

7. AKADEMIJA ZA RAVNATELJE/ICE

POZIV NA SUDJELOVANJE

Sadržaj

[Sadržaj](#)

[Uvod](#)

[Zašto sudjelovati u Akademiji?](#)

[Moduli](#)

[Raspored modula i tema](#)

[Voditelji](#)

[Predavačice](#)

[Organizacija programa](#)

[Indikativni kalendar](#)

[Kotizacija](#)

[Prijava](#)

[Forum za slobodu odgoja](#)

[Ishodi programa](#)



Uvod

Od ravnatelja se danas očekuje da budu pedagoški stručnjaci, da usmjeravaju razvoj škole, upravljaju ljudima, grade odnose s roditeljima i lokalnom zajednicom te stvaraju okruženje u kojem učenici i zaposlenici mogu učiti, surađivati i napredovati. Zato je u vremenu stalnih promjena upravo kvaliteta školskog vodstva jedan od ključnih čimbenika uspješne škole, zbog čega Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) snažno naglašava jačanje profesionalnih kompetencija i sustavne podrške ravnateljima.

Istraživanja i javne politike naglašavaju vodstvo u odgoju i obrazovanju kao bitnu sastavnicu ne samo trenutnog usmjeravanja rada odgojno-obrazovnih ustanova već i njihova daljnjeg razvoja te odgovora na sve dinamičnije zahtjeve zajednice. Stoga razvoj vještina vođenja ne temelji se samo na poznavanju propisa ili administrativnom iskustvu. Vještine vodstva razvijaju se osobito kroz promišljanje vlastite prakse, razmjenu iskustava s kolegama, učenje od stručnjaka i isprobavanje novih pristupa u vlastitoj školi.

“Akademija za ravnatelje:ice” nastala je upravo kao odgovor na potrebu ravnateljica i ravnatelja da rade na svojim vještinama vodstva. Akademija je program namijenjen ravnateljima koji žele razvijati se kako bi još kvalitetnije vodili svoje škole i kako bi mogli graditi školsku kulturu koja je pozitivna i poticajna za sve uključene. Kroz tematske module Akademije polaznici upoznaju i isprobavaju konkretne alate strateškog planiranja, upravljanja promjenama, jačanja školske kulture, pozitivne i konstruktivne komunikacije, razvoja suradnje i donošenja strateških odluka. Osobita vrijednost Akademije jest u tome što osigurava prostor za otvoren razgovor, razmjenu iskustava i profesionalnu podršku kolega koji razumiju izazove njihove uloge.

Više od 120 ravnatelja i ravnateljica iz cijele Hrvatske već je završilo Akademiju. Ono što najčešće ističu nije samo novo znanje, nego promjena perspektive, veća sigurnost u vođenju škole i mreža kolega kojoj se mogu vratiti i nakon završetka programa.

“Prvo sam se ja promijenila. Svaki put kad bih bila na seminaru, nešto bi novo doživjela i donijela to sa sobom, i nešto bih uvijek pokušala primijeniti i prenijela bi sve svojim. (...) I sav taj odnos prema poslu i prema djelatnicima se meni promijenio.” (ravnateljica, 2020.)

[Pogledajte video](#) o iskustvu ravnateljica i ravnatelja koji su sudjelovali u programu “Akademija za ravnatelje:ice”.



Zašto sudjelovati u Akademiji?

“Akademija za ravnatelje:ice” je neformalni program stručnog usavršavanja namijenjen ravnateljima i ravnateljicama koji žele razvijati svoje kompetencije vodstva, unaprijediti kvalitetu rada svojih škola i graditi pozitivnu, uključivu i demokratsku školsku kulturu.

Program povezuje suvremene spoznaje o školskom vodstvu s praktičnim alatima i iskustvima ravnatelja iz cijele Hrvatske. Kroz predavanja, radionice, simulacije, analizu primjera iz prakse i međusobnu razmjenu iskustava, polaznici razvijaju kompetencije koje mogu odmah primijeniti u svakodnevnom radu.

Sudjelovanjem u Akademiji ćete:

- razviti jasniji okvir za vođenje škole i upravljanje promjenama;
- unaprijediti vještine vođenja ljudi, komunikacije i izgradnje suradničkih odnosa;
- steći konkretne alate za izradu i provedbu strateških dokumenata škole;
- razviti školski kurikulum u skladu s potrebama učenika i zajednice;
- osnažiti suradnju s roditeljima i drugim ključnim dionicima škole;
- upoznati strategije za jačanje mentalnog zdravlja i otpornosti školske zajednice;
- razvijati pozitivnu, uključivu i demokratsku školsku kulturu;
- postati dio profesionalne zajednice ravnatelja koja nastavlja dijeliti iskustva i nakon završetka programa.

“Akademija za ravnatelje:ice” je neformalni obrazovni program stručnog usavršavanja u trajanju od 54 sata. Polaznici koji ispune uvjete programa dobivaju potvrdu o stručnom usavršavanju koja se može priložiti postupku napredovanja sukladno važećem Pravilniku.



Moduli

Program Akademije podijeljen je u sedam modula. Svaki modul podijeljen je u teme koje se obrađuju kroz predavanja, prezentacije, radionice, simulacije, razgovore, individualni i skupni rad. Osobita vrijednost programa jest razmjena iskustva među polaznicima. U nastavku su kratki opisi modula i tema:

M1 UVODNO O VODSTVU. Nakon upoznavanja polaznika i predavača te predstavljanja programa, modul uvodi polaznike u temeljne koncepte vodstva u odgoju i obrazovanju te potiče razmišljanje o tome gdje se u svakodnevnom radu ravnatelja:ice otvara prostor za lidersko djelovanje. Polaznici tijekom modula razmišljaju o vlastitom stilu vodstva i identificiraju područja koja žele razvijati kroz ostatak programa.

M2 STRATEŠKI RAZVOJ ŠKOLE. Modul je posvećen upravljanju strateškim razvojem u odgoju i obrazovanju s naglaskom na izradu školskog razvojnog plana. Polaznici će se upoznati s participativnim pristupom izradi plana, a proći će kroz praktične korake vođenja procesa: od analize stanja i utvrđivanja prioriteta, preko definiranja ciljeva i mjera, do praćenja provedbe i vrednovanja ostvarenih rezultata. Poseban naglasak stavlja se na razvojni plan kao živi alat koji odražava identitet i vrijednosti škole, a ne samo kao formalnu obvezu. Drugi dio modula posvećen je osnovama upravljanja krizama, u kojem se polaznici upoznaju s načelima pripravnosti, postupanja tijekom krizne situacije te oporavka škole nakon nje, uz primjere iz prakse i simulacije kriznih scenarija.

M3 RAZVOJ KURIKULUMSKE KULTURE. Modul opširno obrađuje etape razvoja školskog kurikulumu uz navođenje niza primjera dobre prakse, sukladno metodologiji razvijenoj u projektu “Razvoj kurikulumske kulture”. Modul je prilika da polaznici podijele svoja iskustva u razvoju školskih kurikulumu, koji se također vidi kao živi dokument i iskaz identiteta škole.

M4 KOMUNIKACIJA I SURADNJA S DIONICIMA. Na početku modula raspravlja se o općoj ulozi rukovoditelja organizacije u izgradnji odnosa te upravljanju raznolikim potrebama i interesima u timu. Polaznike se potom upoznaje s mogućim i poželjnim pristupima konfliktnim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama. Modul se nastavlja raspravom o važnosti komunikacijskih vještina u radu ravnatelja:ice i medijaciji kao metodi rješavanja sukoba. U nastavku modula polaznici će razgovarati o modalitetima suradnje s roditeljima, ali i s drugim sektorima, s ciljem brige za dobrobit djeteta.

M5 MENTALNO ZDRAVLJE U ŠKOLI. Modul se bavi jačanjem zaštite mentalnog zdravlja i otpornosti unutar školske zajednice, s naglaskom na ulogu ravnatelja:ice u prepoznavanju rizika i stvaranju potpornog okruženja za učenike i djelatnike. Raspravlja se o strategijama prevencije, ranog prepoznavanja znakova ugroženosti mentalnog zdravlja te izgradnje kulture brige unutar škole. Modul također pokriva temu mentalnog zdravlja ravnatelja:ica.

M6 ŠKOLSKA KULTURA ZA BUDUĆNOST. Modul otvara temu inkluzivnog obrazovanja, u okviru koje se s polaznicima razgovara o ključnim karakteristikama i praktičnim koracima prema uključivoj školi. S polaznicima se također raspravlja o važnosti glasa učenika u odgoju i obrazovanju te o strategijama uključivanja učenika u različite školske procese. Završno se otvara rasprava o mogućnosti uključivanja ekološke pravednosti u školsku kulturu kako bi se osnažilo učenike za novu razinu odnosa prema okolišu.

M7 ZAVRŠNI MODUL. Završni modul zaokružuje program Akademije. Kroz zaključno predavanje polaznici sažimaju ključne spoznaje i uvide stečene tijekom svih modula te povezuju naučeno s konkretnim planovima djelovanja u vlastitoj školi. Program se zatvara evaluacijom Akademije, razmjenom povratnih informacija o iskustvu sudjelovanja te svečanom dodjelom potvrda o stručnom usavršavanju polaznicima koji su ispunili uvjete programa.

*“Obuhvaćen širok raspon tema, sadržaj je vrlo koristan i aktualan. Predavači su dobro pripremljeni, poticajni i zanimljivi. Teme su općenito primjenjive u praksi, korisna je mogućnost razmjene ideja i informacija među sudionicima, rad u malim grupama.”
(polaznik, 2025.)*

Raspored modula i tema

U tablici su predstavljeni moduli i pripadajuće teme kao i predviđeni broj sesija i sati.

Modul	Tema	Sesija	Sati
M1 Uvodno o vodstvu	Predstavljanje i upoznavanje	1	1,5
	Uvodno predavanje	1	1,5
	Vodstvo u odgoju i obrazovanju	2	3,0
M1 Ukupno		4	6,0
M2 Strateški razvoj škole	Razvojni plan škole	4	6,0
	Upravljanje krizama	2	3,0
M2 Ukupno		4	9,0
M3 Razvoj kurikulumske kulture	Kolegijalno opažanje za kvalitetnije poučavanje	2	3,0
	Razvoj školskog kurikulumu i kurikulumske kulture	4	6,0
M3 Ukupno		6	9,0
M4 Komunikacija i suradnja s dionicima	Komunikacija i odnosi u timu	6	9,0
	Međusektorska suradnja	2	3,0
	Suradnja s roditeljima	2	3,0
M4 Ukupno		10	15,0
M5 Mentalno zdravlje u školi	Mentalno zdravlje i razvoj otpornosti u školama	4	6,0
M5 Ukupno		6	6,0
M6 Školska kultura za budućnost	Demokratska školska kultura	1	1,5
	Ekološka pravednost	1	1,5
	Uključiva školska kultura	2	3,0
M6 Ukupno		4	6,0
M7 Završni modul	Zaključno predavanje	1	1,5
	Zatvaranje i evaluacija	1	1,5
M7 Ukupno		2	3,0
Sveukupno		36	54,0

Voditelji



Mario Bajkuša, prof. sociologije i hrvatske kulture, izvršni je direktor Foruma za slobodu odgoja. Ima više od 15 godina iskustva vođenja međunarodnih projekata u području odgoja i obrazovanja za demokraciju i ljudska prava, temeljnu pravnu pismenost i održivost, te je aktivan u nacionalnim i međunarodnim radnim skupinama za obrazovne politike. Iskusan je trener u području građanskog odgoja, komunikacije i upravljanja projektima. Tijekom 2022./23. bio je Fulbright/Humphrey stipendist na Sveučilištu Vanderbilt. Završio je programe “NGO Academy” i “Democracy Institute Leadership Academy” i mikrokvalifikaciju “Analiza javnih politika” na Sveučilištu u Rijeci.



Jelena Perak, prof. sociologije, direktorica je razvoja i programa u Forumu za slobodu odgoja. Trenerica je i sudionica projekata u području medijacije, nenasilne komunikacije, mentalnog zdravlja i mirnog rješavanja sukoba te razvoja osobnih i socijalnih kompetencija. Završila je edukaciju iz realitetne terapije i djeluje kao savjetodavna terapeutkinja. Sudjeluje u jačanju kompetencija škola za provedbu preventivnih programa, vršnjačke medijacije i inkluzije.

Predavačice



Ana Šimić, psihoterapeutkinja je i socijalna radnica s više od 25 godina iskustva u psihosocijalnoj podršci te prevenciji i zaštiti djece, mladih i obitelji. Vanjska je suradnica Foruma od 2013. kao trenerica u području medijacije, komunikacije i mentalnog zdravlja. Suautorica je priručnika “Od srca do srca: komunikacijski alati u medijaciji i šire”. Svojim pristupom povezuje terapijsko iskustvo s praktičnim alatima za rad u obrazovnom okruženju.



Eli Pijaca Plavšić, prof. sociologije, aktivna je u organizacijama civilnog društva od 2001. godine, s fokusom na kvalitetu obrazovanja, inkluzivno obrazovanje, građanski odgoj i upravljanje školama. Od 2010. do 2021. bila je izvršna direktorica Foruma za slobodu odgoja, a danas je samostalna savjetnica u obrazovanju. Certificirana je trenerica za medijaciju i građanski odgoj. Sudjelovala je u upravljačkim strukturama više organizacija i nacionalnih tijela za obrazovnu politiku.



Lana Jurko izvršna je direktorica Mreže centara za obrazovne politike (NEPC) od 2006. godine, specijalizirana za participativno oblikovanje obrazovnih politika, inkluziju i demokratsko upravljanje. Pod njezinim vodstvom NEPC provodi međunarodne projekte usmjerene na pravednije obrazovne sustave. Profesionalno je predana izgradnji pravednih društava kroz obrazovanje. Članica je Upravnog odbora Foruma za slobodu odgoja od 2022., a njegova predsjednica od 2026.



Marina Brkić, prof. hrvatskog jezika i sociologije, voditeljica je programa “Medijacija” te trenerica s više od 20 godina iskustva u neformalnom obrazovanju. U Forumu razvija i provodi nacionalne i međunarodne projekte iz medijacije, komunikacije i dobrobiti za učitelje i mlade te koordinira školske medijatore u Hrvatskoj. Stručnjakinja je za nenasilnu komunikaciju i transformaciju sukoba. Suautorica je radionica i priručnika o mentalnom zdravlju mladih.

“Izrazito smo zadovoljni s predavačima i njihovim poticajem za aktivno uključivanje. Predavači su jako dobro pripremljeni.” (polaznica, 2023.)



Organizacija programa

- Program će se održati ako se do kraja rujna 2026. godine prijavi 20 polaznika.
- Program se provodi uživo, u Zagrebu. Osobito je važno da polaznici programa u prvom susretu sudjeluju uživo.
- U izvanrednim okolnostima moguće je hibridno sudjelovanje uz obvezu upaljene kamere tijekom sesija.
- Program se provodi kroz pet susreta u trajanju od jednog ili dva dana. Dan je sastavljen od sesija u trajanju od 90 minuta. Jedan radni dan je sastavljen od četiri sesije. Između sesija su stanke od 30 minuta, a stanka za ručak je u trajanju od 60 minuta.
- Polaznici će logističke informacije o programu dobivati putem elektroničke pošte.
- Za stjecanje Potvrde o stručnom usavršavanju, koja se izdaje na 54 sata, polaznici moraju sudjelovati na najmanje šest dana programa.
- Na program se primjenjuju [Opći uvjeti sudjelovanja u edukacijama](#).

Indikativni kalendar

Datumi označeni sa * su podložni promjenama i dogovoru provoditelja i polaznika.

	Sesija #1	Sesija #2	Sesija #3	Sesija #4	
15.10.2026.	Predstavljanje i upoznavanje	Uvodno predavanje	Vodstvo u odgoju i obrazovanju		
16.10.2026.	Razvojni plan škole				
26.11.2026.*	Razvoj školskog kurikulumu i kurikulumske kulture				
27.11.2026.*	Kolegijalno opažanje za kvalitetnije poučavanje		Međusektorska suradnja		
17.12.2026.*	Komunikacija i odnosi u timu				
18.12.2026.*	Komunikacija i odnosi u timu		Suradnja s roditeljima		
21.1.2027.*	Mentalno zdravlje i razvoj otpornosti u školama				
22.1.2027.*	Upravljanje krizama		Uključiva školska kultura		
19.2.2027.*	Demokratska školska kultura	Ekološka pravednost	Zaključno predavanje	Zatvaranje i evaluacija	

Kotizacija

- Kotizacija za sudjelovanje u programu iznosi 1.000,00 EUR. Kotizacija ne uključuje PDV.
- Kotizacija pokriva
 - edukaciju u trajanju od 54 sata;
 - angažman voditelja i predavačica;
 - prostor za održavanje;
 - osvježenje tijekom stanki od 30 minuta;
 - radne materijale i digitalne alate;
 - izdavanje Potvrde o stručnom usavršavanju;
 - komunikaciju o logistici.
- Kotizacija ne pokriva troškove vezane za putovanje na edukaciju (smještaj, dnevnice, putni trošak) ni troškove obroka tijekom edukacije.
- Kotizacija se plaća u četiri rate, svaka u iznosu od 250,00 EUR + PDV, prema sljedećem rasporedu:
 - 1. rata – do 15. 10. 2026.;
 - 2. rata – do 26. 11. 2026.;
 - 3. rata – do 17. 12. 2026.;
 - 4. rata – do 21. 1. 2027.
- Ako se datum održavanja susreta dogovorno promijeni u odnosu na datum naveden u poglavlju “Indikativni kalendar”, odgovarajuća rata mora biti uplaćena prije novog datuma održavanja.

Prijava

- Za sudjelovanje u programu prijavljuje se putem [ove prijavnice](#).
- Prijave se primaju do 30. rujna 2026. godine.
- Informacije se mogu dobiti na mbajkusa@fso.hr i na 01/4663-503.



Forum za slobodu odgoja

Forum za slobodu odgoja (FSO) je neprofitna, nestranačka i nevladina organizacija osnovana 1992. godine koja razvija, provodi i promiče inovativne obrazovne programe i strategije usmjerene na poticanje pozitivne, uključive i demokratske školske kulture.

FSO je usredotočen na pet ključnih obrazovnih tema: kvalitetu, dobrobit, uključenost, demokraciju i održivost. Naši visokokvalitetni programi namijenjeni su nastavnicima, ravnateljima, stručnim suradnicima, djeci i mladima, odgojiteljima te stručnjacima koji rade u sektoru mladih.

Naše ključne djelatnosti uključuju stručno usavršavanje odgojno-obrazovnih radnika, razvoj inovativnih nastavnih strategija i metoda učenja (poput nastavnih priprema i širenja primjera dobre prakse, kreativnih natječaja i sl.), istraživanja, zagovaranje javnih politika te izdavaštvo.

Od 1992. godine u našim je programima sudjelovalo više od 10.000 nastavnika. Posebno smo ponosni na dosljedno visoko zadovoljstvo polaznika, uz prosječnu ocjenu vrednovanja od 4,8 od mogućih 5. Svake godine aktivnosti FSO-a dosegnu više od 1.000 nastavnika u 15 do 20 % svih hrvatskih škola.

Utjecaj FSO-a prepoznale su i vodeće institucije, uključujući: Nacionalnu zakladu za razvoj civilnoga društva koja nam je institucionalnu podršku dodijelila četiri puta, Europsku komisiju koja nas je nagradila nagradom “European Innovative Teaching Award” za 2025. godinu te Ministarstvo pravosuđa (akreditirani smo kao ustanova za mirenje od 2013. godine).

Njeguemo snažna partnerstva s osnovnim i srednjim školama, te jedinicama lokalne i regionalne (područne) samouprave. FSO je također aktivan član inicijative GOOD za građanski odgoj i obrazovanje, Mreže centara za obrazovne politike (NEPC), Hrvatske platforme za međunarodnu građansku solidarnost te drugih organizacija.



Ishodi programa

Program osnažuje ravnateljice i ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova za vođenje škole s ciljem razvoja i njegovanja pozitivne, uključive i demokratske školske kulture.

Na kraju edukacije polaznik:ica moći će:

- objasniti važnost vodstva u odgoju i obrazovanju i identificirati prostor za vodstvo u trenutnom kontekstu;
- voditi participativni proces izrade, provedbe, praćenja i vrednovanja provedbe strateškog dokumenta škole utemeljenog na vrijednostima ustanove;
- objasniti ulogu kurikulumu za identitet škole i voditi proces izrade školskog kurikulumu koji zadovoljava potrebe učenika i zajednice;
- koristiti niz komunikacijskih vještina i tehnika za izgradnju pozitivnih odnosa unutar tima, uključujući upravljanje sukobima i medijaciju;
- oblikovati strategije suradnje s ključnim dionicima škole (roditelji, sustav socijalne skrbi, sustav zdravstva i sl.);
- oblikovati okvir trajnog zalaganja za zaštitu mentalnog zdravlja svih dionika odgojno-obrazovne ustanove i izgradnje otpornosti škole;
- identificirati i uključiti strategije koje podržavaju razvoj pozitivne, uključive i demokratske školske kulture u ključne školske dokumente.

“Akademia za ravnatelje:ice” je neformalni obrazovni program stručnog usavršavanja ravnatelja i ravnateljica. Polaznici koji ispune uvjete programa dobivaju potvrdu o stručnom usavršavanju na 54 sata.

Izdana potvrda o stručnom usavršavanju može se priložiti postupku napredovanja sukladno Pravilniku o napredovanju učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja u osnovnim i srednjim školama i učeničkim domovima (Narodne novine 68/19, 60/20, 32/21).



“Program je jako dobro osmišljen i planiran. Popunjava određenu prazninu na ‘tržištu’ stručnih usavršavanja u Hrvatskoj. Jasno je veliko iskustvo koje predavači imaju, trud uložen u kvalitetu ove edukacije i entuzijazam koji ulažu. Sviđa mi se i pridržavanje rasporeda rada i odnos u kom se cijeni vrijeme ljudi koji predaju i sudjeluju. Teme koje je edukacija obuhvatila su dobro odabrane, aktualne i vrlo korisne. Također, dobili smo puno materijala i literature koji je moguće ponovo pročitati i koristiti i to je jako korisno. Interakcija, susreti i razgovori s drugim kolegama su uvijek odlična prilika za razmjenu ideja i savjeta.” (polaznik, 2024.)