

# Poslovno odlučivanje u obrazovnim institucijama

---

**Klemić, Tomislav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:211:687394>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0 Unported](#) / [Imenovanje-Nekomercijalno-Bez prerada 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-17**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Tomislav Klemić**

**Poslovno odlučivanje u obrazovnim  
institucijama**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2020.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Tomislav Klemić**

**Matični broj: 43967/15–R**

**Studij: Poslovni sustavi**

**Poslovno odlučivanje u obrazovnim institucijama**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor/Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Nina Begičević Ređep

**Varaždin, kolovoz 2020.**

**Tomislav Klemić**

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Poslovno odlučivanje u obrazovnim institucijama uključuje karakteristike poslovnog odlučivanja u obrazovnim institucijama u kojima glavne osobe, ravnatelj(ica) i dekan(ica), donose odluke i preuzimaju odgovornost za posljedice istih. Ta uloga značajna je s aspekta upravljanja procesima i s aspekta vođenja ljudi te također sadrži određene specifičnosti odlučivanja kao i preuzimanje više uloga koje vodeća osoba u obrazovnoj instituciji ima. Kod analize karakteristike odlučivanja kao i uloge menadžera ravnatelja(ice) i dekana(ice) u obrazovnoj instituciji fokus će biti na stvarnim primjerima škole i fakulteta, tj. zahtjevima koje su te ustanove nametnule i uloge koje njihovi čelni ljudi, ravnatelj(ica) i dekan(ica), moraju ispunjavati. Važno je napomenuti kako pojmovi koji se koriste u ovom radu imaju rodni značaj, bez obzira jesu li korišteni u muškom ili ženskom rodu, obuhvaćaju na jednak način muški i ženski rod.

**Ključne riječi:** odlučivanje, odgojno-obrazovne institucije, ravnatelj(ica), dekan(ica), vođenje, upravljanje

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Poslovno odlučivanje .....	2
2.1. Potpuno upravljanje kvalitetom .....	2
3. Vođenje i upravljanje.....	5
3.1. Vođenje odgojno-obrazovne ustanove .....	6
3.1.1. Karakteristike transformacijskog i transakcijskog vođe .....	7
3.1.1.1. Transformacijsko vođenje.....	7
3.1.1.2. Timsko vođenje .....	10
3.2. Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom.....	11
3.2.1. Modeli upravljanja odgojno-obrazovnom institucijom.....	12
3.2.2. Strateško planiranje u obrazovnim institucijama .....	14
4. Uloge ravnatelja i dekana.....	17
4.1. Uloge ravnatelja propisane statutom .....	17
4.1.1. Uloge ravnatelja propisane Statutom Osnovne škole Rovišće .....	18
4.2. Uloge dekana propisane statutom .....	20
4.2.1. Uloge dekana propisane Statuom Fakulteta organizacije i informatike .....	20
4.2.2. Pravno ustrojstvo fakulteta .....	22
4.2.2.1. Pravno ustrojstvo Fakulteta organizacije i informatike .....	23
4.3. Upravljanje financijama .....	24
4.3.1. Ravnateljeve uloge u upravljanju financijama .....	24
4.3.2. Dekanove uloge u upravljanju financijama .....	25
4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima.....	28
4.4.1. Uloga ravnatelja u upravljanju ljudskim potencijalima .....	29
4.4.2. Uloga dekana u upravljanju ljudskim potencijalima.....	30
4.5. Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju .....	31
4.5.1. Upravljanje kvalitetom u obrazovanju Republike Hrvatske.....	33
5. Zaključak .....	35
6. Popis literature .....	37
7. Popis slika .....	41
8. Popis tablica .....	42

# 1. Uvod

Tema ovog rada je poslovno odlučivanje i njegove karakteristike koje se reprezentiraju kroz razne uloge koje imaju ravnatelj i dekan prilikom vođenja odgojno-obrazovne ustanove. Ova tema odabrana je zato što se želi prikazati koliko je kompleksan posao ravnatelja i dekana koji uostalom sadrži toliko raznih aspekata da nekad ni oni sami nisu svjesni koja je važnost tog posla. Proporcionalno količini posla raste i odgovornost koju imaju pa je stoga pritisak da se uspješno obavi posao još i veći. Za uspješno obavljanje tog posla potrebno je imati dovoljno mirnoće, sabranosti i staloženosti kako ne bi morali odgovarati za posljedice koje dolaze sa svakim krivim korakom koji naprave, ali i odvažnosti da se donesu i neke teže odluke koje uključuju određeni rizik. Dodatna motivacija za pisanje ovog rada proizlazi iz dojma da većina ljudi umanjuje značaj njihovih uloga i smatranje da taj posao može obaviti bilo koji učitelj ili profesor jer ne zahtijeva puno više od nastavničkog znanja, kao ni odgovornosti. Koliko je to istinita tvrdnja ili ne pokazat će se kroz ovaj rad, a sud o tome donijeti u zaključku.

Što se same strukture rada tiče, poglavlje broj dva odnosi se na teorijski dio o poslovnom odlučivanju i njegovim karakteristikama u općenitim sferama poslovanja, no koje se isto tako mogu odnositi na poslovno odlučivanje kada je riječ o vođenju odgojno-obrazovnih institucija. U 3. poglavlju definiraju se sličnosti, ali i razlike između dva pojma, upravljanje i vođenje, koji opisuju sve moguće načine na koje ravnatelj i dekan mogu donijeti svoje odluke te kako će te odluke utjecati na konačne rezultate, kao i okolinu u kojoj rade i koja ih okružuju. U poglavlju broj četiri navode se konkretne uloge koje ravnatelj i dekan imaju, a propisane su zakonom ili su dijelom temeljene na njemu, dok se u posljednjem poglavlju ovoga rada nalazi zaključak.

## 2. Poslovno odlučivanje

Prije nego li se dođe do srži onoga što poslovno odlučivanje predstavlja iz perspektive vođenja obrazovnih institucija, bile to osnovne i srednje škole ili fakulteti, prvo treba objasniti što je zapravo poslovno odlučivanje, tko sve sudjeluje u njemu te koje su njegove glavne karakteristike.

Poslovno odlučivanje je proces koji se sastoji od velikog niza akcija, tj. aktivnosti čijim se izvođenjem dolazi do donošenja poslovne odluke. Prva akcija tog procesa je identifikacija potrebe za odlukom nakon čega slijedi prikupljanje resursa za odlučivanje, ocjena alternativa i predviđanje mogućih posljedica. Poslovno odlučivanje se najčešće povezuje s tvrtkama jer o tome hoće li tvrtka uspjeti ovisi koliko su kvalitetne odluke koje se donose u tim tvrtkama, počevši od najniže razine u kojoj sudjeluju zaposlenici pa sve do njihovih šefova, direktora i članova uprave. Ipak, više utjecaja od svih navedenih koji donose odluke u tvrtkama imaju menadžeri jer većina zasluga ili propusta prouzrokovana odlukama koje donose zaposlenici padaju na leđa menadžera. Sve navedeno zajedno tvori pojam poslovnog odlučivanja [1].

### 2.1. Potpuno upravljanje kvalitetom

Potpuno upravljanje kvalitetom je disciplina koja utjelovljuje sva najvažnija načela planiranja te kao glavnu zadaću ima osiguranje resursa za odlučivanje jer tako podiže korištenje resursa na optimalnu razinu. Taj proces skupa akcijskih planova, koji uključuje sve jedinice i pojedince u organizaciji je konstantan kroz sve vrijeme postojanja organizacije što znači da su poboljšanja uvijek moguća, i u planiranju lanca vrijednosti i u njegovu radu. Lanac se počinje graditi tako da se na početku postavi sveukupni strateški cilj koji se želi postići, a usko je povezan s njegovom završnom točkom koja predstavlja krajnjeg korisnika koji je zadovoljan. Analogno s tom tvrdnjom o postavljanju strateškog cilja može se povezati proces prikazan na Slici 1. On je jedan od nekoliko procesa koji se koriste u potpunom upravljanju kvalitetom, a fokusira se na rješavanje problema. Isti se može iskoristiti kada su u pitanju menadžeri odgojno-obrazovnih institucija, a to su dekani i ravnatelji. Oni se u svom svakodnevnom radu suočavaju sa svim vrstama problema koji mogu početi na onoj najnižoj razini gdje se nalaze učenici i studenti koji su polaznici tih ustanova, preko svih zaposlenika pa sve do vodećih tijela ustanova. Isto tako, ti problemi mogu dolaziti iz okruženja u kojima se te ustanove nalaze i gdje su nadležnosti i mogućnosti koje dekani i ravnatelj imaju puno manje nego u samoj ustanovi. Zato je važno da se problemi otkriju što je prije moguće, čak i prije nego što se oni zapravo pojave. Zatim ih treba dobro analizirati i na temelju tih analiza kreirati, odabrati, isplanirati te odabrati ispravno rješenje. Odabrano se rješenje na kraju provodi te se



procjenjuje je li odabrano rješenje dalo onakav ishod kakav se očekivao prilikom rasprave o odabiru rješenja [2].



Slika 1. Korištenje procesa Potpunog upravljanja kvalitetom [2, str. 87].

Proces potpunog upravljanja kvalitetom može se primijeniti u obrazovnim institucijama na bilo kojem problemu koji obrazovna institucija, na čelu s ravnateljem ili dekanom, mora riješiti, ali i na izazovima koji su pred njima. Izazovi mogu uključivati razvoj strateškog plana kojim se rješavaju pitanja od ključne važnosti za tu obrazovnu instituciju. Kada je u pitanju

upravljanje resursima, važan naglasak o kvalitetnom upravljanju kvalitetom stavlja se na proces odabira i zapošljavanja novih zaposlenika, kao i njihovo nagrađivanje i razvoj kako bi obrazovna institucija mogla djelovati na što kvalitetnijoj razini. U tu svrhu se izrađuju godišnji planovi i programi koji daju cijeli niz zaduženja svakog pojedinca i odjela koji postoji i koji djeluje u obrazovnoj instituciji. Tako se može na kraju, unaprijed određenog perioda, donijeti zaključak u kojoj mjeri i koliko kvalitetno su odrađeni ti zadaci.

### 3. Vođenje i upravljanje

Rukovođenje i menadžment dva su izraza kojima se opisuje upravljanje i rukovođenje obrazovnim ustanovama i bitni su za temu ovoga rada jer su vezani za uloge koje imaju i poslovne odluke koje donose ravnatelji i dekani kao vođe i upravitelji odgojno-obrazovnih institucija. Navedene se pojmove zajednički dovodi u vezu jer većina stručnjaka koji pokušavaju interpretirati njihovo značenje, rade to na različite načine te se tako ta dva pojma najčešće poistovjećuju, a poneki ih stavljaju u odnos u kojem je vođenje jedna od funkcija upravljanja. Još jedan razlog zašto se to događa je komplementarnost vođenja i upravljanja jer se u oba procesa spominju kao važne stavke utjecaj, usmjerenost na ostvarivanje ciljeva koje organizacija želi postići i aktivnost donošenja odluka [3]. Ipak, neke razlike između njih postoje i jasno su definirane. Rukovođenje, tj. vođenje je proces usmjeren na ideje koje se žele ostvariti kroz utjecaj, rad s ljudima i njihovim potencijalima te postizanje ciljeva, a glavna težnja je ostvarenje promjene. Menadžment, tj. upravljanje je proces usredotočen na strukturu organizacije kao cjeline što znači da mu je glavna aspiracija osiguranje stabilnosti, učinkovitosti i reda u organizacijama [4].

„Školski ravnatelj je istodobno menadžer i vođa. Uspješan je samo onaj školski ravnatelj koji je ujedno dobar vođa i menadžer, dok samo dobar menadžer, a da ujedno nije i dobar vođa, ne može biti uspješan ravnatelj.“ [4] Navedeni citat može se isto tako primijeniti i na dekana i njegovo vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom institucijom pa tako u ostatku ovog poglavlja, sve ono što vrijedi za ravnatelja, vrijedi i za dekana. Razlike koje postoje između vođenja i upravljanja školom i fakultetom bit će opisane konkretne uloge koje imaju ravnatelji i dekani, a bit će opisani u idućem poglavlju.

Lynn (kao što se citira u [4]) navodi u kratkim crticama sve ono što razlikuje ulogu lidera i menadžera, ali tako da te uloge nisu međusobno suprotstavljane, već jedna druga nadopunjuju.

Tablica 1. Nadopunjavanje karakteristika menadžera i lidera [4, str. 16-17]

Lider	Menadžer	Cilj
Optimizira uzlet	Minimizira pad	Zajedno postižu više
Predočava mogućnosti	Kalkulira s izgledima	Zajedno stječu više
Fokusiran na ciljeve	Kako ostvariti cilj?	Zajedno rade više
Prvi na bojnopolju	Zadnji koji napušta bojnopolje	Zajedno trijumfiraju više
Povećava snage	Smanjuje slabosti	Zajedno razvijaju više
Daje viziju	Daje izvršenje	Zajedno postižu više
Priprema izvan granica	Izvedba unutar granica	Zajedno izvode bolje
Generira energiju	Održava energiju	Zajedno energično djeluju više
Hvata prigode	Otklanja prijetnje	Zajedno napreduju više
Radi prave stvari	Radi stvari na pravi način	Zajedno rade pravu stvar
Uvodi promjene	Održava konzistentnost	Zajedno stalno unaprjeđuju
Sadi	Plijevi	Zajedno postižu veliku žetvu

### 3.1. Vođenje odgojno-obrazovne ustanove

Vođenje kao proces sam po sebi ima mnogo definicija, a jedna od njih navedena je u prethodnom poglavlju ovoga rada. Northhouse je (kao što se citira u [4]) koristeći pojmove iz drugih definicija o vođenju izveo jednu verziju u kojoj se vođenje predstavlja kao proces koji se odnosi na ulogu koju ravnatelj obnaša kao vođa odgojno-obrazovne ustanove. „Vođenje je proces gdje pojedinac utječe na skupinu pojedinaca radi postizanja zajedničkog cilja.“

Navedena definicija važna je za razumijevanje uloga koje ravnatelj ima zato što ravnatelj kao pojedinac nije više sam odgovoran za brigu o odgojno-obrazovnoj ustanovi već su za nju odgovorni ostali zaposlenici u toj ustanovi. Ravnatelji su na neki način dužni osigurati zaposlenicima dio ovlasti za vođenje određenog dijela rada ustanove za koji smatraju da su ti zaposlenici kompetentni. To „dijeljenje vođenja“ i delegiranje autoriteta veoma je bitno u današnjem vođenju odgojno-obrazovnih institucija jer su današnji zahtjevi koje moderno obrazovanje nameće veoma kompleksni u toj mjeri da ravnatelj jednostavno onemogućen sam voditi instituciju. Istovremeno, „nametanjem“ dijela autoriteta i delegiranjem vlastitih odgovornosti, ostale zaposlenike se neprestano „gura naprijed“ te tako sprječavaju vrlo često situaciju u kojoj nastavnik ili bilo koji drugi djelatnik te ustanove zapadne u „status quo“ u kojoj

su zadovoljni trenutnom situacijom i nemaju nikakve želje za nekakvim napredovanjem ili izmjenom postojećeg stanja [4].

### **3.1.1. Karakteristike transformacijskog i transakcijskog vođe**

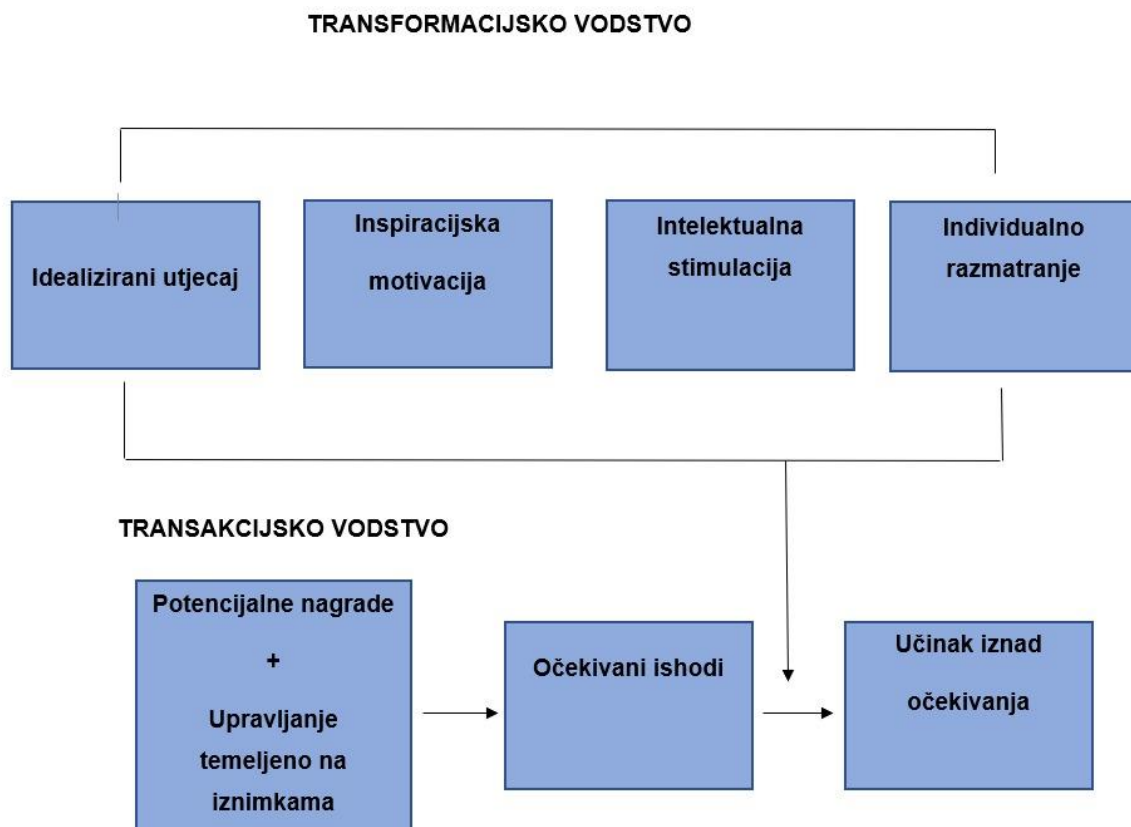
Svaki ravnatelj neke odgojno-obrazovne institucije ima svoj stil vođenja i nikada dva stila nisu u potpunosti jednaka. Razlog tome su brojni faktori s kojima se ravnatelji mogu i moraju suočiti. Odgojno-obrazovne ustanove koje vode mogu se razlikovati po veličini o čemu ovisi broj učenika pa shodno tome i broj nastavnika. Različiti su tipovi ustanova, od područnih i gradskih osnovnih škola pa sve do srednjih škola koje se dijele na gimnazije i strukovne. Te škole se mogu nalaziti u većim ili manjim gradovima, selima i otocima pa ta lokacija isto tako može utjecati na kulturološke vrijednosti poput vjerovanja, običaja i rituala koje ta škola njeguje. Uzimajući u obzir sve ove navedene faktore, a i neke ostale faktore, brojni su istraživači početkom 20. stoljeća počeli s proučavanjem načina kako vođa vodi neku ustanovu i organizaciju. Ustanovljeno je par pristupa koji se mogu primijeniti na ravnateljevo vođenje odgojno-obrazovne institucije, od kojih su dva vezana za temu poslovnog odlučivanja u obrazovnim institucijama jer se u njima mogu prepoznati karakteristike poslovnog odlučivanja. Pristupi prema osobinama, vještinama, ponašanjima i situacijama pojedinca pristupi su koji su više usmjereni ka osobnim karakteristikama i sposobnostima vođe ili opisuju osnovne značajke ponašanja vođe te stoga nisu previše važni za temu ovoga rada pa je sam spomen njihovog postojanja sasvim dovoljan [4].

#### **3.1.1.1. Transformacijsko vođenje**

Transformacijsko vođenje jedan je od pojmova koji označavaju sistemsko proučavanje vođenja, a označava stil vođenja koji transformira stavove, uvjerenja i ponašanja ostalih zaposlenika koji su pod ravnanjem vođe, tj. ravnatelja, u viši nivo motivacije gdje ravnatelj svojim vođenjem nadahnjuje ostale, motivirajući ih da se uzdignu iznad trenutne razine postignuća koja su do tad postigli te postizanje rezultata koji su bolji od očekivanih. Temelji se na uspostavljanju novih normi, mijenjanju stavova zaposlenika stvarajući pritom novu viziju stvarnosti i uvodeći temeljne promjene u kulturu organizacije. To je moguće jer ravnatelji koji koriste transformacijsko vođenje znaju imati visok stupanj razvijenosti unutarnjih vrijednosti i ideala koje onda dalje mogu prenijeti na ostale u svrhu postizanje svog punog radnog potencijala [5]. Takav tip vođe ima mogućnost utjecanja, oblikovanja i usađivanja vrijednosti, ponašanja i vjerovanja u skladu s povećanjem predanosti kod svih zaposlenika u ustanovi ka ispunjenju zadane misije te je spreman preuzeti rizik kako bi tu misiju i ostvario [6]. Ono što razlikuje transformacijsko vođenje od ostalih modela vođenja je ta da ovaj način vođenja ne daje neke striktno odrednice ili naputke što i kako bi ravnatelji trebali raditi, već ističe sve ono što je važno u tom procesu stvaranja novih normi, tj. procesu promjena. Naglasak u ovom

modelu vođenja je na idealima, inspiracijama, inovativnosti, vrijednostima, idejama i vođenju brige o pojedincima te neprestana svjesnost ravnatelja da u bilo kojem trenutku vođenja svojim ponašanjem može utjecati na zaposlenikove potrebe, kao i na promjene koje se događaju unutar organizacije.

Za još bolje razumijevanje transformacijskog vođenja, valjalo bi tu vrstu vođenja staviti u kontekst usporedbe s transakcijskim vođenjem kako je to učinio Burns (kao što se citira u [4]), koji je istovremeno time udario temelju onome što danas poznajemo pod pojmom transformacijskog vođenja. Transakcijsko vođenje je pristup u kojem je jedina bitna veza ona koja se zasniva na tome da vođa nešto daje, tj. obeća svojim podređenima, a zauzvrat on dobije nešto od njih. Veza je to u kojoj su osjećaji pojedinaca koji u njoj sudjeluju sekundarni te jedino bitno da se ostvari ono što je na početku zamišljeno. S druge strane, kod transformacijskog vođenja svaki pojedinac je na prvom mjestu, što znači da je vođa s njim povezana na osobnoj razini [4].



Slika 2. Karakteristike transformacijskog i transakcijskog vodstva i međusobna veza [7].

Slika 2. prikazuje najvažnije karakteristike transformacijskog i transakcijskog vođenja. Iz ovog prikaza jasno je da, iako se uvelike razlikuju u fundamentalnim vrijednostima koje imaju, im je cilj isti, a taj je da se traži učinak koji će nadmašiti zadana očekivanja. Ujedno, taj cilj jedina je veća sličnost između ta dva tipa vođenja. Ravnatelj koristeći transformacijsko

vodstvo pokušava riješiti probleme prije nego li se oni pojave, dok se kod transakcijskog vodstva problemi rješavaju tek kada se pojave. Transformacijski ravnatelj potiče nove ideje pritom mijenjajući kulturu ustanove u kojoj radi, stavlja u fokus uspjeh svakog pojedinca, diči se sposobnošću preuzimanja rizika, donošenjem teških odluka i prilagodljivi su. U transakcijskom vođenju ravnatelj sebe stavlja u fokus i jedino mu je osobni interes bitan. Djeluje unutar postojeće organizacijske kulture i teži ka održavanju usklađenosti s propisanim normama organizacije [7].

Shodno ranije spomenutoj karakteristici, ravnatelj odgojno-obrazovne institucije trebao bi se ponašati više u skladu s nahođenjima koje predstavlja transformacijsko vođenje nego onako kako uči transakcijsko vođenje. Kao potpora toj tvrdnji stoji činjenica da su zaposlenici, koji rade pod ravnanjem ravnatelja, učitelji, profesori ili bilo koji drugi djelatnici odgojno-obrazovno ustanove u službi odgajanja i obrazovanja mladih ljudi. Iz tog razloga potrebno je motivirati zaposlenike da daju sve od sebe kako bi ti isti mladi ljudi u njima vidjeli svoje uzore, jednako kao što zaposlenici mogu vidjeti u ravnatelju, koji se dobro koristi vještinama transformacijskog vođenja, istog tog uzora. Da bi se prethodna tvrdnja ostvarila, ravnatelji moraju osnažiti svoje zaposlenike kako bi se mijenjali, jer promjena i prilagodba u današnje vrijeme su ključni. Ponajprije zahvaljujući brzom rastu i napretku tehnologije, važno je da ravnatelj potiče svoje zaposlenike da svakodnevno uče i pokušaju držati korak sa zahtjevima današnjice. Ovim stilom vođenja, ravnatelj je taj koji prvi prihvaća nove ideje i predočava viziju budućnosti svojim zaposlenicima na sebi svojstven način kako bi zadobio njihov interes i pažnju. Istovremeno, ravnatelj sluša i uvažava mišljenje koje mu zaposlenik osobno iznosi i gledište koje zastupa, sve u svrhu bolje međusobne atmosfere koja može samo pomoći u ostvarenju zamišljenog cilja. Tako se osigurava komfor zaposlenika i njegova pripadnost unutar te organizacije, kao i osjećaj identiteta i korisnosti [4].

Uz sve navedeno što čini transformacijsko vođenje, postoje još neke prednosti takvog vođenja. Tim individualnim pristupom i podrškom koji ravnatelj koristi prilikom transformacijskog vođenja, pozitivno se utječe na učiteljsku predanost, zadovoljstvo i učinkovitost učitelja, što zauzvrat neizravno utječe na postignuća koja učenici postižu. Još jedan važan aspekt, a ujedno i prednost, transformacijskog vođenja je moralna dimenzija koja se uvelike ističe pozitivnim promjenama koje ravnatelj želi postići te svojom ulogom motivatora želi izvući ono najbolje iz svakog svojeg zaposlenika. Kako postoje prednosti, tako postoje i neki nedostaci ovakvog pristupa vođenju. Glavni nedostatak je nemogućnost pravilne prosudbe, tj. procjene kvalitete odrađenog transformacijskog vođenja radi same njegove kompleksnosti. Zbog kompleksnosti teško je precizno definirati parametre koje transformacijsko vođenje ima jer mnogi od njih međusobno koreliraju. Ostali nedostaci vežu se direktno za ravnatelja i za njegov odnos sa zaposlenicima. Može se dogoditi da ravnatelj u

naumu ostvarivanja neke svoje zacrtane ideje jednostavno isforsira svoje zaposlenike do te mjere da više ne mogu normalno funkcionirati kod onih zadataka koji su mu osnovni dio posla ili može biti da te ideje nisu dovoljno dobro promišljene uzrokujući negativne posljedice koje najčešće snose isti ti zaposlenici. Događa se ponekad da ravnatelji svoju pažnju neravnomjerno raspodjele, tj. da favoriziraju određenog pojedinca ili određenu grupu zaposlenika što dovodi do raznih problema i možebitne pobune među zapostavljenom grupom [4], [8].

### **3.1.1.2. Timsko vođenje**

Timsko vođenje je pristup vođenju kod kojeg vođa zajedno sa svim svojim članovima tima želi postići neki zajednički cilj. U njemu ravnatelj, kao vođa tog tima, poduzima sve potrebne aktivnosti kako bi pomogao njegovoj učinkovitosti. Aktivnosti koje ravnatelj u tom slučaju ima mogu se podijeliti na dva tipa: one temeljene na zadacima i odnosima i one temeljene na okruženju koje dolazi izvana. U prvi tip spadaju aktivnosti poput postavljanja jasnih ciljeva i strukture rada, nadziranja donošenja odluka, vlastitih i onih od članova tima te njihova priprema i edukacija za vještine koje su potrebne u svrhu ostvarivanja ciljeva i održavanja standarda izvrsnosti. Osim edukacija u svrhu učenja novih i nadogradnje starih vještina, u svrhu unaprjeđenja vođenja temeljenog na odnosima, ravnatelji mogu educirati članove o tome kako poboljšati međuljudske odnose, unaprijediti suradnju, upravljati i obuzdavati sukobe te izgraditi povjerenje i zajednički duh. Kada je riječ o vanjskom okruženju, fokus se stavlja na ostvarivanje veze i međusobne komunikacije između tima i okruženja koje dolazi izvana. Ravnatelj predstavlja vanjskom okruženju tim pokušavajući ih povezati i stvoriti međusobnu suradnju, osigurati sredstva i podršku za svoj time te istovremeno zaštititi članove tima od istog tog okruženja [4].

Kako bi se još bolje razumjela uloga koju ravnatelj ima kao vođa tima i ono što zapravo čini tim, spomenut će se pojam radne skupine. Članovi tima su najčešće vrijedni, pouzdani i komunikativni profesori koji, osim što znaju svoj posao, su uz to i kreativni. Stoga ravnatelj pomno bira tko će mu sve biti u timu jer poslovi koji se odrađuju moraju biti odrađeni iznad zadanih očekivanja i međusobna komunikacija mora biti na nivou. Rad tog tima ravnatelj konstantno nadzire te proučava njegovu učinkovitost jer tako dobiva povratnu informaciju o stanju tima koje će mu poslužiti za neke buduće odluke. U slučaju da u povratnoj informaciji uvidi neku slabost, ravnatelj može na vrijeme primijeniti određena rješenja kako bi se ta slabost ispravila ili kako bi se riješio problem. Od članova radne skupine se jedino očekuje da zadatak bude obavljen i ništa više od toga. Međusobno su slabo ili nikako povezani, tj. svaki član radne skupine radi svoj dio posla te na njega nimalo ne utječe što netko drugi radi. Iz toga se može zaključiti da je ravnateljeva uloga u tom slučaju samo pro forme, tj. uloga mu je samo da odredi članove i objasni posao koji je potrebno izvršiti.



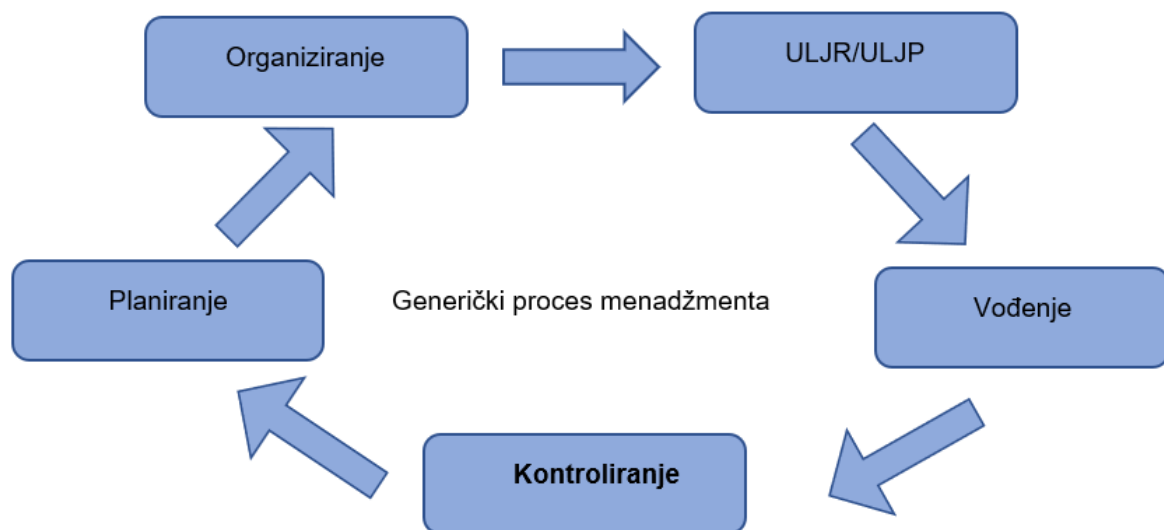
Tablica 2. Razlike između članova tima i članova radne skupine [9, str. 37].

ČLAN TIMA	DJELOVANJE	ČLAN RADNE SKUPINE
Razumije	Zajednički cilj	Ne razumije iz raznih razloga
Pridonosi planu u grupi	Planiranje	Planira kada mu su kaže
Suraduje intenzivno, ali radi samostalno	Rad	Radi samostalno, ali suraduje koliko je propisano
Predlaže, sugerira	Inicijativa	Ne, ako se ne traži
Aktivno, otvoreno, pošteno i konstruktivno	Komunikacija	Uljudno koliko treba
Uči sam i usavršava se redovito	Usavršavanje	Nema potrebu, zna sve ili koliko je propisano
Motiviran je radom i rezultatima, druženjem i statusom	Motiv	Plaća, status, lijepa kancelarija
Koristi sva znanja, sposobnosti i osobine	Sposobnosti	Rabi ograničeno, nema priliku ili neće
Suradnik, trener	O voditelju	Šef koji mora postojati
Angažiran u ocjenjivanju ili rješavanju problema	Ocjena uspješnosti	Ne zanima ga procjenjivanje jer su za to neki plaćeni

### 3.2. Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

Kao što je već navedeno, pojam upravljanja, tj. menadžmenta odgojno-obrazovnih institucija nije jasno definiran već ga svaki izvor tumači na sebi svojstven način. Ono što se najčešće provlači kroz znanstveno-istraživačke radove onih koji su pokušali taj pojam rastumačiti je tvrdnja da se radi o kompleksnom terminu koji se sastoji od više temeljnih postavki. Alfirević, Pavičić, Kutleša i Matković navode 5 fundamentalnih djelatnosti od kojih se sastoji uloga menadžera: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim resursima, tj. potencijalima, vođenje i kontroliranje. Navedene su onim redom kojim se izvode u stvarnosti, a počinje s planiranjem u kojem se utvrđuju i dogovaraju ciljevi koji se žele postići. Da bi to bilo ostvarivo, potrebno je osmisliti planove i dodijeliti radne zadatke pojedincima s kojima se radi na ostvarenju tog cilja kroz organiziranje. Pojedince koji će u tom procesu sudjelovati potrebno

je pomno odabrati putem upravljanja ljudskih potencijala kako bi se njihovi potencijali maksimalno razvili i talenti maksimalno iskoristili. To su najčešće oni najkvalitetniji i najbolje zaposlenici. Bez obzira na sve svoje kvalitete i talente koje posjeduju, tim zaposlenicima potreban je menadžer koji će ih voditi i na njih utjecati povećavajući im razinu motivacije kako bi se zadani ciljevi uistinu mogli ostvariti. Na kraju procesa menadžmenta dolazi procjena, tj. evaluacija svake prethodne točke koja se morala dogoditi kako bi se došlo do rezultata. Utvrđuje se jesu li postignuti ciljevi kojima se težilo, tko je sve i u kojoj mjeri zaslužan za postignut uspjeh te se razvijaju postupci i mjere koji će sve one greške koje su se možda dogodile u procesu, u budućnosti suzbiti [10].



Slika 3. Generički proces menadžmenta [10, str. 16].

### 3.2.1. Modeli upravljanja odgojno-obrazovnom institucijom

Bush i Middlewood (kao što se citira u [3]) izradili su, na osnovu dugogodišnjeg istraživanja školskog menadžmenta, sveobuhvatnu razradu modela upravljanja te svakom od njih pridružili odgovarajući mu model vođenja:

- formalni
- politički
- kolegijalni
- subjektivni
- dvoznačni
- kulturalni.

U formalnom modelu upravljanja ravnatelj samostalno donosi odluke. To znači da je odgovornost koja pada na „leđa“ ravnatelja na najvećoj mogućoj razini što dovodi do zaključka da će za sve eventualne posljedice donesenih odluka odgovarati isključivo ravnatelj i nitko drugi (učitelji, stručni suradnici, učenici i ostali). Odluke koje ravnatelj donosi odnose se na ciljeve škole kojoj je neka viša razina vlasti dodijelila kao zadatak što implicira da ovlasti koje ravnatelj u ovom slučaju ima su temeljene na ulozi, a ne na njegovim sposobnostima. Glavna stavka koja se ističe kao jedna od osobina formalnog modela je formalna struktura organizacije koja naglašava pristup organizacijama kao hijerarhijskim sustavima, tj. sustav je organiziran vertikalno-hijerarhijski. Kod tako strogo uređene strukture uvažavaju se samo formalni odnosi među sudionicima. Model vođenja koji se pridružuje formalnom, a obilježen je utjecajem temeljenim na formalnim pozicijama je menadžerski model vođenja. U njemu ravnatelj preuzima odgovornost za realizaciju ciljeva i inicijativa. S formalnim modelom najčešće se povezuje politički model upravljanja u kojem je također jedina značajna uloga ona koju ima ravnatelj s iznimkom da različite interesne skupine i njihov dogovor mogu utjecati na ravnateljevu odluku što može dovesti do nestabilne i konfliktne organizacijske strukture. Time se gubi naglasak na zajedničkim interesima i ciljevima koji zbog toga mogu biti nestabilni i promjenjivi pa će tako izazvati konfuziju kod zaposlenika. Političkom modelu upravljanja pridružuje se od već ranije spominjano transakcijsko vođenje i koje je već detaljnije objašnjeno. Treći model upravljanja je kolegijalni model, a u odnosu na prethodna dva modela razlikuje se u činjenici da ravnatelj nije više jedini odgovoran u procesu donošenja odluka već značajnu ulogu imaju i drugi dionici putem suradničkih odnosa i konstruktivnih rasprava koje završavaju konsenzusom. Kolegijalni model jedini je model upravljanja kojem je pridruženo tri modela vođenja, a to su: transformacijski koji je objašnjen u jednom od ranijih poglavlja ovoga rada, participativni i interpersonalni modeli vođenja. Participativni model vođenja bazira se na suradnji, zajedništvu i podjeli odgovornosti svih sudionika u procesu donošenja odluka, dok se interpersonalni model vođenja bazira na stvaranju što boljih i kvalitetnijih međusobnih odnosa. Subjektivni model upravljanja naglasak ima na situacijama koje se odvijaju u školi. Pod time se misli na perspektivu svakog pojedinca na određenu situaciju i njegovu analizu iste u kojoj se ističu njegovi osobni ciljevi, razina motivacije i zadovoljstva te tako u ovom modelu temelj organizacijske strukture predstavljaju socijalni odnosi tih istih pojedinaca unutar škole. Subjektivnom modelu upravljanja pridružen je postmoderni model vođenja čija je odlika istovremeno postojanje više različitih interpretacija istih situacija koje se događaju unutar škole. Dvoznačni model upravljanja predstavlja najkaotičniji od svih ponuđenih modela upravljanja u kojem ni vizija ni cilj kojem škola teži nisu jasni što utječe na njenu neizvjesnost i nepredvidivost. Proces odlučivanja kod dvoznačnog modela upravljanja je nekontroliran zbog ravnateljeve nedosljednosti prilikom donošenja odluka, a socijalni odnosi unutar škole su slabi. U posljednjem, kulturalnom modelu sve je u znaku neformalnih odnosa unutar škole. U takvim

okolnostima kreiraju se ciljevi koje škola želi postići na temelju normi, vrijednosti i vjerovanja pojedinaca koji tamo rade. Kulturalnom modelu upravljanja pridružena su dva modela vođenja: moralni koji se temelji na vjerovanjima i uvjerenjima koje ravnatelj ima, a pomoću njih donosi odluke i instrukcijski model vođenja u kojemu je profesionalni razvitak učitelja na prvom mjestu, sve u svrhu unapređenja načina na koji učitelji uče i poučavaju učenike [3], [11].

### **3.2.2. Strateško planiranje u obrazovnim institucijama**

Jedan od najznačajnijih aspekata upravljanja u školama i uloga koju ravnatelj može imati je osmišljavanje i donošenje strateškog plana škole zajedno u suradnji sa školskim timom za kvalitetu u svrhu lakšeg ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Buble (kao što se citira u [12]) navodi na koji se način izvodi i tko sve sudjeluje u izradi strateškog plana u nekoj organizaciji: „Izrada strateških planova se izvodi tako da se gornje razine menadžera sastaju jednom godišnje na izoliranom mjestu izvan poduzeća te zajedno s ključnim članovima organizacijskih planskih štabova formuliraju strategiju dok njeno provođenje prepuštaju nižim razinama,„. Promatrajući iz perspektiva osnovnih i srednjih škola, osim već spomenutih ravnatelja i školskog tima za kvalitetu, u procesu formiranja strateškog plana sudjeluju i ostali zaposlenici, kao i ključni vanjski podupiratelji poput predstavnika lokalne uprave kao osnivača, ali i druge „vanjske“ članove školskog odbora [10].

Kako bi taj strateški plan bio što kvalitetnije napravljen, postoje smjernice koje mogu pomoći ravnateljima u njegovoj izradi. Važno je odmah na početku postaviti izradu strateškog plana kao prioritetnu obvezu svih sudionika. Time se sudionicima daje do znanja da je izrada strateškog plana jedna od bitnijih stavki u opisu njihovog posla što istovremeno utječe na njihovu pažnju i koncentraciju prilikom obavljanja tog zadatka. Drugi način za pridobivanje njihove pažnje je utjecaj na sponzore. Oni mogu putem društvenih medija, izdavanjem memoranduma, posebnih izvještaja i sl. kontinuirano isticati koliko je uistinu važan cijeli taj proces. Zapravo se tu radi o marketingu. Kako je riječ o obrazovnom sektoru koji je ujedno i neprofitan, a ravnatelj se ne može u potpunoj mjeri postaviti u ulogu nekog prodavača, marketing svejedno može dobro doći kao pomoć ravnatelju u vođenju škole, donošenju poslovnih odluka, motiviranju zaposlenika i sl. Njime ravnatelj može omogućiti školi stvaranje vrijednosti za opće društvo tako što će izgraditi snažne interaktivne odnose sa svim ključnim dionicima poput korisnika, donatora, zaposlenika i opće javnosti [13], [10]. Nakon što je ravnatelj svima dao do znanja koliko je važno dobro obaviti posao, ravnatelj mora pronaći nekolicinu najkvalitetnijih ljudi u svom timu. Oni će mu biti svojevrsna „desna ruka“ u slučaju nepredviđenih okolnosti koje se mogu dogoditi ravnatelju pa će onda netko od njih preuzeti njegovu ulogu vođe prilikom izrade plana. Također, dobro bi bilo imati kvalitetne pojedince koji će biti zaduženi, ne za nadgledanje cjelokupnog procesa, već za neke njegove dijelove, npr. voditelj radne skupine. Dok se još tek kreće u proces izrade strateškog plana, korisno bi bilo

uspostaviti zajednički vokabular među svim sudionicima tima. To se postiže tako da se razjasne ključne točke strateškog plana poput misije, vizije, ciljeva, problema, strategija i sl. jer će se one najčešće spominjati pa je korisno da svi članovi tima što bolje upamte i shvate na što se pojedina ključna riječ odnosi. Kad jednom proces otpočne, ravnatelj bi trebao imati što manje direktnog utjecaja na konkretno kreiranje plana. To se odnosi ponajviše na moguću manipulaciju u smislu promicanja i nametanja tuđih ili vlastitih konkretnih rješenja jer može izazvati nezadovoljstvo, negodovanje pa na kraju krajeva i bojkot cijelog procesa od strane nezadovoljnih članova tima. Iz tog razloga ravnatelj bi se trebao više posvetiti organizacijskom aspektu vođenja izrade strateškog plana. Misli se na kvalitetno tempiranje prilikom odlučivanja o ključnim točkama i raspolaganje resursima poput ljudi, zadataka, informacija, izvještaja i sl. Ravnatelj mora paziti na svaku sitnicu jer nijedan detalj u ovako složenom procesu nije nebitan. U to su uključeni poslovi poput rezerviranja soba za sastanke, osiguravanje potrebnih zaliha i opreme, slanje obavijesti o sastancima, distribuiranje zapisa i zapisnika, organiziranje i održavanje relevantnih internetskih stranica za društveno umrežavanje kako bi se proces ubrzao, nadgledanje završnih planova i sl. Osim te strane u kojoj se rukovodi i u kojoj je značaj na materijalnom, važno je i rukovođenje nematerijalnom stranom izrade plana. Toj strani pripadaju ljudi, tj. članovi tima nad kojima je važno da se pravilno postupaju. Ravnateljeva uloga u tome je da konstantno održava vjeru u konačan uspjeh. Održavanje vjere može postići tako da za svaki uspješan zadatak ili neka malo manja grupa dobro odrađenih zadataka prikaže kao velika pobjeda, tj. da joj se da malo više na značaju nego što bi to objektivno trebalo. Isto tako, u vremenima kada ravnatelj osjeti da je proces zastao, on i dalje mora vjerovati da će proces uspjeti i tu vjeru mora prenijeti na sve ostale sudionike [13].

Također, Bryson je naveo 10 koraka koje ravnatelj mora odraditi procesu izrade strateškog plana te koje se sve procedure, koncepti i alati koriste kako bi se on uspješno izvršio [13]:

1. Inicirati i dogovoriti potrebu za procesom izrade strateškog plana, ustanoviti tko i na koji način će biti uključen u njegovu izradu te odrediti ključne točke plana.
2. Razjasniti različite pravne i druge zahtjeve koji moraju biti ispoštovani.
3. Razjasniti organizacijsku misiju, viziju i vrijednosti.
4. Procijeniti vanjsko i unutarnje organizacijsko okruženje u svrhu prepoznavanja prednosti, slabosti, prilike i prijetnji, tj. SWOT analiza.
5. Odrediti strateške probleme koji su ujedno temeljna pitanja politike ili kritični izazovi koji utječu na organizaciju, njenu misiju i vrijednosti, razinu proizvoda ili usluge, klijente, korisnike, troškove, financiranje i menadžment okrenut prema organizaciji.
6. Formulirati strategije za upravljanje problemima.
7. Preispitati i usvojiti strateški plan ili planove.
8. Uspostaviti, ako je to potrebno, rafiniraniju organizacijsku viziju.

9. Razviti učinkovit postupak provedbe.

10. Preispitati strategije, kao i sam proces strateškog planiranja.

## **4. Uloge ravnatelja i dekana**

Većina uloga koje ravnatelj i dekan imaju propisane su statutima odgojno-obrazovnih ustanova u kojima rade, dok je nekolicina njih definirana na temelju stavki koje se nalaze u spomenutim statutima. Kada su u pitanju osnovne i srednje škole, njihovi statuti temeljeni su na Zakonu o ustanovama te Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi. Zakon o ustanovama u Republici Hrvatskoj donesen je 1993. godine, a u međuvremenu nadopunjen nekoliko puta. Zakon propisuje opće odredbe koje su vezane za samu ustanovu poput utvrđivanja što je zapravo ustanova, koja su njena prava i obaveze, tko ju sve može osnovati, od koliko podružnica se može sastojati i sl. Osim općih odredbi, tu su još ostali članci zakona koji se tiču osnivanja ustanova, njezinog naziva i sjedišta, djelatnosti, ustrojstva i ostalo. U njima je određeno da se ustanova osniva na temelju akta o osnivanju ustanova koji u sebi sadrži odredbe kojih se ustanova mora držati. Iz tog akta dalje slijede ostale stavke zakona koji su prethodno navedeni [14]. Što se tiče Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, on je u RH donesen 2008. godine te također nekoliko puta nadopunjen. Tim se Zakonom uređuje način djelovanja osnovnog i srednjeg odgoja u odgojno-obrazovnim ustanovama. Pod tim se misli na poslove koje te ustanove moraju obaviti, ciljeve koje moraju ostvariti, osnovna načela kojima bi se trebali voditi, pedagoške standarde koje moraju zadovoljiti i sl. [15].

Statuti fakulteta također se temelje na dvama, ali različitim, zakonima. U pitanju su Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju te Statut Sveučilišta pod koje pripada fakultet o čijem se Statutu radi. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju u RH donesen je 2003. godine s naknadnim, brojnim, nadopunama. Tim su Zakonom uređeni sustavi znanstvene djelatnosti i visokog obrazovanja, kao i njihova osnovna načela. Također, definirane su zadaće koje visoka učilišta, a pod njih pripadaju i fakulteti, moraju obavljati te svoju djelatnost obavljaju kao javnu službu. Za fakultete se navodi da su jedna od sastavnica sveučilišta koja izvodi sveučilišne studije [16]. Spomenom sveučilišta dolazi se do Statuta koje bi svako sveučilište trebalo imati. U Hrvatskoj postoji 10-ak sveučilišta, ali će naglasak, zbog primjera fakulteta koji će se navoditi, biti na Statutu Sveučilišta u Zagrebu.

### **4.1. Uloge ravnatelja propisane statutom**

Svaka osnovna i srednja škola u Republici Hrvatskoj trebala bi imati svoj statut kojim se utvrđuju razne stavke vezane za samu školu poput njenih statusnih obilježja i ustrojstva. Još neke stavke vezane su za rad škole, ovlasti koje škola ima, djelatnosti koje mora obavljati, način odlučivanja upravnih i ostalih tijela, a tu su i pitanja koja se vežu uz roditelje i učenike, tj.

njihov položaj, prava i obveze koje imaju i koje bi trebali ispunjavati. U statutu se također nalaze stavke članaka vezanih za izbor, rad i uloge koje obnaša ravnatelj škole. Uloge ravnatelja također se spominju u Zakonima koji su navedeni u prethodnom poglavlju. U Zakonu o ustanovama utvrđena je ravnateljeva odgovornost da ustanova, koju istovremeno zastupa i predstavlja, provodi svoj rad u skladu sa Zakonom. U Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi se isto tako navodi da je, kao i u prethodnom Zakonu, ravnatelj odgovoran za zakonitost i stručni rad škole. Osim toga, navode se ravnateljeve dužnosti koje mora ispuniti i zadaće koje mora obaviti, način kojim se imenuje ravnatelj, kompetencije koje mora ispuniti kako bi uopće mogao biti izabran i sl. [14], [15].

#### **4.1.1. Uloge ravnatelja propisane Statutom Osnovne škole Rovišće**

Kao primjer jednog takvog statuta i njegovih dijelova vezanih za ravnatelja, uzet je statut Osnovne škole Rovišće iz općine Rovišće kraj Bjelovara. Statut Osnove škole Rovišće temelji se, kao i statuti svih ostalih osnovnih i srednjih škola, na Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi te Zakonu o ustanovama. Njime je uređena djelatnost osnovnog i srednjeg obrazovanja u javnim ustanovama, a prilagođen je potrebama koje Osnovna škola Rovišće ima i okruženju u kojem se nalazi. Prema tom statutu, ravnatelja škole se navodi kao njenog poslovnog i stručnog voditelja koji pokriva širok spektar obaveza koje ima i dužnosti koje mora obavljati na svakodnevnoj bazi [17].

Poslovi koje obavlja su raznovrsni. Od predstavljanja, zastupanja, organiziranja, preko sudjelovanja, predlaganja, surađivanja, preuzimanja odgovornosti pa sve do obustavljanja, izdavanja, izvršavanja, sazivanja i planiranja. Predstavlja i zastupa Školu pred tijelima kao što su sudovi, upravna i druga državnim tijela, ali i pred pravnim osobama. Može se zaključiti da predstavlja Školu u punom smislu te riječi jer je odgovoran za njenu zakonitost rada i stručni rad, organizira i vodi njeno poslovanje kao i da poduzima pravne radnje u njeno ime i za njen račun. Neke poslove ipak ne radi on sam, već ih obavlja u suradnji s nekim drugim ili pak svoj posao, prije nego ga obavi, daje na razmatranje nekom tijelu unutar škole. To tijelo može biti Školski odbor. U slučaju Osnovne škole Rovišće, Školski odbor sastoji se od 7 članova i glavna mu je zadaća upravljanje školom, a u samu njegovom radu sudjeluje i ravnatelj, sazivajući istovremeno njegovu konstituirajuću sjednicu, ali bez prava odlučivanja. Umjesto odlučivanja, ravnatelj predlaže godišnji plan i Školski program rada Školskom odboru, kao i financijski plan te polugodišnji i godišnji obračun. Osim sa Školskom odborom, ravnatelj također surađuje i s Učiteljskim vijećem, kao i nadležnim tijelima, roditeljima i učenicima. U Učiteljskom vijeću djeluju svi učitelji zajedno sa stručnim suradnicima Škole i ravnateljem koji planira, saziva i vodi sjednice tog vijeća. U takvoj suradnji predlažu Školskom odboru školski kurikulum. Osim toga, vijeće analizira odgojno-obrazovni rad te ga zatim ocjenjuje. Dotiče se i stručnih pitanja o kojima raspravlja i odlučuje. Vodi brigu o potrebama i interesima učenika, kao i o stručno



pedagoškom radu Škole. Odnos s ostalim učiteljima, učenicima i stručnim suradnicima temelji se na brizi i ravnateljevoj odgovornosti za njihovu sigurnost, ali istovremeno analizira njihov rad posjećujući ih na nastavi te ih isto tako, potiče na stručno usavršavanje i osposobljavanje. Postoje poslovi koje ravnatelj mora obaviti, a da se ne radi o nekim proceduralnim i uobičajenim poslovima, već su to poslovi koji se rješavaju u specijalnim okolnostima [17]:

- Ako sumnja da je radniku pala razina njegove radne sposobnosti uzrokovane narušenim psihofizičkim zdravljem, Školskom odboru upućuje prijedlog s detaljnim obrazloženjem pomoću kojeg želi donijeti odluku o upućivanju radnika na pregled kod doktora kako bi mu se utvrdila radna sposobnost te također istom tom radniku ima pravo otkazati ako isti odbije izvršiti donesenu odluku.
- Može samostalno sklapati pravne poslove koji su vezani za stjecanje, opterećivanje ili otuđivanje nekretnina i pokretne imovine, kao i o investicijskim radovima do 30.000,00 kuna, dok mu za poslove do 50.000,00 kuna treba suglasnost Školskog odbora, a preko tog iznosa odbor se mora posavjetovati s osnivačima.
- Ako posumnja da neke odluke kolegijalnih tijela nisu utemeljene na zakonu, može ih obustaviti.
- Temeljem sklopljenog radnog odnosa, može poduzeti zakonske mjere ako primijeti da se posao ili jedan njegov dio ne izvršava ili ne ispunjava.

Važno je isto tako istaknuti da ravnatelj nije lišen odgovornosti poslovnih odluka koje donose i radnji koje obavlja. Školski odbor ima pravo i dužan je razriješiti ravnatelja i prije nego mu istekne mandat ako se utvrdi zanemarivanje obveza rukovođenja i upravljanja Školom. Navedena su 4 slučaja mogućeg, prijevremenog razrješenja dužnosti ravnatelja [17]:

1. Ravnatelj može sam zatražiti razrješenje s dužnosti ako je to u skladu s ugovorom o radnom odnosu.
2. U slučaju nastanka razloga navedenih u ugovoru o radnom odnosu, a propisani su tako da dovode do prestanka ugovora.
3. U slučaju da se ravnatelj ne ophodi onako kako je to zadano propisima te ako ne izvršava ili se protivi odlukama Školskog odbora, a nema nikakvih osnova za to što radi.
4. U slučaju da ravnatelj prouzroči Školi veliku štetu nesavjesnim ili neispravnim radom ili ako zanemaruje i nesavjesno obavlja svoje zadatke u toj mjeri da nastanu veće smetnje koje Školi onemogućuju normalan rad.

## **4.2. Uloge dekana propisane statutom**

Kao što vrijedi za osnovne i srednje škole, tako bi i svi fakulteti u Republici Hrvatskoj trebali imati svoje statute kojima bi se uredilo njihovo ustrojstvo, djelatnost i poslovanje, kao i ovlasti i način na koji fakultetska tijela odlučuju, ustroj i izvođenje studija, status nastavnika, suradnika, zaposlenika, studenata i slično. Jedan dio tog statuta trebao bi biti posvećen dekanu, načinu na koji se izabire, njegovim ovlastima, dužnostima i odgovornostima koje ima. Dekanove uloge također se navode i u Statutu Sveučilišta pod koje fakultet pripada, kao i u Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju. U Zakonu stoji da je dekan uz neka druga vijeća i tijela jedna od sastavnica fakulteta koji isti predstavlja i zastupa, a izabire ga vijeće fakulteta. Detaljnije uloge koje dekan ima opisane se u Statutu Sveučilišta, a dužnost može izvršavati dvije ili tri godine ovisno o tome kako pojedini fakultet to propiše u svom statutu. Uloge pokrivaju širok raspon poslova od predstavljanja i zastupanja, preko predsjedavanja i donošenja poslovnih odluka pa sve do provođenja odluka ostalih vijeća i tijela fakulteta.

### **4.2.1. Uloge dekana propisane Statuom Fakulteta organizacije i informatike**

Za primjer uzet je statua Fakulteta organizacije i informatike iz Varaždina (u ostatku ovog dijela rada: Fakultet), a isti se temelji na Statutu Sveučilišta u Zagrebu i u skladu je sa Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju. Po tom statutu, dekan je upravitelj, voditelj i čelnik Fakulteta. Dekanom može biti izabran bilo koji nastavnik Fakulteta u zvanju redovitog profesora u trajnom zvanju, redovitog ili izvanrednog profesora s mogućnošću da dvogodišnji mandat ponovi još jedan put, a izbor potvrđuje Senat Sveučilišta, kome on sam kao član i pripada. Dekan je također jedno od 5 tijela Fakulteta kojeg predstavlja i zastupa, a čijim radom i poslovanjem upravlja i organizira. Ostala tijela čine Savjet, Uprava, Fakultetsko vijeće kojim on sam predsjeda, a ujedno i predlaže njegov dnevni red sjednica te ostala tijela utvrđena općim aktom Fakulteta. S već spomenutim Fakultetskim vijećem dekan ima još dosta poveznica. Dekan tom vijeću predlaže mjere za unapređenje rada Fakulteta, kao i izbor prodekana te isto tako provodi odluke koje to vijeće donese. Istom tom Fakultetskom vijeću, a i rektoru Sveučilišta, dekan je dužan jednom u godini dana podnijeti izvještaj o radu i poslovanju Fakulteta te o svom osobnom učinku. Fakultetsko vijeće čiji je voditelj upravo dekan, donosi neke važne odluke poput biranja i razrješavanja dužnosti samog dekana, donošenje Statuta, proračuna i računa Fakulteta, imenovanja mentora postdiplomskih studenata i njihovih doktorskih radova, vodi računa o osiguranju kvalitete studija i znanstvenog rada te još mnoge druge odluke. Dekan može predložiti Fakultetskom vijeću imenovanje

Savjeta Fakulteta, sastavljenog od maksimalno 12 članova. Savjet Fakulteta se bavi poslovima vezanim primarno za razvoj Fakulteta, njegovim gospodarskim i društvenim ulogama te savjetodavnim poslovima u vezi donošenja strategijskih i razvojnih odluka [18]. Isto tako, dekan, u svrhu postizanja zadanih određenih ciljeva ili rješavanja problema, može pokrenuti vlastiti projekt Fakulteta kojeg prvo mora predložiti Fakultetskom vijeću. Ako ga vijeće prihvati, dekan kreće u pokretanje projekta tako da odredi voditelja projekta, sastavi projektni tim, opiše projektni zadatak te da u projektu predstavi sve bitne stavke poput ciljeva, rezultata koji njime želi postići, vremenskih rokova, proračuna potrebnog za pokretanje i održavanje projekta te izvor koji taj proračun opskrbljuje novcem [19]. Sve navedeno odvija se na sjednicama Fakultetskog vijeća koje dekan saziva na vlastitu inicijativu ili temeljem prethodno održanih sjednica i njenih zaključaka. Poziv članovima vijeća treba biti upućen do maksimalno 7 dana prije termina određenog kao datum sjednice, a zajedno s pozivom u „paketu“ dolazi i prijedlog dnevnog reda i zaključci sa zadnje održane sjednice. Dekan može sjednicu također sazvati na pismeni zahtjev kojeg upućuje natpolovična većina svih članova vijeća, a ako to odbije učiniti, sjednicu saziva ista ta natpolovična većina [20].

Osim Fakultetskog vijeća i Senata, dekan pripada još nekim tijelima Fakultetima. Jedno od njih je i Uprava Fakulteta sačinjena od dekana, prodekana i tajnika Fakulteta u užem sastavu te od još nekih članova kao što su voditelji službi, šefovi katedri, predstavnici studenata i slično u širem sastavu. Vezano za financijski dio poslovanja, dekan u ime Fakulteta i na njegov račun ima pravo donositi poslovne odluke do 1.000.000,00kn, a svi iznosi preko toga trebaju biti usuglašeni od strane Fakultetskog vijeća (za iznose do 3.000.000,00kn), a iznad tog iznosa treba mu potvrditi i dopuštenje od strane Senata. Iako se to možda ne čini na prvu, neki poslovi su također vezani i tiču se samih studenata. Primjerice, dekan može imati ulogu da umjesto samog Fakultetskog vijeća odredi izvanredne ispitne rokove. Kada su već spomenuti ispiti i ispitni rokovi, student, ako nije zadovoljan ocjenom koju je dobio na ispitu, ima pravo uputiti jasno obrazloženo priopćenje u svrhu ponavljanja ispita dekanu koji na temelju pravilnika o studijskom programu kojeg taj isti student pohađa, uvažava ili odbija žalbu. Student može uputiti žalbu dekanu, nevezano za ispite, u bilo kojem trenutku ako smatra da su njegova prava na neki način povrijeđena. Još jedna stvar koja veže posao dekana sa studentima je imenovanje izbornog povjerenstva pred kojim student brani svoj diplomski ili završni rad [18].

Prema statutu navedeni su još neki poslovi i obaveze koje su u dekanovoj nadležnosti [18]:

- Može odobriti privremeno i povremeno zapošljavanje te sklopiti ugovore o radu.
- U svrhu izvršenja radnih zadataka može osnovati povjerenstva.
- Donosi drugostupanjska rješenja te pokreće i provodi stegovne postupke svih zaposlenika Fakulteta.

- Odgovoran je za provođenje zakona, statuta, kao i odluka svih ostalih tijela na Fakultetu.
- Može drugoj osobi dati pismenu punomoć kako bi mogla zastupati Fakultet u pravnom prometu.
- Određuje osobe ovlaštene za potpisivanje dokumentacija svih vrste te odlučuje o održavanju investicija.
- Obavlja i druge poslove utvrđene Zakonom, Statutom Sveučilišta i navedenim Statutom.

Baš poput ravnatelja u osnovnim i srednjim školama, ni dekani fakulteta nisu lišeni preuzimanja odgovornosti prilikom donošenja odluka te tako neke od njih mogu rezultirati razrješenjem dužnosti koje donosi Fakultetsko vijeće ako više od polovice vijeća bude prisutno na glasanju i od te polovice, većina glasa potvrdno. Nakon što se odluka potvrdi, Senat Sveučilišta mora imenovati vršitelja dužnosti koji će na tom položaju biti sve dok se ne izabere novi dekan, s tim da razriješeni dekan nema pravo biti ponovno predložen za izbor. Postoji par slučajeva u kojima se može dogoditi da dekan bude razriješen dužnosti prije nego li mu dvogodišnji mandat istekne [18]:

1. Dekan ima pravo sam zatražiti razrješenje ako iz nekog razloga to smatra nužnim
2. U slučaju ne ispunjavanja svojih dužnosti izrečenih propisima ili zloupotrebe pozicije i moći
3. U slučaju ozbiljnog i trajnog kršenja odredbi Statuta, Sveučilišta ili drugih propisa
4. U slučaju da u nekom trenutku obnašanja svoje dužnosti svojim ponašanjem povrijedi istu
5. U slučaju utvrđivanja gubitka sposobnosti za daljnje izvršavanje i obavljanje dužnosti.

#### **4.2.2. Pravno ustrojstvo fakulteta**

Osim statuta, fakulteti u Republici Hrvatskoj također donose i neke pravilnike. Među njih ubrajaju se i pravna ustrojstva. Njime se uređuju najosnovnije informacije o fakultetu kao što su popis djelatnosti koje obavlja, broj radnih mjesta i njegov sastav, ustrojbene jedinice od kojih se sastoji i sl. Ti pravilnici o pravnim ustrojstvima najčešće su temeljeni na više zakona, pravilnika i uredbi. Jedan od njih može biti Pravilnik o osnovama financiranja Sveučilišta u Zagrebu kojim se donose odredbe vezane za proračun Sveučilišta, kao i fakulteta koji pod njega pripadaju. Pod tim se misli ponajprije na način kojim se donosi i planira proračun, sadržaj od kojeg se sastoji proračun te tko je za njega odgovoran i način na koji se usvaja [21]. Za pravilnik o pravnom ustrojstvu važna je također i Uredba o nazivima ranih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama u kojoj se navode sve vrste službenika i namještenika ovisno o njihovom položaju i radnim mjestima. Uredba uključuje i dekane i

njihove koeficijente ovisno o broju zaposlenika koji djeluju pod njihovim ravnanjem [22]. Vezano za zakone koji se spominju u pravilnicima o pravnom ustrojstvu, oni se odnose na već spominjani Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i na Zakon o plaćama u javnim službama. U potonjem se uređuju načini kojim se određuju plaće službenika i namještenika u javnim službama s obzirom na koeficijent složenosti posla kojeg obavljaju temeljenog na stručnoj spremi i radnom mjestu istih [23].

#### **4.2.2.1. Pravno ustrojstvo Fakulteta organizacije i informatike**

Fakultet organizacije i informatike iz Varaždina donio je 2004., a kasnijih godina u 5 navrata izmjene i dopune, pravilnik kojim je uređio vlastitu unutrašnju organizaciju i ustroj radnih mjesta. Njime se također utvrdio i broj zaposlenika i uvjet koji moraju biti ispunjeni kako bi odradili na valjan način svoje poslove koji se vode pod registrirane djelatnosti Fakulteta. Prema tom pravilniku unutrašnja organizacija nalaže da je za izvođenje već spomenutih djelatnosti ustrojeno 4 ustrojbenih jedinica [24]:

- Znanstveno-nastavna ustrojbeni jedinica
- Ustrojbene jedinice Knjižnice, Inovacija i cjeloživotnog učenja te Služba zajedničkih poslova
- Centar za volontiranje i humanitarni rad.

U daljnjem dijelu Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji navode se detalji o svim navedenim ustrojbenim jedinicama, tko ih sve čini i na koji način posluju, ali za ovu temu rada je dosta da ih se samo navede jer se ne dotiču previše uloga koje ima dekan. U drugom dijelu ovog Pravilnika pod nazivom Posebni dio, navode se zaposlenici koji posjeduju posebna ovlaštenja. Oni se onda dalje dijele na kategorije vrste položaj od I. do III., a među zaposlenicima s položajem I. vrste nalazi se dekan. Prema tom Pravilniku, članka 20., za dekana se navodi iduće: „Dekan Fakulteta-redoviti profesor/trajno zvanje, redoviti profesor/prvi izbor, izvanredni profesor (do 200 zaposlenika) je funkcija na koju se bira jedan od nastavnika Fakulteta (u radnom odnosu s punim radnim vremenom) na način određen Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju i Statutom Fakulteta.“ [24].

Nakon što je utvrđeno tko je dekan i naveden način na koji se izabire, navode se poslovi koji spadaju u njegovu domenu. Iako su neki od njih već navedeni ili su slični opisu iz Statuta, većina ih je ipak potpuno nova i odnose se uglavnom na poslovne odluke koje dekan mora donijeti [24]:

- donosi odluke vezane za zaposlenike kao što su preraspodjela radnog vremena, prekovremeni, isplate, neplaćeni dopusti do maksimalno 30 dana, odobravanje službenog puta unutar ili van Republike Hrvatske, ali i nagrade za njihovu kvalitetu i kvantitetu u nastavi,
- donosi odluke koje mogu suspendirati zaposlenika ili mu odrediti stegovni postupak,

- donosi odluke o rashodovanim sredstvima Fakulteta, njihovoj prodaji, ali i o naknadama štete,
- donosi odluke koje okončavaju obavljanje privremenih poslova zaključivanjem ugovora,
- donosi odluke o planovima nakladničke i izdavačke djelatnosti na Fakultetu i planu međunarodne suradnje uključujući njihovu realizaciju,
- donosi odluke o tome kako će se radni prostor rasporediti.

Osim navedenih poslova, dekan nadzire rad nekih zaposlenika koji također, po njegovom osobnom nalogu, obavljaju poslove za njega. Ti zaposlenici su [24]:

- Prodekani za nastavu, znanstveno-istraživački rad i financije,
- Tajnik fakulteta i tajnica dekana,
- Savjetnik Poslovnog kolegija za IKT(Informacijska i komunikacijska tehnologija) i sigurnost,
- Voditelj referade za preddiplomski i diplomski studij te ostalih ustrojstvenih jedinica,
- Viši stručni referent.

### **4.3. Upravljanje financijama**

Sholihah navodi da je financijsko upravljanje, upravljanje akcijama i rukovođenje financijama koje obuhvaća pojmove poput evidentiranja, planiranja, provedbe, odgovornosti i izvještavanja. Također, navodi se da je to proces skupa aktivnosti u svrhu učinkovitog i djelotvornog upravljanja financijama tako da se iskoriste vještine drugih, a počinje od prikupljanja financijskih sredstava, planiranja, provođenja, pa sve do izvještavanja i odgovornosti [25].

#### **4.3.1. Ravnateljeve uloge u upravljanju financijama**

Da je upravljanje financijama još jedan važan aspekt koji se može povezati s opisom posla ravnatelja kao menadžera odgojno-obrazovne institucije ukazuje činjenica koja, osim što uz pojam ravnatelja veže pojmove vođenja i upravljanja, također najčešće povezuje riječ administrator. Taj pojam naglašava važnost znanja i vještina iz područja financija koje ravnatelj mora posjedovati kako bi uspješno upravljao financijskim sredstvima koja stoje na raspolaganju odgojno-obrazovnoj instituciji kojom upravlja te kako bi mogao pravilno interpretirati financijske izvještaje. Posebno je važno da ravnatelj zna upravljati financijama kako bi mogao uspješno misiji, viziji i ciljevima škole koje je osmislio dati na značaju iz financijskog kuta jer bez tog aspekta nemoguće ih je uopće i ostvariti. Kako bi financijsko

upravljanje bilo što kvalitetnije odrađeno, ravnatelja mora imati uvid u to kakva je školska kultura i sama njena organizacija te će samim time naučiti kako primijeniti željeni financijski sustav i kako bi znao pravilno raspolagati sredstvima koja škola dobije [4].

Način na koji škola dobije financijska sredstva i izvore otkud taj novac dolazi, može se vidjeti na primjeru Osnovne škole Rovišće i njenog Statua. U Statutu se navodi da novac dolazi iz nekoliko različitih izvora, a mogu se grupirati u 3 glavne skupine [17]:

- Sredstva koja dolaze iz javnog proračuna poput državnog i županijskog (u ovom slučaju Bjelovarsko-bilogorska županija)
- Sredstva od učenika, tj. njihovih roditelja
- Sredstva od vlastitih prihoda i donacija.

Financijska sredstva iz navedenih izvora moraju se namjenski potrošiti, a za to je potrebno spomenuti jednu od najvažnijih odgovornosti i zadaća ravnatelja kada je u pitanju financijsko upravljanje, a to je financijsko planiranje i sastavljanje financijskog plana škole. Po tom pitanju ravnatelj ima različite odgovornosti koje mora preuzeti i ovlasti koje mora izvršiti [17]:

- Odgovoran je da se proračunskim sredstvima raspoložuje na zakonit, svrhovit, učinkovit i ekonomičan način
- Odgovoran je za ustroj te zakonito i pravilno vođenje proračunskog računovodstva
- Ovlašten je za dio proračuna kada je u pitanju njegovo planiranje i izvršavanje.

Financijski plan izrađuje se na temelju uputa koje škola dobije od upravnog tijela za financije, a donosi ga Školski odbor na ravnateljev prijedlog. U tim uputama određena je visina limita plana za prethodnu i trenutnu godinu, kao i prijedlog za iduće tri godine. Iz toga slijedi da se financijski plan škole sastoji od količine prihoda, primitaka, rashoda i izdataka za iduće tri godine te obrazloženje prijedloga financijskog plana. Analizu uspješnosti i kontrolu financijskog plana i poslovanja škole provodi Ministarstvo znanosti i obrazovanja tako da ravnatelji sastave, uz pomoć računovodstva škole, polugodišnje i godišnje financijske izvještaje kako bi se uvidjelo troše li se namjenska sredstva u one svrhe u koje bi trebalo i kako je prvotno propisano [4]. Stoga, može se zaključiti da bi financijski plan uspio, mora zadovoljiti glavne parametre poput transparentnosti, odgovornosti, djelotvornosti i efikasnosti [25].

#### **4.3.2. Dekanove uloge u upravljanju financijama**

Kada je riječ o dekanima i njihovoj ulozi u financijskom upravljanju fakultetom, McBride navodi nekoliko ključnih uloga koje dekan ima kada je u pitanju financijski aspekt upravljanja fakultetom [26]:

- Planiranje, razvoj i upravljanje proračunom
- Posredništvo u raspolaganju resursima

- Vođenje revizije programa
- Sudjelovanje u institucionalnom prikupljanju sredstava.

Planiranje, razvoj i upravljanje proračunom. Smatra se da dekani nemaju preveliki osjećaj odgovornosti, pa samim time i utjecaj na proračun jer je česta pojava da se razvoj proračuna temelji samo na prijenosu brojeva, uz lagani suficit, iz prošlogodišnjeg proračuna kopija proračuna. No, ako se želi izvući maksimum iz potencijala koji proračun pruža, a istovremeno će se lakše i jednostavnije dobiti namjenska sredstva koja se traže istim tim proračunom, on mora biti temeljen na onome što se predstavlja kao misija, vizija i ciljevi fakulteta, a ne na onome što piše u prošlogodišnjem proračunu. To je ujedno i polazna točka u procesu koji spaja plan, razvoj i upravljanje proračunom u jednu cjelinu. Ona se odvija tako da dekan, zajedno sa svim fakultetskim odjelima, raspravlja o akcijskim planovima od svakog pojedinog odjela u kojima se navodi na koji način će oni pridonijeti postizanju nekog cilja, a koje naposljetku usklađuje i objedinjuje u širi nastavni plan. Na taj nastavni plan se zatim nadovezuju proračunski zahtjevi nakon što odjel za financije započne s procesom kreiranja godišnjeg proračuna. Takav način otvorenog pristupa u kreiranju i razvoju proračuna u kojem svaki pojedinac iz svakog odjela sudjeluje te istovremeno razumije svrhu dodijeljenih sredstava podiže sveopću razinu morala na fakultetu. Ujedno je korisno i za dekana što tako bolje razumije svako područje programa i njegove potrebe što će uvelike olakšati obranu svih stavki proračuna kada raspravlja sa širom zajednicom fakulteta o tome zašto svaki pojedini odjel treba određenu sumu novca da bi ostvario svoje planove i ciljeve. Nakon što je proračun kreiran, istim treba pravilno upravljati, a za taj posao najodgovorniji je dekan. U to svrhu korisna solucija za dekana je da direktno nadgleda kako se odvija nastavni plan kako bi lakše mogao uvidjeti troše li se sredstva onako kako je to planirano. Isto tako, nadgledanjem nastavnog plana, samim time i rashoda svakog odjela, dekan može osigurati da nijedan pojedini odjel ne poveća prekomjerno svoj proračun na štetu drugih. Tu mu mogu pomoći mjesečne i godišnje revizije proračuna kojima se osigurava da sva novčana izdvajanja odgovaraju očekivanim i propisanim. U tu svrhu dekan bi, isto kao i ravnatelj škole, trebao unaprijediti svoj se vještina i znanja kada ju u pitanju tumačenje, nadgledanje, a samim time korištenje financijskog sustava. Pogotovo je to bitno radi brojnih državnih i lokalnih propisa kojih se svaki pojedini fakultet mora držati i u kojima nema mjesta za pogrešku. Ako se dogodi slučaj u kojem dekan primijeti da pojedini odjel ne troši svoje proračunske izdatke onako kako je to namijenjeno ili ih troši, ali u prekomjernoj količini, tada mora hitno reagirati te upozoriti na propuste. Također, može se dogoditi da nekom odjelu dodijeljena sredstva ipak nisu potrebna kako bi ostvarili svoj cilj, tada dekan mora reagirati i preusmjeriti sredstva tamo gdje je to zaista potrebno [26].

Posredništvo u raspolaganju resursima. Ova uloga dekane omogućuje stavljanje u prvi plan podučavanje i razvoj studenata, kao i razvoj vještina profesora kako bi isto to podučavanje bilo što uspješnije. Neki od načina za postizanje cilja koji ta uloga ima bili bi prisustvovanje



konferencijama, kao i poticanje fakulteta da organizira studentima posjet na ostale fakultete koji su u istom znanstvenom području rada. Konferencije na koje bi dekan slao članove fakulteta trebaju biti ciljano odabrane tako da su kvalitetni u smislu da potiču na stvaranje novih ideja i da potaknu pozitivnu promjenu u njima. Istovremeno, posjećivanjem konferencija rješava se moguće nezadovoljstvo zaposlenika koji razmišlja o napuštanju fakulteta radi nemogućnosti za razvojem svojih vještina. Isto tako, postoje neke konferencije koju su na dobrom glasu radi svoje kvalitete ili prestiža pa zaposlenici koji posjete takvu prigodu se osjete počašćenim te osjećaju veliku odgovornost za stvaranje novih ideja temeljenih na podacima koje su naučili tamo. Tako neka od pozitivnih promjena koju dekan želi postići će se puno lakše odviti u takvom, pozitivnom okruženju. Što se tiče posjeta drugim fakultetima, one su isto jedan od kvalitetnih načina kako olakšati stvaranje promjene jer profesori zajedno sa svojim studentima mogu od svojih kolega na drugim fakultetima dosta toga naučiti te razmijeniti ideje koje mogu kasnije pomoći pri implementaciji istih ili sličnih [26]. Još jedan od načina na koji dekan to može postići uključuju tzv. „release time“ koji dopuštaju nekoj osobi koja radi na fakultetu da se na određeni period fokusira na neko istraživanje, rad na nekom drugom projektu i sl. Iako se može učiniti da se taj način ponekad pretjerano koristi, njegova korist u vidu poticanja profesora da rade na projektima za koje dekan smatra da su korisni i da im mogu pomoći ne može biti zanemarena. Stoga je dekan dužan pronaći projekte i aktivnosti koji će ostvariti ciljeve fakulteta, a ujedno pomoći u osobnom razvoju profesora [27].

Vođenje revizije programa. Ovisno od fakulteta do fakulteta, revizija programa vodi se na godišnjoj ili višegodišnjoj bazi. Revizija ne uključuje samo ekonomski aspekt, već su bitna i neka druga pitanja vezana za kvalitetu programa. Pitanja mogu uključivati broj sati kojim se opterećuju fakultet i njegovi studenti, broj upisanih studenata, ostvareni prihod i nastali troškovi kao i njihov omjer, jedinični trošak po satu nastave, veličina grupa studenata te puno radno vrijeme dodijeljeno programu od strane fakulteta. Bez obzira o kojem se periodu radi, pregled programa treba gledati iz šire perspektive pa tako jedan lošiji semestar ne bi trebao utjecati na otkazivanje programa. U obzir također treba uzeti mišljenje studenata i njihove potrebe, želje profesora da predaju određene kolegije i njihovo uvjeravanje da će se program isplatiti, što u ekonomskom smislu, što u obrazovnom. Hoće li se uistinu program isplatiti, ovisi o više faktora, a ponajviše o tome generira li program više sredstava od uloženog. Također, postoji i idealni omjer prosječnog broja nastavnika i studenata na razini ustanove koji može varirati od fakulteta do fakulteta, ali neke prosječne brojke su ipak ustanovljene. Smatra se idealnim za većinu mehanizama financiranja ako je on u omjeru od 1:24, dok se omjer 1:20 približava dobrom akademskom upravljanju. Ako je on manji od 1:20, sredstva vjerojatno nisu dovoljna za financiranje nastave [26].

Sudjelovanje u institucionalnom prikupljanju sredstava. Iako nije pravilo da dekan uopće bude uključen u razvoj strategije prikupljanja sredstava, važno je da dekan barem

razumije plan prikupljanja sredstava koji fakultet ima te da pokuša pridonijeti u postizanju njegovog konačnog cilja. Postoji par načina na koji dekan može pridonijeti konačnom uspjehu. Vjerojatno najvažniji je da osigura održivost i ugled trenutnih akademskih programa kako bi potencijalnim donatorima pokazao da su ti programi cijenjeni i da će još samo više rasti u budućnosti. Cijenjenost se može pokazati kroz diplomirane studente i njihovo znanje koje su stekli polazeći taj akademski program, kao i pripremljenost za izazove koji ih čekaju na budućim poslovima. Još jedan od načina je da dekan stvori što više veza u zajednici fakulteta srodnih onom kojeg on sam vodi. Tako može doći do pojedinaca koji mogu pomoći na različite načine, od uključivanja u raspravama o programskom sadržaju, doprinosa drugih vrsta resursa osim novčanih poput specijalizirane opreme, pa sve do mogućnosti zapošljavanja diplomiranih studenata. Osim navedenih indirektnih način, ponekad dekan jednostavno mora biti aktivnije uključen u prikupljanje sredstava tako da npr. bude pozvan na događaje povezane s prikupljanjem sredstava ili da sudjeluje u raspravama između potencijalnog donatora i fakulteta [26].

#### **4.4. Upravljanje ljudskim potencijalima**

Upravljanje ljudskim potencijalima jedan je od nezaobilaznih aspekata upravljanja u svim organizacijama, pa tako i kada je riječ o odgojno-obrazovnim institucijama i jedan je od osnovnih preduvjeta za ostvarivanje uspjeha. Nezaobilazan je zato što su ljudi koji u se nalaze u tim organizacijama jednako bitni, ako ne i bitniji, od ostalih materijalni resursi te je stoga potrebno pravilno postupati sa svakim pojedincem u organizaciji. To se može vrlo jednostavno zaključiti imajući u vidu činjenicu da je svaki materijalni resurs iste vrste gotovo u potpunosti jednak, dok se ljudi razlikuju od osobe do osobe pa se zato svakom pojedincu mora pristupiti osobno kako bi u potpunosti iskoristili njegova vještine, znanja, motivacije, mogućnosti, tj. njegove pune kapacitete. Na to se misli kada se govori o pojmu ljudskih potencijala [4]. Upravljanje ljudskim potencijalima smatra se i složenim procesom koji se sastoji od niza faktora i međusobno povezanih aktivnosti koji za zadaću imaju optimizirati upotrebu potencijala za usluge, izvršiti selekciju odgovarajućih ljudi, delegirati određene zadatke tim istim ljudima, usmjeravati ih prema ostvarenju zajedničkih ciljeva razvijajući njihove vještine daljnjim obrazovanjem te na tom putu njima pravilno koordinirati imajući uvijek na umu brigu za njihove interese i motivacije [4], [28].

Kada je u pitanju ljudski potencijal u obrazovanju, glavni cilj njegovog upravljanja je stvaranje vrijednosti za sve one pojedince i grupe koje su povezane s određenom odgojno-obrazovnom institucijom. Misli se na ljude, ostale institucije koje utječu na njen rad, zaposlenici, učenici ili studenti ovisno radi li se o školi ili fakultetu, poduzeća, jedinice lokalne ili regionalne samouprave, mediji, nevladine organizacije te ostale škole i fakulteti [29]. Ljudski potencijal se

također može doslovno „izmjeriti“ pomoću dva faktora. Prvi je kvantitativni koji govori o konkretnom broju zaposlenika u školskom sustavu, konkretnim ustanovama u kojima rade ti isti zaposlenici te raspolaže nekim osnovnim podacima kao što je profesija, dob, broj godina radnog iskustva i sl. Drugi je kvalitativni koji nadopunjuje kvantitativni u smislu svega onoga što se ne može izreći nekom konkretnom brojkom kao što su vještine, sposobnosti, razina znanja koji taj potencijal ima, motivacije i sl.

#### **4.4.1. Uloga ravnatelja u upravljanju ljudskim potencijalima**

Govoreći o ulozi koju ravnatelj ima u upravljanju ljudskim potencijalima, ona se ponajviše odnosi na skrb o zaposlenicima u kojoj se ravnatelj ponaša prema zaposlenicima kao najvećoj vrijednosti koju njegova odgojno-obrazovna institucija ima za ponuditi i koja mu može olakšati ciljeve koje je kao školi zadao. Da bi ravnatelj ostvario te ciljeve, prvo treba utvrditi koji ljudski potencijal i u kojoj mjeri mu je potreban da bi ih ostvario. Taj potencijal treba zatim pravilno pribaviti, izabrati te rasporediti na prethodno osmišljena i detaljno analizirana radna mjesta. Proces ne smije tu stati već se on konstantno mora odvijati tako da se prati, motivira, ocjenjuje i nagrađuje zaposlenike kada se primijeti njihov uspjeh u radu te ih poticati na dodatna usavršavanja i razvoj na profesionalnoj razini. Isto tako, ravnatelj mora osigurati odgovarajuću atmosferu i klimu kako bi puni potencijal zaposlenika izašao na vidjelo te kako bi one koji su u svom poslu najbolji zadržao [30].

Četiri su osnovna područja rada, tj. zadaće uvjetovane već navedenom skrbi o zaposlenicima u kojima ravnatelj djeluje u smislu upravljanja ljudskim potencijalima [30]:

1. Planirati potrebe.
2. Pribaviti i odabrati odgovarajuće zaposlenike.
3. Motivirati, a zatim i nagraditi zaposlenike kada je to potrebno i zaslužno.
4. Poticati na daljnje obrazovanje i profesionalni razvoj zaposlenika.

Planiranje potreba odnosi se na traženje odgovarajućeg ljudskog potencijala shodno osmišljenoj strategiji razvoja škole, tj. školskom planu. Tu se ponajprije misli na ciljeve koje škola ima i trenutno stanje u kojem se nalazi. Nakon što se isplanira kakav kadar ravnatelj treba, prelazi se na pribavljanje i odabir ljudi koji odgovaraju traženim kriterijima. Ovisno o području rada u kojem potencijalni zaposlenik djeluje ovisi i način izbora kandidata. U slučaju da se radi o deficitarnom području, izbor dostupnih kandidata ravnatelju je uvelike olakšan jer se radi o jako malom broju dostupnih ljudi, a ponekad se dogodi da jednostavno nema nijednog kandidata. Stoga je u tom slučaju i veća šansa da se dogodi loš, tj. neadekvatan izbor koji neće moći u potpunosti ispuniti tražene uvjete kada je riječ o kvaliteti ljudskog potencijala. S druge strane, u područjima rada gdje se nudi širok spektar kandidata, izbor je otežan, ali zato su šanse za selektiranjem adekvatnog kandidata uvelike povećane u odnosu na izbor iz deficitarnog područja rada. Bez obzira o kojem području se radi, ravnatelj može tražiti nove

zaposlenike na različite načine poput internetskih stranica, zavoda za zapošljavanje, oglasa i sl. Kada se potencijalni kandidati jave, ravnatelj na temelju njihovih zamolbi, životopisa, preporuka, testova te naposljetku intervjuja odlučuje o tome tko najviše odgovara traženoj poziciji. Da bi te zaposlenike, kao i one koji već otprije rade u toj školi, ravnatelj zadržao, mora ih kontinuirano motivirati i adekvatno nagraditi kada to zaslužuju. Proces motiviranja ovisi od pojedinca do pojedinca jer neće svaki tip motivacije jednako utjecati na svakog. U obzir se moraju uzeti njihove individualne osobine, konkretno područje rada u kojem predaju i kojim se bave, općenita radna atmosfera u instituciji kao i vanjski utjecaji. Na temelju tih faktora ravnatelj može odabrati pogodan trenutak kada će primjerice nekom pojedincu zadati malo izazovniji zadatak koji bi mogao aktivirati njegov potencijal te ga poticati da zajedno u suradnji s dijelom ostalih kolega ostvari kvalitetnu međusobnu komunikaciju koja mu istovremeno može pomoći u rješavanju tog zadatka, kao i on njima kada su u pitanju njihovi izazovi. Nužno je u tom procesu da ravnatelj naglasi važnost koju pozitivna radna atmosfera, timski rad i neka osobna zadovoljština svakog pojedinca imaju u pridonosenju lakšeg ostvarivanja zajedničkih ciljeva. Iako je vjerojatno svima drago kada postignu uspjeh, neki pojedinci ipak očekuju neku nagradu kao potvrdu da se cijeni njihov rad i uloženi trud. U školsku RH prakticiranje nagrađivanja u materijalnom smislu još ne postoji, ali se zato ravnatelj može poslužiti nematerijalnim vidom nagrađivanja poput uvažavanja svakog zaposlenika jednako, omogućavanja da se osjećaju kao da su prijateljskom okruženju, javno ih pohvaliti i pripisati im zasluge kada to zaslužuju, obavještavati ih o svemu što se trenutno događa i sl. Iduća, a ujedno i zadnja, stepenica u procesu upravljanja ljudskim potencijalima je obrazovanje i razvoj zaposlenika. Ravnateljeva uloga u tome je da prepozna za svakog pojedinog zaposlenika u kojim aspektima njegova djelovanja on može napredovati, a da to ujedno bude korisno u ostvarenju cilja škola. Još jedan benefit napredovanja je ta da pozitivno utječe na zaposlenikovu kvalitetu rada i načina predavanja učenicima, kao i na njegovu motivaciju i zainteresiranost za stjecanjem novih znanja [30].

#### **4.4.2. Uloga dekana u upravljanju ljudskim potencijalima**

Jednako kao i u školstvu, dekan na fakultetu također sastavlja neki vid osobne strategije kada je u pitanju upravljanje ljudskim potencijalom te se radi o sličnim komponentama. Radi se o tome da mora postaviti dugoročne ciljeve, ustanoviti osnovne principe, osmisлити planove i programe koji se tiču zaposlenika, usmjerenih na stvaranje i korištenje ljudskog kapitala u svrhu postizanja i održavanja prednosti nad konkurentnim fakultetima. Na temelju tih stavki dekan obavlja razne zadatke poput planiranja zapošljavanja i selekcije, utvrđivanja i prekida radnih odnosa, procjene zaposlenika te utjecaj na njihov razvoj, motivaciju i nagrade. Planiranje zapošljavanja treba se odnositi na svaku skupinu sveučilišnih zaposlenika, od akademskog, administrativnog pa sve do tehničkog osoblja. Dekan tu odluku

treba donijeti ovisno o nekim čimbenicima poput prilagođenosti smjeru na kojem se radno mjesto nudi, broju studenata, uzimajući pritom u obzir minimalni broj akademskog osoblja i odgovarajuću strukturu zaposlenja, tj. broj viših akademskih zaposlenika, stalno zaposlenih te zaposlenih na određeno vrijeme. Dekan također mora paziti da postupak zapošljavanja bude transparentan, detaljno informirati o uvjetima zaposlenja, izbjegavati diskriminaciju bilo kojeg oblika jer u protivnom za odluke koje donese, a protive se navedenim kriterijima, dekan snosi posljedice. Kod procjene zaposlenika dekan uzima u obzir njihove razne aktivnosti poput didaktičkih, znanstvenih i organizacijskih te je provodi u skladu s pravilima navedenim u statutu fakulteta. Jednako bitna stavka je i anketa koju ispunjavaju studenti nakon svakog određenog perioda o kvaliteti nastave svakog pojedinog profesora koju dekan također mora uzeti u obzir. Sukladno strateškom planu fakulteta i njegovim potrebama, dekan potiče na razvoj svoje zaposlenika kako bi mogli što pravilnije obnašati svoje trenutne funkcije i razviti neke nove vještine potrebne za ostvarivanje ciljeva koji se žele postići tim planom. Željeno se može ostvariti sudjelovanjem upisivanjem poslijediplomskih studija, posjećivanjem konferencija, održavanjem seminara, simpozija, odlaskom na stručna putovanja te kroz državne i međunarodne potpore. Za razliku od ravnatelja u školskim ustanovama, dekan na fakultetima može svoje zaposlenike motivirati i na materijalan i nematerijalan način. Materijalan način podrazumijeva fiksne naknade regulirane propusima, ali i dodatne naknade koje se razlikuju od sveučilišta do sveučilišta poput rektorovih nagradi, kao i socijalna davanja. Nematerijalna vrsta nagrađivanja odnosi se na stvaranje osjećaja sigurnosti i stabilnosti kod pojedinca prilikom rada na fakultetu, kao i da osjeća neku vrstu prestiža što radi na fakultetu koji je cijjenjen. Još nematerijalnih načina na koje dekan može nagraditi zaposlenike je da im prepusti gotovo potpunu autonomiju, slobodu djelovanja i neovisnosti u području u kojem djeluju, poticanje na osobni razvoj, dopuštanje sudjelovanja na raznim konferencijama i seminarima, omogućavanje fleksibilnog radnog vremena te da na temelju vlastitih istraživanja drže nastavu [29].

## **4.5. Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju**

Pojam potpunog upravljanja kvalitetom sadrži i spaja sve ono što je dosad navedeno u ovom radu, od načina na koji ravnatelji i dekani vode i upravljaju odgojno-obrazovnim institucijama, osmišljavanja strateških planova svojih ustanova, upravljanja i brige o svojim zaposlenicima, preko odrađivanja administrativnih i financijskih poslova, kreiranja misije, vizije i ciljeva pa sve do izvršavanja i obnašanja uloga koje su im određene statutom temeljenim na zakonskim propisima države. Općenito, to je poslovna filozofija koja kao svoju glavnu aspiraciju navodi ostvarivanje vrhunske kvalitete cijelog sustava djelovanjem na sve čimbenike, u ovom slučaju, odgojno obrazovnog procesa poput rukovođenja, međuljudskih

odnosa, materijalnih i nematerijalnih resursa kao i same organizacije u cjelini. Stoga je njena implementacija nužna kako bi se kompletni odgojno-obrazovni sustav mogao unaprijediti [31]. Da bi se potpuno iskoristio puni potencijal koji pruža potpuno upravljanje kvalitetom, moraju se dogoditi neke značajne promjene u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Te promjene moraju započeti od onih koji tim ustanovama upravljaju, a to su ravnatelji i dekani. Njihova je zadaća da oni budu ti koji će potaknuti druge da budu otvoreniji prema promjenama tako da će ih oni prvi prihvatiti, a onda kroz kontinuirano upravljanje, vođenje i upravljanje uključivati svoje zaposlenike da sudjeluje u toj novoj kulturi koja teži ka pozitivnim promjenama [32].

Da bi se osiguralo kvalitetno provođenje upravljanja kvalitetom, na fakultetskim razinama postoje Povjerenstva za upravljanje kvalitetom. Ona su zadužena za provedbeni dio sustava za osiguranje kvalitete, a nadzirana su od strane rektora, Senata, kao i Odbora i Ureda za upravljanje kvalitetom [33]. Uzimajući kao primjer Fakultet organizacije i informatike i njegovog Povjerenstva za osiguravanje kvalitete (u ostatku rada: Povjerenstvo), može se uvidjeti na koji to način djeluje jedno takvo povjerenstvo, tko ga sve čini te kako je regulirano. Temeljeno je na Pravilniku o osiguravanju kvalitete Fakulteta. Njime se osim ustroja i djelovanja Povjerenstva također uređuje sve sastavnice sustava osiguravanja kvalitete na Fakultetu kao što su njegov ustroj i djelovanje. Sustav kao svoj glavni cilj ima postizanje najviše moguće razine kada je u pitanju kvaliteta u nastavi, znanosti i ostalim djelatnostima koji se tiču Fakulteta. Da bi taj cilj ostvario, sustav mora uspostaviti neka osnovna načela i kriterije u osiguranju kvalitete, pritom poštujući odredbe svih zakona i statuta na kojima se temelji [34].

Povjerenstvo čini ukupno devet članova od kojih su njih šest zaposlenici iz različitih zvanja poput znanstveno-nastavnog, nastavnog i stručnog. Na preostala tri mjesta uključeni su i studenti od kojih se jedan imenuje njihovim predstavnikom. Tu je još po jedan predstavnik iz područja administracije i tehničkog osoblja te jedan od mnogih vanjskih dionika. Svima njima upravlja, tj. koordinira jedan od članova Uprave FOI-ja kojeg imenuje dekan. Zajedno, oni imaju zadaće i obaveze koji se pretežno odnose na nekoliko akcija. Kao one koje se odnose na najviše aspekata poslovanja Povjerenstva mogu se izdvojiti dvije koje uključuju praćenje i vrednovanje. Njihov opseg nad kojim djeluju proteže se već od studenata tako da Povjerenstvo prati je li im osigurana dovoljna potpora u njihovim aktivnostima, ali i da ista ta potpora bude poboljšana. Praćenje i vrednovanje uključuje i nastavnike kojima se osigurava mogućnost napredovanja kako bi mogli poboljšati kvalitetu svoga rada. Također, nije zanemarena ni administracija Fakulteta kojoj se isto tako osiguravaju mjere koje će im omogućiti daljnji napredak. Osim tih poslova praćenja i vrednovanja, Povjerenstvo se bavi poslovima provođenja, praćenja i planiranja. Posebnu vezu imaju s Fakultetskim vijećem kojem, osim što mu je dužno izvještavati ga periodično o svome radu, predlaže donošenje nekih važnih dokumenata vezanih za osiguranje kvalitete, kao i godišnjih planova i mjera za njegovo provođenje [35].

### 4.5.1. Upravljanje kvalitetom u obrazovanju Republike Hrvatske

Ravnatelji i dekani, kao i cjelokupni obrazovni sustav u Hrvatskoj, suočeni su s mnogim izazovima koji se neprestano odvijaju. Izazovi mogu uključivati područja proučavanja, poput demografije koja od početka 21. stoljeća predviđa, uz nešto lagan porast između dva popisa stanovništva 2001. i 2011. godine, konstantan pad broja stanovnika u RH do 2051 [36]. Demografski pad može negativno utjecati na obrazovni sustav kada su u pitanju deficitarna područja rada pa će tako izazovi prilikom zapošljavanja ljudi u tim područjima biti još veći i teži. Na pad broja stanovnika nadovezuje se ulazak RH u Europsku Uniju koja omogućuje lakšu mobilnost mladih ljudi i „odljev mozgova“, pogotovo ako je riječ o visoko obrazovnim ljudima koji se nalaze u deficitarnim područjima rada. Još neki izazovi su konstantna potreba za brzim stjecanjem znanja i sposobnosti u društvenim djelatnostima, potrebe za cjeloživotnim obrazovanjem i sl. Kako bi se ti izazovi i potencijalni problemi lakše riješili i ublažili, potreban je sklad društvene zajednice u svom obujmu djelovanja, kao i unapređenje sustava odgoja i obrazovanja. U tu svrhu 2005. godine, usvojen je od strane Vlade RH, dokument naziva „Plan Razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.-2010.“ koji za cilj ima povezati zakonske, kadrovske, znanstvene, materijalne i stručne pretpostavke u svrhu unapređenja odgojno-obrazovnog sustava [31].

U navedenom planu spomenuto je 10-ak prioriternih područja na koja će se plan fiksirati. Na neke od njih uvelike utječu ravnatelji i dekani donošenjem kvalitetnih i pravovremenih poslovnih odluka pa tako mogu [37]:

- Poboljšati uvjete rada u ustanovama koje vode i povećati razinu opremljenosti istih
- Uvoditi tehnologije koje će poboljšati proces učenja i poučavanja poput informacijsko-komunikacijske tehnologije
- Stjecanjem novih znanja poboljšati vlastite vještine upravljanja odgojno-obrazovnom ustanovom
- Poticati na građenje što boljih i kvalitetnijih međuljudskih odnosa
- Kroz vođenje odgojno-obrazovne ustanove isticati obilježja i vrijednosti koje će utjecati na jačanje nacionalnih i kulturnih vrednota.

Kako bi se kvalitetom moglo još lakše upravljati i kako bi se ispunila zadana očekivanje, uveden je pojam normi koje pomažu prilikom upravljanja sustavima kvalitete, pogotovo onih koji su veliki i potencijalno osjetljivi. Norma je dokument kojim se zadaju pravila, upute ili značajke za djelatnost kako bi se postigla uređenost najboljeg stupnja te se njome ujedno propisuju tehnički zahtjevi koje treba zadovoljiti neki proces ili usluga. Kada je u pitanju obrazovanje, norme mogu doći u obliku različitih tipova i vrsta poput trajanja školske godine, radnog dana, nastavnog sata, plana, programa i sl. Na normama se baziraju modeli normizacije, a jedan takav model vezan za obrazovanje zove se „Norma za upravljanje

kvalitetom u obrazovanju, NUKO 9001:2007“. U njemu je naveden velik broj zahtjeva podijeljen u 8 glavnih kategorija koji se traže od svake odgojno-obrazovne institucije da se ispune ako imaju u planu primjenu tog modela: područje primjene, upućivanje na druge norme, nazivi i definicije, obrazovni sustav upravljanja kvalitetom, odgovornost uprave, upravljanje resursima, realizacija programa te vrednovanje i poboljšanje. U modelu nigdje nije konkretno navedeno da ravnatelj ili dekan imaju ulogu ili obvezu nešto sami učiniti, već se spominje ustanova kao cjelina. Imajući u vidu da su oni ti koji upravljaju i vode odgojno-obrazovnu ustanovu, za pretpostaviti je da na njima leži najveća odgovornost za ispunjenje svih ili barem većine propisanih zahtjeva. Ono što se navodi kao glavni zadatak ustanove je zadaća uspostavljanja, dokumentiranja, primjenjivanja i održavanja obrazovnog sustava upravljanja kvalitetom i njegovo konstantno poboljšavanje učinkovitosti kako to nalaže norma. U tom smislu postoje dužnosti koje se moraju izvršiti [31]:

- Utvrđivanje procesa koji su potrebni za obrazovni sustav upravljanja kvalitetom te kako bi se mogli primijeniti u ustanovi
- Određivanje od čega će se procesi sastojati i objasniti njihovo međusobno djelovanje
- Osiguranje učinkovitosti procesa i njihovog upravljanja određivanjem kriterija i metoda
- Osiguranje učinkovitog provođenja i vrednovanja procesa tako da se pribave potrebni resursi i podaci
- Analiziranje i vrednovanje procesa
- Provođenje potrebnih radnji za ostvarivanje planiranih rezultata i neprestano poboljšavanje procesa.



## 5. Zaključak

Na temelju ovog završnog rada može se zaključiti kako je upravljanje i vođenje odgojno-obrazovnih institucija jedan veoma zahtjevan posao koji donosi ravnatelju i dekanu veliku odgovornost u procesu donošenja poslovnih odluka. Istovremeno, taj posao nosi veliko breme odgovornosti jer o tim odlukama ovisi sudbina ostalih ljudi koji rade u tim institucijama, kao i sama institucija u cjelini. Prilikom donošenja poslovnih odluka, ravnatelj i dekan na raspolaganju stoje gotovo potpuna autonomija izbora kada je u pitanju način na koji će se postaviti prema svojim zaposlenicima pa tako mogu birati između različitih modela vođenja ovisno o tome koji model će im u tom trenutku najbolje odgovarati, ali i količina mogućih posljedica koje ti modeli sa sobom nose. Kako bi bili što uspješniji u svom poslu, dekan i ravnatelj moraju istovremeno kombinirati i baratati tehnikama kojima se služi lider kada vodi organizaciju i menadžer kada njome upravlja. Spomenute tehnike pomažu im u upravljanju procesima koji se sastoje od nekoliko dijelova kao što su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje. Važno je dobro upravljati procesima kako bi mogli ispuniti ciljeve koje su zadali svojim institucijama, a to se isto tako može odraditi tako da se kreira strateški plan.

Kako bi ravnatelj i dekan, a i svi ostali, znali što sve konkretno moraju raditi kako bi rad ustanove bio funkcionalan i u skladu sa Zakonom, donose se Statuti škola, tj. fakulteta koji, među ostalom, jedan dio posvećuju njihovim ulogama. Te uloge sadrže sve moguće radnje, od zastupanja, predstavljanja, organiziranja, predlaganja, izdavanja preko poduzimanja radnji, nadziranja, obavljanja pa sve do određivanja, provođenja i donošenja odluka. Također, u Statutima se navode situacije u kojima ih se može razriješiti dužnosti i prije isteka mandata ako nisu postupali u skladu sa Zakonom, tj. ako su donijeli neke loše odluke što ukazuje na to da sa svakom od tih uloga dolazi i neka razina odgovornosti. Isto tako, odgovornost moraju preuzeti kada je u pitanju briga i skrb o svojim zaposlenicima kako bi im pokazali da su oni najveća vrijednost za njihovu odgojno-obrazovnu instituciju jer će od toga imati višestruke benefite. Tako pozitivno utječu na njihovu motivaciju, želju za radom i profesionalnim razvojem pa se zatim to odražava na učenike i studente koji će od takvih zaposlenika puno više naučiti. Sve navedeno moguće je dodatno učvrstiti kako bi vjerojatnost za ispunjenjem svih obaveza na pravovaljan način bila još i veća, škole i fakulteti usvajaju norme koje im pomažu pri upravljanju sustavom kvalitete jer su se tako ustanove obvezale da će sve zadane kriterije i zahtjeve za kontrolom kvalitete ispuniti.

Na kraju se može donijeti sud kako su tvrdnje o tome da taj posao može obaviti svatko i da opseg posla nije gotovo ništa veći u odnosu na nastavnički neistinite jer dovoljno je obratiti pozornost samo na uloge propisane zakonom kojih ima na desetke i koje obuhvaćaju

apsolutno svaki aspekt poslovanja odgojno-obrazovne institucije te sa sobom nose velik vid odgovornosti.

## 6. Popis literature

- [1] J. Frank Yates, *Poslovno odlučivanje*, Zagreb: MATE, 2011.
- [2] R. Heller, *Priručnik za menadžere*, Zagreb: Profil, str. 86-88, 2007.
- [3] I. Buchberger, "Pretpostavke i obilježja vođenja u hrvatskim osnovnim školama", Disertacija, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet, Rijeka, 2018. Dostupno: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:411651>
- [4] Zbornik radova, *Ravnatelj škole – Upravljanje - Vođenje*, Zagreb: AZOO, 2009.
- [5] Anderson, Matthew (2017) "Transformational Leadership in Education: A Review of Existing Literature," *International Social Science Review*: Vol. 93 : Iss. 1 , Article 4. Dostupno: <https://digitalcommons.northgeorgia.edu/issr/vol93/iss1/4>
- [6] J. E. Roueche, G. A. Baker, R. R. Rose, *Shared Vision: Transformational Leadership in American Community Colleges*, Rowman & Littlefield, str. 11, 2014.
- [7] „Difference Between Transformational And Transactional Leadership Theories“ [Na internetu]. Dostupno: <https://studiousguy.com/difference-between-transformational-and-transactional-leadership-theories/> [pristupano 10.8.2020.].
- [8] K. Miller, „10 Disadvantages of Transformational Leadership“, [Na internetu]. Dostupno: <https://futureofworking.com/10-disadvantages-of-transformational-leadership/> [pristupano 12.8.2020.]
- [9] Ž. Burcar, *Mogu li se dodati boje?*, Zagreb: FoMa, str 37, 2000.
- [10] N. Alfirević, J. Pavičić. M. Kutleša i J. Matković Osnove strateškog marketinga u menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Zagreb: ALFA, str. 14-16, 26, 42-43, 2010.
- [11] D. Jukić „Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu“, *Ekonomska misao i praksa*, BR. 1. (15-158), lip. 2012. [Na internetu]. Dostupno: ResearchGate, <https://www.researchgate.net/> . [pristupano 15.8.2020.].
- [12] Ž. Kadlec, "Strateški menadžment vs. strateško planiranje", *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, vol.4, br. 1, str. 4956-0, 2013. [Na internetu]. Dostupno: Hrcak, <https://hrcak.srce.hr/104881> . [pristupano: 15.08.2020.].

[13] J. M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons, str. 363-365, 2018

[14] *Zakon o ustanovama*. (1993-2008). [Na internetu]. NN 76/93 - 35/08 Dostupno: [http://centar-sraskaj-zg.skole.hr/upload/centar-sraskaj-zg/images/static3/1378/attachment/Zakon\\_o\\_ustanovama\\_procisceni.pdf](http://centar-sraskaj-zg.skole.hr/upload/centar-sraskaj-zg/images/static3/1378/attachment/Zakon_o_ustanovama_procisceni.pdf) [pristupano 13.09.2020.].

[15] *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama*. (2008). [Na internetu]. Dostupno: [https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/ZakonOodgojuIObrazov/Zakon%20o%20odgoju%20i%20obrazovanju%20u%20osnovnoj%20i%20srednjoj%20%C5%A1kole%20\(NN,%20br.%2087-08\).pdf](https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/ZakonOodgojuIObrazov/Zakon%20o%20odgoju%20i%20obrazovanju%20u%20osnovnoj%20i%20srednjoj%20%C5%A1kole%20(NN,%20br.%2087-08).pdf) [pristupano 13.09.2020.].

[16] *Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju*. (2003-2007). [Na internetu]. NN 123/2003 – NN 2/07. Dostupno: [http://www.nsz.hr/wp-content/uploads/2018/03/ZZDVO\\_2017.pdf](http://www.nsz.hr/wp-content/uploads/2018/03/ZZDVO_2017.pdf) [pristupano 13.09.2020.].

[17] *Statut Osnovne škole Rovišće*. (2019). [Na internetu]. Dostupno: [http://os-rovisce.skole.hr/upload/os-rovisce/images/static3/1815/File/STATUT\\_OSNOVNE\\_SKOLE\\_ROVISCE\\_2019..pdf](http://os-rovisce.skole.hr/upload/os-rovisce/images/static3/1815/File/STATUT_OSNOVNE_SKOLE_ROVISCE_2019..pdf) [pristupano 16.08.2020.].

[18] *Statut Fakulteta organizacije i informatike*. (2003-2019). [Na internetu]. NN 123/2003 – NN 131/17. Dostupno: [https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/statut\\_foi\\_2019\\_konacna\\_verzija-1.pdf](https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/statut_foi_2019_konacna_verzija-1.pdf) [pristupano 16.08.2020.].

[19] *Pravilnik o raspodjeli vlastitih prihoda Fakulteta organizacije i informatike*. (2010). [Na internetu]. Dostupno: [https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/pravilnik\\_o\\_raspodjeli\\_vlastitih\\_prihoda.pdf](https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/pravilnik_o_raspodjeli_vlastitih_prihoda.pdf) [pristupano 17.08.2020.].

[20] *Poslovnik o radu Fakultetskog vijeća*. (2003). [Na internetu]. Dostupno: [https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/poslovnik\\_vijece.pdf](https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/poslovnik_vijece.pdf) [pristupano 17.08.2020.].

[21] *Pravilnik o osnovama financiranja Sveučilišta u Zagrebu*. (2007). [Na internetu]. Dostupno:

[https://www.rgn.unizg.hr/images/javni\\_dokumenti/Pravilnik%20o%20osnovama%20financiranja%20Sveucilista%20u%20Zagrebu.pdf](https://www.rgn.unizg.hr/images/javni_dokumenti/Pravilnik%20o%20osnovama%20financiranja%20Sveucilista%20u%20Zagrebu.pdf) [pristupano 13.09.2020.].

[22] *Uredba o nazivima radnih mjesta i koeficijentima složenosti poslova u javnim službama 2013. – 2020.* [Na internetu]. NN 25/13 – NN 50/20 Dostupno: <http://www.propisi.hr/print.php?id=3049> [pristupano 20.9.2020.]

[23] *Zakon o plaćama u javnim službama 2001. – 2009.* [Na internetu]. NN 27/01 – NN 39/09 Dostupno: <https://www.zakon.hr/z/541/Zakon-o-pla%C4%87ama-u-javnim-slu%C5%BEbama> [pristupano 20.9.2020.]

[24] *Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i ustroju radnih mjesta u Fakultetu organizacije i informatike.* (2004-2014). [Na internetu]. Dostupno: [https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/Pravilnik%20o%20unutra%C5%A1njoj%20organizaciji%20FOI%20-%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst\\_20.3.2014\\_0.pdf](https://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/Pravilnik%20o%20unutra%C5%A1njoj%20organizaciji%20FOI%20-%20pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni%20tekst_20.3.2014_0.pdf) [pristupano 19.08.2020.].

[25] T. Sholihah, „Modern School Financial Management“, *Proceedings of the Annual Conference on Social Sciences and Humanities - Volume 1: ANCOSH*, ISBN 978-989-758-343-8, str 196-200, 2018. [Na internetu]. Dostupno: Scitepress, <https://www.scitepress.org/HomePage.aspx> [pristupano 23.08.2020.].

[26] S. A. McBride, „Academic Economics: The Academic Dean and Financial Management“, *New Directions for Community Colleges 2000(109):51 – 62*, 2002. [Na internetu]. Dostupno: Wiley Online Library, <https://onlinelibrary.wiley.com/> [pristupano 24.08.2020.].

[27] California State University, Northridge, 2019. *Faculty Release Time* [Na internetu]. Dostupno: <https://www.csun.edu/sponsoredprograms/faculty-release-time> [pristupano: 25.08.2020.].

[28] M. Baca, "Upravljanje ljudskim potencijalima u tijelima državne uprave pomoću ekspertnih sustava", *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, vol.43, br. 1, str. 137-147, 2006. [Online]. Dostupno: Hrcak, <https://hrcak.srce.hr/37806> . [pristupano: 27.08.2020.].

[29] K. S. Rudzka, “ Human Resources Management in Higher Education Institutions in Poland“, *Management 22(1):208-225*, 2017. [Na internetu]. Dostupno: ResearchGate, <https://www.researchgate.net/> . [pristupano 26.08.2020.].

- [30] S. Staničić, "UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALOM U ŠKOLSTVU", *Odgojne znanosti*, vol.8, br. 2 (12), str. 515-533, 2006. [Na internetu]. Dostupno: Hrcak, <https://hrcak.srce.hr/23543> . [pristupano: 27.08.2020.].
- [31] D. Funda, *Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*, Zagreb: Kigen, str. 9, 85-117, 2008.
- [32] P. Mishra, „Total Quality Management in Higher education”, 2014. [Na internetu]. Dostupno: ResearchGate, <https://www.researchgate.net/> . [pristupano 29.08.2020.].
- [33] Sveučilište u Zagrebu. (bez dat.) *Sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu - Ustroj* [Na internetu]. Dostupno: <http://www.unizg.hr/o-sveucilistu/sveuciliste-jucer-danas-sutra/osiguravanje-kvalitete/ustroj/> [pristupano 20.09.2020.].
- [34] *Pravilnik o sustavu osiguravanja kvalitete na Fakultetu organizacije i informatike Sveučilišta u Zagrebu.* (2016). [Na internetu]. Dostupno: [http://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/pravilnik\\_osiguravanje\\_kvalitete\\_foi-fv\\_26.04.2016.pdf.pdf](http://www.foi.unizg.hr/sites/default/files/pravilnik_osiguravanje_kvalitete_foi-fv_26.04.2016.pdf.pdf) [pristupano 20.09.2020.].
- [35] Fakultet informatike i organizacije, Varaždin. (bez dat.). *Osiguravanje kvalitete* [Na internetu]. Dostupno: <https://www.foi.unizg.hr/hr/fakultet/kvaliteta> [pristupano 20.09.2020.].
- [36] A. AKRAP, "Demografski slom Hrvatske: Hrvatska do 2051.", *Bogoslovska smotra*, vol.85, br. 3, str. 855-868, 2015. [Na internetu]. Dostupno: Hrcak, <https://hrcak.srce.hr/148000> . [Pristupano: 30.08.2020.].
- [37] *Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010.* (2005). [Na internetu]. Dostupno: [http://www.draganprimorac.com/wp-content/uploads/2011/11/Plan-razvoja-sustava-odgoja-i-obrazovanja-2005\\_2010.pdf](http://www.draganprimorac.com/wp-content/uploads/2011/11/Plan-razvoja-sustava-odgoja-i-obrazovanja-2005_2010.pdf) [pristupano 30.08.2020.].

## 7. Popis slika

Slika 1. Korištenje procesa Potpunog upravljanja kvalitetom [2, str. 87].	3
Slika 2. Karakteristike transformacijskog i transakcijskog vodstva i međusobna veza [7].	8
Slika 3. Generički proces menadžmenta [10, str. 16].	12

## 8. Popis tablica

Tablica 1. Nadopunjavanje karakteristika menadžera i lidera [4, str. 16-17].....	6
Tablica 2. Razlike između članova tima i članova radne skupine [9, str. 37]. .....	11