ZA VOĐENJE U KRIZI

- **T**RIJAŽA (pod adrenalinom, donošenje odluka, osiguravanje sigurnosti je prioritet, odgovaranje na zabrinutost)
- **T**RANZICIJA (uspostavljanje novih načina rada, osiguravanje uvjeta, timovi)
- **T**RANSFORMACIJA (oporavak, podrška)

Lenhoff, 2019.

# TRANSPARENTNOST

- Posao br. 1 u krizi
- Budite jasni što znate, što ne znate i što ćete učiniti da naučite i učinite više.

(Edmonson 2020)

# BRIGA O SEBI

*Što možete učini za sebe?*

- Podijelite osjećaje.
- Prepoznajte toksične i stresne situacije.
- Njeguujete hobije.
- Fokusirajte se na trenutak.
- Odmarajte.



- Kako se osjećate kao ravnatelji učeničkih domova?



# PROFIL MODERNOG RAVNATELJA

- **Inspira**
- Ohrabruje kulturu inovacija
- Mentorira umjesto da zahtijeva
- **Brine**
- Osjeća se sigurno pitajući zaposlene za savjet
- Slavi uspjehe i greške
- Motivira domsku zajednicu da preuze rizik
- Pomaže zajednici da sanja velike snove
- Prihvaća i uči iz grešaka
- Osigurava potrebno vrijeme
- **Sluša**
- **Vjeruje**
- Model je cjeloživotnog učenja




# „RECEPT“ ZA UPRAVLJANJE IZAZOVIMA

- Empatično vođenje
- Zdravlje kao prioritet
- Fleksibilnost
- Svakodnevno određivanje prioriteta
- Komunikacija i suradnja
- Otvorenost i učenje
- Praćenje i evidentiranje

# STRATEGIJE U RADU RAVNATELJA USMJERENE NA UČINKOVITOST

- Razumijevanje važnosti **izgradnje zajednice**
- **Osnaživanje** zaposlenih
- Učinkovito **korištenje podataka i izvora**
- Jasna **vizija, smjer razvoja i plan** za ostvarenje vizije
- Kreiranje suradničkog i inkluzivnog **okruženja** za učenje i rad
- **Strastvena predanost** ravnateljskom poslu
- **Ohrabrivanje** sebe i drugih na preuzimanje rizika
- Vođenje **primjerom**
- Odlučnost u **ostajanju u učeničkom domu** i na ravnateljskom mjestu unatoč problemima
- Predanost **stalnom učenju**

HVALA  
SVIMA!

 PROIZVODNJA PRISTANKA

[suzana.hitrec@gmail.com](mailto:suzana.hitrec@gmail.com)

Suzana Hitrec, 24.11.2023, stručni skup  
ravnatelja učeniških domova RH, AZOO