

# **NADZOR NAD RADOM RAVNATELJA SREDNJIH ŠKOLA (uočene pogreške i propusti)**

**viši savjetnik Mario Rogač, prof.  
Agencija za odgoj i obrazovanje  
Odjel za stručno-pedagoški nadzor**

# Razlozi izlaganja

- velik broj ravnatelja u prvom (i drugom) mandatu
- uočene pogreške i propusti u stručno-pedagoškim i inspekcijskim nadzorima
- svakodnevna pitanja
- posljedice pogrešaka

# Problemi

- nema pripremnog osposobljavanja prije stupanja na dužnost ravnatelja
- nema mentorske pomoći tijekom rada u prvom mandatu
- ne postoji pomoćnik ravnatelja kao prvi suradnik
- nema praćenja i vrednovanja rada ravnatelja
- nema licenciranja

# Nadzor u školstvu

- **UPRAVNI NADZOR**
- **INSPEKCIJSKI NADZOR**
- **STRUČNI NADZOR**
- **FINANCIJSKI NADZOR**

\*

# Uporišta u propisima

- **Zakon o ustanovama čl. 68.**
- **Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi čl. 147. – 150.**
- **Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje čl. 4. i 5.**
- **Zakon o prosvjetnoj inspekciji**
- **Zakon o stručno-pedagoškom nadzoru**

# **Zakon o Agenciji za odgoj i obrazovanje**

## **čl. 5. st. 1., 2. i 3.**

**(1) Stručno-pedagoški nadzor Agencija obavlja izravnim stručno-pedagoškim uvidom u odgojno-obrazovni rad ustanove, rad odgojno-obrazovnih radnika te rad ravnatelja kao stručnog voditelja ustanove.**

**(2) Stručno-pedagoški nadzor uključuje praćenje ostvarivanja nastavnih planova i programa, organizacije i izvođenja nastave i drugih oblika odgojno-obrazovnog rada ustanova te stručnog i pedagoškog rada odgojno-obrazovnih radnika.**

**(3) Ravnatelj i odgojno-obrazovni radnik ustanove dužni su dati na uvid dokumentaciju i druge podatke potrebne za obavljanje stručno-pedagoškog uvida i savjetodavnog rada osobama koje provode stručno-pedagoški uvid.**

# Članak 125. Zakona O OOSŠ

- (1) Ravnatelj je **poslovodni i stručni** voditelj školske ustanove.
- (2) Ravnatelj je **odgovoran** za zakonitost rada i stručni rad školske ustanove.

\*

# Izvadak iz Zakona o prosvjetnoj inspekciji

## čl. 23. st. 1. i 2.

(1) Inspektor će zatražiti stručno-pedagoški ili drugi stručni nadzor ako u provedbi inspekcijskog nadzora uoči stručno-pedagoške ili druge stručne propuste, nedostatke ili nepravilnosti, ili ako procijeni da je za utvrđivanje činjenica i ocjenu stanja u nadziranoj ustanovi potrebno stručno-pedagoško, odnosno drugo stručno znanje.

(2) Na osnovi izvješća o stručno-pedagoškom, odnosno drugom stručnom nadzoru inspektor može učitelju, nastavniku, stručnom suradniku i drugoj osobi koja obavlja odgojno-obrazovne poslove:

1. narediti otklanjanje propusta, nedostataka, odnosno nepravilnosti u određenom roku,
2. zabraniti obavljanje odgojno-obrazovnih poslova.



# Izvadak iz Zakona o prosvjetnoj inspekciji

## čl. 23. st. 3. i 4.

(3) Rješenje s naredbom, odnosno zabranom iz stavka 2. ovoga članka inspektor može donijeti ako su u stručno-pedagoškom, odnosno drugom stručnom nadzoru utvrđeni propusti, nedostaci ili nepravilnosti i ako je osoba ovlaštena za stručno-pedagoški, odnosno drugi stručni nadzor, predložila naredbu, odnosno zabranu.

(4) Mjere iz stavka 2. ovoga članka moraju se poduzeti u roku od 15 dana od dana primitka izvješća o provedenom stručno-pedagoškom, odnosno drugom stručnom nadzoru i prijedloga mjera, a ako inspektor obavlja inspekcijski nadzor u toj ustanovi, u roku od 15 dana od dana zaključenja zapisnika.

# **Razlike između inspekcijskog i stručno-pedagoškog nadzora**

- **zadaca prosvjetne inspekcije je nadziranje zakonitosti rada škola**
- **zadaca stručno-pedagoškog nadzora je nadziranje stručno-pedagoškog rada.**

\*

# Ovlasti prosvjetne inspekcije

- **Naredbe mjera**
- **Zabrana odgojno-obrazovnog rada**
- **Razrješenje članova školskog odbora**
- **Prijedlog razrješenja ravnatelja**
- **Novčane kazne**
- **Prekršajne prijave**
- **Kaznene prijave**

# Stručno-pedagoški nadzor

- \* predlažu se mjere za unapređivanje rada školske ustanove, planiranje i organizaciju
- u nadležnosti je AZOO i ASO

# **Stručno-pedagoški nadzor 2**

- **sastavlja se nalaz nakon SP nadzora**
- **nadzor se provodi po unaprijed pripremljenoj proceduri**
- **cilj nadzora je utvrđivanje činjeničnog stanja  
(otklanjanje propusta i pogrešaka ako ih ima)**

## Savjetodavni uvid

- sastavlja se izvješće nakon uvida
- izvješće se dostavlja samo ravnatelju
- ne izriču se mjere nego se daju savjeti
- cilj je unapređivanje odgojno-obrazovnog rada
- uvid je znatno fleksibilniji, a sadržaje utvrđuju ravnatelj i savjetnik

# Što je stručno-pedagoški nadzor ?

- **Stručno-pedagoški nadzor sustavno je i organizirano stručno praćenje ostvarivanja propisanih nastavnih planova i programa, organizacije i izvođenja nastave i drugih oblika odgojno-obrazovnog rada u školskim ustanovama te stručnog i pedagoškog rada odgojitelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika (članak 2. Zakona).**

# **Pokretanje stručno-pedagoškog nadzora**

- **na zahtjev prosvjetne inspekcije**
- **na zahtjev Ministarstva**
- **na zahtjev pravobraniteljice za djecu**
  
- **odlukom ravnatelja Agencije \***



# **Kako se obavlja stručno-pedagoški nadzor ?**

- **uvidom u izvođenje godišnjeg plana i programa rada školske ustanove,**
- **uvidom u pedagošku evidenciju i dokumentaciju,**
- **razgovorom s učenicima, roditeljima, nastavnicima i članovima stručnih tijela školske ustanove  
(članak 8. zakona)**

# Što se osobito nadzire?

- izvođenje i ostvarivanje godišnjeg plana i programa školske ustanove,
- organizaciju i planiranje nastave i drugih oblika odgojno-obrazovnog rada,
- provođenje ispita i ocjenjivanja učenika (članak 9. Zakona)

# Koje su ovlasti osobe koja provodi nadzor ?

- **predlaže mjere za unapređivanje organizacije, planiranja i metoda rada školske ustanove**
- **pruža stručnu pomoć ravnateljima i skrbi o njihovu stručno-pedagoškom usavršavanju,**
- **prati rezultate odgojno-obrazovnog rada**
- **ocjenjuje funkcionalnost školskog prostora i opreme**
- **prati rad stručnih tijela školske ustanove \***  
(članak 10. Zakona)

# Važno

- Članak 6.  
Školski nadzornik **samostalan** je u obavljanju poslova stručno-pedagoškog nadzora.
  - Članak 11.  
Školski nadzornik dužan je **pravodobno obavijestiti ravnatelja** školske ustanove o vremenu obavljanja nadzora.  
**Iznimno**, stručno-pedagoški nadzor može se obaviti **bez obavijesti** iz stavka 1. ovoga članka, ako to zahtijeva **svrha nadzora**.
- \* (sadržaji nadzora)

# Nalaz

- **Preambula**
- **Uvodni dio**
- **Osnovni podaci**
- **Opis utvrđenog stanja**
- **Mjere i rokovi za izvršenje mjera**
- **Uputa o pravnom lijeku**
- **Mjesta dostave nalaza**

# Dostava nalaza

- **Ravnatelju škole**
- **Predsjedniku školskog odbora**
- **Županijskom uredu nadležnom za poslove školstva**
- **Prosvjetnoj inspekciji**
- **Ministarstvu ZOS**
- **Pismohrani Agencije**

# **Elementi nadzora nad radom ravnatelja škola (najvažniji)**

- Školski kurikulum
- **Godišnji plan i program rada škole  
(čl 28. Zakona)\***
- **Plan i program rada ravnatelja**
- Planovi i programi rada razrednika \*
- **Samovrednovanje rada škole\***  
**(čl. 88. Zakona)**

# Organizacija rada

- **Organizacija rada**
- **Organizacija dežurstava  
(sigurnost učenika) i provedba\***
- **Ustroj razrednih odjela**
- **Broj nastavnih dana**



## Organizacija rada 2

- Radno vrijeme ravnatelja i stručnih suradnika, termin za primanje stranaka
- Termini informacija za roditelje
- Vremenik pisanih provjera
- Kriteriji praćenja, ocjenjivanja, vrednovanja

# Pedagoška dokumentacija

- Razredna knjiga
- Ocjenjivanje učenika
- Napomene
- Izostanci učenika
- Zapisnici

# Ostalo

- Program za suzbijanje nasilja (dokazi provedbe)
- Preventivni program (dokazi provedbe)
- Evidencije o neprihvatljivim oblicima ponašanja učenika (čl. 67. al. 7. Zakona)
- Dokumentacija o rješavanju nasilja
- Analiza odgojno-obrazovnog stanja\*
- Primjena pedagoških mjera
- Rješenja o tjednim i godišnjim zaduženjima učitelja

# **Stručni poslovi ravnatelja**

- **Uvid u rad učitelja (čl. 125.)**
- **Analiza rada učitelja (čl. 125.)**
- **Analiza uspjeha učenika**
- **Analiza planova i programa rada učitelja**
- **Kontrola pedagoške dokumentacije**

# **Poslovi vezani uz AZOO**

- **Stručno usavršavanje**
- **Dokumentacija o pripravnicima**
- **Dokumentacija o napredovanju**

# Podzakonski akti škole

- **Statut**
- **Etički kodeks (čl 58. st. 1. Zakona)**
- **Kučni red (čl. 58. st. 2. i 3. Zakona)**
- **Pravilnici koje donosi škola**
- **Poslovnici koje donosi škola (?)**

# Dokumentacija

- Dokumentacija o popravnim ispitima\*
- Dokumentacija o predmetnim i razrednim ispitima
- Evidencija izvannastavnih aktivnosti
- Dokumentacija o izletima i ekskurzijama
- Zapisnici (NV)
- Internetska stranica škole \*

# **Stari stručno-pedagoški nadzor**

- **centraliziran je, a sve bitne elemente određuje nadležna prosvjetna vlast**
- **utvrđene su sankcije za kršenje propisa**
- **usmjeren je na provedbu propisa i propisanu dokumentaciju**
- **sve je isplanirano i unaprijed određeno**
- **nema savjetodavni karakter**
- **dominira kontrolna uloga nadzora**



# **Novi stručno-pedagoški nadzor**

- **savjetodavnog i instruktivnog je karaktera**
- **cilj je unapređenje nastave, učenja i poučavanja (organizacije rada)**
- **trebao bi razvijati samoprocjenu nastavnika i samovrednovanje rada škole**
- **potiče škole da samostalno i samoinicijativno riješe većinu odgojno-obrazovnih problema**
- **ističe primjere dobre prakse nastavnika i ravnatelja**

?

# Vrste stručno-pedagoškog nadzora

- pojedinačni (jedan savjetnik)
- timski (nekoliko savjetnika)
- cjeloviti (savjetnici svih predmeta i područja)

# Vrste stručno-pedagoškog nadzora

- tematski

(samo neki sadržaji ili teme, najčešće neki bitni navodi iz podneska)\*

- kompleksan

(svi relevantni elementi nadzora)

# Školski nadzor u svijetu

- **Različita rješenja (opći i predmetni)**
  - **Centralizirani i decentralizirani sustavi**
  - **Različite ovlasti**
- 
- **Redoviti nadzor**
  - **Usmjerenost ustanovi, a ne pojedincu**
  - **Praćenje i unapređivanje kvalitete**

# Upute roditeljima (i razrednicima)

## Rješavanje problema u školi:

- nastavnik
- razrednik
- stručni suradnici (veća uključenost)
- nastavničko vijeće
- školski odbor
- ravnatelj

\*

# Prijedlozi

- **redoviti stručno-pedagoški nadzor**
- **usmjerenost ustanovi, a ne pojedincu**
- **pružanje stručne pomoći**
- **praćenje i unapređivanje kvalitete rada**
- **jačanje unutarnjih kapaciteta škole**

## **Veće pogreške i propusti kod stažiranja**

- nedovoljna briga pripravnici  
(u nekim slučajevima ništa,  
posljedice...) \*
- ravnatelj ne nadzire stažiranje  
(to radi stručna suradnica...)
- “preskakanje” pripravničkog staža  
(čl. 109.) \*



# Pogreške i propusti kod stažiranja

- nije imenovano povjerenstvo za stažiranje
- nije prijavljeno stažiranje
- nije izrađen program stažiranja
- nije realiziran program stažiranja
- mentor ne ispunjava svoje obveze
- neodgovarajuća stručna sprema pripravnika

# **Pogreške u vezi zasnivanja radnog odnosa**

- **nezakonito zasnivanje radnog odnosa**
- **nema vrstu sprema (neodređeno vrijeme)**
- **proširivanje propisanih uvjeta za zasnivanje radnog odnosa**
- **nepotrebno zasnivanje radnog odnosa na određeno vrijeme (ZOR)**

## **Pogreške pri raskidanju ugovora o radu**

- **ne savjetuje radničko vijeće prije otkaza (čl. 118. ZOR-a)**
- **ne poštuje propisane kriterije za tehnološki višak (čl. 107. ZOR-a)**
- **proširivanje kriterija za tehnološki višak**

## Pogreške vezane uz ugovor o radu

- **nema ugovora o radu**
- **nepotpun ugovor o radu (čl. 13. ZOR-a)\***
- **isti radnik ima nekoliko ugovora o radu**
- **kolizija ugovora i rješenja**
- **kolizija ugovora i rada**
- **zastarjeli i netočni podaci**

# Pogreške vezane uz rješenja o zaduženju

- nema rješenja
- **nepravilno ili nepotpuno napisana rješenja**
- nisu izdana u propisanom roku
- nisu u skladu s Pravilnikom
- nisu u skladu s člankom 104. st. 6. Zakona

## Ostale pogreške

- **neprijavljen prekovremeni rad**
- **nepotreban prekovremeni rad**
- **neplaćanje prekovremenog rada**
- **neusklađenost zaduženja nastavnika  
(u 6 dokumenata)\***

## Pogreške

- **ravnatelj ne vrši uvid u nastavu**
- **premalo uvida**
- **nema analize rada nastavnika**
- **izbacivanje učenika s nastave iz učionice**
- **slanje učenika kući**
- **dežurstva radnika – sigurnost učenika\***

## Pogreške 2

- **skraćivanje trajanja sata (čl. 51. st. 4.)**
- **skraćivanje nastave**
- **primjena Nastavnog plana i programa**
- **nema svih podzakonskih akata**
- **uporaba neodobrenih udžbenika**



## Pogreške 3

- **nepoznavanje uredskog poslovanja (Uredba o uredskom poslovanju (NN, broj 7/09))**
- **nedovoljno poznavanje propisa (ZUP, ZOR...)**
- **dežurstva učenika (čl. 61. st. 2.)**
- **nema kolektivne naplate šteta**
- **sakupljanje novca**

# Organizacija rada i nastave

- rad pedagoga samo prije podne
- rad pedagoga samo u jednoj smjeni
- rad ravnatelja samo prije podne
- prekasno upoznavanje roditelja s promjenama u ustroju (čl. 49. st. 5.)

## Organizacija rada i nastave 2

- odabir razrednika
- organizacijska nepreciznost
- nepridržavanje rasporeda sati
- neorganiziranje zamjena nastavnika\*
- nastava HJ blok sat četvrtak i petak

## Organizacija rada i nastave 3

- termin za primanje stranaka
- termin informacija za roditelje
- rad bez plana \*
- bavljenje nevažnim ili manje važnim stvarima

# Godišnji plan i program rada škole

- **nema GPIPR škole**
- **nije donesen u propisanom roku**
- **nije provedena rasprava na vijeću roditelja (čl. 137. st. 4.)**
- **nema školskog kurikulumuma**
- **nije dostupan ili objavljen na propisani način (čl. 28. st. 6. i 7.)**

## Godišnji plan i program rada 2

- **nerazrađeno stručno usavršavanje**
- **nema rasporeda dežurnih radnika**
- **nema planskih elemenata\***
- **nepotpuno planiranje \***

## Godišnji plan i program rada 3

- nema preventivnog programa ili je nerazrađen
- nema programa za suzbijanje nasilja ili je nerazrađen
- nema samovrednovanja
- nema dokaza o provedenim aktivnostima \*

## GPIPR ravnatelja škole

- **nema plana i programa rada ravnatelja**
- **plan i program rada koji je praktično neupotrebljiv**
- **nepotpuni plan i program rada ravnatelja**
- **plan i program rada ravnatelja je zastario (napisan prije 10 i više godina)**



## GPIPR ravnatelja škole 2

- **plan i program rada ravnatelja nije razrađen po mjesecima**
- **plan i program rada ravnatelja nema planske elemente \***
- **nije planiran (ili nedovoljno planiran) posjet nastavi**

## Ostalo uz GPIIP

- **Izvješće o realizaciji GPIIP rada škole (čl. 137. st. 4. Zakona – VR)**
- **Izmjene i dopune GPIIP rada škole**
- **Prilozi GPIIP rada škole**

# Pogreške vezane uz popravne ispite

- **neplaniranje 1. roka popravnog ispita**
- **nema dokumentacije o popravnim ispitima**
- **nepotpuna dokumentacija**
- **rad nepotpunog povjerenstva**

## Pogreške vezane uz popravne ispite 2

- **nema pisanog traga da li je učenik znao, djelomično znao ili nije znao**
- **nema pečata, potpisa, datuma**
- **nepoštivanje Pravilnika (kolizija Statuta i Pravilnika)**
- **neprimjerenost pitanja**
- **previše pitanja**

# **Pogreške kod ocjenjivanja učenika**

- **zaključna ocjena čl. 73. st. 2.  
(javno, u razrednom odjelu, na kraju) \***
- **zaključna ocjena koja je nestručno izvedena**
- **nema ocjena**
- **nisu upisane ocjene**
- **„prekasno“ upisivanje ocjena**
- **premalo ocjena**

## Pogreške kod ocjenjivanja učenika 2

- **kažnjavanje ocjenom**
- **brisanje ocjena**
- **ocjenjivanje učenika koji nije prisutan**
- **„111“ na jednom satu**
- **zaključnu ocjenu utvrdio ravnatelj**  
**(čl. 73. st. 3.)**

## Pogreške kod ocjenjivanja učenika 3

- **u rubriku za ocjene upisivati samo ocjene**
- **ne koristiti korekturni lak**
- **ne upisivati običnom olovkom**
- **„inspekcijske primjedbe“ (+, -, ?, /, ...)**

## Pogreške kod ocjenjivanja učenika 4

- upisivanje ocjene u neodgovarajuću rubriku
- ocjenjivanje gradiva koje nije obrađeno
- ocjenjivanje gradiva koje nije predviđeno NPIP



## **Pogreške kod ocjenjivanja učenika 5**

- **neobjektivno ocjenjivanje**
- **loš kriterij ocjenjivanja**
- **nema kriterija ocjenjivanja**
- **neargumentirana ocjena iz vladanja**

## Pogreške kod ocjenjivanja učenika 6

- loša komunikacija nastavnika (u vezi ocjena)
- neobavješćavanje roditelja \*
- nedavanje pisanih radova na uvid
- nečuvanje pisanih radova
- Ravnatelj (ne) prati provođenje Pravilnika tijekom godine (čl. 16. st. 2.)

## **Pogreške utvrđene SP nadzorom**

- **pogrešno postupanje ili nepostupanje u slučaju ozljede učenika**
- **loša provedba Pravilnika o načinima, postupcima i elementima vrednovanja...**
- **dežurstva nastavnika i drugih radnika \***
- **pozivanje na izjavu umjesto uporište u propisu**

## Pogreške utvrđene SP nadzorom 2

- **ravnatelj ne poduzima mjere  
(učenik, nastavnik)**
- \* **nastavnik ne poduzima mjere ili  
prekasno poduzima mjere**
- **neobavještanje  
(roditelja, CSR, policije itd.)**

## Pogreške utvrđene SP nadzorom 3

- **nema pisanih tragova i dokaza**
- **nepregledana pedagoška dokumentacija (na vrijeme) \***
- **nema analize odgojno-obrazovnog stanja\***
- **nema sveobuhvatne analize uspjeha učenika (prosječna ocjena nije dovoljan pokazatelj)\***

## Ostale pogreške

- ne izdavanje pisanog izvješća na kraju 1. polugodišta \* (čl. 138. st. 3.)
- pripreme za maturu \*
- zahtjev za preispitivanje ocjene nije obavilo nastavničko vijeće (čl. 76. st. 1.)
- povjerenstvo za polaganje ispita nije odredilo nastavničko vijeće (čl. 76. st. 4.)

## Ostale pogreške 2

- **nije sazvano vijeće roditelja niti jedan put**
- **nije sazvano vijeće učenika niti jedan put**
- **nije održan niti jedan roditeljski sastanak do početka prosinca**
- **premali broj roditeljskih sastanaka (3 najmanje, čl. 16. st. 3. Pravilnika)**

## Ostale pogreške 3

- **nema vremenika pisanih radova učenika**
- **vremenik nije objavljen na propisani način u propisanom roku (čl. 10. st. 2. Pravilnika)**
- **nije imenovana osoba za zaštitu dostojanstva radnika \* (Članak 293. st. 1. al. 28. ZOR-a)**



# Preporuke

- dobra komunikacija
- kontrola odnosa obrade, ponavljanja i ispitivanja\*
- kontrola planova i programa
- provjera osobnih dosjea radnika

## Preporuke 2

- **odgojna funkcija škole**
- **odgojna uloga nastavnika**
- **odgojna uloga ravnatelja**
- **paziti na upise i broj učenika u razrednim odjelima**

# Financijski prekršaji

- **Nezakonit zakup prostora**
- **Nezakonita isplata plaća**
- **Nezakonita isplata dodatka na plaću**
- **Nezakonita isplata dnevnica**

## **Najteži prekršaji ravnatelja**

- \* **Neizvršavanje mjera (nalaz, rješenje)**
- \* **Ravnateljica nije poduzela ništa  
(državno odvjetništvo poduzima kazneni progon)**
- \* **Krivotvoreni potpisi u dokumentaciji**

**Hvala!**