

# Odlučivanje u školskom menadžmentu

---

**Miljak, Stipo**

**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:211:028345>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**STIPO MILJAK**

**ODLUČIVANJE U ŠKOLSKOM  
MENADŽMENTU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2020.**

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

**Stipo Miljak**

**Matični broj: 44166-15/IZV**

**Studij: Poslovni sustav**

**ODLUČIVANJE U ŠKOLSKOM MENADŽMENTU**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentorica:**

Izv. prof. dr. sc. Nina Begičević Ređep

**Varaždin, rujan 2020.**

*Stipo Miljak*

### **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 potvrdio prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## **Sažetak**

Školski menadžment je disciplina upravljanja neprofitnim organizacijama koja predstavlja dio menadžmenta u obrazovanju. U ovome radu navesti ću i definirati najznačajnije karakteristike školskog menadžmenta te opisati specifičnosti načina odlučivanja u školskom menadžmentu. Također, posvetit ću posebnu pažnju ravnatelju kao menadžera i lidera odgojne-obrazovne institucije te koja je njegova uloga u planiranju, upravljanju i vodstvu škole.

Ključne riječi: odlučivanje, odluke, školski menadžment, ravnatelj(ica)

# SADRŽAJ

1. Uvod .....	2
2. Odlučivanje .....	3
2.1. Menadžersko odlučivanje .....	3
2.1.1. Objektivni čimbenici .....	5
2.1.2. Subjektivni čimbenici .....	6
2.2. Stilovi odlučivanja .....	8
3. Školski menadžment .....	11
3.1. Odnos teorije i prakse u školskom menadžmentu .....	11
3.2. Aspekti školskog menadžmenta .....	12
3.3. Modeli školskog menadžmenta .....	12
3.4. Upravljanje temeljeno na potrebama škole .....	13
4. Ravnatelj škole kao menadžer i lider .....	14
4.1. Osobine i obilježja ravnatelja kao lidera .....	15
4.2. Problemi s kojima se ravnatelji suočavaju .....	16
5. Teorije i modeli vođenja .....	17
6. Kompetencijski standardi za ravnatelje .....	20
7. Uloga i važnost motiviranja .....	22
8. Složenost strateškog upravljanja .....	23
9. Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi .....	24
9.1. Koraci strateškog planiranja primjene IKT-a .....	25
9.2. IKT misija .....	27
9.3. IKT vizija .....	27
10. Zaključak .....	29
11. Popis literature .....	30
12. Popis slika .....	32

# 1. Uvod

Tema ovog rada je odlučivanje u školskom menadžmentu, s naglaskom ravnatelja kao menadžera i lidera. Na početku rada objasnit ću pojam odlučivanja, odnosno menadžersko odlučivanje i važnost odlučivanja u vodstvu odgojno-obrazovnih institucija. Zatim ću navesti čimbenike koji utječu pri odlučivanju i nabrojati stilove odlučivanja i objasniti ih. Nakon toga će biti objašnjen školski menadžment, odnosno što je to školski menadžment, koji su to modeli školskog menadžmenta, kakvo je to upravljanje temeljeno potrebama škole i kakav je odnos školskog menadžmenta između teorije i prakse. Nakon školskog menadžmenta bit će objašnjena uloga ravnatelja, te ću navesti i objasniti kompetencije koje su potrebne za uspješno upravljanje školom. Također ću navesti i objasniti razlike između menadžera i lidera i koje teorije i modeli vođenja škole postoje. Rad ću završiti sa strateškim menadžmentom i strateškim planom primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školama.

Školski menadžment je nova disciplina koja se javlja u području obrazovanja. Javlja se kasnije nego kod ostalih područja menadžmenta, zbog niskog položaja obrazovanja u društvu i neprepoznavanja utjecaja menadžmenta u obrazovanju. U novije vrijeme se pridodaje puno veća pažnja školskom menadžmentu s ravnateljem kao menadžerom i liderom. Velika važnost se daje stilu vođenja ravnatelja, njegovim znanjima, vještinama i motiviranosti.

## 2. Odlučivanje

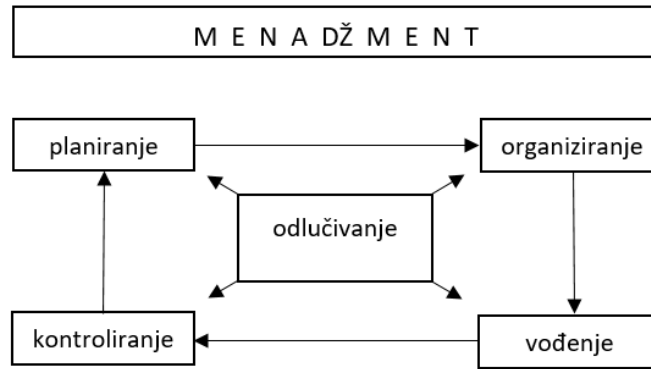
U okviru svake organizacije možemo razlikovati tri vrste funkcija pritom ne uzimajući u obzir njezinu djelatnost, veličinu ili pak orijentiranost na dobit. Te tri funkcije svrstavamo u poslovne funkcije, funkcije koje proizlaze iz položaja u procesu rada te odlučivanje. Pojmove kao što su upravljanje, odlučivanje, rukovođenje te menadžment možemo smatrati usko povezanim te imaju vrlo slično značenje. Pojam odlučivanje obuhvaća vrlo široko značenje te se koristi kako u poslovnom tako i u privatnom životu. Pa tako možemo navesti odlučivanje o osobnom životu, odlučivanju koje se odnosi na obitelj, strateškim odluke u poduzećima, organizacijama te drugim ustanovama (koje su strukturirane kao organizacija), odlučivanje u širim društvenim zajednicama odnosno odlučivanje u državi te svim njenim institucijama. Iz ovog proizlazi da globalno postoje dvije vrste odlučivanja, a to su ona koja se odnose na odlučivanja u osobnom životu i obitelji, a sva ostala možemo svrstati u poslovna odlučivanja bez obzira radi li se o odlučivanju u nekom poduzeću, školi, banci te ostalim organizacijama. Smatra se kako poslovno odlučivanje povlači i više odgovornosti i to ne zato što je važnije nego zato što o tom odlučivanju ovisi veliki broj članova neke organizacije. [1]

Za odlučivanje možemo reći da je to proces koji traje neko vrijeme, a rezultat tog procesa je donošena odluka. Ovisno o vrsti odluke ovisi i trajanje procesa odlučivanja. Iz iskustva znamo da taj proces u nekim situacijama traje samo dio sekunde, dok neke situacije zahtijevaju više mjeseci i/ili godina. Manje bitne odluke donosimo jako brzo jer su manjeg rizika, dok ove bitnije promišljamo i razmatramo dugo vremena, jer one povlače za sobom veće posljedice. [1]

### 2.1. Menadžersko odlučivanje

Jedan od najvažnijih dijelova poslovnog odlučivanja je menadžersko odlučivanje. Ukoliko znamo da u poslovnom odlučivanju glavnu ulogu imaju menadžeri odnosno menadžment, ta informacija nimalo ne začuđuje jer su menadžeri ti koji donose najvažnije odluke za organizaciju. Najvažnije organizacijske odluke nazivaju se upravljačkim odlukama, dok s druge strane postoje i one operativne odluke koje donosi menadžment na najnižim razinama i sami radnici. Može se reći kako je donošenje odluka te proces odlučivanja osnovna funkcija menadžmenta. Odnos menadžmenta i odlučivanja mogao bi se prikazati kao na slici koja slijedi i na njoj ćemo vidjeti kako je odlučivanje u središtu svih menadžerskih funkcija. [1]





**Slika 1. Odnos menadžmenta i odlučivanja**

Kao što je i ranije napomenuto, menadžment ima veliku ulogu te odgovornost u nekoj organizaciji. Samim time je potrebno imati što kvalitetnije menadžere koji upravljaju organizacijom. U nastavku su prikazana tri vrste menadžera, a to su menadžeri izbjegavatelji problema, menadžeri rješavatelji problema te menadžeri tragatelji za problemima. [1]

- Menadžeri koji izbjegavaju problem često ignoriraju sve informacije o problemu te se ne žene nositi s istim.
- Menadžeri koji rješavaju problem najčešće čekaju da se problem pojavi te tek onda poduzimaju akcije u suzbijanju problema.
- Menadžeri koji tragaju za problemom su takvi da aktivno traže probleme i najčešće ih rješavaju na vrijeme jer djeluju i prije negoli se problemi pojave. Možemo reći da su takvi menadžeri proaktivni u rješavanju problema.

Menadžeri koji tragaju za problemom su najpoželjniji tip menadžera. Kao što je ranije navedeno, oni svojim proaktivnim djelovanjem te odlukama izbjavaju organizaciju iz krize. S druge strane, menadžeri koji izbjegavaju probleme često rade upravo suprotno, odnosno dovode organizaciju u krizne situacije. Već u definiciji menadžera se vidi da je on osoba koja djeluje te donosi odluke, a kvaliteta njegovih odluka će ovisiti o njegovim znanjima, sposobnostima te vještinama vezanim za odlučivanje kao i općim znanjima, kulturi te obrazovanosti. Jedna od definicija odlučivanja govori kako je odlučivanje složeni proces donošenja velikog broja odluka na različitim razinama te mjestima odlučivanja. Isto tako, na odlučivanje utječu razni čimbenici o kojima ovisi kvaliteta kao i sam proces odlučivanja. Ti čimbenici se mogu svrstati u objektivne i subjektivne čimbenike, a isti su opisani u nastavku. [1]

### 2.1.1. Objektivni čimbenici

Jedan od najvažnijih čimbenika kada govorimo o odlučivanju su upravo raspoloživa sredstva. Ukoliko postoji manjak raspoloživih sredstava menadžer, odnosno u ovom slučaju ravnatelj, neće biti u mogućnosti zadovoljiti sve potrebe te riješiti sve probleme koje određena organizacija, odnosno škola ima, nego će prije svega morati odrediti koji prioriteti su najvažniji za školu. Upravo tu se dolazi do novog problema, a to je da sami prioriteti mogu predstavljati svojevrsan problem u odlučivanju, odnosno do problema se dolazi kada postoji mogućnost da ravnatelj odredi krive prioritete s obzirom na potrebe škole. Može se reći kako danas sa dovoljno sredstava je moguće kupiti informacije i vrijeme što su upravo sljedeći čimbenici koji utječu na poslovanje. Jedan od najkritičnijih i najosjetljivijih čimbenika odlučivanja je dostupnost informacija. Samo odlučivanje ovisi o količini i vrsti informacija jer su upravo informacije te koje utječu na svaki proces donošenja odluka. Prema ranije spomenutom Simonovom modelu administrativnog čovjeka, ravnatelj ne bude uvijek donosio najbolja rješenja, nego će donositi ona zadovoljavajuća rješenja s obzirom na informacije koje on posjeduje pri donošenju odluke. Vrijednost informacija, ukoliko se one stave u vezu s poslovnim odlučivanjem su veće danas nego prije. Ne treba ni napominjati kako je svaka informacija važna te može puno značiti za donošenje kvalitetne odluke. Svaka organizacija dobiva informacije iz svoje okoline, odnosno dobiva informacije putem onih koji su u korelaciji sa organizacijom. Te informacije se kreću unutar organizacije te iz organizacije. Ukoliko promatramo donošenje odluka, najvažnije informacije su one koje dolaze iz okoline, a kako bi se donijela kvalitetna poslovna odluka sve informacije su važne i sve treba uzeti u obzir. Gotovo svaka informacija ima svoju vrijednost kao i svoju cijenu, a ravnatelj bi trebao biti takav da je u mogućnosti procijeniti kako vrednovati te informacije te koliko za njih platiti. Sama vrijednost informacije uvelike ovisi o njenom utjecaju pri donošenju neke odluke (važnosti) ili pak o poteškoći pristupanju informacija (oskudnost ili rijetkost informacije). Tu dolazimo do zaključka da sve one informacije koje su važnije za donošenje neke odluke kao i one informacije do kojih je teže doći će biti skuplje od onih koji manje utječu na neku odluku ili su manje pristupačne. Treći čimbenik u odlučivanju je raspoloživo vrijeme. Vrijeme treba smatrati kao jedini resurs kod kojeg se ne može utjecati na njegovu potrošnju. Zbog toga ga je potrebno iskoristiti što efikasnije. Tu dolazimo do pojma vremenskog pritiska s kojima se ravnatelji nose kao i odlučivanju u kriznim situacijama. Upravo te dvije situacije su vrlo problematične, jer se za vrijeme njih donose pogrešne odluke. Može se zaključiti da je upravo količina vremena s kojom ravnatelj raspolaže vrlo utjecajan čimbenik za kvalitetu odluke. Sljedeći čimbenik koji utječe na poslovno odlučivanje je okolina odlučivanja. Okolina se definira kao vanjski čimbenici koji na bilo koji način stupaju u kontakt s organizacijom. Budući da je broj tih vanjskih faktora koji su u kontaktu s organizacijom velik, potrebno je odrediti samo one koje nije

moguće zaobići u odlučivanju. Zatim, sama okolina može biti stabilna ili nestabilna te jednostavna ili složena. Može se zaključiti kako se najlakše odlučivanje nalazi u uvjetima stabilne i jednostavne okoline, a suprotno tome, najteže odlučivanje se nalazi u uvjetima nestabilne i složene okoline. Ukoliko se promatra stabilna okolina, mogu se primijetiti spore i slabe promjene pa je samim tim i odlučivanje lakše jer je ono uglavnom programirano te se nalazi u uvjetima sigurnosti. Suprotno tomu, promjene u nestabilnoj okolini su brze, intuitivne, neprogramirane i često se nalaze u uvjetima rizika i nesigurnosti. Sama tehnologija odlučivanja je važan čimbenik koji može uštedjeti i vrijeme i novac. Neke vrste odluka su obično skupe i dugačke dok bi idealno stanje bilo da su one kratke, nedvojbene i jeftine. Na samo trajanje procesa odlučivanja mogu utjecati vrste odluka, donositelji odluka, razine na kojima se donose odluke te sama znanja i sposobnosti menadžera odnosno ravnatelja. Dalje se dolazi do odnosa između normativno određenoga te stvarnog procesa odlučivanja. Taj odnos se odnosi na to tko zapravo donosi odluke u praksi, a tko bi trebao donositi odluke u teoriji odnosno po hijerarhiji. Metode odlučivanja su sljedeći dio objektivnih čimbenika. Vrlo je važno da vodstvo neko organizacije upotrebljava određene odnosno prikladne metode u određenim situacijama. Nemoguće je koristiti jednu metodu odlučivanja za bilo koju situaciju, jer je samo odlučivanje presložen proces kako bi se ta praksa mogla primjenjivati. Osim metoda odlučivanja treba obratiti pozornost i na međupovezanost odluka koja može biti horizontalna i vertikalna. Kao primjer međupovezanosti odluka može se uzeti provođenje neke strateške odluke koja zahtjeva donošenje većeg broja taktičkih odluka, pa kako se spuštamo po hijerarhiji, za provođenje tih taktičkih odluka je opet potrebno provesti još veliki broj operativnih te rutinskih odluka. Kao zadnji objektivni čimbenik može se navesti sposobnost menadžera. Taj čimbenik se može smatrati jednim od najvažnijih, ako ne i najvažniji čimbenik u odlučivanju. Sposobnost donošenja pravih odluka ovisi o mnogo faktora menadžera (ravnatelja). Potrebno je navesti njegovo znanje i iskustvo, njegovu sposobnost razumijevanja nekog problema kao i njegovu sposobnost prilikom analize i sinteze. Ukoliko ravnatelj ima razvijene navedene sposobnosti i bogato znanje i iskustvo, on će donositi u većini slučajeva prave odluke. Znat će prepoznati situaciju u kojoj se on i škola nalaze, te će znati što i kako činiti u toj situaciji.[1]

### **2.1.2. Subjektivni čimbenici**

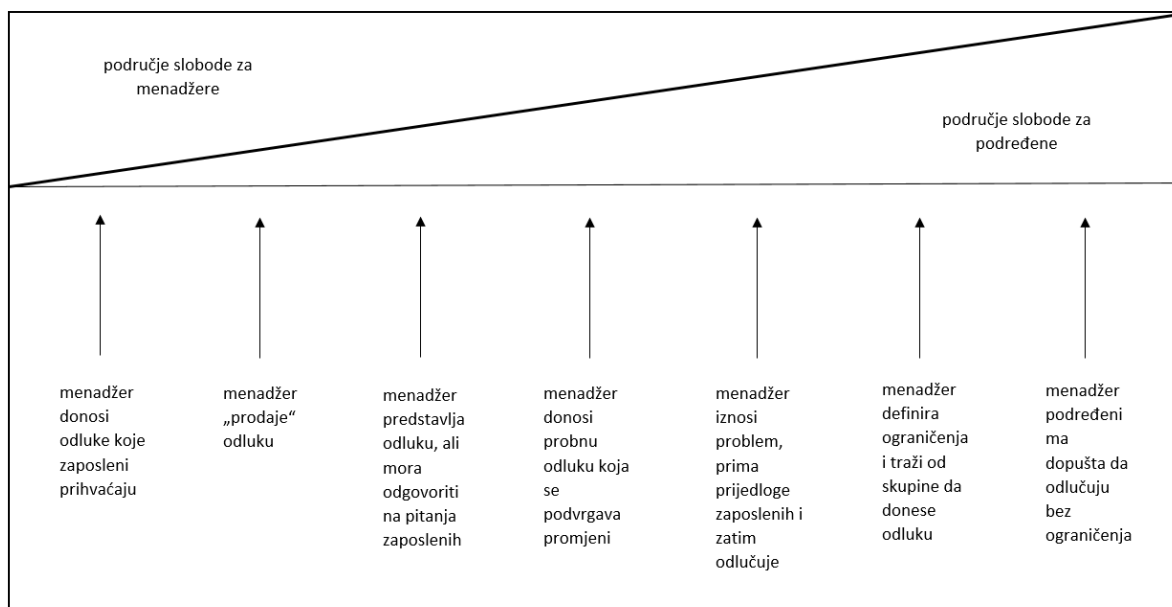
Prema [1], subjektivni čimbenici su: obrazovanost za odlučivanje, informiranost donositelja odluka, motiviranost za odlučivanje, odgovornost za odluke te raspodjela moći i utjecaja. Ukoliko se promatra organizacija, odluke se mogu donositi na svim hijerarhijskim razinama u toj organizaciji kao i na svim radnim mjestima, a sama važnost tih odluka će se razlikovati. Može se zaključiti kako su odluke sa viših razina važnije od onih sa nižih razina;

samim time i znanja potrebna za donošenje tih odluka kao i obrazovanje će biti različito. Ne treba ni napominjati kako je znanje i obrazovanje menadžera jedno od važnijih čimbenika u donošenju odluka. Dolazi se do zaključka kako menadžer koji posjeduje veće znanje i obrazovanje će donositi kvalitetnije odluke te će mu biti potrebno manje vremena i truda da ih donese. S druge strane, menadžer sa bilo koliko znanja i obrazovanja također ne može donositi kvalitetne odluke ukoliko nema potrebne informacije koje su ključne za određenu odluku. Dakle, menadžeru uz znanje i vještine, su potrebne i što kvalitetnije informacije kako bi donosio što kvalitetnije odluke. Upravo zbog toga se dolazi do važnosti informiranosti kao čimbenika u odlučivanju, jer upravo uspjeh odlučivanja ovisi o tome jesu li prikupljene informacije dovoljne, nepotpune ili pak nedovoljne. Sami izostanak informacija može ograničavati menadžera u njegovom donošenju odluka, ali isto tako je potrebno znati kako su puno važnije kvalitetnije informacije nego mnoštvo nepotpunih ili nedovoljnih informacija. Međutim, znanje, obrazovanje i informiranost i dalje nisu dovoljni za donošenje kvalitetne odluke. Vrlo važna je i motiviranost menadžera. Ukoliko se promatra organizacija koja koristi centraliziran način odlučivanja, menadžeri na nižim hijerarhijskim razinama su često demotivirani kod donošenja odluka. S druge strane, kod decentraliziranih načina odlučivanja to nije slučaj, jer su odluke viših razina menadžmenta samo okvir unutar kojih menadžeri na nižim razinama mogu donositi odluke. Jedan od najvažnijih poslova menadžera je upravo donošenja odluka pa je i sama dogovornost za odluke najvažnija odgovornost menadžera. U svakoj organizaciji je potrebno postići ravnotežu između ovlasti i odgovornosti. Tako je logično da menadžeri sa većim ovlastima trebaju imati veću odgovornost pri donošenju odluka. I tu se može povući paralela na ravnatelja škole, koji treba imati najveću odgovornost u organizaciji tj. školi jer ima i najveću ovlast. Ukoliko se promatra odgovornost pri donošenju odluka, možemo se susresti sa dva tipa problema, a to su preklapajuća odgovornost te jaz odgovornosti. Kada je više menadžera zaduženo za donošenje odluka za isti problem, tada govorimo o preklapajućoj odgovornosti. No, ukoliko se pojavi određeni problem koji je veoma bitan za organizaciju, a nitko nije odgovoran ta taj problem, tada se radi o jazu odgovornosti. Važno je da u svim dijelovima procesa donošenja odluke, od prepoznavanja problema, pa do kontrole provođenja odluke postoji određena razina odgovornosti. Kada se već govori o ovlastima, ona je u najužoj vezi s raspodjelom moći te utjecaja. Dakle, osobe koje se nalaze na najvišim razinama odlučivanja, odnosno osobe s najviše ovlasti su isto tako i osobe s najviše moći i utjecaja. U teoriji, ovlast predstavlja položajnu potencijalnu moć te utjecaj dok moć

označuje potencijalni utjecaj, a utjecaj realiziranu moć. Tako se dolazi do zaključka da ljudi u organizaciji (menadžeri) koji donose važnije odluke trebaju imati veću ovlast, odnosno moć i utjecaj. S druge strane, manje važne odluke mogu donositi i menadžeri s manje ovlasti na nižim razinama. Tako bi i trebalo biti u praksi, odnosno, vrhovnom menadžmentu prepustiti donošenje nekih većih strateških odluka, dok taktičkom i operativnom menadžmentu prepustiti više rutinske i standardizirane odluke. Dakle, najveću moć i utjecaj bi trebali imati strateški menadžment, zatim taktički menadžment, dok najmanju moć i utjecaj bi trebali imati oni koji donose operativne odnosno rutinske odluke. [1]

## 2.2. Stilovi odlučivanja

Kada govorimo o stilovima odlučivanja, potrebno je napomenuti kako su oni usko povezani sa stilovima vodstva. Prema [1], vodstvo se i u teoriji i u praksi dijeli na mnogo stilova koji se obično nalaze između dvije krajnosti, između autokratskog i demokratskog stila vođenja. Ukoliko proširimo teoriju, vodstvo se vrlo rijetko odvija u svojim krajnostima, pa ako uzmemo u obzir autore R. Tannenbauma i W.H. Schmidta, osim autokratskog i demokratskog stila vodstva imamo i patrijarhalni, savjetodavni, konzultantski, participativni i delegirajući stil vodstva. [1]



**Slika 2. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka**

Ranije spomenuti model sa sedam stilova vodstva je detaljnije prikazan na slici 2. Ukoliko se pozornije prouči ista slika, vidljivo je da se na lijevoj strani nalazi područje gdje vođa posjeduje cjelokupni udio procesa odlučivanja te je tu sloboda podređenima najmanja, odnosno tu se radi o autokratskom stilu vođenja. S desne strane podređeni imaju najveću slobodu pa se radi o demokratskom stilu. Između te dvije krajnosti se nalaze prethodno navedeni međustilovi. Kao što je ranije spomenuto, stilovi vodstva i odlučivanja su usko povezani. Pa tako, kao i kod vodstva, i stilovi odlučivanja kreću se od autokratskog do demokratskog stila. Koji će stil odlučivanja menadžer odabrati ovisi o njegovim preferencijama kao i njegovim suradnicima, ali i o količini informacija kojom raspolaže.

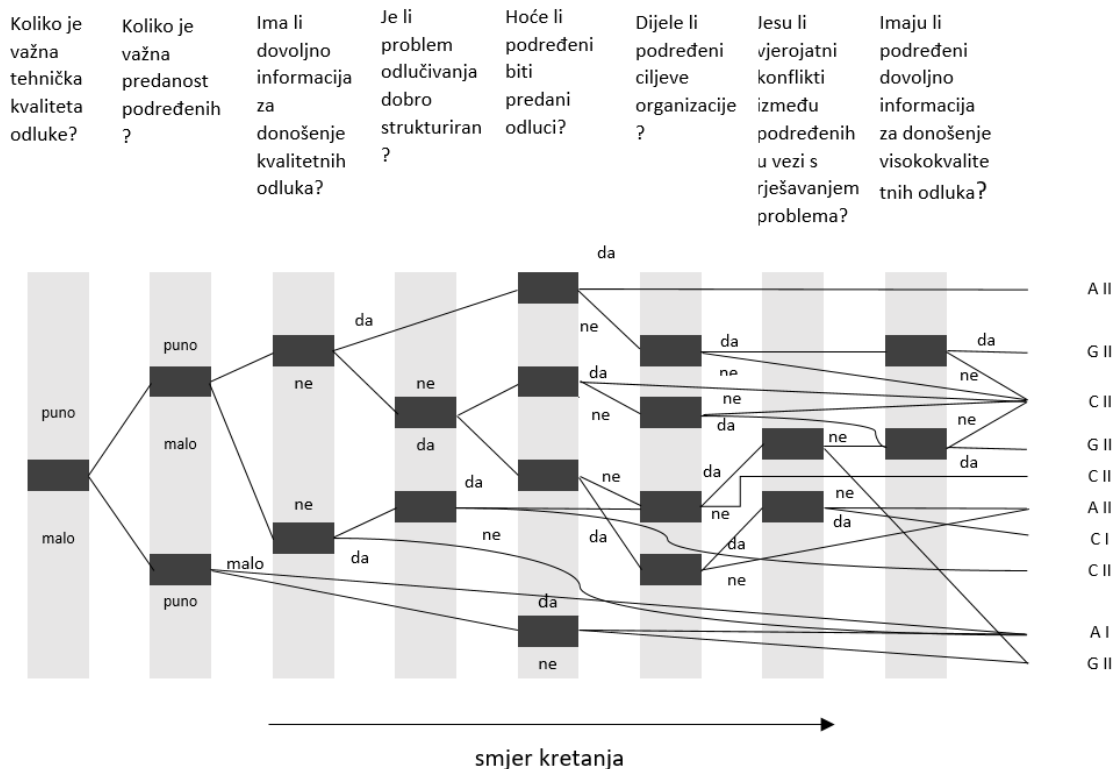
Autokratski stil se definira kao odlučivanje gdje jedna osoba (ravnatelj) ima svu moć odlučivanja, a ostali sudionici se pojavljuju samo kao izvršitelji odluka. Takav stil odlučivanja je opravdan samo onda kada je menadžer jedina osoba koja posjeduje sva potrebna znanja i informacije za odlučivanje. Kao što ćemo vidjeti kasnije u radu, u školskom menadžmentu je bitno da su svi uključeni u donošenje odluka, pa je zbog toga ovaj stil nedovoljno dobar za vođenje škole i treba ga koristiti samo u iznimnim situacijama.

Demokratski stil se odnosi na uključivanje svih članova organizacije u proces odlučivanja. Dakle, kod ovog stila, donositelj odluka će svakako prije donošenja odluke konzultirati sve svoje suradnike kako bi bila donesena najbolja moguća odluka. No, niti ovaj stil nije univerzalan te isto tako nije prikladan za sve situacije. Na primjer, ukoliko je organizacija primorana donesti neke jako važne odluke, niže razine menadžmenta svakako nemaju sva potrebna znanja, obrazovanje te sposobnosti, pa bi ovaj stil mogao biti vrlo štetan u takvim situacijama. [1]

V. Vroom i F. Yetton su zaslužni za razvoj jednog od situacijskog modela vodstva koji je vrlo specifičan za odlučivanje dok kasnije, isti model, V. Vroom i A. Jago prepravljaju. Ovaj model se temelji na tome da se prilikom pojave različitih situacija potrebni različiti stilovi u odlučivanju. Ovaj situacijski model se sastoji od osam pitanja vezanih uz problem za koji bi trebala biti donesena odluka te ovisno o odgovorima, određuje se jedan od pet stilova kojeg je naknadno potrebno koristiti. Prvi po redu autokratski stil je (Autokratski I – AI), gdje se menadžer sam nalazi u ulozi rješavatelja problema te sam donosi odluku koristeći raspoložive informacije. Autokratski II (AII) je drugi po redu stil gdje vođa također sam odlučuje kako će riješiti određeni problem, no informacije potrebne za donošenje odluke prikuplja od svojih podređenih. Ovaj stil definira kako vođa može, ali i ne mora, reći o kakvoj je vrsti problema riječ, ali mu podređeni u bilo kojoj situaciji moraju osigurati sve potrebne informacije. Idući stil je konzultativni I (CI) gdje menadžer dijeli problemsku situaciju sa svojim podređenima i to pojedinačno te mu oni daju ideje i prijedloge, a na menadžeru ostaje odluka hoće li on te

dobivene informacije iskoristiti ili ne. Konzultativni II (CII) je vrlo sličan prethodnom, a razlikuje se samo u tome što u ovom stilu menadžer problemsku situaciju ne dijeli pojedinačno već grupno, odnosno okuplja podređene u jednu skupinu te također dobiva ideje i prijedloge koje može, ali i ne mora uvažiti. Posljednji stil se naziva skupni ili participativni (GII) gdje menadžer dijeli problemsku situaciju sa svojim sljedbenicima kao skupinom. Nakon toga, oni zajedno razvijaju te vrednuju inačice i verzije rješavanja određenog problema te svakako zajedno nastoje pronaći rješenje. Naravno, menadžer presjeda tom skupinom, a rješenje koje bude prihvaćeno od cijele skupine se i primjenjuje u rješavanju problema. [1]

Slika 3. prikazuje Vroom-Jagov model vodstva, to jest stablo odlučivanja. Stablo odlučivanja pomaže menadžeru da odabere najbolji stil odlučivanja za trenutnu situaciju. [26]



**Slika 3. Vroom-Jagov model vodstva**

### 3. Školski menadžment

Kao jedno od novijih stručnih područja, može se ubrojiti školski menadžment. Naravno, u praksi školski menadžment postoji jako dugo, ali kao novo stručno područje se smatra ukoliko se promatra kao znanost i teorija. Dok se menadžment javljao, razvijao i bio jako važan u područjima kao gospodarstvu, u školstvu se naglasak na menadžment pridodaje od nedavno. Razlog tomu je bio općeniti položaj obrazovanja u društvu i neprepoznavanje menadžmenta kao discipline u tom području. Kao i u svakom novom stručnom području i u obrazovnom menadžmentu se javljaju nejasnoće i nepreciznosti zbog toga što se razvijao više kao praksa nego kao znanost. [2]

Danas je to malo drugačije. Obrazovanje ima veći utjecaj u društvu, stoga se i veća važnost pridodaje samom upravljanju školstva. U upravljanju školstva, naglasak je na upravljačkim sposobnostima ravnatelja, njegovoj osobini kao lideru, to jest menadžeru i stilovima kojim on vodi školu. Menadžment kao djelatnost odgoja i obrazovanja definiran je kao „koordinacija ljudskih, fizičkih i financijskih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja radi postizanja ciljeva utvrđenih državnim, mjesnom i školskom prosvjetnom politikom, sustavskim zakonodavstvom te koncepcijama i projekcijama razvoja obrazovanja.“[2] Takav menadžment brine se o rukovođenju obrazovnih ustanova, unutaršnjem i vanjskom razvoju škole, i organizaciji procesa odgoja i obrazovanja. Dakle, školski menadžment predstavlja istodobni naziv za stručno područje, za znanstvenu disciplinu, profesiju te funkciju u društvu. [2]

#### 3.1. Odnos teorije i prakse u školskom menadžmentu

Ukoliko se promatra školski menadžment i vođenje, mogu se primijetiti pojave poput nesklada, nepovjerenja te međusobnog nepoznavanja između teorije i prakse. Dakle, s jedne strane postoje teoretičari koji nisu sigurni koliko je ustvari moguće implementirati teoriju u praksu, dok s druge strane postoje praktičari koji su podložni analizirati i prihvatiti teorijske pristupe. Tako se javljaju nejasnoće u terminologiji, te se prepliću predodžbe i shvaćanja. Budući da je obrazovanje danas bitno u društvu, za daljnji razvoj obrazovanja potrebno je omogućiti prihvatljive i upotrebljive sistematizacije. Potrebno je poboljšati odnos između prakse i teorije. Dakle, teorija daje općenita objašnjenja te usmjerava određena istraživanja. Ona je apstraktna, to jest ona može biti točna ili netočna, korisna ili beskorisna za praksu. Teorija i praksa su povezana na tri načina.

- Teorija oblikuje referentna polazišta za praktičare
- Teorija omogućava opću analizu praktičnog djelovanja
- Teorija usmjerava donošenje odluka.



Osim navedenog, teorija pruža praktičarima određene analitičke alate te moguća polazišta koja su svakako potrebna za poboljšanje i izoštravanje provedenih analiza određenih problema. [2]

Unazad nekoliko godina vidljiv je značajniji rast utjecaja teoretičara u školskom menadžmentu kao i u vodstvu obrazovanja. Samim time, pojavljuje se i sve više istraživačkih projekata te radova. Tim radovima je zajedničko to što preispituju dosadašnja postignuća u području menadžmenta u obrazovanju i vodstvu. [2]

## **3.2. Aspekti školskog menadžmenta**

Školski menadžment možemo promatrati na dva aspekta. Možemo ga promatrati s aspekta školstva kojeg možemo povezati s pedagogijom i s menadžerskog aspekta koji se povezuje s ekonomijom. Školstvo povezujemo s pedagogijom, jer je s njom u najužoj vezi kada uzmemo u obzir s čim se bavi, dok menadžment povezujemo s ekonomijom jer se bavi pitanjima vezano za marketing, financiranje i upravljanje. Vidimo da je školski menadžment suradnja više akademskih disciplina koji obuhvaćaju odgojne-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike i menadžersko-marketinška obilježja. Školski menadžment je veoma kompleksan sustav s obzirom na svoje zadatke koji se promatraju kroz matricu aspekata. Ti aspekti su razvojni, uslužni, administrativni i financijski. Razvojni aspekti usmjereni su na planiranje i programiranje, unapređivanje usluge i osposobljavanje i usavršavanje ljudskih potencijala. Uslužni aspekt školskog menadžmenta se brine o ugledu zaposlenika i organizacije, društveno korisni i volonterski rad. Za provođenje primjene i reguliranja zakona, izrade statuta te provođenje administrativnih poslova zadužen je administrativni dio školskog menadžmenta, dok je financijski dio fokusiran na planiranje pribavljanja sredstava, evidentiranje troškova i tako dalje. [3]

## **3.3. Modeli školskog menadžmenta**

Školski menadžment se može promatrati s aspekta šest modela. Prvi je formalni model, kojega obilježava formalna struktura organizacije. U formalnom modelu ovlasti su temeljene po pozicijama, a ne po sposobnostima upravljanja. Kolegijalni model suprotan je prethodnom modelu, jer se isti temelji na zajedničkom odlučivanju, timskom radu gdje i zaposlenici dobivaju određeni autoritet. Politički model se temelji na usmjerenost određenih grupa unutar organizacije, što nije idealno jer zapostavljaju zajedničke interese. Sljedeći na redu je subjektivni model koji uvelike uzima u obzir ljudski potencijal. Temelji se na zadovoljstvu i motiviranosti zaposlenika, ali zanemaruje ekonomsku stranu organizacije. Dvoznačni model ima lošu organizacijsku strukturu, a menadžer (ravnatelj) je nemaran i nema jasno definirane ciljeve. Kao zadnji model pojavljuje se kulturalni model koji ima karakteristike

neformalnih aspekata i vrlo je blizak s postmodernim shvaćanjem neke društvene cjeline odnosno sredine. U ovom modelu, vrlo je važan razvoj zajedničkih normi koji obično predstavljaju kulturu, klimu te rituale. Iz prethodno navedenih modela možemo zaključiti kako niti jedan model nije idealan sam po sebi, nego je potrebno primjenjivati više različitih modela. Svaki navedeni model ima svoje prednosti i mane, a na ravnatelju je da odluči koji model(i) su najprikladniji za školu i njene potrebe. [4]

### **3.4. Upravljanje temeljeno na potrebama škole**

Upravljanje temeljeno na potrebama predstavlja suvremeni pristup upravljanja škole. Naprednija je vrsta upravljanja škole jer se temelji na njezinim potrebama. Ovaj model je specifičan po tome što menadžment škole ima stvarne ovlasti i odgovornosti, ali isto tako se premašuje tipični stav kojeg ima formalni model upravljanja škole. U ovom slučaju, ravnatelj ima veću odgovornost te ima mogućnost upravljati kvalitetom. [3]

Kako bi se ovaj model omogućio potrebno je doći do autonomnosti i decentralizacije menadžmenta, a zatim profesionalizacije menadžera. Postoje tri oblika decentralizacije: dekoncentracija, delegiranje i devolucija. Kod dekoncentriranja ovlasti su centralizirane, a prenosi se dio zadataka i poslova. Delegiranje se može definirati kao sposobnost prenošenja određenih ovlasti i odgovornosti na niže razine organizacije, ali se tu odmah mogu primijetiti određeni problemi, odnosno, vidljiva su ograničenja u školskom menadžmentu. Zadnji oblik decentralizacije je devolucija. Ona se može definirati kao prenošenje ovlasti i odgovornosti na lokalnu upravu, te prijenos ovlasti i odgovornosti na školu. S time se upravo postižu preduvjeti za upravljanje koje se temelji na potrebama škole. Koristeći takvu vrstu upravljanja, može se uvelike utjecati na ekonomski razvoj regija gdje bi se dešavala podjela financijske odgovornosti, a obrazovanje bi se unapređivalo kvalitetom. Ovaj model upravljanja je poseban budući da cijelo društvo potiče napredniji oblik školskog menadžmenta utemeljeno stvarnim potrebama. Uloga ravnatelja i zaposlenika dolazi do izražaja kao i njihova znanja i sposobnosti. Odnosno, njihova uloga svakako pozitivno utječe na ugled te kvalitetu usluge. [3]

Upravljanje temeljeno na potrebama škole kao suvremeni model školskog menadžmenta napredniji je oblik vođenja. Predstavlja promjenu sa centralizirane organizacijske strukture na decentraliziranu. Osim toga predstavlja i prijenos ovlasti i odgovornosti vođenja na samoga menadžera i organizaciju. Međutim, uloga ravnatelja i ostalog menadžmenta je veća, te je potrebno da oni budu izuzetno sposobni kao vođe. [3]

## 4. Ravnatelj škole kao menadžer i lider

U obrazovnim institucijama na samom vrhu vodstva nalazi se ravnatelj. On se istovremeno nalazi u ulozi menadžera i lidera u čijim ulogama mora stvarati partnerske i prijateljske odnose sa svim skupinama koji su povezani sa školom, odnosno, nastavnicima, učiteljima te roditeljima. Također stvara motivirajuće ozračje koje potiče na rad nastavnika i učenika. Biti menadžer i lider nije ista stvar. Gotovo svaki menadžer je fokusiran na organizaciju u kojoj djeluje te vrši planiranje, analiziranje, organiziranje, financiranje, nadzor i slične aktivnosti. Lider se više mora vezati za ljude i odnos s njima. Može se zaključiti kako se menadžment više provodi nad stvarima i procesima, a vođenje odnosno liderstvo nad ljudima. Kao što je navedeno u prethodnim cjelinama, u prirodi menadžera je da djeluje i donosi odluke, dok će kvaliteta njegovih odluka ovisiti o njegovim znanjima, sposobnostima i vještinama vezanim za odlučivanje, te općim znanjima, kulturi i obrazovanosti. Osim menadžerovih stručnih kompetencija, isto tako su važne i menadžerove socijalne te komunikacijske kompetencije, a u ovom konkretnom slučaju su to optimizam te vizija za stvaranje zajedničke misije škole. [5] Shaked 2018, u svome radu navodi četiri glavne kompetencije ravnatelja u sustavnom razmišljanju. Prva kompetencija odnosi se na procjenu važnosti, odnosno na ravnateljevu sposobnost određivanja prioriteta pojedinačnih elemenata škole. Dobar ravnatelj treba biti sposoban posložiti prioritete rješavanja problema vezane za vođenje škole. Druga, otvorenost na različita mišljenja, odnosi se na ravnateljevu volju i spremnost za slušanje i prihvaćanje tuđih ideja i mišljenja. Što u krajnosti znači da je ravnatelj svjestan svojih granica i spreman je učiti od drugih kako bi ostvario ciljeve organizacije. Treća kompetencija govori o ravnateljevoj holističkoj perspektivi, odnosno kako bi trebao gledati različite dijelove organizacije u najširem smislu i kako treba organizaciju gledati kao cjelinu. Posljednja kompetencija, usvajanje višedimenzionalnog pogleda, odnosi se na sposobnost ravnatelja na istovremeno razmatranje više aspekata problema pripisujući nastanak i postojanje širokom rasponu potencijalnih izvora. [21]

Dobar ravnatelj koji ima navedene kompetencije pozitivno pomiče sposobnosti drugih koji se nalaze oko njega. Školski ravnatelj je menadžer i lider, a uspješan je onaj koji je istodobno dobar menadžer i dobar lider. Takav ravnatelj utječe na rad podređenih i na njihovu želju za daljnjim usavršavanjem što će također utjecati na kvalitetu nastave. Dobar lider će uključiti i ostale podređene u donošenju nekih odluka, što će poboljšati komunikaciju između podređenih i nadređenih što će dodatno motivirati i stvoriti ugodnu klimu za rad. Znat će donositi kvalitetne odluke u pravo vrijeme. Dobro će upravljati resursima, informacijama i vremenom, služiti će se pravim tehnologijama, i metodama odlučivanja i koristit će se određenim stilovima vodstva i odlučivanja koji su primjereni situacijama. Također, kvalitetan ravnatelj bit će odgovoran za svoje odluke. [5] [21]

Menadžeri na nižim razinama svakako moraju slijediti propise i poslovnu politiku svih nadređenih, dok lidere s druge strane slijede osobnu intuiciju te potiču inovacije. Možemo reći da su menadžeri racionalni, a lideri emocionalni. Menadžer je u jednu ruku primoran vladati ljudima, a lidera ljudi slijede. Iako su menadžment i vodstvo dva različita pojma, oba su vrlo važna prilikom upravljanja. [6]

## **4.1. Osobine i obilježja ravnatelja kao lidera**

Uspješan vođa ima znanja i iskustva u području menadžmenta, ali su mu potrebne i vještine vođenja. Dugo se raspravljalo „rađa“ li se vođa ili se on „stvora“. Provodila su se istraživanja osobina ljudi koji su bili vođe, te su ih uspoređivali s običnim ljudima. Pomoću tih istraživanja dobili smo popis osobina koje su ključne za vodstvo, a vođe ih moraju posjedovati ili razviti. Te osobine su: inteligencija, samopouzdanje, odlučnost, poštenje i društvenost. [5]

Marušić 1991, navodi kako se na menadzere (ravnatelje) škola mogu preslikati tri okvira osobina, koje su značajne za vođenje školskih ustanova. Svaki profil je bitan za određivanje stila vođenja škole i detaljno će biti opisan. [7]

Prvi profil je osobni i on ukazuje na ravnateljeve osobne karakteristike pri obavljanju poslova i sastoji se od sedam karakteristika. Prvo imamo poduzetnost koja označuje upornost završavanja onoga što započnemo. Osim poduzetnosti, osobni profil je usmjeren na težnji ka zadanom cilju, a ne samo na pojedine zadatke. Poduzetan vođa donosi odluke, delegira poslove i dijeli ih prema prioritetu. Ravnatelj koji ima sustav vrijednosti prihvaća sve izazove, svjestan je prisutnosti vanjskih i unutarnjih motiva i motivira druge. Komuniciranje kao karakteristika osobnog profila se odnosi na sposobnost razgovora ravnatelja s ostalim ljudima na svim razinama. Takav ravnatelj je samopouzdan, ali nije umišljen, sklon je suradnji i potiče timski rad. Još jedna karakteristika ovog profila je vitalnost, a odnosi se na dodatnu energiju koja je potrebna za obavljanje određenih poslova. Odlučnost predstavlja upornost ravnatelja pred problemom. Srdačnost predstavlja prijateljska naklonjenost i iskrenost u odnosima s kolegama, nebitno o njegovom rangu. Posljednja karakteristika je kreativnost, a ona se odnosi na ideje usmjerene na posao. [7]

Drugi profil je poslovni profil, a on se odnosi na odanost ravnatelja prema ciljevima škole i njegovo povjerenje. Poduzetnost u profesionalnom profilu označuje sigurnost ravnatelja u sebe. Sluša okolinu te ju obavještava o poslu, ali slijedi vlastite zaključke. Karakteristika ovog profila koji se odnosi na integritet obuhvaća preuzimanje odgovornosti za vlastite akcije te donošenje odluka koje su u cilju škole, a ne osobni interes. Predan ravnatelj će učiniti sve kako bi proveo zadatke, projekte i programe. Ravnatelj koji se poistovjećuje s ciljem usmjeren je na svaki detalj kako bi posao bio odrađen što bolje. [7]

Posljednji je poslovni profil koji pokazuje koliko ravnatelj shvaća ciljeve uspješnosti škole. Sastoji se od učinkovitosti, koja se odnosi na brigu o raspoloživim sredstvima (vrijeme, informacije, materijal). Zatim imamo ekonomiku, koja se odnosi na racionalno trošenje školskog budžeta, to jest razumijevanje kada se treba odlučiti za jeftino rješenje, a kada za skuplje. Procedure se uglavnom odnose na sva pravila postupanja u okviru ustanova, a obuhvaćaju planiranje, izvršavanje i kontrolu. Potrebno ih je slijediti, a ne zaobići. Zadovoljstvo se odnosi na kvalitetu rada, i kvalitetu radne atmosfere, odnosno zadovoljstvu zaposlenika. [7]

## **4.2. Problemi s kojima se ravnatelji suočavaju**

Autori I. Dos, M. Sagir, R. B. Cetin u svom radu „Classifying Daily Problems of School Managers“ govore o važnosti rješavanja nastalih problema. Budući da su škole otvoreni sustavi, svaki se dan pojavljuju problemi koje bi ravnatelj trebao znati riješiti. Ne rješavanjem nastalih problema ugrožava se efektivnost rada organizacije što nikako nije poželjno. Bili ravnatelji spremni na te probleme ili ne, oni prvo moraju biti sposobni prepoznati ih, pa tek onda odabrati rješenje za probleme. Rješavanje problema je u većini slučajeva jednostavno, jer se oni većinom ponavljaju. Autori u radu definiraju jednostavne probleme kao kratkoročne, malo složenije kao srednjoročne, dok one skroz složene kao dugoročne probleme. Preko grupa za učenje, alata za prikupljanje podataka i anketa oni su prikupili primjere kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih problema, te za navedene probleme naveli njihov izvor nastanka i primjer rješenja. Kratkoročni problemi su orijentirani više prema učenicima (međusobni odnosi između učenika i odnosi između učenika i učitelja), čišćenje škole, popravci po školi i slične stvari. Možemo vidjeti kako su ti problemi ponavljajući i jednostavni za riješiti. Kao srednjoročne probleme imamo zdravlje učenika, odnos između učitelja, organizacijski problemi, navike i problemi koji se odnose na roditelje učenika. Ovi problemi zahtijevaju malo više truda i vremena za riješiti. Dugoročni problemi se odnose na malo kompliciranije stvari koje se ne događaju tako često. Neki od tih problema su kvalifikacije učitelja, kognitivna spremnost učenika, organizacijska struktura, obrazovna politika i slične stvari. Možemo vidjeti kako su dugoročni problemi puno zahtjevniji od prethodnih. Također možemo primijetiti kako prelazimo u kompliciranije i teže probleme, tako su oni i teži za uočiti i za riješiti, te na kraju zahtijevaju veću kvalifikaciju ravnatelja. Dobar ravnatelj također treba uključiti i ostatak tima u rješavanje problema, pa tako rasporediti probleme po ostalim članovima vodstva škole. [22]

## 5. Teorije i modeli vođenja

Iako je jasno definirana razlika između vođenja i upravljanja, pojedinac koji posjeduje prava znanja i sposobnosti može vrlo lako prelaziti iz jedne uloge u drugu. Za uspješno vođenje organizacija potrebni su učinkoviti lideri i učinkoviti menadžeri. Često se spominje da su vođe menadžeri, ali da svi menadžeri nisu vođe. Postoje neke sličnosti između te dvije pozicije, one su dosta različite. Definicije vodstva i osobine potrebne za vođenje mijenjale su se tijekom godina. Mnoga istraživanja su se vodila o ljudima koji su bili lideri, te su ih također uspoređivali s običnim ljudima u želji da pronađu osobine koje samo pravi lideri imaju. Prve teorije o vođenju imale su običaj da se usredotoče samo na vođu, dok novije teorije uzimaju u obzir i vođine sljedbenike. Na području vođenju u obrazovanju se pružala veća pažnja u odnosima učenika i nastavnika, dok se odnosi između ravnatelja i nastavnika zanemaruju. Sve većom decentralizacijom i demokratizacijom to se mijenja. Slijede teorije i modeli vođenja koje su se javljale tijekom godina i prikazat ćemo primjenu nekih teorija u školstvu. [5]

### **Teorija „velikog čovjeka“ (rane 1900-te)**

Pojam „velikog čovjeka“ se koristi zato što se smatralo da su samo muškarci vođe. Pretpostavlja da su svi lideri rođeni s osobinama vođe i da te osobine nije moguće kasnije razviti. Također se pretpostavlja da im je suđeno da budu vođe. Ova teorija je dosta staromodna, ali se i danas neki ljudi drže ove teorije, te istraživanja pokazuju da uistinu neki ljudi imaju uređene takve karakteristike. [5]

### **Teorije osobina ličnosti (1920. -1950.)**

Ove teorije ukazuju da neke osobine čine jednu osobu prikladniju od druge da bude vođa. One također misle da se osobe rađaju kao vođe, odnosno da se rađaju s tim osobinama koje ih čine prikladnim za vođenje. Ove teorije su bile u potrazi za tim određenim osobinama često proučavajući uspješne vođe. [5]

Autori Leadership Challenge, intervjuirali su 75 000 ljudi i u njima su pronašli deset karakteristika koje su potrebne da bi osoba bila vođa. Vođa mora biti: širokog uma, kompetentan, pouzdan, pošten, usmjeren na budućnost, iskren, inspirirajući, inteligentan, podržavajuć i usmjeren na cilj. [8]

### **Bihevioralne teorije (1950. -1960.)**

Ove teorije se odnose više na postupke vođe i kako se one ponašaju prema sljedbenicima i ostalima, a ne na njihove osobine. Ove teorije se temelje na misli da se vođe mogu vrlo lako stvoriti uz određenu razinu obrazovanja, razvoja te promatranja drugih. To se može smatrati izuzetnim pomakom, jer sve dosadašnje opisane teorije govore kako se vođe

rađaju sa određenim karakteristikama ponašanja te se ne mijenjaju. Kod ovih teorija, različiti oblici ponašanja se uočavaju, grupiraju zajedno te se kategoriziraju kao „stilovi vođenja“. [5]

### **McGregorova Teorija X i Teorija Y upravljanja**

Ova teorija nije imala tako puno utjecala na vođenje. Iskustvo McGregora kao konzultanta prenosi kroz dvije teorije ponašanja vođe koje su skroz različite. Dakle, postoje ravnatelji koji više preferiraju teoriju X, a drugi više preferiraju teoriju Y. Ravnatelji koji preferiraju teoriju X uglavnom obilježava autokratski stil vođenja. Ista teorija govori da su ljudi po prirodi lijeni te da pretežno rade za novac i status u društvu. Kod ove teorije glavni pokretač produktivnosti kod ljudi strah od otkaza te odrasle definira kao „odrasla djeca“ koja ovise od svojih nadređenih. S druge strane, ravnatelji koji su vjerniji teoriji Y su više okrenuti ka demokratskom stilu vođenja. Dakle, teorija Y je suprotna od teorije X te se prema toj teoriji smatra da ljudi vole raditi i da su motivirani od npr. vrste posla koju obavljaju, ostvarivanju osobnih i organizacijskih ciljeva, ponos na ostvareni uspjeh kao motivator i slično. Zaključuje se kako je glavni pokretač produktivnosti u teoriji Y želja ljudi da ostvare kako osobne tako i društvene ciljeve. Isto tako, ova teorija podupire sazrijevanje ljudi kako postaju stariji.[9]

### **Principima-usmjerena teorija (1990. -2000.)**

Osnova ove teorije su vođine osobine. Svaki vođa mora posjedovati određene vrijednosti i on ih treba pratiti, i dijeliti sa svojim sljedbenicima kako bi ostvario uspjeh. Također, te vrijednosti je potrebno uzimati u obzir kada donose odluke [5]. Glavne karakteristike vođa su: kontinuirano se usavršavaju odnosno vođe koriste svaku priliku za razvoj. Zatim, oni su uslužno orijentirani te vide ostvarivanje ciljeva kao svoju osobnu misiju, a ne kao karijeru koju moraju ostvariti. Isto tako, oni šire pozitivnu energiju, optimizam te pozitivan stav. Vjeruju u druge ljude, imaju balansiran život i avanturistički duh. Mogu se i okarakterizirati kao sinergisti, odnosno, sposobni su ostvariti cjelinu da ona ne bude samo zbroj dijelova ( $2+2=5$ ). Rade na samopoboljšanju. [10]

### **Teorija situacije (1960. -1980.)**

Ova teorija govori kako bi se stil vođenja trebao prilagoditi s obzirom na danu situaciju, odnosno govori kako ne postoji najbolji stil vođenja koji je prikladan svakoj problemskoj situaciji. Dakle, s obzirom na situaciju te drugim okolnostima koje se pojavljuju u danom trenutku, a s kojima se vođa susreće, potrebno je mijenjati te prilagođavati stil vodstva kako bi same odluke koje se donose od strane vođe bile što učinkovitije te efikasnije.[5]

## **Hersey-Blanchard situacijska teorija**

Kao i prethodna teorija, ova teorija se odnosi na prilagođavanju vođe prema situaciji u kojoj se nalazi. Tvrdi da je „učinkovito vodstvo usmjereno na zadatke i da su najuspješnije vođe oni koji prilagođavaju svoj stil vođenja zrelosti i potencijalu odnosno na sposobnost da postave visoke, ali dostižne ciljeve, spremnost i sposobnost za preuzimanje odgovornosti za zadatak, da posjeduju relevantno obrazovanje i/ili iskustvo“ [11]. Isto tako poželjno je da se vođe prilagođavaju svojim sljedbenicima i da ih motivira za rad. Hersey-Blanchard situacijska teorija je poznata po tome što je pristup vođenja prilagodljiv. Ovaj model upravljanja nudi četiri stila vođenja: direktivni stil, vođenje, sudjelovanje i prepuštanje. Direktivni stil odnosi se više na zadatak nego na usmjeravanje ljudi. Vođa daje upute i zatim kontrolira izvršavanje tog zadatka. Pritom identificirati i ukazuje na propuste, pazi na detalje. Vođenje kao stil uključuje usmjeravanje, nadgledanje rada i davanje uputa, ali i pridaje veliku važnost komunikaciji sa zaposlenicima i stvaranju odnosa s njima. Sudjelovanje se ne odnosi na veću orijentiranost na odnose sa zaposlenicima, nego nadgledavanju rada i davanja uputa. Vođe u ovom stilu su spremni slušati zaposlenikove vizije i spremni su važiti ih i promijeniti svoja mišljenja. U ovom stilu vođe ne utječu na zaposlenike, kao u ostalim stilovima, nego ih samo promatraju, a uskaču samo kada je to stvarno potrebno. [11]

## **Fiedlerova teorija vođenja**

Ova teorija govori o tome kako ljudi postaju vođe. Vođu osim svojih karakteristika ličnosti čine i njegovi postupci i povezanost s timom. Ova teorija također smatra da je potrebno mijenjati stil vođenja prema dobivenom zadatku. Smatra se kako se menadžeri međusobno razlikuju i po motivaciji. Jedan tip menadžera motiviran je na uspostavu dobrih odnosa s timom kao osnova izvršavanja zadatka, dok je drugi tip menadžera motiviran na zadatak, a odnos s timom pada u drugi plan. Na temelju razlika u motivaciji menadžera, utvrđuje dva stila vođenja: permisivni stil i direktivni stil. Permisivni stil usmjeren je na ljude i međuljudske odnose, dok je direktivni stil autokratski, autorativan i orijentiran na zadatak. Ravnatelji koji imaju dobar odnos sa zaposlenicima neće imati problema voditi školu. [12]

## **Teorije participacije (1970. -1990.)**

Ova teorija potiče uključivanje zaposlenika u donošenje odluka tako da vođe dijele informacije i ideje s njima. Upravo iz tog razloga bi zaposlenici trebali biti sposobni sudjelovati, posjedovati određena tehnička znanja, komunikacijske vještine te inteligenciju kako bi uopće mogli donositi pravovremene i ispravne odluke. Vroom i Yetton su istraživanjem došli do pet alternativnih stilova vodstva, a ista su navedena u ranijem poglavlju (1.3. Stilovi odlučivanja). [13]



## **Path-Goal teorija vodstva (Rober House, 1971.)**

Path-Goal (put-cilj) teorija je takva da se smatra jednom od najozbiljnijih suvremenih pristupa u vođenju. Kod ove teorije, vođe su uglavnom uspješni upravo zbog njihovog utjecaja na podređene zaposlenike. Takvi vođe najviše utječu na motiviranost i sposobnost za obavljanje zadataka. Uglavnom se smatra kako se na motiviranost zaposlenika može utjecati pomoću nagrada za ostvarivanje postavljenih ciljeva, pojašnjenjem načina kako postići ostvarivanje ciljeva te uklanjanjem prepreka pri izvedbi zaposlenika.[14]

U ovom modelu vođenja vođe mogu birati između jakog i ograničenog pristupa, a koji će odabrati ovisi o situaciji i zaposlenikovih sposobnosti, kao i o težini posla. Mogu pomoći više ili manje zaposleniku. Npr. kod nagrađivanja zaposlenika vođe mogu ponekad ohrabriti zaposlenike ili ih dobro nagraditi. House iznosi četiri karakteristična tipa rukovoditelja: direktivni, podržavajući, participativni i orijentirani na postignuća. Kod direktivnog vođenja odgovornost je na zaposlenicima. Menadžer im daje smjernice i rasporede rada, a oni to moraju izvršiti u roku. Podržavajući ili potporni stil se odnosi na prijateljski odnos između zaposlenika i menadžera. Kod primjene participativnog stila menadžer se uglavnom savjetuje s podređenima te svakako uvažava njihova mišljenja. Samim time dozvoljava podređenima i sudjelovanje u donošenju konačne odluke. Zadnji tip voditelja ima orijentiranost na postignuća. On će svojim zaposlenicima postavljati zahtjevne zadatke, imat će povjerenja u njih, ali će i očekivati od zaposlenika visoku razinu uspješnosti.[14]

## **6. Kompetencijski standardi za ravnatelje**

Osnovna uloga ravnatelja je uspješno ostvarivanje svoje upravljačke, odnosno rukovodne uloge, koja se proteže na širokom području zadaća. Kako bi ravnatelj obavljao te zadaće, potrebno je da on ima odgovarajuće kompetencije. Te kompetencije uključuju sva znanja, sposobnosti, vještine, odlike, stavove, vrednote i slično, koje bi svaki ravnatelj trebao imati kako bi mogao uspješno voditi školu. Neke kompetencije su posebne za određeno područje, pa bi dobar ravnatelj posebno trebao razvijati one vještine koje su specifične za odlučivanje u školskom menadžmentu. [23][2]

Kompetencije koje ravnatelj treba imati kako bi vodio organizaciju su imenovani kao kompetencijski standardi. Ti standardi nastaju kao rezultat analize ciljeva školske. Uglavnom se takvi ciljevi utvrđuju na nacionalnoj razini, no postoje i iznimke. Na primjer, Australijski institut je proveo analizu u kojoj su bili uključeni nacionalni standardi Zapadne Australije, Engleske, Nizozemske, Škotske te SAD-a. Rezultat te analize je ukazivao na to da su standardi

neizbježni ako se uopće želi povećati uspješnost pripreme ravnatelja pri obavljanju njegovih funkcija. Dakle, putem standarda se može utvrditi što jedan ravnatelj treba znati te što mora biti u stanju izvesti, a isto tako, pomoću standarda se može pouzdano utvrditi posjeduje li pojedini ravnatelj te kompetencije ili ne.[15] [2]

ISLLC standardi se ističu kao najpoznatiji. ISLLC je kratica za Interstate School Leaders Licensure Consortium. ISLLC standardi uključuju više standarda prema kojima bi ravnatelj trebao djelovati. Prema tim standardima ravnatelj ima ulogu voditelja odgojno-obrazovnog procesa koji treba omogućiti svim učenicima uspješno školovanje, a i školskom osoblju kvalitetnu radnu okolinu. Ravnatelj prema ISLLC standardima to omogućava na načine da potiče razvoj učenika, podržava viziju školske zajednice, stvara i njeguje školsku kulturu i programe, upravlja organizacijom, odnosno njenim funkcijama i resursima, potiče suradnju s roditeljima i društvenom zajednicom i djeluje pouzdano, iskreno i etično. ISLLC standardi na prvom mjestu imaju razvoj i uspjeh učenika, ali također obuhvaćaju sve ostale aspekte školske zajednice, kao što su roditelji, školsko osoblje i društvena zajednica. Ovi standardi uključuju široki spektar kompetencija koje su potrebne za uspješno vođenje škole, koje će zagarantirati uspjeh učenika i razvoj školske zajednice. [2]

Na važnost pojedinih kompetencija ravnatelja upućuju njihove najčešće pogreške. Istraživanja su pokazala da ravnatelji najčešće griješe kada su u pitanju međuljudski odnosi. Pod međuljudske odnose se smatraju nepovjerenje među zaposlenicima, onemogućavanje zaposlenicima da sudjeluju pri odlučivanju, nedostatak ugodne radne atmosfere, nedostatak komunikacije i odnosa između ravnatelja i ostalih zaposlenika i tako dalje. Ukoliko se to uzme u obzir, danas se velika pozornost daje upravo razvijanju socijalnih vještina s naglaskom na komunikaciju, primjenjivanje pravih stilova vođenja, motiviranje zaposlenika, te ostalih komunikacijskih aspekata. [2]

## 7. Uloga i važnost motiviranja

U školskom menadžmentu, jedan od najvećih problema je motiviranje. Motivacija se odnosi na sve ono što pojedinog zaposlenika pokreće na ostvarenje cilja odnosno reflektira njegovo ponašanje, upornost, rezultate te zalaganje. Motivacija u školskom menadžmentu predstavlja najosjetljiviji faktor. Motivaciju u školskim organizacijama možemo promatrati kako s aspekta zaposlenika, tako i s aspekta menadžera. Kod zaposlenika, motivacija uglavnom predstavlja želju za ostvarivanje ciljeva, a kod menadžera, motivacija predstavlja određenu aktivnost koja osigurava težnju zaposlenika ka postavljenim ciljevima. Potrebno je napomenuti kako je to općenito mišljenje te motivacija se razlikuje kod svakog pojedinca. „Motivacija dakle predstavlja proces iniciranja i usmjeravanja napora i aktivnosti radi ostvarivanja osobnih i organizacijskih ciljeva“ [3], ali ponekad se događa da osoba nema motiviranost zbog osobnih i organizacijskih ciljeva. Postoje mnogi čimbenici koji utječu na motivaciju, a možemo ih svrstati u četiri kategorije: individualne osobine, školske karakteristike posla, karakteristike škole kao organizacije i društvene okoline. Budući da su škole velike organizacije, one imaju puno parametara koji utječu na motivaciju ravnatelja. Ravnatelji se trebaju nositi s tim, te pokušati uvijek biti motivirani. [3]

Ravnatelj bi motivaciju i motiviranje trebao shvatiti ozbiljno, ali budući da postoji puno čimbenika koji utječu na motivaciju, to je zahtjevno. Potrebno je postaviti pokazatelje motivacije s obzirom na usklađenost rada i potreba zaposlenika od menadžera (ravnatelja). Dakle, ukoliko ravnatelj ne zadovoljava zaposlenikove potrebe, počinju se stvarati negativne emocije te napetost, ali isto tako kod zaposlenika se tada javlja intenzivnija želja da mu se vlastite potrebe ostvare. S druge strane, motivirani zaposlenik je ujedno i produktivniji, pruža kvalitetniju uslugu što na kraju rezultira ostvarivanjem dugoročnih strateških ciljeva tvrtke. [16]

Prema istraživanju na području Hrvatske vezano za zaposlenike škola, (7.36% zaposlenika percipiraju svoj životni standard dobrim, 0.22% jako dobrim, dok je 70% zaposlenika nezadovoljno uvjetima rada. [17]

## 8. Složenost strateškog upravljanja

„Strateško upravljanje je proces koji započinje planiranjem, odnosno određivanjem ciljeva, definiranja aktivnosti, odnosno načina kako će se ti ciljevi ispuniti, definiranja vremenskog obuhvata ostvarenja ciljeva koji se nastavlja provedbom, mjerenjem i vrednovanjem provedenih aktivnosti, te završava analizom rezultata provedenih aktivnosti“ [18]. Znači, strateško upravljanje obuhvaća planiranje, implementaciju i vrednovanje rezultata. Strateško upravljanje je složen proces. Strateške odluke su najvažniji tip odlučivanja, zatim slijede taktičke odluke i na kraju operativne. Kod planiranja je teško predvidjeti što će se unaprijed dogoditi. Plan mora biti realističan, ostvariv, svrsishodan, vremenski definiran, te fleksibilan kao najvažniji čimbenik. Osim toga, potrebno je pratiti okolinu i prilagođavati joj se. Kako su promjene u okolini sve češće i brže, tako i proces strateškog upravljanja postaje sve zahtjevniji i složeniji zbog potrebe za prilagođavanje procedura, pravila i akcija uz stalno nadziranje i kontrolu. Vrednovanje, odnosno mjerenje rezultata strategije, mora davati jasne rezultate i pregled sadašnjeg stanja u odnosu na prethodno stanje. Nije dovoljno samo dobiti kvalitetne rezultate, već ih je potrebno znati i interpretirati, za što je potrebno znanje i iskustvo menadžera. [18]

Bilo da se radi o implementaciji neke strategije ili kontinuiranom upravljanju poslovanjem, strateško upravljanje je dugotrajan i kompleksan proces. Osim navedenih čimbenika na složenost utječe i veličina organizacije. Manje organizacije su fleksibilnije od velikih, dok su velike otpornije na manje promjene u okruženju. Strateško upravljanje sastoji se od ključnih sastavnica kao što su: određivanje misije i ciljeva poduzeća, SWOT analizu, analizu portfelja, stratešku reviziju, te strateške ciljeve poduzeća. Ciljevi se u većini slučajeva definiraju kao aktivnosti koje je potrebno obaviti kako bi se ispunila zadana misija. Naravno, što su ciljevi jasniji, jasnije i lakše se mogu odrediti taktike koje će dovesti do ostvarenja zadanih ciljeva. Ciljevi moraju biti mjerljivi, a misija se odnosi na smjer kretanja kojem poduzeće teži. To jest, misija uglavnom objašnjava zašto neko poduzeće odnosno organizacija uopće postoji te čime bi se ono trebalo baviti. [18]

## 9. Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi

Ovo poglavlje napisano je prema dokumentu „Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi“ koji je izrađen u sklopu projekta „e-Škole: Uspostava sustava razvoja digitalno zrelih škola (pilot projekt)“. Taj dokument služi kao okvir prilikom izrade Strateškog plana primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u osnovnim i srednjim školama u Republici Hrvatskoj. Škole mogu koristiti ovaj dokument u potpunosti ili samo neke dijelove ovisno o njihovim potrebama i strateških smjernica. Dokumentom je definirano kako bi strateško planiranje primjene IKT-a uglavnom provodili školski timovi koji su predvođeni ravnateljem, a sve to kako bi škole bile dugoročno usmjerene na daljnji razvoj i poboljšavanje načina rada. [19]

Implementacija ovog strateškog plana pomogla bi hrvatskim školama na mnoge načine. Postoji puno škola koje ne iskorištavaju u potpunosti svoju računalnu opremu s kojom raspolažu, jer nisu dovoljno digitalno kompetentni. Osim toga, škole bi općenito podigli razinu digitalne zrelosti, stvorile bi bolju sliku škole što može pomoći na razne načine. Bili bi spremniji na nove izazove koje donosi razvoj tehnologije, imale bi novi način poučavanja. Većina škola stoji na mjestu sa svojim razvojem pa bi primjena IKT-a pomogla razvoju škole, a i istovremeno i nastavnicima i učenicima, a i ostalim zaposlenicima škola. „Strateški plan primjene IKT-a koristan je pri definiranju strateških smjernica dugoročnog i sveobuhvatnog razvoja škole s ciljem povećanja digitalne zrelosti, a uključuje analizu stanja i iskorištavanje postojeće računalne opreme i ostale digitalne imovine, nabavu nove računalne opreme i ostale digitalne imovine, kontinuirano učenje i usvajanje novih digitalnih kompetencija odgojno-obrazovnih djelatnika, razvijanje novih digitalnih obrazovnih sadržaja i stvaranje uvjeta za implementaciju digitalnih obrazovnih sadržaja u školi“ [19]. Važnost IKT-a u školama raste svakoga dana sve više. S toga je potrebno započeti s primjenjivanjem ovog strateškog plana na vrijeme. Potrebno je koristiti tehnologiju koju škola posjeduje, ali i nabaviti tehnologiju koja je potrebna, a škola ju ne posjeduje. Osim toga, potrebno ju je koristiti što efikasnije, a da bi se to moglo, potrebno je svakodnevno razvijanje i usvajanje digitalnih kompetencija. 2020. godinu je obilježila epidemiološka situacija „COVID-19“ zbog koje se nastava morala održavati na daljinu u virtualnim učionicama. Vidjeli smo važnost primjene IKT-a i koliko toga zapravo IKT omogućava. Nedavno se nije ni zamišljalo da bi se nastava mogla odvijati na daljinu, a sada je to jedna od opcija i uskoro bi mogla biti jedna od svakodnevnih opcija. Nastava na daljinu nije bila kvalitetna i efikasna koliko je bila u prostorijama škole, ali smo dobili priliku vidjeti potencijal održavanja škole na daljinu i važnost IKT-a. S toga je potrebno primjenjivati i razvijati ovaj strateški plan kako bi obrazovanje bilo što efikasnije i pristupačnije. [19][25]

## 9.1. Koraci strateškog planiranja primjene IKT-a

Za pristup o izradi strateškog plana koji se odnosi na primjenu informacijske-komunikacijske tehnologije u školama, menadžment treba odgovoriti prvo na tri temeljna pitanja. Prvo pitanje se odnosi na definiranje postojećeg stanja, odnosno, odgovor bi trebao sadržavati stanje sadašnjeg položaja primjene IKT-a. Drugo pitanje se odnosi na definiranje budućnosti, odnosno, što želimo postići kroz određeno vremensko razdoblje u odnosu s mogućnostima. Zadnje pitanje se odnosi na proces odnosno put do željenog stanja. Isto tako, taj proces tijekom strategije mora biti usklađen s ciljevima i resursima kojima organizacija raspolaže. [19]

Prvi korak strateškog planiranja je određivanje trenutnog položaja škole u primjeni IKT-a. To činimo pomoću situacijskih analiza, kao što su SWOT analiza, KREDA analiza ili neke druge analize kao što je PEST analiza. Kao jedan od osnovnih ulaznih podataka prilikom izrade analize sadašnje situacije, škola, prije svega, može koristiti vlastite rezultate unutarnjeg i vanjskog vrednovanja koji se odnose na ispitivanje digitalne zrelosti. Autori su kao uzorak uzeli rezultate 151 škole koji su bili uključeni u pilot projektu e-Škole. Kod samovrednovanja od njih 151 samo je 1 škola rekla da je digitalno zrela, njih 6 reklo je da su digitalno napredni, 68 škola misli da su digitalno osposobljene, 76 škola smatra da su digitalne početnice, a nema škole koja je digitalno neosviještena. Rezultati vanjskog vrednovanja dosta se razlikuju od samovrednovanja. Prema njima niti jedna škola nije digitalno zrela i digitalno napredna, 27 škola ocijenjene su kao digitalno osposobljene, 124 ih je ocijenjeno kao digitalne početnice i niti jedna kao digitalno neosviještena. Razlika koja se ostvaruje kod unutarnjeg i vanjskog vrednovanja su ustvari pokazatelji odstupanja u područjima poput planiranja, upravljanja te vođenja. Prilikom analize postojećeg stanja u školama, većina njih koristi SWOT ili KREDA analizu. SWOT analiza nastoji prikazati koje su to snage, slabosti, prilike i prijetnje (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Odgovaranjem na pitanja koje su organizacijske snage, slabosti, prilike i prijetnje dobiju se i podaci o razvijenosti IKT-a u organizaciji, odnosno dobije se uvid o IKT resursima s kojima raspolaže organizacija, pristupe mrežama, razvijenosti djelatnika škole kada je pitanje IKT i slično. [19][25]

Drugi korak se odnosi na pozicioniranje škole u budućnosti. Pozicioniranje mora biti u skladu s školskim mogućnostima, a prvi korak bi bio određivanje vizije škole koja primjenjuje IKT. Današnje društvo se vrlo brzo prilagođava svim nastalim promjenama, svi subjekti koji su u nekoj vezi sa školom isto tako moraju vrlo brzo i ažurno usvajati nova znanja, sposobnosti, vještine, vrijednosti te druge čimbenike koji će dugoročno imati pozitivan utjecaj na razvoj škola. Brzo prilagođavanje promjenama se moglo vidjeti u situaciji „COVID-19“, gdje je se nastava prebacila u kratkom roku na nastavu na daljinu. Vidimo važnost razmišljanja o

budućnosti i potrebno je biti spreman na svaku situaciju. Svaka škola treba imati svoje temeljne vrijednosti i trebala bi ih uskladiti sa svojim strateškim smjernicama i dugoročnim ciljevima. [19]

Zadnji korak određuje kako će škola postići zadano željeno stanje, a da taj proces bude u odnosu s ciljevima te resursima za ostvarivanje strategije. Do željenog stanja primjene IKT-a, škola može doći na nekoliko načina. Nakon što se odredi željeno stanje škole, potrebno je odrediti strateške inicijative. Strateške inicijative su područja na koja škola treba djelovati kako bi pokušala ostvariti željenu viziju. Svaka strateška inicijativa ima svoje strateško postignuće koje će se ostvariti djelovanjem na tu stratešku inicijativu. Ako su školi potrebni digitalno kompetentni djelatnici, onda je potrebno djelovati na stratešku inicijativu koja se odnosi na razvoj digitalnih kompetencija. Ravnatelj i škola moraju odrediti što žele i na koju stratešku inicijativu je najbolje djelovati, odnosno koje će im strateško postignuće najviše značiti. [19][24]. Razlikujemo pet strateških inicijativa [19][24]:

### **1. Planiranje, upravljanje i vođenje:**

Ova strateška inicijativa se ima veliku ulogu u razvojnom planu organizacije i ovisi najviše o ravnateljevim kompetencijama. Ova strateška inicijativa se temelji na viziji, odnosno o predodžbi škole u budućnosti. Potrebno je odrediti stupanj integriranosti IKT-a u školi i napraviti plan kako bi od tog stupnja integriranosti došli do željenog stupnja.

### **2. IKT u učenju i poučavanju:**

Jedan od najvažnijih čimbenika škola koje su digitalno zrele su upravo razina i kvaliteta upotrebe informacijsko-komunikacijskih tehnologija u učenju te poučavanju. On obuhvaća digitalnu zrelost učenika i nastavnika, a i ostalih radnika škole. Nužno je planirati kako će se ta tehnologija koristiti da bude što više usmjerena na učenike.

### **3. Razvoj digitalnih kompetencija:**

Kako bi se IKT što kvalitetnije primijenio u obrazovanju, potrebno je digitalno unaprijediti nastavnike i ostale radnike.

### **4. IKT kultura:**

Prvenstveno ona opisuje kako škola podupire i prihvaća kulturu rada digitalnim tehnologijama. IKT kultura ne uzima u obzir samo učenike i učitelje, nego također uključuje i ostale subjekte koji imaju utjecaja na školu. IKT kultura nije samo način uporabe IKT-a, nego je cijelo iskustvo korištenja IKT-a. Zastupa odgovornu i sigurnu uporabu IKT-a.

## **5. IKT infrastruktura:**

Sama infrastruktura je važan čimbenik koji ima dosta jak utjecaj na izvođenje nove prakse. Odnosi se na opremanje škole svom potrebnom IKT opremom, kao što su programski alati u školi i potrebne licence za njih. Odnosi se na promjenu, odnosno nadogradnju fizičkih i nefizičkih prostorija škole.

Potrebno je napomenuti kako strateški ciljevi moraju biti jasno definirani jer oni predstavljaju preduvjet za strateško postignuće te su ključni element strateškog plana. Ukoliko su strateški ciljevi dobro definirani, oni mogu trajati i više godina te mogu biti vezani uz situacijske analize. Kada se odgovori na sva pitanja koja se odnose na planiranje i izvođenje IKT-a u obrazovanju, te kada se odrede strateški ciljevi koji se odnose na ostvarenje vizije prema strateškim inicijativama tada je škola u mogućnosti razvijati po par strateških ciljeva po svakoj strateškoj inicijativi. Na taj način se definira strategija putem koje je moguće prijeći iz sadašnjeg stanja u željeno. Ciljevi moraju biti prema SMART indikatorima, odnosno moraju biti konkretni, mjerljivi, ostvarivi, stvarni i vremenski definirani. [19]

## **9.2. IKT misija**

Misija predstavlja osnovnu funkciju ili zadatak škole. Misija treba biti usklađena sa internim potencijalima škole, ali isto tako bi trebala pratiti i promjene koje se događaju izvan škole. Ona bi trebala predstavljati određenu trajnu vrijednost škole, označavati svrhu postojanja, ali i predstavljati određenu zrelost i fokusiranost uprave škole. Misija općenito može uključivati izjavu o uporabi IKT-a, ali ona može biti i zasebno iskazana. Sadržavanje uporabe IKT-a u misiji ostvaruje organizaciji mogućnost nadzora korištenja IKT resursa. Isto tako, na taj način se reflektiraju jasni te ostvarivi ciljevi koji su povezani sa prethodno navedenim strateškim inicijativama. Karakteristike koje izjava o IKT misiji treba sadržavati su jednostavnost te jasno oblikovanje, mora biti inspirirajuća, dugoročna, ali prije svega razumljiva te jednostavna za priopćavanje.[19]

## **9.3. IKT vizija**

Svaka vizija koja sadrži primjenu IKT-a u obrazovanju je vrlo važan element strateškog planiranja. Mnogi poistovjećuju misiju i viziju, no, vizija predstavlja „sliku“ škole u budućnosti. Škola bi svakako trebala razviti svoju viziju primjene IKT-a koja će biti u skladu sa svim svojim potrebama, ali i strateškim ciljevima. Uprava škole, odnosno ravnatelj bi trebao biti svjestan stalnog unaprjeđivanja te razvoja novih tehnologija. Isto tako, trebao bi uzeti u obzir potrebu za stalnim usavršavanjem digitalnih kompetencija svih zaposlenika. Karakteristike koje IKT



vizija treba imati su interna i eksterna konzistencija prema misiji kao i temeljnim vrijednostima, jezgrovitost, povjerljivost, izvedivost i ostvarivost. Isto tako, vizija bi trebala biti i prožeta sposobnošću uprave škole. [20]

## 10. Zaključak

Odlučivanje u školskom menadžmentu je važan, ali i složen proces. Školski menadžment možemo gledati s aspekta obrazovanja i s aspekta poslovanja. Zbog toga osoba koja je na čelu školskog menadžmenta (ravnatelj), mora biti kompetentan na više područja poslovanja. On mora znati kako voditi menadžment s oba aspekta. Isto tako, on treba biti jednako dobar lider (vođa), kao što je i menadžer. Njegova glavna uloga je donošenje odluka, a budući da je školski menadžment toliko složen, ravnatelj se svakodnevno treba boriti s velikim brojem različitih čimbenika koji uvelike utječu na rad organizacije. Ti čimbenici utječu na donošenje odluka, a ravnatelj bi trebao biti sposoban prepoznati probleme koje škola ima, uzeti u obzir čimbenike, prepoznati situaciju u kojoj se nalazi i donijeti odluku. Menadžer (ravnatelj) treba svoje odluke uvijek prilagoditi potrebama škole.

Osim upravljanja škole s aspekta menadžera, dobar ravnatelj će isto tako biti i lider. Ujedinit će sve elemente škole, te će zajedno s njima ići prema zajedničkom cilju. Isto tako, on će uključiti i ostale elemente škole pri donošenju odluka, odnosno, bude raspodijelio ovlasti i odgovornosti na njih.

Važnost školskog menadžmenta sve više raste. Razvijaju se modeli školskog menadžmenta, stvaraju se novi stilovi vođenja. Prilikom odlučivanja menadžer mora primjenjivati pravi stil vođenja i upravljanja ovisno o situaciji u kojoj se nalazi. Ravnatelj mora neprekidno poticati razvoj škole. To će ostvariti realizacijom ciljeva pomoću strateškog plana kojeg je postavio. Ravnatelj u obzir mora uzeti i motivaciju i motiviranje sebe, učenika, školskih djelatnika i školskog društva na svakodnevni razvoj i uspjeh. Na motivaciju utječu mnogi čimbenici, te ih ravnatelj mora znati iskoristiti i nositi se s njima. Iz navedenog se vidi koliko čimbenika utječe na poslovanje i upravljanje školom. Zbog toga škola treba odabrati sposobnog ravnatelja koji ima razvije

ne određene kompetencije kako bi omogućio uspjeh cijele organizacije. Te kompetencije su određene standardima vođenja škole, a najpoznatiji je američki standard ISLLC.

Tehnologija danas ima veliki utjecaj na sve, pa tako ima i na škole i vođenje škola. Škole već duže vrijeme koriste i implementiraju informacijsko-komunikacijske tehnologije, ali je potrebno podići razinu implementacije IKT-a u školama, kako bi se nastava održavala što kvalitetnije i efikasnije s obzirom na napredak i mogućnost tehnologije. Ravnatelji implementaciju IKT-a izvršavaju pomoću strateških planova implementacije IKT-a, a pri tome im pomažu njihove razvijene kompetencije. Moraju biti sposobni odrediti koje su mogućnosti

škole za implementaciju IKT-a kako bi mogli odlučiti željeno stanje primjene IKT-a u školi i kako doći do tog željenog stanja.

## 11. Popis literature

[1] Sikavica, P., Hunjak T., Begičević Ređep, N., Hernaus, T. (2014), *Poslovno odlučivanje*, Zagreb, Školska knjiga

[2] Staničić, S., (2008), *Suvremeni trendovi u školskom menadžmentu*, preuzeto 26.08.2019. s

[http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/ravnateljnimaterijali/Stanivic\\_Suvremeni\\_trendovi.doc](http://www.azoo.hr/images/stories/dokumenti/ravnateljnimaterijali/Stanivic_Suvremeni_trendovi.doc)

[3] Jukić, D., (2012), *Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu*, preuzeto 26.08.2019.s

[https://www.researchgate.net/publication/327450017\\_Uloga\\_interpersonalnih\\_vjestina\\_u\\_suvremensuvr\\_skolskom\\_menadzmentu](https://www.researchgate.net/publication/327450017_Uloga_interpersonalnih_vjestina_u_suvremensuvr_skolskom_menadzmentu)

[4] Bush, T. i Glover, D. (2003.), *School Leadership: Concept and Evidence*, Nottingham, NCSL

[5] Buhač, LJ. (2017), *Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta*, preuzeto 26.08.2019. s <https://hrcak.srce.hr/190035>

[6] Fenton, J. (1990), *101 Ways to Boost Your Business Performance*, Mandarin Business

[7] Marušić, S. (1991), *Otkrivanje rukovodnih talenata u poduzeću*, Zagreb, Ekonomski Fakultet

[8] Kouzes, J.M. i Posner, B.Z. (2010), *The Leadership Challenge*, John Wiley Sons Ins.

[9] McGregor, D. (1960), *Theory X and theory Y. Organization theory*, 358-374

[10] Covey, Stephen R. (1990), "*Characteristics of Principle-Centered Leaders.*" *Principled Centered Leadership*, New York: Free Press, 1990: 33-39

[11] Hersey, P. I Blanchard, K.H. (1993), *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources*, 6th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

[12] Fiedler, F. E. (1963), *A contingency model of leadership effectiveness*, Urbana: Group Effectiveness Research Laboratory, University of Illinois.

[13] Vroom, V.H. i Yetton, P. W. (1973), *Leadership and decision –making*, Pittsburg: University of Pittsburg Press

- [14] House, R.J.(1971), *Path-Goal teorija vodstva*
- [15] Ingvarson, L.; Anderson, M; Gronn, P.; Jackson, A. (2006), *Standards for School Leadership: A Critical Review of Literature*, Wologong: Teaching Australia
- [16] Radeka, I. i Sorić, I. (2006), *Zadovoljstvo poslom i profesionalni status nastavnika*, Napredak, Vol. 147., No. 2., str. 161.-177.
- [17] George, M., J. i Jones R., G. ( 1999), *Organizational Behavior*, Addison-Wesley, London
- [18] Gutić, D., Paliaga, M. (2017), *Strateški menadžment*, Osijek, Studio HS internet d.o.o.
- [19] Klačmer Čalopa, M., Tomičić-Pupek, K., Begičević Ređep, N. (2018), *Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi*, Zagreb, Hrvatska i istraživačka mreža – CARNET
- [20] Niven, P., R. (2008), *Balanced ScoreCard Step-by-step for Government and Nonprofit Agencies. 2. ed.*, Wiley, Hoboken New Jersey, USA.
- [21] Pascale Beloniel, Haim Shaked, Nechama Nadav, Chen Schechter, (2019) *School principals' systems thinking: antecedents and consequences*, Journal of Educational Administration, Vol. 57 Issue: 2, pp.167-184, <https://doi.org/10.1108/JEA-08-2018-0144> preuzeto sa [https://www.researchgate.net/publication/332251460\\_School\\_principals'\\_systems\\_thinking\\_antecedents\\_and\\_consequences](https://www.researchgate.net/publication/332251460_School_principals'_systems_thinking_antecedents_and_consequences) 24.07.2020.
- [22] Izzet Dos, Mahmut Sagir, Remzi Burcin Cetin, (2015) *Classsifying Daily Problems of School Managers*, preuzeto sa [https://www.researchgate.net/publication/282599446\\_Classsifying\\_Daily\\_Problems\\_of\\_School\\_Managers](https://www.researchgate.net/publication/282599446_Classsifying_Daily_Problems_of_School_Managers) 25.07.2020.
- [23] Agencija za znanost i visoko obrazovanje, <https://www.azvo.hr/hr/>
- [24] Klačmer Čalopa, M., Tomičić-Pupek, K., Begičević Ređep, N. (2017), *Strateški plan primjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija u školi*, Zagreb, Hrvatska i istraživačka mreža – CARNET, preuzeto sa [http://ss-vela-luka.skole.hr/upload/ss-vela-luka/images/newsimg/653/File/strateski\\_plan\\_ssvl.pdf](http://ss-vela-luka.skole.hr/upload/ss-vela-luka/images/newsimg/653/File/strateski_plan_ssvl.pdf), 02.09.2020.
- [25] e-Škole (2018), *Integracija digitalne tehnologije u učenje i poučavanje i poslovanje škole*, Zagreb, Hrvatska i istraživačka mreža – CARNET, preuzeto sa [https://pilot.e-skole.hr/wp-content/uploads/2018/04/Prirucnik\\_Integracija-digitalne-tehnologije-u-ucenje-i-poucavanje-i-poslovanje-skole.pdf](https://pilot.e-skole.hr/wp-content/uploads/2018/04/Prirucnik_Integracija-digitalne-tehnologije-u-ucenje-i-poucavanje-i-poslovanje-skole.pdf), 03.09.2020.
- [26] Forman, E.H., Gass, S.I. (2001), *The Analythic Hierarchy Process – An Exposition*, Operations Research, 49(4), str. 469. – 486.

## 12. Popis slika

Slika 1. Odnos menadžmenta i odlučivanja.....	4
Slika 2. Ponašanje menadžera u procesu donošenja odluka.....	8
Slika 3. Vroom-Jagov model vodstva .....	10