

# Uloga ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije

---

Stanić, Ivana

Doctoral thesis / Disertacija

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:884701>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-25**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U  
OSIJEKU DOKTORSKA ŠKOLA SVEUČILIŠTA JOSIPA  
JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Komunikologija

Ivana Stanić

**ULOGA RAVNATELJA U STVARANJU  
IMIDŽA OSNOVNE ŠKOLE NA  
PRIMJERU REPUBLIKE HRVATSKE I  
REPUBLIKE MAKEDONIJE**

Doktorska disertacija

Osijek, 2017.

Povjerenstvo za ocjenu doktorske disertacije:

1. Izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta, izvanredni profesor Veleučilišta Vern u Zagrebu, predsjednik
2. Izv. prof. dr. sc. Damir Matanović, izvanredni profesor Fakulteta za odgojne i obrazovne znanosti u Osijeku, član
3. Prof. dr. sc. Maja Lamza Maronić, redovita profesorica u trajnom zvanju Ekonomskog fakulteta u Osijeku (u mirovini), član
4. Doc. dr. sc. Ivana Fosić, docentica Ekonomskog fakulteta u Osijeku, član
5. Izv. prof. dr. sc. Božo Skoko, izvanredni profesor Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, mentor i član

Doktorska disertacija pod nazivom “ULOGA RAVNATELJA U STVARANJU IMIDŽA OSNOVNE ŠKOLE NA PRIMJERU REPUBLIKE HRVATSKE I REPUBLIKE MAKEDONIJE“ autorice Ivane Stanić obranjena je 15. ožujka 2017. godine pri Doktorskoj školi Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku pred Povjerenstvom za obranu doktorske disertacije u sastavu:

1. Izv. prof. dr. sc. Ivan Tanta, izvanredni profesor Veleučilišta Vern u Zagrebu, predsjednik
2. Izv. prof. dr. sc. Damir Matanović, izvanredni profesor Fakulteta za odgojne i obrazovne znanosti u Osijeku, član
3. Prof. dr. sc. Maja Lamza Maronić, redovita profesorica u trajnom zvanju Ekonomskog fakulteta u Osijeku (u mirovini), član
4. Doc. dr. sc. Ivana Fosić, docentica Ekonomskog fakulteta u Osijeku, član
5. Izv. prof. dr. sc. Božo Skoko, izvanredni profesor Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, mentor i član

Doktorski rad ima 159 kartica (kartica je 1800 znakova)

UDK oznaka:

Mentor doktorskog rada:

Izv. prof. dr. sc. Božo Skoko

izvanredni profesor Fakulteta političkih znanosti

Sveučilišta u Zagrebu, mentor i član



# Zahvale

Tijekom pisanja ovoga rada jedna je ljubav, moj sin Fabijan bio najveći motiv i njemu ostavljam ovo djelo kao inspiraciju da se svaka namjera i želja može ostvariti te da ništa u životu nije prepušteno slučaju, da nisu bitne godine, poslovi, okruženje, već pokazatelji da se trebamo do kraja boriti za ono u što vjerujemo. Posebno sam ponosna na njega, tog malog-velikog čovjeka što niti u jednom trenutku nije pokazao posesivnost i čežnju već je, dok sam pisala ovaj rad, bio moja podrška te strpljivo i željno iščekivao njegov kraj jer je već tada znao da će me to usrećiti, a naše živote odvesti na neki novi put.

One godine kada sam se rodila, moji roditelji nisu bili ni svjesni da će doći ovaj dan, ali došao je stoga im neizmjereno zahvaljujem jer su oni tvorcima mene, a samim time i onoga što je jednim dijelom proizašlo iz ovoga rada. Tijekom svoga školovanja, zahvaljujući njima, njihovoj podršci i pomoći, uspjela sam prebroditi one najteže trenutke u kojima su nebrojeno puta pokazali da su jedinstveni i posebni roditelji.

Hvala Borisu koji je podnio sve dane dok je trajala borba te pridonio da danas postanem samosvjesna i ostvarim sebe, a najviše mu hvala što mi je pomogao da kroz ovaj period života prođem što bezbolnije.

Posebno hvala mom najvećem prijatelju bez kojeg danas i u ovom trenutku ne bi postojao niti jedan segment ovog rada jer je on bio moj pokretač, vizionar i onaj koji je cijelo vrijeme bio uz mene da ne pokleknem. On je bio taj koji je vjerovao u moj potencijal i želju da svojim radom ostvarim sebe i učinim svoj život smislenijim i ispunjenijim te mi nesebično pružio pomoć i razumijevanje.

Hvala Aci bez kojeg se vizija i ideja ne bi ostvarila jer mi je pružio ruku prijateljstva i stavio svoje vrijeme na raspolaganje da ova ideja ugleda svjetlo dana. Hvala mu jer mi je unatoč našoj udaljenosti uvijek bio na dispoziciji kao prijatelj, znanstvenik i stručnjak.

Hvala Jadranki, mojoj vodilji koja me čvrsto držala, ohrabivala i bodrila i niti u jednom trenutku nije dopustila da posumnjam u smislenost onoga što činim.

Hvala Sestrici jer je ove stranice pažljivo iščitavala i pružila mi zagrljaj i ruku kad sam ju trebala i strpljivo me slušala svjesna da stvaram novi početak.

Hvala mojoj prijateljici Marijani koja je pročitala i komentirala tekst ovog rada te mi svakoga dana pružala podršku i potporu.

Hvala mojim prijateljima, posebno Danijelki i Drugarki koji su bile uz mene od prijave na doktorat te me podržavale i imale razumijevanja da u ovoj životnoj fazi trebam više vremena

za sebe. Hvala im što su sa mnom dočekale i ovaj dan iako su često govorile da ovdje priča ne završava, već se samo nastavlja.

Hvala Mariji koja je bila prijateljska podrška, ali i izvrsna analitičarka te učinila da pojedini segmenti ovoga rada postanu vrijedniji u znanstvenom segmentu. Hvala na savjetima i vremenu koje je podijelila sa mnom u trenucima kada je prolazila najznačajnije trenutke svoga života.

Hvala Izabeli koja je tijekom pisanja rada bila spremna nesebično pružiti svoju pomoć kada sam ju najviše trebala.

Hvala mom mentoru, profesoru Boži jer da njega nije bilo, ne bih ni upisala ovaj doktorski studij. On je bio ključ koji mi je otvorio vrata u ovo područje i time me potaknuo na neke nove ideje i promišljanja.

Hvala i svima ostalima koji su ostali neimenovani, a svojom su prisutnošću u mom životu pridonijeli nastanku ovoga rada. Oni znaju tko su i koliko su mi važni.

## Sažetak

Promjene u društvu eksplicitno utječu na obrazovanje te iziskuju stalne prilagodbe i unaprjeđenja obrazovnih institucija. Pri tome identitet i imidž škole zauzimaju sve značajniju komponentu u definiranju uloge i mjesta školske institucije u društvu, a u njihovu kreiranju i upravljanju posebno mjesto pripada čelnicima ustanova.

Doprinos ravnatelja kao čelnika ustanove od iznimne je važnosti jer kao stručni i poslovni rukovoditelj ima višestruku odgovornost za njezino pozicioniranje u svekolikoj javnosti, ali i svojevrsnu moć izravnog i neizravnog utjecanja na njezin identitet i imidž. Tema ovog rada stvaranje imidža škole ulogom ravnatelja na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije do sada nije istraživana stoga rezultati ovog istraživanja rezultiraju saznanjima dostatnim za implementiranje modela kreiranja imidža škole na temelju kompetencija ravnatelja, te strategije korporativne komunikacije s ciljem zadovoljenja korisnika i svih drugih ciljanih javnosti uz postizanje izvrsnosti.

Osnovna je teza rada prikazati kako komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole bez obzira na obrazovni sustav i državu. Slijedom navedenog razvidno se upućuje na inkluziju uspješnih ravnatelja koji će svojom ulogom omogućiti diferencijaciju kreiranjem imidža škole u odnosu na druge škole.

U doktorskoj su disertaciji prikazani rezultati istraživanja u kojem je sudjelovalo 255 ravnatelja i ravnateljica osnovnih škola Republike Hrvatske i 159 ravnatelja i ravnateljica osnovnih škola Republike Makedonije. Utvrđeni rezultati predstavljaju polazište ravnateljima za definiranje i jačanje kompetencija koje im mogu pomoću u učinkovitijem provođenju sustavnih promjena obrazovnog sustava kroz svoju ulogu, te na važnost njihove funkcije koju je neophodno revidirati jer rezultati ukazuju na problematiku rukovođenja školom i neprepoznavanja važnosti stvaranja imidža škole kako bi se očuvao i afirmirao kulturološki identitet.

## Abstract

Changes in the society influence the education directly and therefore require permanent adjustments and improvements of the educational institutions. According to this, the school identity and the school image play the ever growing role in defining the part and the place of the school in the society, and the leaders of these institutions have an important part in creating and managing of them.



The contribution of the school principals as the school managers is of the extreme importance, because he/she, as the competent business leader of the school, has a multiple responsibility for its positioning in the public, and also the power of the direct and indirect influence of its identity and image.

The theme of this paper, the creation of the school image through the role of the school principals based on the examples of the Republic of Croatia and the Republic of Macedonia, has not been researched so far, therefore the results of this research are enough to implement the model of the creation of the school image based on the competences of its principals and the strategy of the corporative communication with a goal of satisfying the needs of its users and the targeted public as well as achieving excellence.

The basic thesis of this paper is to show how the communicational and organizational skills of the principals significantly influence the school image regardless of the educational system and the state. Following the above mentioned the focus is put on the inclusion of the successful school principals who will enable the differentiation by creating the school image by comparison with other schools.

The doctoral thesis presents the results of the research which involved 255 primary school principals from the Republic of Croatia and 159 primary school principals from the Republic of Macedonia. The assessed results represent the starting point to the school principals for defining and strengthening the competences that can help them in the more efficient implementation of the systematic changes in the educational system through their part, and point to the importance of their part which is necessary to be revised, because the results show the problems in the managing of schools and do not recognize the importance of creating the school image to preserve and affirm the cultural identity.

## **Ključne riječi:**

Hrvatska, identitet, imidž, kompetencije, Makedonija, osnovna škola, ravnatelj

## **Key words:**

Croatia, identity, image, competencies, Macedonia, primary school, principal

## Sadržaj

Zahvale.....	7
Sažetak .....	9
Abstract .....	9
Ključne riječi:.....	10
Key words: .....	10
1. Uvod.....	15
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	16
1.2. Svrha i cilj istraživanja.....	17
1.3. Hipoteze istraživanja.....	18
1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja .....	18
1.5. Znanstvene metode .....	21
1.6. Očekivani znanstveni doprinos .....	22
2. Obrazovni sustavi u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji .....	25
2.1. Obrazovni sustav u Republici Hrvatskoj .....	25
2.1.1. Razine upravljanja i rukovođenja osnovnim školama u Republici Hrvatskoj .....	29
2.2. Obrazovni sustav u Republici Makedoniji.....	32
2.2.1. Razine upravljanja i rukovođenja osnovnim školama u Republici Makedoniji .....	35
3. Značaj identiteta i imidža za osnovnu školu.....	39
3.1. Karakteristike korporativnog imidža osnovne škole.....	43
4. Strategije komuniciranja osnovne škole .....	47
4.1. Određivanje problema ili istraživanje u školi .....	48
4.2. Planiranje i stvaranje programa u školi.....	50
4.3. Komuniciranje u školi.....	53
4.4. Ocjenjivanje komunikacijskih programa .....	60
5. Uloga ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole.....	63
5.1. Koncept ravnatelj - komunikator .....	65
5.1.1. Prepreke pri komuniciranju i načini njihova prevladavanja u interpersonalnoj komunikaciji .....	71
5.1.2. Komuniciranje ravnatelja putem medija i osposobljenost za javne nastupe.....	74
5.2. Konceptija ravnatelj-lider.....	76
5.3. Konceptija ravnatelj-menadžer .....	80

5.4. Uloga kompetencija ravnatelja u stvaranju imidža škole .....	85
6. Istraživanje uloge ravnatelja u stvaranju imidža na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije .....	89
6.1. Metodologija.....	90
6.1.1. Uzorak u Republici Hrvatskoj .....	90
6.1.2. Uzorak u Republici Makedoniji.....	90
Instrument .....	90
Plan i postupci istraživanja .....	91
6.2. Rezultati i rasprava o ulozi ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole na primjeru Republike Hrvatske.....	91
6.2.1. Odnos različitih pokazatelja varijabli .....	100
6.2.2. Povezanost među pojedinim varijablama i česticama .....	113
6.2.3. Analiza doprinosa pojedinih varijabli s obzirom na različite pokazatelje .....	116
6.3. Rezultati i rasprava o ulozi ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole na primjeru Republike Makedonije.....	119
6.3.1. Odnos različitih pokazatelja varijabli .....	125
6.3.2. Povezanost među pojedinim varijablama .....	129
6.3.3. Analiza doprinosa pojedinih varijabli s obzirom na različite pokazatelje .....	132
7. Komparativna analiza rezultata istraživanja u Republici Hrvatskoj i republici Makedoniji ..	137
7.1. Testiranje značajnosti razlika između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije (t-test za nezavisne uzorke).....	138
7.2. Testiranje značajnosti razlike po pojedinim česticama (t-test za nezavisne uzorke) .....	139
7.3. Testiranje značajnosti razlika po varijablama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije (t-test za nezavisne uzorke) .....	144
7.4. Testiranje značajnosti razlika po pojedinim česticama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica u obje zemlje (t-test za nezavisne uzorke) .....	145
8. Prijedlozi za unaprjeđenje imidža osnovnih škola korištenjem komunikacijske aktivnosti...	149
8.1. Model stvaranja imidža škole kroz osobnost, komunikaciju i aktivnosti ravnatelja .....	151
8.2. Model stvaranja imidža škole kroz event menadžment .....	154
9. Zaključak.....	159
10. Popis literature .....	163
10.1. Zakonski akti.....	166
10.2. Internetski izvori: .....	167

11. Prilozi .....	169
11.1. Prilog 1. Anketni upitnik na hrvatskom jeziku .....	169
11.2. Prilog 2. Anketni upitnik na makedonskom jeziku .....	173
11.3. Popis slika .....	177
11.4. Popis tablica .....	177
11.5. Popis grafikona.....	179
12. Životopis autora .....	181



## 1. Uvod

Uloga ravnatelja u stvaranju imidža škole vidljivim indikatorima utemeljenim na inovativnosti, održivosti, kompetencijama te strategijom komuniciranja škole od primarne je važnosti ove neprofitne organizacije. Značajan segment uspjeha i promidžbe školske ustanove predstavlja područje menadžmenta i odnosa s javnošću. U školskom menadžmentu primarnu ulogu imaju ravnatelji koji svojim znanjem, uspješnošću poslovanja i vodstva utječu na konstruktivno i učinkovito vođenje škole te na takav način ujedno izgrađuju imidž škole. Danas ravnatelji sve više prepoznaju značaj odnosa s javnošću kao koncepciju za uspješno funkcioniranje škola zbog sveprisutne problematike nasilja među učenicima, uvođenja promjena u obrazovne sustave, ali i nedostataka resursa kao neizostavnog čimbenika za daljnju održivost, razvoj i stvaranje prepoznatljivosti škole.

Kako bi se moglo govoriti o imidžu škole, potrebno je predstaviti jedan od osnovnih modela izgrađivanja imidža škola koji nastaje presjekom kvalitetnih obrazovnih programa, identitetom škole i ulogom ravnatelja. Sljedeći je pomak predstavljanje modela izgrađivanja imidža škole pod okriljem svih njezinih zaposlenika uz vodstvo ravnatelja kao potrebe samoaktualizacije i promidžbe kroz događanja.

Kada govorimo o ulozi ravnatelja u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji onda je svrhovito naglasiti da je ravnatelj u obje zemlje još uvijek funkcija, a ne profesija što ujedno otežava poslove upravljanja školom i izgrađivanje pozitivnog imidža. Revidiranje uloge ravnatelja na način da se istima omoguće ovlasti u pogledu upravljanja školom i tendencije u ostvarenju sinergije s postojećim društvenim i gospodarskim izazovima trebalo bi ojačati prepoznatljivost škola ove dvije zemlje. „Hrvatska prepoznaje obrazovanje i znanost kao svoje razvojne prioritete koji joj jedini mogu donijeti dugoročnu društvenu stabilnost, ekonomski napredak i osiguranje kulturnog identiteta u Republici Hrvatskoj“, što navodi Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (Narodne novine, 124/14), dok Republika Makedonija ističe tendenciju prilagodbe razvijenijim obrazovnim sustavima brojnim zakonskim aktima, između ostalog Nacionalna programa za razvoj na obrazovaniето во Republika-Makedonija - 2005-2015 (Ministerstvo za obrazovanje i nauka na Republika Makedonija, Skopje, 2005.).

Uvodeći razvojne segmente u proces odgoja i obrazovanja, ujedno se razvija identitet škola što pridonosi kreiranju imidža škole. Stoga je ideja za pisanje ove disertacije utvrditi ulogu ravnatelja, njihove kompetencije, aktivnosti i spoznaje o potrebi izgrađivanja imidža škola.

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Kako bi se determinirao znanstveni problem teme doktorske disertacije, zatim i definirao predmet znanstvenog istraživanja, a na temelju toga postavila i primjerena hipoteza, može se postaviti cijeli niz pojedinačnih pitanja koja su nužna kako bi se problemu istraživanja pristupilo što kvalitetnije, a time bi dobiveni odgovori, objašnjenja i zaključci bili jasni i proaktivniji.

Slijede neka od pitanja na koja se planira odgovoriti ovim istraživanjem:

- Koja su glavna obilježja prilagođavanja hrvatskog i makedonskog obrazovnog sustava Europskoj uniji?

Pri tome se, prije svega, misli na određivanje osnovnih zajedničkih značajki obrazovnog sustava proteklih godina do danas, kao i utvrđivanje eventualne motivacije promjenama i prilagodbi zahtjevima koje nameće ulazak i pristupanje Europskoj uniji.

- Kakva je uloga ravnatelja u obrazovnim sustavima Republike Hrvatske i Republike Makedonije?

Ovdje će se utvrditi specifičnosti ravnateljske funkcije te sustavi upravljanja osnovnim školama s obzirom na sličnosti i razlike obrazovnog sustava u obje zemlje. S obzirom na navedeno predočit će se potrebne promjene neophodne za jačanje percepcije škola u društvu te ulozi ravnatelja kao pojedinca u procesu.

- Kako ravnatelji i ravnateljice izražavaju stavove i mišljenja o profesionalnim i osobnim kompetencijama značajnim za rukovođenje, sustavno vođenje i izgrađivanje imidža škole?

Time bi se, prvenstveno, pokušalo dokazati kako su kompetencije ravnatelja i ravnateljica jasni pokazatelji daljnjih usavršavanja i promjena obrazovnog sustava ulogom ravnatelja i kako su same po sebi neophodan i svrhovit način koji može uspješno utjecati na društvo, okolnosti u kojima se škola nalazi, specifične situacije u kojima se nalaze ravnatelji s obzirom na količinu poslova koja svakodnevno postaje veća i zahtjevnija u svrhu napretka i boljitka škole.

- Koliko je bitna kompleksnost uloge ravnatelja kao koncepcija i na koji način se postigao cilj stvaranja imidža osnovne škole?

Potrebno je istražiti načine i forme izražavanja uloge ravnatelja u obrazovnom sustavu sukladno zakonskim aktima Republike Hrvatske i Republike Makedonije i provedenim istraživanjima, a zatim donijeti zaključke o mogućnostima kompleksnosti uloge ravnatelja i načina uvođenja promjena ulogom ravnatelja i ravnateljica - lidera i ulogom ravnatelja i ravnateljica - menadžera. Kako bi se na pitanje odgovorilo, treba istražiti relevantnu literaturu koja se bavila tom problematikom te iznijeti konstruktivan zaključak novih modela značajnih za izgrađivanje imidža

škole uvažavajući navedene izvore.

- Koje aktivnosti, poslove, ljudske potencijale ravnatelji i ravnateljice škola prepoznaju kao važne čimbenike koji čini njihovu školu uspješnom u odnosu na druge škole?

Ovaj problem se svakako treba uzeti u obzir prilikom pristupanja istraživanju jer uspostavljanjem sinergije između interne i eksterne komunikacije utječe se na jedinstven i prepoznatljiv uspjeh škole, što svakako dovodi do zaključka kako je bitno okarakterizirati elemente koji ju takvom čine.

- Koliko je ukupno značenje utvrđivanja identiteta škole kao temelja imidža osnovne škole?

Treba istražiti značenje identiteta, načine i forme izražavanja identiteta, a zatim donijeti zaključke o mogućnostima kompleksnosti istoga. Kako bi se odgovorilo na pitanje, treba istražiti izvore i značajke identiteta u raznim segmentima te u konačnici zaključiti koji identiteti mogu apostrofirati temelje imidža škole.

- Koliko je komunikacija specifična kao dio imidža ravnatelja te primjenjiva kao karakteristika uspješne komunikacije u školi?

Svakako je interesantno istražiti mišljenje ispitanika o primjenjivosti istupanja u medijima, percepciji osobnoga imidža prema eksternoj i internoj javnosti, konkurentnosti u odnosu na današnje društvene prilike kako na globalnoj, tako i na lokalnoj razini.

Nastavno na navedeno, problem se ovog istraživanja stoga može definirati kao značaj i uloga ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije u stvaranju imidža osnovnih škola kako bi se utvrdila važnost prepoznatljivosti škole te sustavno i proaktivno utjecalo na promjene uloge ravnateljske funkcije u obje zemlje.

S obzirom na prethodno rečeno, predmet je ovog istraživanja bio proučiti, analizirati i utvrditi ulogu ravnatelja kao stratega u koncepciji izgrađivanja imidža osnovne škole.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha doktorske disertacije istražiti je ulogu ravnatelja, kompetencije koje oni trebaju posjedovati te aktivnosti koje se provode u osnovnoj školi i naposljetku u kojoj mjeri predstavljaju indikatore uspješnosti i kreatore pozitivnog imidža škole.

U ovoj je doktorskoj disertaciji postavljen cilj koji proizlazi iz odgovora na postavljeno problemsko pitanje: „Koji su pokazatelji značajni ravnateljima pri izgrađivanju imidža osnovne škole?“



Cilj je doktorske disertacije istražiti ulogu ravnatelja u stvaranju imidža škole te razviti model kojim bi ravnatelj škola učinkovitije pridonosili izgrađivanju imidža.

Uz glavni se cilj pojavljuju i sporedni ciljevi koji će istaknuti važnost komunikacije, otvorenosti prema medijima, eksponiranja ravnatelja u medijima i imidž ravnatelja kao objektivne pokazatelje konkurentnosti uspješnih škola. Nadalje, utvrdit će se objektivni zaključak o neophodnim kompetencijama koje trebaju imati ravnatelj i ravnateljice škola kao jasan pokazatelj za uspješno rukovođenje školom na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije i segment izbornosti ravnatelja Republike Hrvatske koji rezultira kao negativan aspekt imidža osnovnih škola.

### **1.3. Hipoteze istraživanja**

Temeljno polazište koje se u ovoj doktorskoj disertaciji želi dokazati ili opovrgnuti je koliki doprinos imaju ravnatelj na temelju svoje funkcije kojom utječu na nastanak, kreiranje i upravljanje imidžom osnovne škole na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije.

Za potrebe ove doktorske disertacije postaviti će se hipoteza sljedećeg sadržaja:

H 0. Komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole, bez obzira na obrazovni sustav i državu.

Iz temeljne hipoteze doktorske disertacije proizlaze sljedeće hipoteze:

H 1. Postoji statistički značajna razlika u kreiranju pozitivnog imidža škole s obzirom na spol ravnatelja u obje države.

H 2. Inovativnost i samostalnost značajne su varijable koje kreiraju imidž škole kroz kompetencije ravnatelja.

H 3. Strategijsko upravljanje i financijsko upravljanje bitni su elementi imidža škole.

### **1.4. Pregled dosadašnjih istraživanja**

Proučavanjem relevantne literature može se zaključiti kako ne postoje ranija znanstvena istraživanja koja se bave ovim fenomenom. Međutim s obzirom na postavljeni cilj istraživanja važnim se smatra istaknuti istraživanja koja su se bavila imidžom institucija, stvaranjem konkurentnosti na tržištu, menadžmentom u obrazovanju i ulogom ravnatelja u školi.

Kennedy (1977.) kroz znanstveni rad apostrofira uvjerenje da se trajan imidž poduzeća mora

zasnovati na realnim činjenicama, odnosno na politici poduzeća jer ona čini temelje imidža tvrtke. Istraživanjem ispituje proces nastajanja imidža u kojem značajnu ulogu usmjerava na zaposlenike jer vjeruje da korporativni imidž oblikuju zaposlenici kroz pravodobnu i poželjnu komunikaciju s vanjskim dionicima. Dowling (1987.) ističe model koji naglasak stavlja na komunikaciju, te upravljanje medijskom komunikacijom, a posebnu pozornost skreće na organizacijsku kulturu kao nezaobilazni element formiranja imidža poduzeća. Abratt (1989.) je analizirao procese razvoja korporativnog imidža, korporativnog identiteta i korporativne filozofije koja je iznjedrila novi koncept koji pridonosi razvoju imidža s obzirom na percepciju javnosti. Zaključuje da je potrebno učiniti pomak razvijanjem mjera utemeljenih na istraživanjima osobnosti poduzeća. Grgić (2007.) navodi snagu imidža kao jedan od najznačajnijih elemenata koji utječe na percepciju kvalitete i procjenu zadovoljstva korisnika. Nadalje navodi da je imidž jedan od glavnih načina konkurentske prednosti na tržištu koji zbog nastanka na osobnom identitetu onemogućuje kopiranje. Sličnosti se pronalaze i u radu Pirić (2008.) koja naglašava potrebu razumijevanja koncepta imidža kao izvora konkurentnosti. Autorica je provela istraživanje o utjecaju primjene korporacijskih komunikacija na imidž poduzeća na tržištu RH i istraživanje utjecaja pozitivnog imidža na njegovu konkurentnost. Jovanovski (2012.) se u svom istraživanju usmjerava na karijeru pojedinca usklađenom s tržištem rada i gospodarskim potrebama, a zaključci se očituju uspjehom organizacije koji se temelji na kompetencijama i posvećenosti zaposlenika.

Istražujući područje usmjereno na karakteristike uspješne škole Stoll i Fink (2000.) proveli su istraživanje kojim su iznijeli odlike uspješne škole zasnovane na zajedničkoj misiji s naglaskom na učenje i ozračje. Pivac (2000.) zaključuje da do inovativnosti škola slijedi put transformacije od tradicije do prilagodbe s otvorenom mogućnosti autonomnog koncipiranja s obzirom na cjelokupnu organizaciju rada škole. Usmjeravajući se na suvremenost u svrhu razvijanja kvalitete Puževski (2002.) govori o osnovama izgradnje škole kao društvene institucije smišljenog političkog djelovanja utemeljene na angažiranosti škole, otvorenosti i samoupravnosti. Peko, Varga i Vican (2016.) potiču na izlaz iz tradicionalnih okvira škole i prilagodbu promjenama u kojima se nalazi hrvatsko društvo. Ujedno prikazuju novi diskurs kulturi škole usmjeravajući se na sve kurikulumske sastavnice povezujući ih s radom u hrvatskim školama.

Proučavajući područje menadžmenta u obrazovanju i važnost utjecaja na kvalitetu vodstva ravnatelja Terry (1999.) u provedenom istraživanju iznjedruje pet uloga prema kojima su ravnatelji obrazovni lideri i borbeni vizionari unatoč propisanim aktima. Joyice i Coral (2001.) proveli su istraživanje prema kojem ravnatelji dnevno obnašaju najmanje pet različitih uloga, što ih zbunjuje u djelovanju. Seifert i Vornberg (2002.) predložili su šest načina stvaranja lidera, te analizom slučaja

utvrdili pitanja s kojima se suočavaju ravnatelji osnovnih i srednjih škola. Buch i Middlewood (2005.) naglašavaju važnost brige ravnatelja za ljude jer upravo oni pridonose ostvarenju misije, ciljeva i zadaća planiranjem potreba, pribavljanjem i selekcijom, motiviranjem i nagrađivanjem te obrazovanjem i razvojem zaposlenih u odgojno-obrazovnoj ustanovi. Stančićevo istraživanje (2005.) potvrđuje važnost uloge ravnatelja za razvoj škole i za uspjeh učenika te zaključuje da njezinu uspjehu pridonosi kreiranje pozitivnih stavova i vrijednosti. Istražujući upravljanje ljudskim potencijalima (2006.), zaključuje da je autonomija škola nemoguća bez osposobljavanja ravnatelja. Poseban naglasak stavlja na odgovornost ravnatelja pri upravljanju ljudskim potencijalima. Jukić i Krznarić (2010.) naglašavaju važnost školskog menadžmenta te zaključuju da se zasniva na interpersonalnim, participativnim i transformacijskim modelima vođenja. Jukić (2012.) provodi istraživanje o ulozi interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu te zaključuje da je za potrebe prepoznavanja organizacije potrebno zadovoljenje njenih zaposlenika primjenjujući vještine uspostavljanja dobrih odnosa. Janković (2012.) je ispitivala socijalne kompetencije ravnatelja i ravnateljica u Republici Hrvatskoj kako bi potaknula njihovo daljnje usavršavanje i utvrdila eventualne razlike s obzirom na spol. Rezultati su istraživanja pokazali da se ispitanici ne razlikuju u socijalnim vještinama.

Teaching and Learning International Survey (2013.) prvo je i najveće svjetsko obrazovno istraživanje koje istražuje radne uvjete učitelja i ravnatelja škola te okruženje učenja u školama. Ovim se istraživanjem navodi prosjek sudjelovanja ravnatelja u programima izobrazbe za ravnatelja ili administrativno upravljanje školom, kao i sudjelovanje u programu za upravljanje školom s naglaskom na unaprjeđenje kvalitete nastave. To su jasni pokazatelji prepoznatljivosti potrebnih kompetencija ravnatelja za unaprjeđenje sustava obrazovanja pod utjecajem globalizacije. Burcar (2013.) utvrđuje kako neospornu ulogu ravnatelji ostvaruju s ljudima u socijalnim interakcijama i odnosima unutar škole i zajednice. Istraživanje Educational management and models of school management with regard to global trends and the role of competences in school principals (2016.) upućuje na složenost područja rukovođenja školom od strane ravnatelja te ističe njegovu važnost za razvoj i unaprjeđenje školstva.

U radu su prikazani rezultati istraživanja u kojem je sudjelovalo 55 ravnatelja osnovnih škola Brodsko-posavske županije, Osječko-baranjske i Vukovarsko-srijemske županije. Utvrđeni rezultati ukazuju na složenost i zahtjevnost vodeće funkcije u obrazovnim ustanovama Republike Hrvatske koju je potrebno mijenjati usmjeravajući i naglašavajući moderne modele upravljanje školskom ustanovom.

## 1.5. Znanstvene metode

Kako bi se dobili što kvalitetniji i jednoobrazniji rezultati, čime bi se, ujedno, potvrdile ili opovrgle hipoteze, rješavanju znanstvenog predmeta zadanog ovom doktorskom disertacijom pristupilo se i kvalitativnim i kvantitativnim istraživanjem.

Kako bi se znanstvene činjenice istražile, otkrile i obradile te razradili postupci kojima se koristi u doktorskoj disertaciji, primijenjene su sljedeće metode:

- Metoda deskripcije primijenjena je jer je neophodno opisati činjenice i procese vezane uz temu. To su, između ostalog, društvene okolnosti, sustav upravljanja obrazovnim sustavom u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji, ekonomski i sociološki aspekti koji neposredno utječu na sustav obrazovanja, a samim time i ulogu ravnatelja u obje zemlje.
- Metodom indukcije na temelju provedenog istraživanja i interpretacije dobivenih podataka došlo se do općeg zaključka o uzročno-posljedičnoj vezi utemeljenoj na stavovima ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije o kompetencijama koje trebaju imati, poslovima i aktivnostima koje provode i kompleksnosti izgrađivanja imidža specifičnog za školu.
- Metodom dedukcije izvedeni su novi, posebni, pojedinačni zaključci na temelju općenitih, dosadašnjih spoznaja o kreiranju imidža i njegovu utjecaju na stvaranje konkurentnosti škole u odnosu na druge škole. Utvrđeni su konkretni zaključci o kompleksnosti izgrađivanja imidža škole doprinosom ravnatelja, kao i načinima na koje se ta kompleksnost ostvaruje.
- Metodom analize analizirani su stavovi ravnatelja o osobnim i profesionalnim kompetencijama te se ustanovila objektivnost potrebnih kompetencija i potreba razvijanja postojećih kompetencija, te stjecanje novih kako bi ravnatelj škola doprinijeli izgrađivanju imidža škole.
- Metodom sinteze došlo se do novih zaključaka, u ovom slučaju potrebe za izgrađivanjem osnovnih modela nastajanja imidža škola koji nastaje presjekom obrazovanja te modela izgrađivanja imidža škole kao institucije obrazovnog sustava i modela škole kao živućeg organizma pod okriljem svih njezinih zaposlenika i ravnatelja.
- Metodom dokazivanja u ovom se istraživanju pokušala dokazati istinitost postavljenih hipoteza.
- Metoda anketiranja provedena je uz pomoć anketnog upitnika, a temeljila se na prikupljanju pisanih podataka o stavovima i mišljenjima o kompetencijama koje trebaju posjedovati

ravnateljima Republike Hrvatske i Republike Makedonije, o aktivnostima koje provode tijekom školske godine te o načinima i postupcima koji ih čine uspješnijim u odnosu na ravnatelje drugih škola. Nadalje, metodom anketiranja predočeno je stvarno stanje u obrazovnom sustavu te su se definirali uzroci i posljedice zatečenog stanja izbornosti i doprinosa ravnatelja u stvaranju imidža. Time se omogućila projekcija smjernica za obrazovni sustav kada je riječ o utjecaju ravnatelja na imidž škole.

- Metodom komparacije u ovom su se istraživanju usporedila mišljenja o kompetencijama koje trebaju posjedovati ravnatelji škola Republike Hrvatske i Republike Makedonije, aktivnostima koje provode tijekom školske godine, kao i načinima i postupcima koji ih čine uspješnijim u odnosu na druge ravnatelje škola. Isto tako, metodom komparacije usporedilo se pitanje izbornosti ravnatelja Republika Hrvatske sukladno Zakonu o odgoju i obrazovanju (Narodne novine br. 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14.) nasuprot izbornosti i uvjetima za izbor ravnatelja Republike Makedonija sukladno Zakon obuka i ispiti za direktora osnovne škole, srednje škole, učeničkih domova i vanjskih građanskih sveučilišta za cjeloživotno učenje. (Službeni glasnik 10/14., 145/15., 192/15. i 30/15.) Time su se utvrdile daljnje različitosti u provedbi izbornosti, mogućnosti kandidature i potrebnim uvjetima te se dokazale razlike među njima, što je svakako imalo za cilj izvesti nove zaključke o kompleksnosti ravnateljskog poziva i njegovu doprinosu u izgrađivanju imidža škole na primjeru Republike Makedonije i Republike Hrvatske.
- Statističkom metodom koristilo se kako bi se podatci prikupljeni anketom statistički obradili i grafički prikazali, čime su se potvrdile i opovrgnule postavljene hipoteze. Statističkom obradom podataka radilo se o jednosmjernom skupu dobivenih podataka iz provedene ankete koji su testirani analizom varijance ANOVA i t-testom za nezavisne uzorke.

## 1.6. Očekivani znanstveni doprinos

Provedbom ovog istraživanja, na temelju kvalitativne i kvantitativne analize, postavio se temelj za uočavanje važnosti izgrađivanja imidža škole i otkrivanja načina njegova kreiranja s posebnim fokusom na ulogu ravnatelja. Utvrđeni rezultati i konstruktivni teorijski koncepti rada pružaju temeljno polazište ravnateljima za uočavanje uzročno-posljedične veze kompleksnosti promjena njihove uloge te definiranje i jačanje kompetencija koje mogu pomoći u učinkovitijem upravljanju školom. Ujedno se očekuje prepoznavanje važnosti ravnatelja stratega koji će ostvariti uspješnu komunikaciju s javnosti te inicirati ozračje spremno za stvaranje i jačanje imidža škole

kroz prilagodbu svoga rada s obzirom na promjene koje eksplicitno uvjetuje razvoj društva.

Budući da je u relevantnoj literaturi nedostatan prikaz imidža osnovne škole, u doktorskom se radu ukazuje na:

- značaj identiteta i imidža za osnovnu školu
- ulogu ravnatelja u stvaranju imidža škole
- inovacijske koncepcijske modele koji mogu apostrofirati važnost izgrađivanja imidža škola koji pridonosi promjenama obrazovnog sustava usmjeravajući se na identitet škole i ulogu ravnatelja.

Bez razvojne paradigme predstavljanja modela koji doprinose stvaranju prepoznatljivosti, odnosno imidža škole, pri tome naglašavajući uspostavljanje konsenzusa u utvrđivanju i određivanju kompetencija koje omogućuju ravnateljima uspješno vođenje škola Republike Hrvatske i Republike Makedonije, nemoguće je raditi na brendiranju škola.

Značajan su doprinos ovog znanstvenog istraživanja rezultati dobiveni istraživanjem jer mogu apostrofirati :

- važnost promicanja sustavnih promjena odgojno-obrazovnog sustava u obje zemlje
- te vrjednovanje rada ravnatelja škola u Republici Hrvatskoj u odnosu na rezultate istraživanja na primjeru Republike Makedonije.

Dijametralnim prikazima Republike Hrvatske i Republike Makedonije ukazuje se na prepoznavanje, provođenje i daljnje tendencije razvoja obrazovnog sustava usmjerenog na stvaralačko ljudsko znanje koje je temelj razvoja zemlje. S obzirom na navedeno, upućuje se na novi aspekt asimilacije s ostatkom razvijenijih društava koji omogućuje strateško i eksplicitno utjecanje na ulogu ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole.



## 2. Obrazovni sustavi u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji

Razvijene zemlje potiču sinergiju stupnja obrazovanja i gospodarskog rasta. Porast općeg stupnja obrazovanja pridonosi produktivnosti i jedan je od temeljnih polazišta za zemlju koja teži poboljšanju kvalitete života. Investicije u obrazovanju postaju ključni pokazatelj razumijevanja onog što se događa u suvremenom (globalnom) poslovanju i konkurenciji (Bahtijarević-Šiber, 1999., str. 717). Doprinos obrazovanja razvitku društva znanja ovisi o tome koliko pojedine komponente nacionalnog razvitka, ustrojenog od gospodarske, političke i kulturne dimenzije, djeluju sinergično, a ne antagonistično, te o tome je li stvarna (a ne samo deklarativna) svrha nacionalnog razvitka doprinos unaprjeđivanju kvalitete življenja svih slojeva stanovništva (Pastuović, 2009., str. 322). Budući da se ovim radom želi prikazati uloga ravnatelja u stvaranju imidža škole na primjeru ove dvije zemlje, neizostavno je predstaviti njihove obrazovne sustave.

### 2.1. Obrazovni sustav u Republici Hrvatskoj

Osnivanje Republike Hrvatske kao samostalne i suverene države 1991. godine utjecalo je na promjene obrazovnog sustava, odnosno prestanak primjene i provedbe Šuvarove reforme<sup>1</sup>. Obrazovni sustav tada je podijeljen u pet područja i kao takav zadržao se do danas: predškolske ustanove, osnovnoškolske ustanove, srednjoškolske ustanove i visokoškolske ustanove. Međutim zbog prepoznavanja važnosti cjeloživotnog obrazovanja poseban segment zauzima područje obrazovanja odraslih.

---

<sup>1</sup> Školske godine 1975/76. započinje „Šuvarova“ reforma koja teži dokidanju gimnazija te afirmaciji proizvodno-uslužnih zanimanja. Nove srednje škole podijeljene su unutar sebe na pripremnu i usmjerenu fazu školovanja za pojedina zanimanja u trajanju od po dvije godine. Raznorazne srednje škole udružuju se u velike obrazovne centre. Rješenjem Republičkog SIZ-a za prosvjetu, kulturu i fizičku kulturu od 10. listopada 1977. godine, završni stupanj obrazovanja dobivali su učenici za: odgajatelje, suradnike u nastavnom procesu, knjižničare, inokorespondente, informatičke pomoćnike, medicinske sestre i zdravstvene tehničare. Za vrijeme uhadavanja reforme srednjeg obrazovanja polako su se gasile gimnazije, 1978. završeni su posljednji programi, a formalno-pravno prestale su postojati 1. siječnja 1981. godine. Nakon velikih društvenih promjena 1990-ih dolazi do polaganog vraćanja gimnazija i ukidanja „Šuvarovog“ sustava školstva. Vidi URL: [http://www.gimnazija-mareljkovica-vk.skole.hr/skola/povijest?ms\\_nav=aac](http://www.gimnazija-mareljkovica-vk.skole.hr/skola/povijest?ms_nav=aac), preuzeto 27.8.2016.





Slika 2.1. Podjela obrazovnog sustava Republike Hrvatske (izvor autor)

Predškolske ustanove započinju sustavno provođenje odgoja i obrazovanja uključivanjem djece u poludnevne ili cjelodnevne boravke unutar institucija već od navršenih 6 mjeseci pa sve do polaska u školu. Unutar ovih institucija djeca se uključuju u odgojno-obrazovne programe učenja stranih jezika, vjerske programe te alternativne Monessori i waldorfske programe. U pedagoškoj godini 2015./2016. u predškolske institucije (791) uključeno je 137 110 djece (62,00%). Od tog broja u privatnim vrtićima smješteno je 29 725 djece (21,68%), a u gradskim/općinskim/županijskim 107 385 djece (78,32%)<sup>2</sup>.

Osnovnoškolsko obrazovanje započinje upisom djece u prvi razred osnovne škole, a traje do završetka osmog razreda. Djeca se upisuju u osnovnu školu s navršenih šest godina do 31. ožujka tekuće godine, odnosno u onoj kalendarskoj godini u kojoj navršavaju sedam godina života i obvezno je za učenike do njihove petnaeste godine. U osnovnoškolsko obrazovanje uključeni su učenici koji polaze redovite programe i primjerene programe u 887<sup>3</sup> obrazovnih institucija. Osnovnoškolski plan i program podijeljen je u dva osnovna dijela koji se izvode na dva različita načina: razrednu nastavu i predmetnu nastavu. Provođenje i realiziranje obaju dijelova plana i programa sukladno Nastavnom planu i programu (MZOS, 2006.) traju po četiri godine. Primjereni programi namijenjeni su učenicima s teškoćama u razvoju i provode se sukladno odredbama Pravilnika o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju (Narodne novine, broj 87/2008., 86/2009., 92/2010., 105/2010., 90/2011., 5/2012., 16/2012., 86/2012., 126/2012., 94/2013. i 152/2014.).

	Ukupno	Žene	Muškarci	Spolna raspodjela, %	
				Žene	Muškarci
Osnovne škole	42.161	20.443	21.718	48,5	41,5

Slika 2.2. Učenici koji su završili osnovnu školu 2015. (Državni zavod za statistiku RH, 2016)

<sup>2</sup> Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, <http://public.mzos.hr/Default.aspx?art=13965&sec=3641>, preuzeto 8.11.2016.

<sup>3</sup> Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2197>, preuzeto 8.11.2016.

Srednjoškolsko obrazovanje omogućuje učenicima po završetku osnovne škole nastavak školovanja kroz gimnazijske, strukovne i umjetničke škole. Gimnazijsko obrazovanje provodi se u trajanju od četiri godine i usmjereno je na daljnje educiranje kroz visokoškolsko obrazovanje pri čemu zahtijeva polaganje državne mature dok strukovno i umjetničko obrazovanje završava obranom završnog rada, ali i omogućuje polaganjem državne mature daljnji nastavak školovanja. Inkluzija učenika s teškoćama u srednjoškolsko obrazovanje primjenjuje se provedbom primjerenih programa prema Pravilniku o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju (Narodne novine, broj 87/2008., 86/2009., 92/2010., 105/2010., 90/2011., 5/2012., 16/2012., 86/2012., 126/2012., 94/2013. i 152/2014.).

	Ukupno	Žene	Muškarci	Spolna raspodjela, %	
				žene	muškarci
Srednje škole	46.934	23.515	23.419	50,1	49,9

Slika 2.3. Učenici koji su završili srednju školu 2015. (Državni zavod za statistiku RH, 2016)

	Ukupno	Žene	Muškarci	Spolna raspodjela, %	
				žene	muškarci
Ukupno srednje škole	46.934	23.515	23.419	50,1	49,9
Gimnazije	13.572	8.341	5.231	61,5	38,5
Tehničke i srodne škole	20.389	10.058	10.331	49,3	50,7
Umjetničke škole	1.091	812	279	74,4	25,6
Industrijske i obrtničke škole	11.422	4.120	7.302	36,1	63,9
Srednje škole za mlade s teškoćama u razvoju	460	184	276	40,0	60,0

Slika 2.4. Učenici koji su završili srednju školu prema vrsti srednje spreme u šk. god. 2014./2015. (Državni zavod za statistiku RH, 2016.)

Značajniju organizacijsku promjenu u visokom obrazovanju iznjedrio je Bolonjski proces kojim se visoko obrazovanje temelji na dodiplomskom i diplomskom studiju. Obrazovanje u visokoškolskim institucijama provodi se kroz sveučilišta u čijem su sastavu fakulteti i umjetničke akademije te veleučilišta i visoke škole. Djelokrug svoga rada provode u skladu sa Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju studija i svojim statutom (Narodne novine 123/2003., 105/2004., 174/2004., 2/2007.- Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 46/2007., 45/2009., 63/2011., 94/2013. i 139/13.). Sveučilišni studiji koncipirani su kroz preddiplomske studije, diplomske studije i poslijediplomske studije.

	Ukupno	Žene	Muškarci	Spolna raspodjela, %	
				žene	muškarci
2015	33.741	20.210	13.531	59,9	40,1

Slika 2.5. *Studenti koji su diplomirali na visokim učilištima (Državni zavod za statistiku RH, 2016.)*

Cjeloživotno obrazovanje započinje po završetku školovanja i reakcija je potrebe za stjecanjem novih znanja u svrhu zadovoljenja novih potreba na tržištu rada. Sve je popularnija obuka na poslu, odnosno u tvrtki (eng. on-the-job trening ili inform. trening), a naglasak postupno prelazi sa školovanja mladih generacija na obrazovanje i obuku odraslih osoba u dobi od 25 do 60 godina, pa i starijih. Uzroci su takvih kretanja mnogostruki. Kao prvo, promjene u dobnoj strukturi stanovništva potiču koncentraciju na dobnu skupinu od 25 do 60 godina koja se kontinuirano povećava, dok se sukladno tomu broj mladih u dobi od 18 do 20 stalno smanjuje. Drugi su uzroci kratkoročni, gotovo trenutni efekti i koristi koje poslodavci i država u cjelini dobivaju od investicija u obrazovanje odraslih, a posebno onih koji sudjeluju na tržištu rada (Babić, 2004., str.43). Ishodi cjeloživotnog učenja trebaju ponajprije voditi k ostvarivanju i razvoju osobnih potencijala i biti važnim elementom aktivnoga građanstva, a usto omogućiti bolju zapošljivost pojedinca, tj. povećanje njegove konkurentnosti na tržištu rada. Dinamičnost, prilagodljivost i kompetitivnost razvijenijih («učecih») društava utemeljenih na znanju povezane su sa stupnjem uključenosti građana u raznolike oblike cjeloživotnog učenja i kvalitetom procesa obrazovanja (Strategija znanosti, obrazovanja i tehnologije, 2014.). Ovim dokumentom Republika Hrvatska slijedi Europski strateški dokument poput Lisabonske strategije<sup>4</sup> koji naglašava potrebu za promicanjem obrazovanja kako bi uspostavili konkurentnije gospodarstvo utemeljeno na znanju (Mlinarević, Stanić, Zadravec, 2015.).

Stanje je sustava obrazovanja disfunkcionalno s upitnom perspektivom unatoč jasnim pokazateljima da suvremeno školstvo mora ići prema diversifikaciji, a ne prema standardizaciji, jer je to u interesu pojedinaca i društva. To ostavlja posljedice i na samu državu koja će reforme trebati

4 Na sastanku Europskog vijeća, održanome u ožujku 2000. godine u Lisabonu, čelnici vlada i država članica Europske unije postigli su dogovor o zajedničkom strateškom cilju prema kojemu bi EU do 2010. godine trebao postati najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na znanju, te sposobno za održivi gospodarski rast, s najvećom stopom zaposlenosti i snažnom gospodarskom i socijalnom kohezijom. Radi postizanja tog cilja usvojena je tzv. Lisabonska strategija, odnosno Lisabonska agenda, s programom koji povezuje kratkoročne političke inicijative te srednjoročne i dugoročne gospodarske reforme. Vidi. URL: <http://www.ijf.hr/pojmovnik/lisabon.htm>, preuzeto 29.8.2016.

usmjeriti na poslove utemeljene na znanju potičući gospodarski rast kroz neke nove kreativne ideje. U ovome ključnu ulogu ima društvo u kojem je znanje glavna kreativna sila u osobnom, gospodarskom, društvenom, socijalnom, kulturnom i materijalnom napretku (Jovanovski, 2012.). Glavne su prednosti hrvatskog sustava obrazovanja i osposobljavanja niska stopa ranog napuštanja školovanja i visoka stopa nastavka školovanja nakon srednje strukovne škole. Pozitivne promjene u zemlji uključuju donošenje sveobuhvatne Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije koja će biti glavni pokretač reformi u nadolazećim godinama. U Strategiji se dubinski ocjenjuje stanje hrvatskog obrazovnog sustava i uspostavlja ambiciozan program za poboljšanje obrazovnih rezultata u svim obrazovnim sektorima. Hrvatski obrazovni sustav istovremeno se suočava sa znatnim brojem izazova. Oni uključuju poboljšanje obrazovnih rezultata u matematici u osnovnim i srednjim školama, modernizaciju početnih nastavnih programa za strukovno obrazovanje u skladu s potrebama na tržištu rada te povećanje pristupa visokom obrazovanju i smanjenje stope odustajanja od studija. Daljnji se problemi javljaju prije i nakon obveznog obrazovanja i uključuju nisku stopu sudjelovanja u predškolskom odgoju i obrazovanju te u cjeloživotnom učenju. Hrvatska se suočava i sa znatnim strukturnim problemima u smislu nedovoljnih kapaciteta u ustanovama predškolskog odgoja i obrazovanja i nedovoljno zakonski uređena sustava obrazovanja odraslih za kojeg se izdvajaju nedostatna financijska sredstva (Ured za publikacije EU, 2015.). Stoga se Republici Hrvatskoj nameće potreba za provođenjem kvalitetnog obrazovanja stanovništva. Takve okolnosti zahtijevaju dugoročno promišljanje o mjestu obrazovanja i znanosti u društvu, a napose u stvaranju inovativnog društva i gospodarstva, prilagodljivog budućim izazovima koje je danas teško ili nemoguće predvidjeti.

### **2.1.1. Razine upravljanja i rukovođenja osnovnim školama u Republici Hrvatskoj**

„Upravljanje se kao podsustav obrazovnog menadžmenta odnosi na usklađivanje ljudskih, materijalnih i dugih potencijala u obrazovnoj djelatnosti, a posebno u školstvu sa svrhom optimalnog postignuća ciljeva školskog sustava“ (Staničić, 2006., str.59.). Glavne su značajke upravljanja hrvatskim obrazovnim sustavom visok stupanj centraliziranosti i administrativnog nadzora. Upravljanje obrazovnim sustavom sastoji se u donošenju ključnih odluka o sustavu te u osiguravanju uvjeta da se one djelotvorno provedu. „S obzirom na razinu upravljanje se ostvaruje kao nacionalno, regionalno, lokalno i na razini obrazovne ustanove“ (Staničić, 2006., str.60) Direktan utjecaj na sustav upravljanja

osnovnoškolskom ustanovom imaju nadležne institucije: Ured državne uprave, ministar znanosti, obrazovanja i sporta te Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Stoga je uputno naglasiti da se proces upravljanja školom u Republici Hrvatskoj provodi sukladno Zakonu o odgoju i obrazovanju (Narodne novine, 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13. i 152/14.), a prema tome školom upravlja tijelo školski odbor, ali njome rukovodi ravnatelj.



Slika 2.6. Razine upravljanja osnovnom školom u Republici Hrvatskoj (izvor autor)

Ravnatelj kao stručni i poslovni voditelj škole ima obvezu poštovati zakonske akte, odluke upravljačkog tijela i nadležnih institucija. Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, br. 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14.) ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske sukladno članku 125., 126. i 127. trebaju poštivati sljedeće odredbe:

#### Članak 125.

„(1) Ravnatelj je poslovodni i stručni voditelj školske ustanove.

(2) Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada i stručni rad školske ustanove.

(3) Uz poslove utvrđene Zakonom o ustanovama, ravnatelj kao stručni voditelj obavlja osobito i sljedeće poslove:

- predlaže školskom odboru godišnji plan i program rada,
- predlaže školskom odboru statut i druge opće akte,
- predlaže školskom odboru financijski plan te polugodišnji i godišnji obračun,
- odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa sukladno članku 114. ovog Zakona,
- provodi odluke stručnih tijela i školskog odbora,
- posjećuje nastavu i druge oblike odgojno-obrazovnog rada, analizira rad učitelja, nastavnika i stručnih suradnika te osigurava njihovo stručno osposobljavanje i usavršavanje,

- planira rad, saziva i vodi sjednice učiteljskog vijeća,
- u suradnji s učiteljskim predlaže školski kurikulum,
- poduzima mjere propisane zakonom zbog neizvršavanja poslova ili zbog neispunjavanja drugih obveza iz radnog odnosa,
- brine se o sigurnosti te o pravima i interesima učenika i radnika školske ustanove,
- odgovara za sigurnost učenika, učitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika,
- surađuje s učenicima i roditeljima,
- surađuje s osnivačem, tijelima državne uprave, ustanovama i drugim tijelima,
- nadzire pravodobno i točno unošenje podataka u elektronsku maticu.“

#### Članak 126.

(1) Ravnatelj školske ustanove mora ispunjavati sljedeće uvjete:

a) završen studij odgovarajuće vrste za rad na radnom mjestu učitelja, ili stručnog suradnika u školskoj ustanovi u kojoj se imenuje za ravnatelja, a koji može biti:

a) sveučilišni diplomski studij ili

b) integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij ili

c) specijalistički diplomski stručni studij;

2) uvjete propisane člankom 106. ovoga Zakona,

3) najmanje osam godina staža osiguranja u školskim ili drugim ustanovama u sustavu obrazovanja ili u tijelima državne uprave nadležnim za obrazovanje, od čega najmanje pet godina na odgojno-obrazovnim poslovima u školskim ustanovama.

(2) Osim osobe koja je završila neki od studija iz stavka 1. podstavka 1. ovoga članka, ravnatelj osnovne škole može biti i osoba koja je završila stručni četverogodišnji studij za učitelje kojim se stječe 240 ECTS bodova.

(3) Iznimno, osoba koje ne ispunjava uvjete iz stavka 1. podstavka 1. ili stavka 2. ovoga članka, može biti ravnatelj osnovne škole, ako u trenutku prijave na natječaj za ravnatelja obavlja dužnost ravnatelja u najmanje drugom uzastopnom mandatu, a ispunjavala je uvjete za ravnatelja propisane Zakonom o osnovnom školstvu (Narodne novine, 59/90., 26/93., 27/93., 29/94., 7/96., 59/01., 114/01. i 76/05.).

#### Članak 126 a (Narodne novine, 152/14.)

Ravnatelj školske ustanove, uz uvjete propisane člankom 126. ovoga Zakona, mora imati i licenciju za rad ravnatelja.

#### Članak 127.

(3) Ravnatelj se imenuje na pet godina, a ista osoba može biti ponovno imenovana za ravnatelja.

(4) Ravnatelja imenuje odlukom školski odbor uz prethodnu suglasnost ministra.“ (Narodne novine, br. 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14.)

Hrvatska je provela decentralizaciju uz nejasnu podjelu djelokruga i odgovornosti, nedostatak šireg uvida u sustav i slab menadžment. Rezultat toga je strogo i hijerarhijsko rukovođenje te neodgovarajuće upravljanje (Jovanovski, 2007., str. 17). Ravnatelji Republike Hrvatske biraju se na temelju provedenih izbora od strane tijela škole<sup>5</sup> na mandatno vrijeme od četiri godine. Stoga je neizostavno reći da ravnatelji osnovnih škola dolaze isključivo iz redova odgojno-obrazovnih radnika i posjeduju kompetencije stečene inicijalnim obrazovanjem.

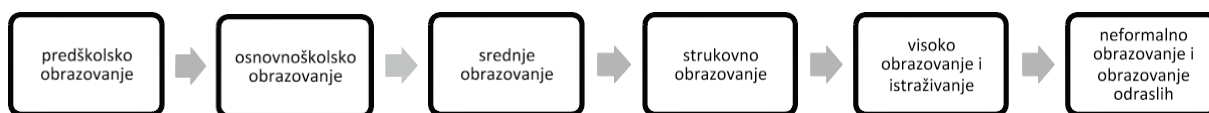
Drugim riječima, pojavljuju se određene poteškoće u rukovođenju školom koje otežavaju proces upravljanja jer ravnatelji nisu inicijalnim obrazovanjem stekli znanja iz područja školskog menadžmenta i odnosa s javnošću uz posebni naglasak na nedostatak autonomije ravnatelja jer unatoč tomu što rukovode školom, nemaju ovlasti upravljanja. U skladu s time pojavljuju se problemi u donošenju odluka, nedostatku osiguravanja financijskih sredstava te nedostatnoj i nepravovremenoj komunikaciji s upravljačkim tijelima na nacionalnoj i lokalnoj razini. Ravnatelji osnovnih škola bez stjecanja potrebnih kompetencija edukacijama, licenciranjem ili promjenom izbora još će dugo ostati na formalnom modelu. Razlog tomu je osim prethodno navedenog i način upravljanja školom, kao i ovlasti koje su omogućene ravnateljima Zakonom o odgoju i obrazovanju (Narodne novine, 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13. i 152/14.).

## 2.2. Obrazovni sustav u Republici Makedoniji

Promjene u ekonomskim odnosima u području obrazovnih, znanstvenih istraživanja i obrazovnog sustava u Republici Makedoniji izazvalo je potrebe i primjenu podizanja razina znanja modernizacijom obrazovnih tehnologija, znanstvenih i obrazovnih institucija usmjerenih na međunarodne standarde (Petrovski, 2011.). Strukturiranje obrazovnog sustava Republike Makedonije provodi se unutar šest sastavnica.

---

<sup>5</sup> Tijela škole u RH koja sudjeluju u izboru ravnatelja su školski odbor, učiteljsko vijeće, vijeće roditelja.



Slika 2.7. Podjela obrazovnog sustava Republike Makedonije (izvor autor)

Predškolske ustanove započinju sustavno provođenje odgoja i obrazovanja uključivanjem djece u poludnevne ili cjelodnevne boravke unutar institucija već od navršenih 6 mjeseci pa sve do polaska u školu. Programi predškolskih ustanova usmjereni su na pripremanje djece za život, socijalizaciju, te priprema za čitanje, pisanje i matematiku kao i razvoj jezičnih kompetencija i vještina<sup>6</sup>. U predškolske ustanove, a od toga su 60 javne i 22 privatne uključeno je prema podacima iz 2015. godine 32 660 djece (Državen zavod za statistika Republika Makedonija, 2015., 2016.)

Obrazovni rad u osnovnoj školi ostvaruje se na makedonskom jeziku i ćiriličnom pismu sukladno čl. 9 Zakona za osnovno obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.). Osnovno obrazovanje započinje šestom godinom i završava sa 14 godina, a traje devet godina. Analiziranjem osnovnoškolskog obrazovanja Republike Makedonije utvrđuje se specifičnost jer je obrazovni sustav u osnovnim školama organiziran oko četiri jezika - makedonskog, albanskog, turskog i srpskog. To upućuje na aspekt nehomogene populacije, jezičnih razlika i kultura što nije pokolebalo stvaranje i građenje vizije usmjerene na razvoj obrazovnog sustava jer su integracijom učenika koji pripadaju različitim etničkim zajednicama stvorili sinergiju zajedničkim nastavnim i izvannastavnim aktivnostima, učenjem zajedničkih jezika te razvijanjem međuljudskih i međukulturalnih društvenih i socijalnih kompetencija. Jedna od značajnih zakonitosti je i članak 11. Zakona za osnovno obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.) prema kojemu zabranjuju religijska obilježja i aktivnosti. Republika Makedonija ima oko 1100 osnovnih škola.

Srednjoškolsko obrazovanje strukturirano je kroz javne i privatne srednje škole. Srednjoškolsko je obrazovanje obvezno sukladno Zakonom za srednoto obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija br. 44/1995., 24/1996., 34/1996., 35/1997., 82/1999., 29/2002.,

6 EQF Referencing Report of the Macedonian Qualifications Framework and Self-Certification to the QF-EHEA. Ministry of Education and Science, 2016 [http://mrk.mk/wp-content/uploads/2016/01/FINAL\\_MQF\\_Referencing\\_Report\\_11\\_01\\_2016-1.pdf](http://mrk.mk/wp-content/uploads/2016/01/FINAL_MQF_Referencing_Report_11_01_2016-1.pdf), preuzeto 5.11.2016.



40/2003., 42/2003., 67/2004., 55/2005., 113/2005., 35/2006., 30/2007., 49/2007., 81/2008., 92/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 98/2015., 145/2015., 30/2016. i 127/2016.). Obrazovanje je u javnim srednjim školama besplatno i traje u pravilu od 15. godine, a najkasnije od 17. godine učenika. Učenici se uključuju u opće gimnazijske programe i umjetničke programe koji traju četiri godine, zatim u programe za obrazovanje djece s posebnim potrebama te strukovno obrazovanje koje traje tri godine i ne omogućuje nastavak daljnjeg obrazovanja ukoliko učenici ne nastave obrazovanje još jednom godinom školovanja. Učenici koji završe strukovno obrazovanje polažu završni ispiti, a svi ostali koji žele nastaviti školovanje polažu državnu maturu.

Visoko obrazovanje provodi se kroz preddiplomske studije, master studije i doktorske studije. Obrazovanje u visokoškolskim institucijama organizira svoju djelatnost kroz sveučilišta (5 javnih i 11 privatnih<sup>7</sup>) na kojima mogu biti fakulteti, umjetničke akademije ili više stručne škole (1 javna i 4 privatne<sup>8</sup>). Svrha je visokoškolskih ustanova razvijanje i stjecanje znanja s ciljem društvenog i ekonomskog napretka, pripremanje studenata za zanimanja koja zahtijevaju primjenu znanstvenih otkrića i stručnost, kulturne i jezične raznolikosti, te poticanje daljnjeg razvoja obrazovanja sukladno Zakonu za visoko obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija br. 35/2008., 103/2008., 26/2009., 83/2009., 99/2009., 115/2010., 17/2011., 51/2011., 123/2012., 15/2013., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 130/2014., 10/2015., 20/2015., 98/2015., 145/2015., 154/2015., 30/2016. i 127/16.).

Neformalno obrazovanje i obrazovanje odraslih omogućuje daljnje obrazovanje s ciljem razvijanja znanja, vještina i sposobnosti u skladu s potrebama društva i tržišta rada. Programi se provode uz suglasnost Ministerstva za obrazovanje i nauka Republike Makedonije.

Proučavanjem obrazovnog sustava ove zemlje važno je istaknuti dokument Strategija za pametan i održiv razvoj (2012.) kojim je Republika Makedonija preuzela odgovornost za reforme posebice u području obrazovanja te Idikativen strateski dokument (2014.) koji ističe sljedeće:

- učinkovito tržište rada
- bolju potražnju i opskrbu vještina
- poboljšanje predškolskog, osnovnog (devetogodišnjeg) i visokog obrazovanja.

Uvažavajući negativne aspekte obrazovnog sustava, Republika Makedonija ga afirmira i

7 EQF Referencing Report of the Macedonian Qualifications Framework and Self-Certification to the QF-EHEA. Ministry of Education and Science, 2016 [http://mrk.mk/wp-content/uploads/2016/01/FINAL\\_MQF\\_Referencing\\_Report\\_11\\_01\\_2016-1.pdf](http://mrk.mk/wp-content/uploads/2016/01/FINAL_MQF_Referencing_Report_11_01_2016-1.pdf), preuzeto 5.11.2016.

8 EQF Referencing Report of the Macedonian Qualifications Framework and Self-Certification to the QF-EHEA. Ministry of Education and Science, 2016 [http://mrk.mk/wp-content/uploads/2016/01/FINAL\\_MQF\\_Referencing\\_Report\\_11\\_01\\_2016-1.pdf](http://mrk.mk/wp-content/uploads/2016/01/FINAL_MQF_Referencing_Report_11_01_2016-1.pdf), preuzeto 5.11.2016.

strateški učvršćuje radeći na rješavanju horizontalnih problema u obrazovnom sustavu stvarajući pri tome novi nacionalni identitet.

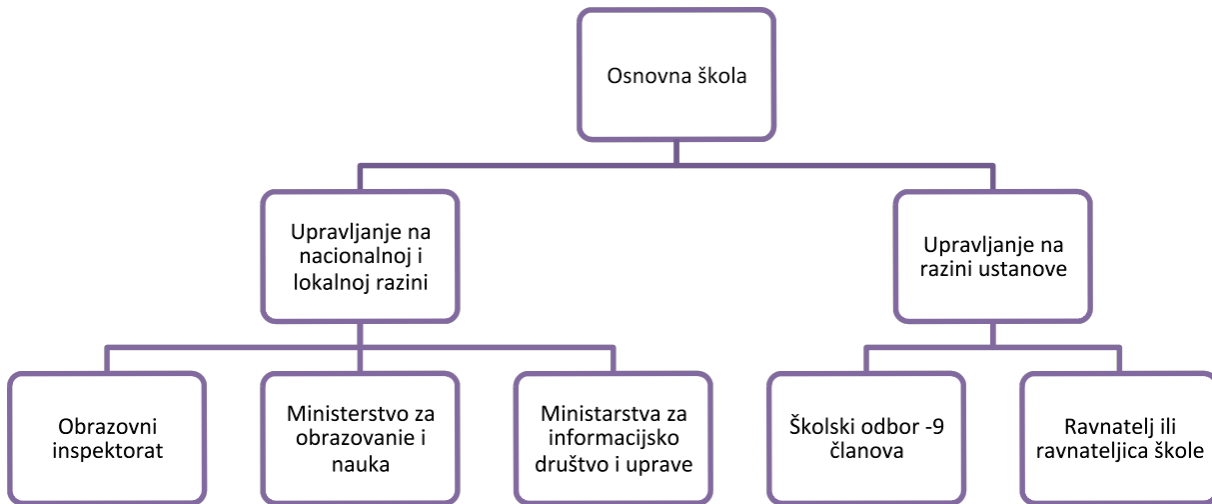
### **2.2.1. Razine upravljanja i rukovođenja osnovnim školama u Republici Makedoniji**

Proces upravljanja u odgojno-obrazovnom sustavu u Republici Makedoniji uporište izgrađuje na uspješnom funkcioniranju osnovnih škola sukladno zakonskim aktima. Primarna je karakteristika upravljanja unutar obrazovnog sustava Republike Makedonije osigurati kvalitetno obrazovanje pojedinca, a samim time i cjelokupnog društva.

Proces upravljanja osnovnom školom u Republici Makedoniji provodi se sukladno Zakonu za osnovno obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.). Osnovne škole mogu biti općinske ili državne, a o njihovom osnivanju odlučuje Vlada Republike Makedonije.

Stoga aprioran utjecaj na sustav upravljanja unutar obrazovnog sustava imaju ministar obrazovanja, Ministerstvo za obrazovanje i nauka i Ministarstva za informacijsko društvo i uprave.

Osnovnom školom upravlja tijelo Školski odbor koji se sastoji od devet članova i koji ima niz obveza i dužnosti prema kojima obavlja svoju funkciju sukladno čl. 124. Zakona za osnovno obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.). Drugo tijelo koje upravlja školom je ravnatelj ili ravnateljica koja je odgovorna za zakonitost rada te materijalni i financijski rad škole. Prema Petrovskoj (2011.) obveze ravnatelja i ravnateljica mogu se podijeliti na pedagošku skupinu obveza i administrativno-organizacijsku skupinu obveza. Njihova uloga je upravljačka i rukovodeća stoga im daje i veće ovlasti odlučivanja što može pridonijeti razvidnom napredovanju škole i njezinih zaposlenika.



Slika 2.8. Razine upravljanja školom u Republici Makedoniji (izvor autor)

Nastavno na navedeno, neophodno je navesti neke obveze i dužnosti istih prema Zakonu za osnovno obrazovanje, prema čemu ravnatelj i ravnateljice Republike Makedonije sukladno članku 124. i 130. trebaju poštivati sljedeće odredbe:

#### Članak 124.

- „Tijelo je koje upravlja osnovnom školom je ravnatelj.
- Ravnatelj je odgovoran za zakonitost rada i finansijski rad škole.
- Ravnatelj osnovne škole može biti izabrana osoba koja ima visoko obrazovanje i koja ispunjava uvjete za nastavnika ili suradnika u osnovnoj školi i ako ima najmanje pet godina radnog iskustva u obrazovnom radu, te je prošao ispit za direktora, u vrijeme imenovanja nema pravomoćne sudske kazne ili kazne zabrane za rad, provodi stručne djelatnosti ili dužnosti, ima odgovarajuću potvrdu, ne stariju od pet godina, o poznavanju engleskog jezika TOEFEL IBT (TOEFL IBT) - najmanje 30 bodova, IELTS (IELTS) - najmanje 3 boda, BULATS (BULATS) - najmanje 20 bodova ili KET (Cambridge engleski) - položen, te je prošao psihološki test i test integriteta.
- Iznimno, ako prijavljeni kandidat nema položen ispit za ravnatelja, može biti izabran za to mjesto, ali će potvrdu o položenome donijeti u roku od godinu dana nakon izbora ravnatelja.
- Mandat ravnatelja traje četiri godine te može biti produžen za još jedan uzastopni termin u istoj školi.

#### Članak 130.

- zastupa školu i odgovoran je za pravne poslove,
- organizira, planira i usmjerava rad osnovne škole,
- izrađuje program za razvoj škole,

- priprema prijedlog godišnjeg programa rada,
- odgovoran je za provedbu programa rada,
- odgovara za ostvarivanje prava i obveza učenika, odabir učitelja, stručnih suradnika i drugih administrativnog i tehničkog osoblja u skladu sa zakonom i propisima škole,
- odlučuje o prestanku radnog odnosa nastavnika, stručnih suradnika, administrativnog i tehničkog osoblje u skladu sa zakonom i kolektivnim sporazumom,
- potiče stručno osposobljavanje i usavršavanje nastavnika, stručnih asistenta i učitelja,
- organizira mentorstvo za učitelje, vježbenike, stručnog suradnike-pripravnike, prati nastavu u skladu s Planom posjeta određenim godišnjeg programom rada škole,
- izrađuje preporuke i primjedbe iz posjeta, prati rad nastavnika, stručnih suradnika i savjetuje,
- prati rad školskog učitelja, psihologa i drugih stručnih radnika,
- osigurava suradnju s roditeljima,
- izvješćuje roditelje o radu škole i promjenama u pravima i odgovornosti učenika,
- odlučuje o odgojnim mjerama,
- potiče i prati rad zajednice učenika,
- osigurava provođenje odluka školskog odbora,
- provodi sistematizaciju radnih mjesta u školi,
- odlučuje o ugovoru o radu,
- pokreće postupak za stegovnu odgovornost nastavnika, stručnih asistenata i učitelja,
- osigurava suradnju školske zdravstvene ustanove u općini,
- obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom i statutom škole.“ (Službeni vesnik na Republika Makedonija, 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.)

Razvidno je da je proces upravljanja i rukovođenja postao sastavni dio djelatnosti ravnatelja osnovnih škola što ima znakovite pomake prema području menadžmenta u obrazovanju. Međutim proučavajući relevantnu literaturu i zakonske akte s obzirom na funkciju ravnatelja zbog sveobuhvatnosti poslova, uočava se važnost stjecanja i razvijanja kompetencija upravljanja i strateškog komuniciranja kojima bi ravnatelji osnovnih škola pridonijeli stvaranju prepoznatljivosti. Ujedno ovaj proces usmjeren na uvođenje suvremenog upravljanja kroz edukacije ravnatelja može pridonijeti tržišnoj usmjerenosti škola koje će ostvariti postavljene ciljeve i suvremeno poslovanje u okvirima svojih domena.



### 3. Značaj identiteta i imidža za osnovnu školu

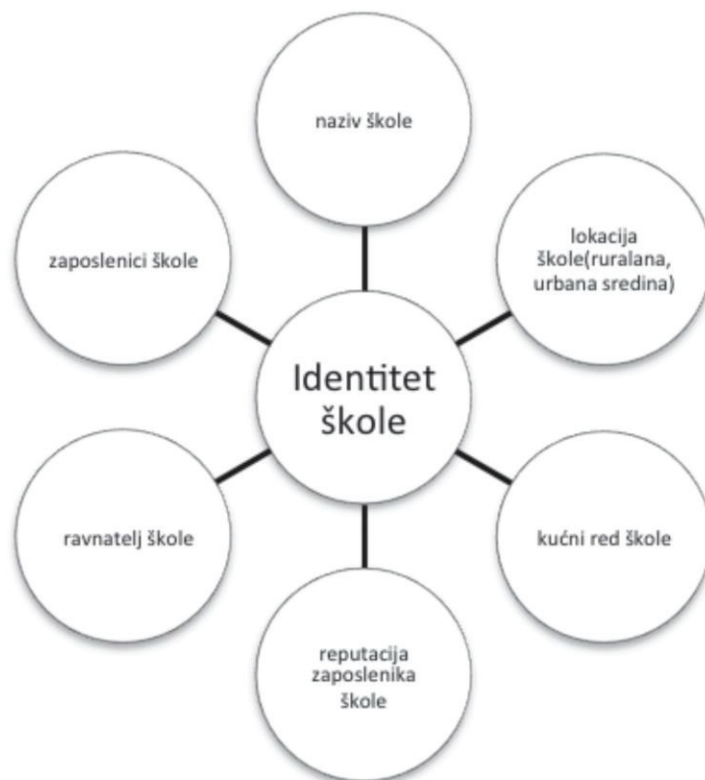
Kako bi se shvatila važnost identiteta za školu navest će se neka pojmovna određenja kojim ga opisuju teoretičari i praktičari. „Identiteti su u najvećoj mjeri konstruirani. Ljudi stvaraju identitet pod različitim stupnjevima pritiska, pobuda, slobode. Identiteti su izmišljena sebstva: ono su što mislimo da jesmo i što bismo željeli biti.“ (Huntington, 2001., str. 33) „Razvijajući svoj identitet, ljudi polaze od kulturalno raspoloživih resursa u svojim neposrednim društvenim mrežama i u društvu kao cjelini. Stoga je proces izgradnje identiteta proces na koji duboko utječu proturječja i prilike socio-kulturne okoline koja ih okružuje.“ (Frosh, 1999., str. 413) Castells identitet naziva „procesom stvaranja smisla na temelju kulturnog atributa ili srodnog niza kulturnog atributa kojima je dana prednost u odnosu prema drugim izvorima smisla.“ (Castells, 2002., str. 16), dok Novak (2001.) identitet određuje kao skupinu segmenata kojima se neka organizacija predstavlja. Skoko navodi da pojam „identiteta nema samo jedno značenje u svakodnevnoj primjeni. Zahvaljujući iznimnoj složenosti njegove primjene mi se danas susrećemo s različitim oblicima identiteta, od osobnog, pojedinačnog do kolektivnog, grupnog ili nacionalnog.“ (Skoko, 2004., str. 34)

Identitet u obrazovnom sustavu možemo definirati kao dio onoga što je naslijeđeno i kao dio onoga prema čemu određujemo osobnost i prepoznatljivost škole te apriorno postajemo drugačiji od drugih što je ujedno temeljna značajka identiteta škole, ali da pri tome opstajemo i eksponiramo se javnosti kao prepoznatljivi.

Kompleksnost identiteta težište nalazi u njegovoj dimenzionalnosti jer objedinjuje različite segmente. Slijedom navedenog, razlikujemo više vrsta identiteta, ali ono što se preferira u sustavu obrazovanja povezivanje je nacionalnog identiteta, kulturološkog identiteta, korporacijskog identiteta, vizualnog identiteta i profesionalnog identiteta kao promptni utjecaj na izgrađivanje imidža škole.

- „Nacionalni identitet i državni identitet u biti je sklop onoga što pojedina država jest ili narodi jesu (ili misle da jesu) i načina da se predstavljaju svijetu.“ (Skoko, 2004., str. 39) Isti autor navodi da se „identitet projicira, odnosno kreira na temelju vlastitih vrijednosti i činjenica.“ (Skoko, 2009., str. 159). Unatoč tomu što se među ljudima, narodima javlja bojazan gubljenja nacionalnog identiteta zbog ulaska u Europsku uniju, to je nemoguće jer se nacionalni identitet identificira kao produkt življenja i samoodređenja kojeg svaki narod treba biti svjestan kao preduvjeta za izgrađivanje imidža. „Dobro predavanje i predavljanje zemlje na privlačan način može potaknuti djecu da uporno nagovaraju roditelje da posjete baš to mjesto (Anholt, 2009., str. 101).

- Kulturološki identitet je proces u kojem se direktno sučeljavaju potrebe za individualizacijom prava pojedinih kultura i neminovnost poštivanja svih posebnosti pojedine zajednice, naroda. Tim procesom utemeljuju se ključne kulturne vrijednosti i istovremeno poriče hijerarhija dominacije među različitim narodima i nacijama. „Traženje kulturnog identiteta postaje funkcija kulture, pri čemu potvrđivanje osobnog identiteta zahtijeva međusobnu komunikaciju.“ (Koković, 2005., str. 298). Ovdje je neizostavno naglasiti interkulturalnost kao jednu od sastavnica kulturološkog identiteta. Analogno tomu sve bi zemlje trebale svoj obrazovni sustav, a samim time i kulturološki identitet, projicirati interkulturalnim odrednicama. Velika je odgovornost na školama i na ulozi ravnatelja i ravnateljica koji trebaju trajno inicirati ulaganja u razvoj kulture škole i njenu prezentaciju u javnosti kroz medije zato što tim diskursom mogu privući i druge zemlje. Škole, koje djeluju na njegovanju i očuvanju vlastite kulture usmjerene su na korijene vlastite prošlosti i sadašnjost te isto predočuju obrazovnom sustavu, znakovit su izvor kulturoloških vrijednosti svakog naroda. „Kultura škole je ukupnost vrijednosti, vjerovanja i mentalnih mapa svih članova škole. To je konsenzus o onome što je važno u školi. Kultura obuhvaća očekivanja svih članova škole. Kultura predstavlja način kako se radi u školi.“ (Richardson, 2001., str. 23) Naglaskom na kulturološki identitet kao segment koji preferira obrazovni sustav iznjedruju se promjene u izgrađivanju stavova mladih generacija kojima svakidašnjica postaje migracija u druge zemlje.
- Korporacijski identitet Ind (1990.) smatra važnim za unutarnju dimenziju organizacije, njezinim uvjerenjem, filozofijom, osobinama vodećih ljudi u organizaciji, etičkim vrijednostima i strategijama te navodi taj termin kao sredstvo koji je najčešće u uporabi pri određivanju programa promjena i komunikacija koje korporacija preuzima uključujući vanjskog savjetnika. Prema Olinsu (1995.), identitet organizacije je upravljanje načinima na koje se tvrtka predstavlja interesnim skupinama. Na razini škole ovdje ključnu ulogu preuzima ravnatelj kao lider koji posjeduje kompetencije, organizacijske i komunikacijske vještine.
- Identitet škole možemo definirati kroz niz aktivnosti, kulturne i javne djelatnosti kako bi se škola kao institucija istaknula i prepoznala u lokalnoj zajednici, regiji, državnoj ili međunarodnoj razini. Pokazatelji identiteta osnovne škole su: naziv škole, lokacija škole, kućni red škole, zaposlenici, reputacija zaposlenika te ravnatelj škole.



Slika 3.9. Identitet osnovne škole (izvor autor)

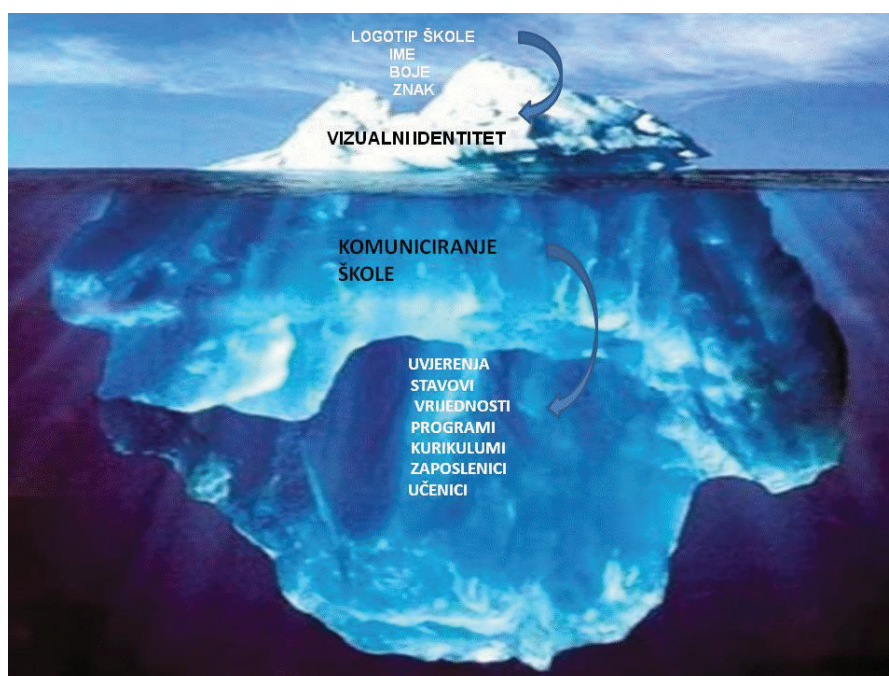
1. Prilikom određivanja naziva škole prvobitno je važno pravilno navođenje naziva osnovne škole. Vrlo su često uočene pogreške u navođenju naziva škole pri primjeni genitiva i nominativa što daje negativnu konotaciju izgrađivanju imena škole (npr. Osnovna škola Ljudevit Gaj umjesto Osnovna škola „Ljudevit Gaj“). Kako bi škola povezala svoj nacionalni identitet s vizualnim preporukama, za naziv škole treba koristiti povijesne, znamenite osobe kraja ili značajnije povijesne događaje.
2. Kućni red donosi i usvaja svaka škola na razini tijela ustanove te postoje neke uvriježene odredbe, ali u interesu je svake škole donošenje posebnih odredbi kojima bi ista izgrađivala identitet škole.
3. Lokacija škole je od iznimne važnosti jer svaka sredina ima svoja specifična demografska obilježja (strukturu stanovništva), ali i dostupnost s obzirom na smještaj, prometnu povezanost, prirodni okoliš i kulturne znamenitosti. „Stoga lokalne zajednice izgrađene kolektivnim djelovanjem i očuvane kolektivnim pamćenjem, čine specifične izvore identiteta.“ (Castells, 2002., str. 73)
4. Zaposlenici škole kao i njihova reputacija dio je identiteta škole jer upravo nameće pitanje izbornosti škole koja je ključna kao dio izgrađivanja imidža kod učenikova upisivanja u osnovnu školu bilo da je riječ o negativnom ili pozitivnom kontekstu. Neophodna je



cirkulacija zaposlenika čiji se identitet temelji na znanju, vještinama i sposobnostima, empatiji, emocionalnoj inteligenciji, suradljivosti i komunikacijskim vještinama.

5. Ravnatelj škole segment je identiteta škola i očituje se kroz funkciju i ulogu u kojoj treba biti vođa, izražavati profesionalne kompetencije, primjenjivati učestalu pojavnost u medijima, izgraditi poslovni ugled svojim komunikacijskim i organizacijskim vještinama. Identiteti su izvori smisla za same sudionike, i po njima, izgrađeni procesom individualizacije (Giddens, 1991.). Ovo ujedno potvrđuje tezu određivanja osobnosti kao jednog od segmenata koncepcije izgrađivanja identiteta.

- Vizualni identitet je „skupina likovnih, vizualnih stilskih i simboličkih karakteristika koje odražavaju komunikacijske specifičnosti organizacije, tvrtke ili proizvoda.“ (Tomić, 2016., str. 1295) O tome govori i Babić te zaključuje da „je vizualan identitet važan zbog osnovnog prepoznavanja. Zato ga treba pažljivo izgrađivati.“ (Babić, 2004., str. 248) Ono što može pobliže odrediti vizualni identitet osnovne škole je logotip škole, znak i boja škole koja se ističe u obilježjima interijera i eksterijera škole. Na određenje vizualnog identiteta osnovne škole utječu uvjerenja, stavovi, vrijednosti, programi, kurikulumi, zaposlenici i učenici jer su segmenti bez kojih je nemoguće osigurati uspješan vizualan identitet koji pridonosi izgrađivanju imidža škole.



Slika 3.10. Vizualni identitet osnovne škole i komuniciranje škole

(URL:[https://www.google.hr/search?q=santa+leda&rlz=1C1LENP\\_enHR528HR530&espv=2&biw=1440&bih=770&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj2j6Gq4c3RAhXFhSwKHRr9A3kQ\\_AUIBi](https://www.google.hr/search?q=santa+leda&rlz=1C1LENP_enHR528HR530&espv=2&biw=1440&bih=770&source=lnms&tbnm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwj2j6Gq4c3RAhXFhSwKHRr9A3kQ_AUIBi), preuzeto 11.1.2017. i dodatak teksta autor)

Globalno sagledavši stanje društva uočavamo probleme, nedostatke, prednosti, ali i prepoznavanje potrebe za promjenom u različitim sektorima od politike, gospodarstava, ekonomije, obrazovanja. „Najbolja rješenja za vrlo ozbiljne probleme gotovo su uvijek kreativna, maštovita i smjela. Cilj je da ljudi budu ponosniji na svoj grad, državu ili regiju te na svoj rad.“ (Anholt, 2009., str. 106) Stoga se poseban značaj daje stvaranju prepoznatljivosti tj. imidžu.

„Prvi uvjet za oblikovanje imidža jest da barem djelomično poznajemo dotični subjekt, bilo da je riječ o pojedincu, organizaciji ili državi jer je imidž u svojoj biti svojevrsna refleksija njihove osobnosti, odnosno identiteta u našoj svijesti. Na širenje i važnost pojma imidž tako je presudno utjecao razvoj medija poput tiska, fotografije, visokotiražnih magazina, filma, radija, televizije. Slike kojima smo okruženi postale su presudne za formiranje svijesti i ponašanje ljudi. Ljudi su se počeli prilagođavati novostvorenim standardima i imitirati viđene, odnosno nametnute ideale ili uživljavati se u zadane predodžbe. To su iskoristile korporacije i političari te su sami počeli stvarati umjetne slike i predodžbe o sebi te ih smišljeno plasirati u javnost kako bi se pokazali još boljima nego što uistinu jesu. Prema tome, pojednostavljeno rečeno, imidž je slika u javnosti nekog subjekta, ali istodobno i jasno osmišljena osobnost subjekta, smisleno plasirana u javnosti.“ (Skoko, 2004., str. 25) Nadalje, isti autor navodi da „pri projekciji identiteta nekog subjekta, kao prethodnici imidža, treba voditi računa o različitosti kultura, tradicija, navika i običaja. Samo tako nećemo doći u nepriliku da u pojedinoj zemlji promoviramo nešto što je oprečno njezinim vrijednostima.“ (Skoko, 2004., str. 32) Anholt ističe intelektualni kapital kao izrazito važan za gospodarski razvoj te da je važno izbjeći negativne aspekte percepcije zemlje (Anholt, 2009.).

Ad hoc naglašavanje i prepoznavanje važnosti izgrađivanja imidža škole od iznimnog su značaja za budućnost države. Tu je ujedno neizostavna činjenica informiranosti učenika od strane učitelja o svojoj zemlji bez predrasuda, već na temelju referentnih izvora kao faktora i katalizatora pozitivnih reakcija zasnovanih na samospoznaji i poštovanju prema vlastitoj zemlji. Prema tome, uočljiv je fenomen identiteta škole kao temelj imidža osnovne škole.

### **3.1. Karakteristike korporativnog imidža osnovne škole**

Skoko ističe „da samo pri projekciji identiteta nekog subjekta, kao prethodnici imidža, treba voditi računa o različitosti svjetskih kultura, tradicija, navika i običaja. Samo tako nećemo doći u nepriliku da u pojedinoj zemlji promoviramo nešto što je oprečno njezinim vrijednostima. (Skoko, 2004., str. 32) Upravo zato ne iznenađuje saznanje da je posljednjih godina velik broj istraživača i stručnjaka istraživao razvojne koncepte imidža različitih poduzeća i tvrtki te su došli

do zaključka da stvaranju imidža prethodi isticanje procesa upravljanja identitetom poduzeća, tvrtke ili institucije. Stoga se smatra svrhovitim predstaviti nekoliko značajnih modela koji su naglasili ulogu i važnost imidža poduzeća, tvrtke ili institucije.

1. Model Kennedy (1977.) model je kojim se apostrofira oblikovanje imidža poduzeća. Glavni je doprinos modela bilo autoričino uvjerenje da se trajan imidž poduzeća mora zasnovati na realnim činjenicama, odnosno na politici poduzeća koja se zasniva na objektivnoj realnosti organizacije. Najznačajniji je element u tom modelu percepcija zaposlenika poduzeća. Ono što je važno za istaknuti kao nedostatak ovog modela je da ne koristi termine identitet poduzeća kao ni koncept koji se osvrće na komunikaciju (Grgić, 2007.).
2. Dowlingov model (1987.) za razliku od prethodno navedenog naglasak stavlja na komunikaciju, posebno ističući unutarnju i vanjsku komunikaciju te upravljanje medijskom komunikacijom, a posebnu pozornost skreće na organizacijsku kulturu kao nezaobilazni element formiranja imidža poduzeća.
3. Marwickov i Fillov model (1997.) naglašava važnost strateškog menadžmenta, te su smatrali da su organizacijska i marketinška komunikacija dominantni oblici komunikacije s obzirom da je upravljačka komunikacija spona osobnosti i identiteta poduzeća.
4. Stuart model (1998., 1999.) za razliku od Abrattova modela kao glavnu promjenu naglašava identitet poduzeća koji objedinjuje osobnost i simbole poduzeća te smještaj zaposlenika. Po njemu je identitet poduzeća izraz njegove osobnosti i zasniva se na strategiji poduzeća (Stuart, 1999., str. 360).

Navodeći daljnje modele znakovitim postaje „prihvatanje da je reputacija poduzeća percepcija identiteta poduzeća koji je stvaran u dužem vremenskom razdoblju i koja je percepcija mnogo stabilnija od imidža poduzeća.“ (Grgić, 2007., str. 590) Nastavno na navedeno, potrebno je istaknuti karakteristike koje čine korporativni imidž škole. Korporativni imidž projekcija je svih iskustava, dojmova, vjerovanja i osjećaja koje javnost percipira kao posljedicu doživljenog (Zelenika, Babić, 2005.). Za razliku od navedenih autora možemo se poslužiti njihovim modelom pritom izostavljajući elemente koji su neophodni za osiguravajuće društvo. Korporativni imidž škole temelji se na elementima koji se usmjeravaju na imidž ravnatelja, identitet škole, organizacijsku strukturu i kulturu osnovne škole. Ključna je uloga na ravnatelju ili ravnateljici koji kao lider i menadžer zasigurno postaje ključni čimbenik i strateg stvaranja korporativnog imidža škole. „U cilju postizanja poslovnog uspjeha, on potiče ekonomičnost, profitabilnost, organizacijsku kulturu, profesionalnu etiku i konkurentnost poslovanja.“ (Babić, 2004., str. 95).

Slijedom navedenog, potrebno je navesti karakteristike škole kao organizacije koja uči.

„Organizacija koja uči ima pet osnovnih karakteristika:

1. Postoji zajednička vizija s kojom se svi slažu.
2. Ljudi napuštaju stare načine razmišljanja i standardne rutine koje su koristili za rješavanje problema ili u obavljanju svojih poslova.
3. Članovi shvaćaju sve organizacijske procese, djelatnosti, funkcije i interakcije s okruženjem kao dio sustava međusobnih odnosa.
4. Ljudi komuniciraju otvoreno jedni s drugima (preko vertikalnih i horizontalnih granica) bez straha od kritike i kažnjavanja.
5. Ljudi sublimiraju svoje osobne interese i fragmentirane interese da bi radili zajedno na ostvarivanju zajedničke vizije organizacije.

Učešće organizacije također karakterizira specifična kultura, koja cijeni preuzimanje rizika, otvorenost i rast.“(Jovanovski, 2012., str. 81)

Unatoč tomu što su osnovne škole neprofitne organizacije, one svoju konkurentnost u javnosti trebaju postići i realizirati provođenjem novih programa, jasnijom percepcijom ljudskih potencijala eksponiranjem u javnosti te na taj način osigurati konkurentnu prednost osnovne škole stvaranjem koncepcije uspješne škole. Kao rezultat toga uočava se da je pozicioniranje korporativnog imidža neke organizacije, poduzeća pa i osnovne škole rezultat brojnih aktivnosti koje uvelike ovise o sposobnostima ravnatelja, raspoloživim resursima, stavovima, mišljenjima i predodžbama korisnika (Zelenika, Babić, 2005.).



## 4. Strategije komuniciranja osnovne škole

„Zbog važnosti obrazovanja u društvu danas su odnosi s javnošću iznimno važni za uspješno funkcioniranje svake obrazovne institucije. Puno je razloga zašto odnosi s javnošću trebaju obrazovnim institucijama.“ (Tomić, 2016., str. 431) „Skoro svatko traži da škole budu odgovornije. Zahtjevi za odgovornošću otišli su puno dalje od pitanja učeničkih rezultata, te uključuju pozive na testiranje kompetentnosti nastavnika i uvođenjem poticajnog plaćanja na temelju pokazane kvalitete. Nadalje, porezni obveznici i zakonodavci odbacuju zamisao prema kojoj bi dodjelom više sredstava došlo do poboljšanja škola.“ (Broom, 2010., str. 252) Stoga ne iznenađuje tendencija da u školama značajno mjesto zauzme područje odnosa s javnošću i osoba koja ih vodi kako bi javnost akceptirala stvarnu sliku škole i shvatila važnost ciljeva koji su od općeg interesa.

„ Glavni su ciljevi odnosa s javnošću u državnim školama:

1. Jačati svijest o obrazovnim pitanjima, osobito pitanjima financiranja, radi obesnaživanja dezinformacija i glasina.
2. Njegovati odnose s glavnim zainteresiranim strankama radi gradnje javne potpore i osiguravanja adekvatnog financiranja, uključujući donacije kad je to prikladno.
3. Postići javno prihvaćanje obrazovnih inicijativa i potporu onda kada se vrše promjene obrazovanja.
4. Pojačati ugled škola među najvažnijim ciljanim javnostima.“ (Broom, 2010., str. 452-453)

S obzirom na navedeno činjenica je da ravnatelji škola kao čelnici ovih neprofitnih organizacija sve više prepoznaju značaj odnosa s javnošću kao koncepciju za uspješno funkcioniranje škola zbog sveprisutne problematike nasilja među vršnjacima, uvođenja promjena u obrazovne sustave, ali i nedostataka resursa kao neizostavnog čimbenika za daljnju održivost, razvoj i stvaranje prepoznatljivosti škole. Važno je naglasiti da osnovne škole nemaju osobu zaduženu za odnose s javnošću te tu ulogu najčešće preuzima ravnatelj koji bi trebao poznavati korake strateškog komuniciranja.

Brojni teoretičari i praktičari za odnose s javnošću navode četiri ključna koraka koji se trebaju realizirati u organizacijama pa samim tim smatra se važnim njihova primjena u školi u svrhu poboljšanja rada i stvaranja njezine prepoznatljivosti i konkurentnosti. To su određivanje problema ili istraživanje, planiranje ili programiranje, poduzimanje akcije i komuniciranje te ocjena programa ili evaluacija.



Slika 4.11. Četiri koraka procesa odnosa s javnošću (Broom, 2010., str. 269)

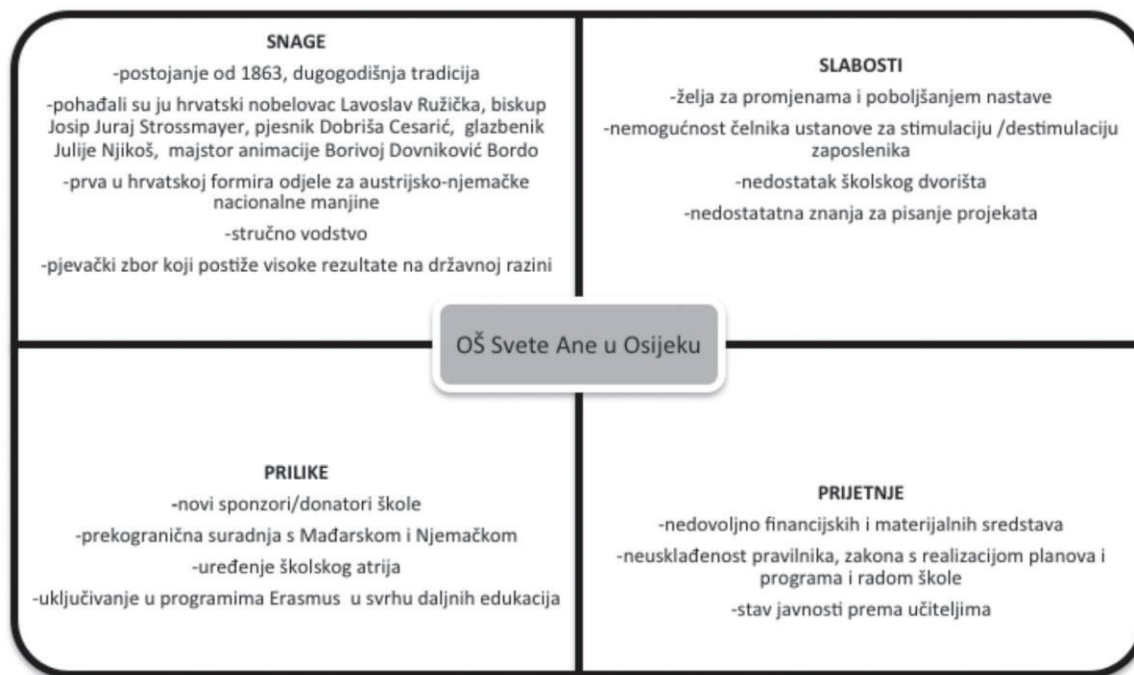
„Drugim riječima ne možemo primijeniti odnose s javnošću ako nismo izabrali kvalitetnu strategiju i utvrdili plan djelovanja. Isto tako naš PR<sup>9</sup> program ne može biti potpun ako ga ne prati i procjena rezultata, odnosno evaluacija.“ (Skoko, 2006., str. 106) Stoga se navedeno postupanje ističe kao zdrav doprinos pri izgrađivanju imidža škole bez obzira o kojoj se situaciji/problemu radilo.

## 4.1. Određivanje problema ili istraživanje u školi

Na funkcioniranje i rad škole utječu unutarnji čimbenici i vanjski čimbenici koje je potrebno sustavno proučiti i analizirati, a sam se postupak provodi analitičkim i istraživačkim postupcima. Kako bi se utvrdilo stanje škole, prvotno se naglasak stavlja na provođenje jedne od analitičkih metoda. „Brojni autori ističu SWOT<sup>10</sup> analizu kao jednu od najrelevantnijih i najčešće upotrebljivanih metoda u planiranju, ne samo komunikacije, već i cjelokupnog poslovanja organizacija. Elementi SWOT analize najčešće se prikazuju u kvadratu, kao odraz ogledala što na vizualno jednostavan način prikazuje odnos unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na organizaciju.“ (Jugo, 2012., str. 101)

<sup>9</sup> eng. public relations - kratica PR (odnosi s javnošću)

<sup>10</sup> SWOT- eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - snage, slabosti, prilike i prijetnje



Slika 4.12. Primjer SWOT analize za Osnovnu školu Svete Ane u Osijeku

Tomić naglašava da „sve skupine unutar i izvan organizacije, s kojima je ona u izravnom kontaktu i na koju utječu, određuju najvažnije javnosti kojima će se organizacija obraćati.“ (Tomić, 2016., str. 452) Danas se oni nazivaju *stakeholderi* (dionici)<sup>11</sup>, a kada govorimo o školi onda su to zaposlenici škole, učenici, roditelji, lokalna zajednica i mediji. Određivanje problema omogućuje da se na temelju dobivenih informacija od strane svih *stakeholdera* koji utječu na školu utvrdi što se u njoj događa. „Uvažavajući činjenicu kako je svako strateško djelovanje usmjereno ka cilju, odluka o samom provođenju istraživanja ovisi o njegovom eventualnom doprinosu misiji organizacije.“ (Jugo, 2012., str. 109) G. Szondi, R. Theilman donose svoj pristup istraživanju u kojem istraživačke metode dijele na:

1. kvalitativne: intervju ciljane javnosti i 2. kvantitativne: anketa i analiza sadržaja. (Tomić, 2016.) Rezultati dobiveni istraživanjem i analiziranjem stanja iznimno su važni za daljnji razvoj i stvaranje imidža škole. U konačnici oni svoju primjenu pronalaze u drugom koraku koji se odnosi na planiranje i stvaranje programa.

<sup>11</sup> eng. stakeholder - zainteresirana strana, dionik, nositelj interesa



## 4.2. Planiranje i stvaranje programa u školi

„Plan odnosa s javnošću uključuje definiranje cilja, određivanje strategije za njegovo postizanje i taktike kojima će se strategije implementirati.“ (Tomić, 2016., str. 432) Prema Jugu, provedeno istraživanje dalo je jasnu sliku situacije u kojoj se organizacija nalazi, a sami ciljevi usmjeravaju cjelokupni proces komunikacije prema neutraliziranju problema i korištenju prilike. (Jugo, 2012., str. 136) Prema Tomiću „ciljevi odnosa s javnošću trebaju slijediti akronim SMART. To znači da trebaju biti:

- stretching - fleksibilni
- measurable - mjerljivi
- achievable - ostvarivi
- realistic - realni
- time-bound - u roku“ (Tomić, 2016., str. 269).

Primjer cilja osnovne škole bio bi povećati broj upisanih učenika. Osim cilja važno je imati strategiju i taktiku kako bi se cilj škole ostvario. „Strategija predstavlja temelj na kojem se gradi taktika programa i možemo ju promatrati kao princip koji će nas pomaknuti iz točke u kojoj jesmo, u točku u kojoj želimo biti.“ ( Jugo, 2016., str. 155) Primjer strategije osnovne škole bio bi predstaviti javnosti inovativne programe, postojeće programe, događaje i projekte koji se provode, dok bi taktika bila medijski predstaviti postignute rezultate učenika i zaposlenika škole na natjecanjima, natječajima, međunarodnu povezanost i rezultate suradnje.

Skoko ističe „da se strategija PR programa odnosi na sveukupni pristup koji planirate uporabiti kako biste ostvarili ciljeve. Strategija zapravo odgovara na pitanje „kako“ ćete nešto postići.“ (Skoko, 2006., str. 110) Smith (2009.) podijelio je strategije na proaktivne i reaktivne, a Jugo (2012.) ih je detaljno opisao prema istome autoru u svojoj knjizi Strategije odnosa s javnošću. I jedne i druge imaju znakoviti potencijal u stvaranju i očuvanju imidža škole.

„Proaktivne strategije podrazumijevaju unaprjeđenje organizacijskih uspjeha, uz sudjelovanje publike i posebnih događaja, te razvoj savezništva i koalicija, sponzorstva i ponekad aktivizma.“ (Jugo, 2012., str. 157)

Proaktivne strategije dijele se na:

1. Akcijske strategije (uspješnost organizacije, sudjelovanje publike, organizacija posebnih događanja, sklapanje savezništva, sponzorstva, strateška filantropija, aktivistička strategija)

usmjerene su na aktivnost organizacije.

2. Strategije komunikacije (publicitet, informacije, transparentno komuniciranje) usmjerene su na komunikaciju (Smith, 2009.).

Akcijske strategije možemo u školi i za školu primijeniti na sljedeći način:

- Uspješnost organizacije kao proaktivna strategija može se primijeniti u školi kada je ista stekla određenu reputaciju u javnosti svojim vidljivim i mjerljivim pokazateljima tj. uspjehom.
- Sudjelovanje publike strategija je koja se u školi primjenjuje uključivanjem roditelja u provođenje određenih pitanja vezanih za provedbu i donošenje prijedloga kao na primjer odlazak na ekskurzije/izlete/određivanje tima za kvalitetu/izbor ravnatelja.
- Organizacija posebnih događaja sljedeća je akcijska strategija koja podrazumijeva uključivanje lokalne zajednice, roditelja kako bi se usmjerila pozornost i dobila naklonost javnosti.
- Sklapanje savezništva u školi može se provesti kao strategija spajanja škola prijatelja bilo iz zemlje ili inozemstva. Ovim pristupom škole promoviraju sebe i druge škole partnere, a u javnosti stvaraju pozitivnu sliku o sebi.
- Sponzorstva su ono na što škole danas trebaju staviti poseban ili čak primarni značaj. Jugo ističe „da je to jedan od proaktivnih koraka koje organizacija može poduzeti kako bi dobila željenu vidljivost među svojim ciljanim javnostima.“ (Jugo, 2012., str. 167) Skoko govori „da se time sponzori, odnosno tvrtke predstavljaju svome okružju u boljem svjetlu i promoviraju svoj brend te istodobno pokazuju odgovornost prema društvu u kojem djeluju i potpomažu plemenita nastojanja ili zanimljive događaje.“ (Skoko, 2006., str. 279)
- Strateška filantropija najbolje se ostvaruje i realizira kroz različite organizacije koje daju financijska sredstva ili edukacije na temelju dobro osmišljenih programa. Danas se one u školi najčešće realiziraju kroz različite volonterske inicijative od strane škole i predstavljanju značajan segment u stvaranju prepoznatljivosti među ciljanom javnosti.

Tablica 4.1. Primjer strateške filantropije OŠ Čakovci kroz Nacionalnu zakladu za razvoj civilnoga društva Slagalica

Oznaka prijavljenog područja	Naš doprinos zajednici
<b>OSNOVNI PODACI O ORGANIZACIJI</b>	
1. Naziv organizacije	Osnovna škola Čakovci
2. Sjedište i adresa organizacije	Šandora Petefija 8
3. Županija	Vukovarsko-srijemska županija
4. Ime i prezime osobe ovlaštene za Zastupanje i dužnost koju obavlja (npr. predsjednik-ica, direktor-ica)	Ivana Stanić, ravnateljica
5. Telefon	032/534-134
6. Telefaks	032-534-135
7. Adresa E-pošte	os-cakovci-001@skole.t-com.hr
8. Internetska stranica	http://os-cakovci.skole.hr/
9. Godina osnutka organizacije	1998.
10. Datum i godina upisa u Registar	15. listopada 1998.
11. RegistarSKI broj	Tt-11/523-2 MBS:030062093
12. Registrirana kod	Trgovački sud u Osijeku
13. OIB (Osobni identifikacijski broj)	48107004999
14. RNO (Broj iz Registra neprofitnih organizacija)	xxxxxx
15. Broj žiro računa organizacije i naziv banke	xxxxxx
16. Ciljevi osnivanja organizacije, sukladno Statutu ili drugom osnivačkom aktu	Odgoj i obrazovanje
17. Svrha i područje djelovanja organizacije	Odgojno-obrazovna ustanova
18. Broj stalno zaposlenih u organizaciji	35
19. Djelatnost organizacije, sukladno Statutu - osnivačkom aktu	Odgoj i obvezno osnovno obrazovanje djece i mladih
20. Udio volonterskog rada u organizaciji (upišite)	60%
a) Broj osoba koje volontiraju	20
b) Broj sati volonterskog rada ostvarenih u 2011. godini	104 sata

PODACI O GRADANSKOJ INICIJATIVI	
Naziv inicijative:	<b>Osmijeh za sve</b>
Predviđeni početak i završetak provedbe inicijative	4.1.2013. – 1.3.2013.
Područje provedbe inicijative(mjesto, općina, grad, županija)	Berak, Tompojevci, Mikluševci, Čakovci, Vukovar, Ilok, Općina Tompojevci, Vukovarsko- srijemska županija
Ukupan iznos potreban za provedbu inicijative	12.082,50 kn
Iznos koji se traži od Zaklade	12.082,50 kn
Ako je iznos ukupnih troškova za provedbu inicijative veći od iznosa koji se može dobiti od Zaklade, molimo navedite načine kako ćete osigurati ostatak sredstava za provedbu inicijative	xxxxxxxxxxxxxxxx
Osobe odgovorne za provedbu inicijative	
Voditeljica inicijative	Ivana Stanić
(životopisi)	Izabela Mlinarević

OPIS INICIJATIVE
1.Opišite što Vas je potaklo da prijavite ovu inicijativu, odnosno kako ste utvrdili potrebe i koji problem rješavate ovom inicijativom.
<p>Učenici Osnovne škole Čakovci uočili su potrebu za podizanjem kvalitete provođenja slobodnog vremena djece i starijih u lokalnoj zajednici.</p> <p>Naime, nakon niza radionica kojima je utvrđeno neprimjereno provođenje slobodnog vremena za djecu njihove dobi (predugo gledanje televizije, prečesto korištenje društvenih mreža, manjak fizičke aktivnosti), učenici 7. i 8. razreda domislili su se kako što korisnije osmisliti svoje slobodno vrijeme i slobodno vrijeme svojih sumještana i stanovnika Vukovarsko-srijemske županije.</p> <p>Učenici su odlučili uvježbati predstavu koju bi darovali Općini Tompojevci te vrtićima i staračkim domovima u županiji. Predstava koju su učenici uvježbali mjuzikl je pod nazivom Patnje jednog vuka. Priča mjuzikla vrlo je poučna – govori o pobjedi dobra nad zlom koji se bore u svakom čovjeku. Inače, priča je kombinacija nekoliko bajki: Vuka i sedam kozlića, Vuka i tri praščića i Crvenkapice, prilagođena i uglazbljena za potrebe školske predstave.</p> <p>Mjuzikl s dvadeset učenika uvježbale su nastavnica glazbene kulture Nataša Lukač i učiteljica Tamara Kovčalića, a u izradi kostima sudjelovali su i učitelji i roditelji. Nastavnica likovne kulture Žaklina Živković zajedno je s učenicima izradila kaširane maske vuka i tri praščića, a roditelji su pomogli u izradi kostima.</p> <p>Namjera je učenika naše škole s predstavom gostovati u društvenim domovima u Općini Tompojevci. Općinu Tompojevci čini 5 sela: Berak, Čakovci, Bokšić, Mikluševci, Tompojevci. U Čakovcima bi predstavu izveli u prostoru škole. Nadalje, u Berku, Bokšiću, Tompojevcima i Mikluševcima predstavu bi izveli u društvenim domovima i na taj način svima dali priliku da pogledaju predstavu. Također, predstavu bi odigrali u dječjoj igraonici, vrtićima i staračkim domovima u županiji.</p> <p>Zbog relativne izoliranosti Općine Tompojevci i slabije povezanosti s Vukovarom, većina naših mještana starije je životne dobi, slabijeg imovinskog statusa te su primorani provoditi slobodno vrijeme u svojim selima. U tim istim selima kulturno-društveni život stanovništva je siromašan te je otuda proizišlo usmjerenje naših učenika probuditi kulturno-društveni život svoje sredine i šire lokalne zajednice. Istovremeno, učenici hoće proširiti poruku prihvaćanja i tolerancije, a na taj način i sebe uključiti u korisne akcije neophodne za zdrav razvoj u tinejdžerskoj dobi.</p> <p>Volonterski doprinos sudionika sastojao bi se u volontiranju učenika i učitelja koji bi predstavu izvodili van školskog radnog dana. Doprinos roditelja je u izradi kostima za mjuzikl i prijevozu djece do mjesta gdje bi se predstava održavala. Doprinos tehničkog osoblja naše škole bio bi u postavljanju i podešavanju sustava ozvučenja na mjestima izvođenja mjuzikla.</p>

2. Jeste li do sada imali iskustva u organiziranju i provedbi sličnih građanskih inicijativa, ako jeste, molimo vas da to ovdje kratko opišete.			
-			
3. Detaljan opis građanske inicijative i plan provedbe			
Aktivnost	Očekivani rezultati	Odgovorna osoba	Vremenski period
1. Uvježbavanje predstave – glazbeni dio	Uvježban glazbeni dio mjuzikla	Učiteljica Nataša Lukač	4.1.2013. – 1.3.2013.
2. Uvježbavanje predstave – dramski dio	Uvježban dramski dio mjuzikla	Učiteljice Ana-Marija Zulić i Tamara Kovčalića	4.1.2013. – 1.3.2013.
3. Izrada kostima	Izrađeni kostimi potrebni za održavanje mjuzikla	Učiteljica Žaklina Živković i roditelji	4.1.2013. – 20.1.2013.
4. Izrada scenografije	Izrađena scenografija za nastup	Učiteljice Žaklina Živković i Izabela	4.1.2013. – 20.1.2013.
5. Izrada i podjela letaka i plakata te objava na internetskoj stranici	Izrađeni letci, promovirana predstava i objavljen poziv na internetskoj stranici	Učitelji Nevenka Burić i Miroslav Štimac	4.1.2013. – 20.2.2013.
6. Održavanje predstave	7 održanih predstava	Učiteljice Nataša Lukač i Žaklina Živković	11.1.2013 – 1.3.2013.
7. Objava za medije	Vijest o održanim predstavama objavljena u medijima	Ivana Stanić i Izabela Mlinarević	20.2.2013. – 1.3.2013.
4. Sažetak inicijative (opisati u najviše 30 riječi)			
Volonterskom inicijativom učenika, učitelja i roditelja škole namjera nam je podići kvalitetu kulturno-društvenog života djece i starijih osoba uže i šire lokalne zajednice.			
5. Tko su sudionici inicijative?			
Sudionici inicijative su učenici, roditelji i djelatnici škole.			
6. Na koji način su voditelj/voditeljica inicijative povezani s Vašom organizacijom?			
Obje su zaposlenice škole.			
7. Tko su izravni, a tko neizravni korisnici inicijative? Navedite njihovu strukturu i broj			
Izravni korisnici inicijative su djeca i starije osobe (400 osoba), a neizravni korisnici su stanovništvo Općine Tompojevci, djelatnici igraonice, dječjeg vrtića i staračkog doma (1700 osoba).			
8. Ciljevi koji se postižu provedbom predložene inicijative			
Cilj je ove inicijative probuditi kulturno-društveni život Općine Tompojevci i šire lokalne zajednice.			
9. Koliki je udio volonterskog rada u provedbi ove inicijative? (iskažite u broju osoba i sati)			
35 osoba, 150 sati			
10. Opišite koje rezultate očekujete nakon završene inicijative!			
Rezultat koji očekujemo je kvalitetno provedeno slobodno vrijeme djece i starijih osoba kroz kulturno-društvene sadržaje.			
11. Na koji ćete način informirati građane o mogućnosti uključivanja u ovu građansku inicijativu?			
Građane ćemo informirati putem letaka i informacija na internetskoj stranici te kroz medije.			

- „Aktivistička strategija fokusirana je uglavnom na persauzivnoj komunikaciji (Jugo, 2012., str. 175). Danas se u školama može primijeniti potičući ciljanu javnost na aktivističko djelovanje usmjereno na održivost škola, posebno onih u ruralnim sredinama ili dislociranim školama kojima prijete mogućnost zatvaranja.

Strategije komunikacije dio su proaktivnih strategija i školi mogu pridonijeti na sljedeći način:

- Publicitet kao strategija komunikacije omogućuje školi privlačenje pozornosti na određena događanja ili postignute rezultate. Kod publiciteta se posebna pozornost pridaje medijima jer oni najbrže šire određenu vijest koja se dogodila ili je povezana sa školom i šalju sliku javnosti.
- „Informacije su strategija koja očekuje od praktičara odnosa s javnošću analiziranje između triju parametara: aktivnosti organizacije i njezine poruke, medijskog dnevnog reda i interesa koji će ciljana javnost imati za našu poruku.“ (Jugo, 2012., str. 181) Ono što je važno istaknuti da škola tijekom cijele školske godine ima niz aktivnosti predviđenih školskim kurikulumom koje treba redovito objavljivati jer šalju pozitivne informacije i daju pozitivnu dvosmjernu komunikaciju s javnošću.
- Transparentno strateško komuniciranje škole omogućuje školi da predstavi svoj problem ciljanoj javnosti kako bi stekla jasan uvid u problematiku i time izbjegla negativne konotacije. Primjer toga inkluzija je učenika koji treba ići u posebni odjel, ali u školi nisu ustrojeni posebni odjeli te je učenik uključen u redoviti odjel. Škola će putem osobe zadužene za odnose s javnošću pridonijeti bržem rješavanju problema jer će se učenik uključiti u posebne odjele u najbližoj školi ili će se ubrzati proces otvaranja posebnih odjela i inkluzije učenika u posebne razredne odjele.

Za razliku od proaktivnih strategija, reaktivne strategije primjenjuju se u kriznim situacijama kada organizacija gubi svoj dignitet i želi povratiti reputaciju javnosti.

Reaktivne strategije su:

1. Strategija preventivne aktivnosti (preventivni protuodgovor) primjenjuje se u situaciji kada je organizaciji poznato da će biti optužba prema njoj iznesena javnosti.
2. Strategije napadačkog odgovora (napad, neprilika, šok, prijetnje) primjenjuju se kada je organizaciji poznato da će biti izložena neugodnostima od strane drugih. Ovim se strategijama pritom nastoji uvjeriti suparnike na odustajanje od daljnjih postupaka.
3. Strategije obrambenog odgovora (poricanje, isprika, opravdavanje) primjenjuju se u

svrhu smirivanja tenzija i izbjegavanja daljnjih represivnijih strategija kako bi se očuvao ugled organizacije.

4. Strategije zavaravajućih odgovora (strateški ustupci, aluzija, razdruživanje, preimenovanje) primjenjuju se kada se javnost usmjerava na neke druge situacije, događaje kako bi se skrenula pozornost s određenih problema u kojima se našla organizacija.
5. Strategije javnog sažaljenja (izražavanje zabrinutosti, sućut, isprika) primjenjuju se kada organizacija želi javnosti iskazati razumijevanje prema određenim nesretnim i neugodnim događanjima
6. Strategije korektnog ponašanja (pokretanje istražnog postupka, korektivne aktivnosti, povrat u prijašnje stanje, strategija potpunog pokajanja) primjenjuju se kada organizacija svojim postupcima želi korigirati nepovoljnu situaciju u kojoj se našla određena javnost.
7. Strategije promišljene neaktivnosti (strateška tišina, strateška višeznačnost) primjenjuju se kada se ne želi pokazati svoje stajalište kako bi se što prije skrenula pozornost s neželjenog događaja ili situacije koju je organizacija učinila (Jugo, 2012.).

Sve navedene proaktivne i reaktivne strategije primjenjive su u školama s ciljem očuvanja njezina ugleda ili izgrađivanja imidža te boljeg pozicioniranja prema ciljanoj javnosti. Na osobi koja u školi provodi PR izuzetno je važno poznavanje navedenih strategija i njihova primjena. Sljedeći korak unutar strateškog planiranja je pisanje i slanje poruka ciljanoj javnosti. Skoko ističe da „poruke tako moraju biti usklađene s ciljevima a sadržajno sukladne početnoj analizi, u kojoj smo otkrili prednosti i snage tvrtke, odnosno njezine nedostatke. Oblikovanje poruke je iznimno važno jer se njome utječe na medije i javnost. S druge strane ona mora jasno i privlačno prenijeti naše informacije, ideje, stajališta i pridonijeti ostvarenju zacrtanih ciljeva.“(Skoko, 2006., str. 111)

„Prokušane tehnike koje pomažu smanjenju nesklada između stajališta komunikatora i stavova javnosti:

1. Koristite medije koji se najbolje poistovjećuju sa stajalištem javnosti.
2. Koristite komunikacijski izvor koji s obzirom na temu komunikacije uživa najveću vjerodostojnost javnosti.
3. Ublažite razlike između stajališta izraženih u komunikaciji i stajališta javnosti.
4. Nastojite se vokabularom i anegdotalno poistovjetiti s javnošću s obzirom na područje koje nije povezano s aktualnim pitanjem.
5. Predstavite komunikatorovo stajalište kao većinsko, s tim da većinu definirate iz same javnosti.

6. Koristite grupna poistovjećivanja javnosti kada ona pridonose stvaranju pozitivne reakcije. Vrijedi i obrnuto.

7. Mijenjajte kako bi odgovarala porukama organizacije.“ (Broom, 2010., str. 333)

Pri oblikovanju poruke za medije uputno je njezino navođenje u smjeru vijesti te Tomić (2000.) navodi da poruka treba biti kratka i jednostavna, uvjerljiva, za sve dovoljno široka, realna, emotivna, efektivna i potrebno ju je stalno ponavljati. Pri strateškom oblikovanju poruke upućuje se na četiri temeljne činjenice: javnost čine ljudi, ljudi su naklonjeni porukama koje su njima bliske i u kojima pronalaze osobni interes, mediji stvaraju svoje odvojene zajednice i mediji imaju veliki učinak na javnost koji je često nemjerljiv (Broom, 2010.). „Plasiranje poruka i druge aktivnosti unutar PR programa usklađuju se vremenski. Vremenski raspored često uključuje odabir točnog datuma kad će se planirani događaj odigrati ili odabir proizvoljnog datuma kada se sve komunikacijske aktivnosti trebaju odigrati.“ (Skoko, 2006., str. 111) Posebna je pozornost na mogućem proračunu programa i resursima koji će osigurati adekvatnu i uspješnu provedbu, a potom slijedi formuliranje komunikacijske strategije u pisanom obliku. Skoko navodi „da mora imati sljedeće rubrike: pozadina, cilj programa, specifični cilj, ključne javnosti, komunikacijski ciljevi, pitanja koja se tiču ključne javnosti, teme i ključne poruke, mediji, događaji ili tehnike te vrijeme provedbe.“ (Skoko, 2006., str. 111). S obzirom na navedeno, Jugo ističe da ovaj „pisani dokument mora jasno definirati problem i položaj organizacije te artikulirati razlog zašto se plan uopće radi, koji su principi kojima će se problem riješiti, koje su metode kojima će se služiti te na koji način će organizacija saznati je li uspjela u svemu tome.“ (Jugo, 2012., str. 218) Sistematičan pristup pri planiranju i izradi programa pridonosi jasnijoj komunikaciji s ciljanim javnostima te ujedno utječe da provedba programa bude konstruktivna za školu.

### 4.3. Komuniciranje u školi

Komunikacija u školi kao instituciji apriorno je važna zbog učinkovitog organiziranja njezina rada. „Vrsna je komunikacija temeljna pretpostavka usmjeravanja aktivnosti u funkciji razvoja i unaprjeđivanja. Ona je osnovno sredstvo povezivanja ljudi na ostvarenju zajedničkog cilja u školi.“ (Staničić, 2006., str. 226) Reardon (1998.) apostofira da uspješnosti komuniciranja unutar organizacije, a isto se može primijeniti i na školu, pridonosi: organizacijska kultura, organizacijske mreže i organizacijski odnosi.

1. Organizacijska kultura škole odnosi se na običaje, načine komuniciranja, događaje, sastanke, sjednice tijela škole što zahtijeva od pojedinaca dobro poznavanje kulture same osnovne škole.



2. Organizacijske su mreže kroz istraživanja predstavljene kao kanali kojima putuju informacije. Reardon (1998.) ističe istraživanje (Rogersa i Kincaidu, 1981.) prema kojemu se pronalaze načini uočavanja prepoznavanja i drugih komunikacijskih uloga primjenom analize komunikacijskih mreža te su utvrdili da je moguće otkriti struje informacija koje utječu na ponašanje pojedinca, ali i odrediti mjere kojima bi se poboljšao protok informacija te time utjecalo na promjenu ponašanja sudionika.
3. Kako bi organizacijski odnosi bili efektivni i egzaktni, komunikacija u školi mora biti dvosmjerna i asimilacijska kako bi zaposlenici prihvatili pravila i dogovore unutar škole. Reardon (1998.) objašnjava da uspostavljanje i održavanje otvorenih komunikacijskih kanala može pridonijeti i otvoriti mogućnosti prema kojima zaposlenici saznavaju što misle ostali te se tim pristupom uočavaju i različitosti koje mogu pridonijeti uspješnoj komunikaciji.

S obzirom na navedene odnose potrebno je istaknuti činitelje koji pridonose oblikovanju odnosa te onemogućuju daljnju diskrepanciju u komunikaciji, a Reardon (1998.) pri tome ističe socioekonomski status, dob, spol. Kako bi se razvidnije utjecalo na uspješnost komunikacije u školi, u radu će se navesti strukture komuniciranja prema nekoliko razina.

S aspekta uspješne komunikacije u školi ishodište je razvoj škole, pritom zadovoljavajući potrebe emancipiranog društva utemeljenog na ljudskim potencijalima škole, roditeljima, učenicima, članovima lokalne zajednice, predstavnicima nadležnih institucija i svih ostalih organizacija koje fluentno dolaze u dodir sa školom.

Zaposlenici škole komuniciranje trebaju eksplicitno zasnivati na timskom radu, uvažavanju mišljenja, prenošenju konkretnih informacija u svrhu poboljšanja kvalitete rada i uspješnije međuljudske komunikacije, aktivnom slušanju te tendenciji kreiranja i razvoja novih ideja kao i uspješnoj projekciji i realizaciji postavljenih projekata i programa. „Svaka firma unutar sebe i prema vanjskim subjektima mora izgraditi što bolji dojam (impresiju), povjerenje, predodžbu, odnosno imidž/ugled o sebi, jer joj je to jamstvo kontinuiteta dobrog poslovanja, te ujedno i pretpostavka za svaki oblik komunikacije.“ (Spahić, 1992., str. 59)

Analogno tomu, usmjeravamo se na svaki segment *inputa* i *outputa* u komunikaciji kako bi se očuvala percepcija pozitivnog imidža. Ravnotežu uspješne komunikacije asimilira ispunjavanje međusobnih očekivanja sukladno dogovorima među dionicima komunikacijskog procesa. Slijedom navedenog može se navesti da velik broj stručnjaka ističe važnost internog i eksternog komuniciranja. „Poslovanje s eksternom javnošću ne može se optimalno odvijati ako interna javnost nije dovoljno dobro informirana, uključena u procese poslovanja i motivirana za uspješno obavljanje svakog posla. Interno komuniciranje se odvija na dvije razine - među kolegama u istom

odjelu ili na istoj hijerarhijskoj razini, te između nadređenih i podređenih.“ (Skoko, 2006., str. 260) Isti autor nadalje ističe ciljeve interne komunikacije koji su primjenjivi i važni za uspješno komuniciranje u školi, a to su podrška u provođenju ciljeva i programa škole, te prepoznavanje i zadovoljenje interesa interne javnosti. (Skoko, 2006.)

Razvidno je da se komuniciranje u školi svakodnevno provodi s različitim dionicima unutar same škole (zaposlenici, učenici) ali i s ciljanim javnostima (roditelji, lokalna zajednica) koje utječu na uspješno funkcioniranje škole s ciljem prenošenja poruke. Osim toga škola svojim komunikacijskim kanalima i alatima dopire do ciljanih javnosti stoga je važno dobro poznavanje onih koji su primjenjivi za školu kako bi poruka ostvarila svoj smisao te učinila školu prepoznatljivom.

Proces komunikacije se prema Tomiću (2016.) odvija od pošiljatelja poruke do primatelja poruke kojem je krajnji cilj postići međusobno razumijevanje. Taj prijenos informacija odvija se putem osobnih kanala u kojima je zastupljena izravna komunikacija kao što je prethodno navedeno ili posrednih kanala koji nemaju osobnog kontakta.

Škole svakodnevno komuniciraju putem internetske stranice škole, putem lokalne televizije ili radija, najčešće na osobni zahtjev od strane čelnika škole, putem nacionalne televizije i tiskanim medijima ukoliko je od strane izdavača ili urednika prepoznata aktualna vijest ili događaj za objavu. Najveći je problem naknada koju zahtijevaju pojedini mediji, ali tu nailazimo na značajan segment kompetencija osobe koja vodi školu. Svijest čelnika ustanova trebala bi biti usmjerena na važnosti promoviranja putem medija jer je to kanal koji najbrže dopire do svih javnosti. „Učinkoviti odnosi s medijima podrazumijevaju dobro poznavanje dvaju segmenata: poznavanje uređivačke politike pojedinog medija te poznavanje publike medija u koju želimo plasirati našu temu.“ (Jugo, 2012., str. 237) U procesu komunikacije primjenjuju se različite tehnike, koje Tomić (2016.) dijeli na pisane tehnike, govorne tehnike, vizualne tehnike, event tehnike i nove tehnologije. „Upravljanje komunikacijama nije, dakle, samo sebi cilj, nego je sredstvo pomoću kojega postizemo neki važniji cilj (ili ciljeve) u skladu s poslovnom politikom.“ (Skoko, 2006., str. 120)

Tablica 4.2. Tehnike odnosa s javnošću u obrazovnoj instituciji prema J. K. Henderson 2001. (dio tablice preuzet iz Tomić, 2016., str. 440)

Alati koje koriste odnosi s javnošću		
	Unutarnji	Vanjski
Škole	Popis postignuća škole Novinarske brošure Dopisi (memorandumi) Priručnici Komunikacija licem u lice Grupni sastanci Pisma Godišnjaci	Posjeti učitelja Godišnji izvještaji Popisi (S prostorom za komentiranje) Novinske brošure Izvještaji Mjesečni kalendari Pisma uredniku Službena priopćenja Plaćeni oglasi Pisma Roditelji volonteri u školama Sportski prijenosi Tv emisije Televizijske emisije Javni govori Posebni događaji Bilješke

#### 4.4. Ocjenjivanje komunikacijskih programa

„Zadaća je strateškog komuniciranja ustanoviti koji stupanj postavljenih ciljeva nam daje najbolji omjer između toga što je izvedivo i što je korisno.“ (Skoko, 2006., str 122) „Komunikacijski i programi odnosa s javnošću nemaju smisla za organizaciju ukoliko njezinom vodstvu nije dostupan i jasno vidljiv podatak jesu li oni bili uspješni.“ (Jugo, 2012., str. 244) Kako bi se dobio jasan učinak uspješnosti Skoko (2006) preporuča tri razine utvrđivanja učinkovitosti: tijekom pripreme programa, tijekom izvedbe i kao posljednje navodi utvrđivanje posljedice djelovanja provedenog programa.

„Tijekom priprema:

- odgovarajuće informacije iz pozadine, razumijevanje, kvaliteta istraživanja
- primjerenost sadržaja i organiziranosti poruka
- kvaliteta predstavljanja poruke.

Tijekom izvedbe:

- broj poslanih priopćenja i planiranih aktivnosti
- broj priopćenja objavljenih u medijima
- broj ljudi do kojih je poruka stigla
- broj ljudi koji su sudjelovali u aktivnostima ili događajima.

Posljedice djelovanja:

- broj ljudi koji počinju shvaćati sadržaj poruke
- broj ljudi koji promijene mišljenje
- broj ljudi koji promijene stajališta
- broj ljudi koji djeluju na poželjan način
- broj ljudi koji ponove željeno djelovanje
- sociološka i kulturološka promjena .“ (Skoko, 2006., str. 122-123)

Njihova učinkovitost može se utvrditi formalnim i neformalnim metodama tijekom sve tri faze. Nerijetko se događa da se baš ova faza ocjenjivanja ne provodi, dijelom zbog toga što zahtijeva određeno vrijeme, a dijelom zbog nedostatka financijskih sredstva. Međutim, naglašava se kako svaka faza ocjenjivanja programa pridonosi utvrđivanju potencijalnog uspjeha škole kao i utvrđivanju potencijalnih nepravilnosti koje iziskuju korekcije, ali pridonose podizanju kvalitete rada škole i stvaranju njezinog imidža.



## 5. Uloga ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole

Učinkovito funkcioniranje osnovne škole i njezin razvoj ovise o uspješnom, ekspeditivnom i promptnom djelovanju ravnatelja. Stoga se smatra važnim naglasiti da on kao čelnik ustanove treba poznavati područje strateškog komuniciranja i menadžmenta s obzirom na ciljane javnosti s kojima komunicira i ciljeve kojima želi pridonijeti izgrađivanju imidža škole. „Općenito pravi poslovni imidž je onaj koji kaže vi ste: prilagodljivi, pristupačni, sposobni, uvjereni, kreativni, iskusni, pošteni, inteligentni, organizirani, snalažljivi, iskreni, razumljivi, svjesni, naredni, moderni i dr.“ (Tomić, 2016., str. 658)

Ravnatelja i školu možemo promatrati odvojeno, ali među njima mora postojati sinergija koja je prvi i jedini uvjet uspjeha. Stoga je uloga ravnatelja prihvaćena i percipirana kao kotač koji pokreće školu i upravo zbog toga bi se trebao potruditi da istakne njezine posebnosti i time ju učini prepoznatljivom. To se upravo slaže s definicijom prema kojoj je „uloga određena očekivanjima koje druga osoba ima od osobe koja nosi određene funkcije.“ (Burcar, 2013., str. 46) Prema Staničiću, uloga ravnatelja i ravnateljica odgojno-obrazovne ustanove određena je zakonima, propisima iz kojih je evidentna njihova poslovna i pedagoška rukovodeća funkcija (Staničić, 2000.). Joyace i Coral (2001.) ističu da „ravnatelji dnevno obnašaju najmanje pet različitih uloga, što ih zbunjuje u djelovanju. U svojem dnevnom radu ravnatelji ostvaruju uloge:

- a) menadžera, koji najveći dio svoga vremena provodi u svojoj kancelariji usklađujući i organizirajući rad škole,
- b) graditelja odnosa komuniciranjem u okruženju škole koja se često događa na ad hoc osnovi,
- c) zadovoljavanja posebnih zahtjeva manjeg broja ljudi,
- d) mentora, kao poučavanje i podržavanje drugih u obavljanju zadataka,
- e) smjerkaza, kroz određivanje smjerova djelovanja, donošenje brzih odluka i jasnih uputa.“

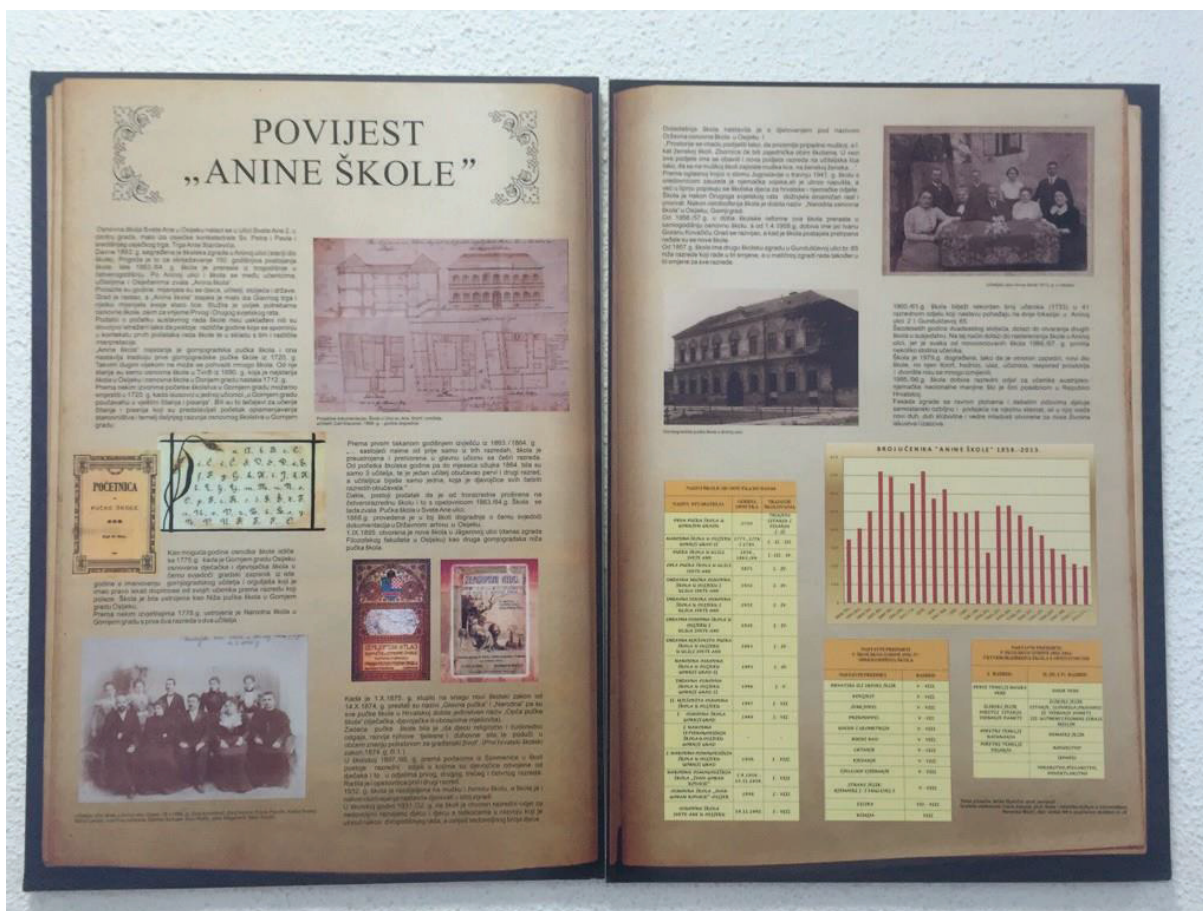
(cit. pr. Burcar, 2013., str. 49)

Ravnateljska funkcija evidentno ima ulogu naglasiti potencijale i prepreke u izrađivanju prepoznatljivosti, pokušati otkloniti iste i pri tome istaknuti:

- kvalitetu
- prednosti
- vrijednosti
- kulturu.

Kvaliteta se očituje kroz programe i projekte koje će ravnatelj škole pokrenuti. Pri tome je važno naglasiti entuzijizam zaposlenika za postizanjem vidljivih rezultata s učenicima u kojem ključnu

ulogu ima ravnatelj jer on bira zaposlenike škole. Uređenje i opremljenost škole pridonosi kvaliteti jer omogućuje suvremeni pristup održavanju nastave, organizaciji događanja i komuniciranju s ciljanim javnostima. Sa svime navedenim koordinira ravnatelj i isključivo o njemu ovisi na koji način će predstaviti ciljanim javnostima ovaj potencijal. Sljedeći je korak isticanje prednosti u kojoj ravnatelj kao stručni poslovni voditelj treba istaknuti i prepoznati koji su to faktori prednosti kojima će naglasiti ovaj potencijal za stvaranje prepoznatljivosti. Temeljni bi bio identitet škole jer prema tome se ona razlikuje od drugih (nastanak, izgled, smještaj, znamenite osobe, resursi).



Slika 5.13. Povijest Osnovne škole Svete Ane u Osijeku (autor preuzeo iz arhive škole)

Potom slijedi naglašavanje vrijednosti koje su rezultat empatije i osviještenost prema sebi i suvremenom društvu. Pri tome se misli na promicanje vlastite kulture i prihvaćanje različitosti, uvođenje interkulturalnosti u odgojno-obrazovni sustav. Ravnatelj svojim radom treba utjecati na stvaranje kulture pri čemu će prepoznati i primijeniti segmente koji će unaprijediti ili poboljšati radnu klimu, poticati pozitivno ozračje prema ciljanim javnostima i kontinuirano pridonijeti unaprjeđenju interne i eksterne komunikacije. Slijedom navedenoga razvidno je što ravnatelj može učiniti te na taj način utjecati na konkurentnost u odnosu na druge škole. „Jedina stvar

koju konkurenti ne mogu imitirati jest dobro osmišljen imidž.“ (Babić, 2004., str. 22) Isti autor naglašava važnost primjene strategije imidža zasnovane na impresiji prema eksternoj javnosti kako bi što bolje i učinkovitije pozicionirali imidž na tržištu (Babić, 2004.). Konceptiji stvaranja imidža škole ravnatelj će pridonijeti svojom ulogom kojom pokazuje da ima osobine uspješnog komunikatora koji poznaje područje strateškog komuniciranja, lidera, menadžera, te posjeduje kompetencije kojima utječe na učinkovito i konstruktivno obavljanje ravnateljskih poslova.

## 5.1. Koncept ravnatelj - komunikator

„Ako pojedinci odluče istaknuti svoj identitet u odnosu na druge, vjerojatnije će koristiti strategiju razilaženja, tj. odražavanja. Pritom će ustrajati na svom izvornom načinu komunikacije kako bi se što je moguće više razlikovali od ljudi s kojima komuniciraju i da bi im to jasno dali do znanja, ali i da bi uspostavili jasne odnose između sebe i drugih.“ (Čerepinko, 2012., str. 169) „Filozofija rukovodstva teško se može prenositi eksplicitnim uputama, no zato vrlo uspješno implicitnim i neformalnim pričama što Reardon (1998.) objašnjava navodeći brojna istraživanja koja potvrđuju da znakovitu persuazivnu ulogu imaju priče koje se šire unutar organizacije. Kao dio imidža ravnatelja komunikacija je sastavni dio uspješnog poslovanja, promidžbe i promocije istih. Vodopija navodi da je „komunikacija vrsta procesa u kojem osobe informacije daju i primaju kroz filter i obradu vlastitog uma te na taj način osobe koje sudjeluju u komunikaciji, informaciji koja se komunicira pridodaju u svojoj interpretaciji određeno značenje. Takav način sagledavanja komuniciranja nazivamo perceptivni model, jer komunikaciju sagledava kao proces u kojem sudionici kreiraju vlastito značenje i interpretaciju informacije koja se komunicira.“ (Vodopija, 2006., str. 186). Burcar (2007.) ističe da je u potrazi za temeljima kvalitetne promjene neizbježna komunikacija, oslobođena od straha, zasnovana na povjerenju i motivaciji i otvorenoj komunikaciji. Ravnatelj škole kao uspješan komunikator provodi komunikaciju kroz tri razine: interpersonalnu, grupnu i masovnu.

Svijet funkcionira komunicirajući i upravo zbog toga su načini našega komuniciranja vidljivi pokazatelji imidža. „Taktike za postizanje javne prihvaćenosti unutar pristupa imidžu i dojmu fokusirale su se na estetiku i efikasnu medijsku izloženost. Pišući o tome, J. E. Grunig „napravio je sljedeću razliku: upravljanje imidžom je produktivno dok je upravljanje dojmom performativno.“ (cit. pr. Tomić, 2016., str. 651) Ovdje se posebna pozornost daje prvom dojmu, empatiji, samopouzdanju, izgledu (Tomić, 2016.). Kada govorimo o prvom dojmu važni je naglasiti koliko je on važan jer na temelju njega drugi prosuđuju o nama. Svakom ravnatelju



je iznimno važno kako će ga percipirati ciljane javnosti i upravo zbog toga važno je učiniti sve potrebne pripreme kako bi prvi dojam bio pravi pokazatelj stvarne slike pojedinca. Empatija je osobina ravnatelja koju svaki ravnatelj treba imati jer upravo ovim pristupom pridonosi uspješnoj komunikaciji kako sa zaposlenicima tako i s ciljanim javnostima. Ravnatelj prije svega treba u komunikaciji pokazati samopouzdanje. „Kada imamo više samopouzdanja, naš govor tijela je snažniji, ugodniji i prihvatljiviji. Dobra komunikacija dovodi do pouzdanijih i boljih rezultata koji će na kraju bez sumnje povećati mogućnosti našeg poslovnog uspjeha i promocije.“ (Tomić, 2016., str. 658)

Verbalna, neverbalna i paraverbalna komunikacija značajno je sredstvo komunikacije kojima ravnatelji trebaju ovladati i poznavati njihove značajke i svojstva kako bi uspješnije komunicirali s eksternom i internom javnošću u svrhu promoviranja škole i stvaranja njezina imidža. Verbalna komunikacija zasnovana je na neposrednoj komunikaciji s jednom ili više osoba. Dio svakodnevnice komunikacije ravnatelja ili ravnateljice verbalna je komunikacija s pojedincem, skupinom ili većim auditorijem. Tu se važnost daje i paraverbalnoj komunikaciji koja je vezana za osobine glasa te time daje dodatnu kvalitetu, jer glasom šaljemo verbalnu poruku. Tomić ističe da „glas može oslabiti vaš imidž, ali ga može i pojačati.“ (Tomić, 2016., str. 660). Glas je sredstvo paraverbalne komunikacije koju čine osobine glasa, stanke u govoru, naglašavanje riječi, podizanje i spuštanje glasa, usporen i ubrzan govor. Komunikacijom izražavamo činjenice, mišljenje i osjećaje. Nadalje se navode neke od karakteristika koje pridonose ravnateljima kao izvrsnim govornicima, a to su najčešće:

1. izvrsno poznavanje tematike o kojoj se govori u širem kontekstu
2. visoka tolerancija na provokacije
3. visoka razina samopouzdanja
4. samopoštovanje
5. elokventnost
6. sposobnost manipulacije u javnim nastupima.

Reardon (1998.) inicira važnost kompetentnog ponašanja, u kojem govornik treba iznositi govorom ono što je primjerno i utjecati na uspješnost komunikacije usmjeravajući se pritom na individualne i relacijske ciljeve. Ravnatelji škola trebaju izražavati i verbalizirati ove karakteristike svojom pojavnošću i javnim nastupima u medijskom prostoru. Sposobnost u stvaranju kontakata i komunikacije izjavama o sebi dokazuje i osvješčuje činjenicu percipiranja sebe kao javne osobe i mogućnosti svog utjecaja na javnost. „Samo su četiri stvari koje vam ljudi neće oprostiti: nepripremljenost, ukočenost, nezainteresiranost i nezanimljivost. S tim u vezi, četiri su najvažnija

elementa vrsnog komunikatora. To su pripremljenost, opuštena atmosfera, angažiranost i zanimljivost.

Važni savjeti kad se predstavljate pred javnošću glase:

- vjerujte da imate pravo biti ovdje i govoriti pred ljudima
- ponudit ćete nešto ovim ljudima time što stojite pred njima; ljudi će od vas nešto dobiti
- stavite se na mjesto publike: što ona želi iz ovog susreta s vama, kako se ona osjeća
- govorite kroz vaše tijelo
- budite entuzijasti: ukoliko niste oduševljeni vašom temom, kako očekujete da će biti javnost
- pratite publiku kakvo je njezino raspoloženje.“ (Tomić, 2016. str. 680)

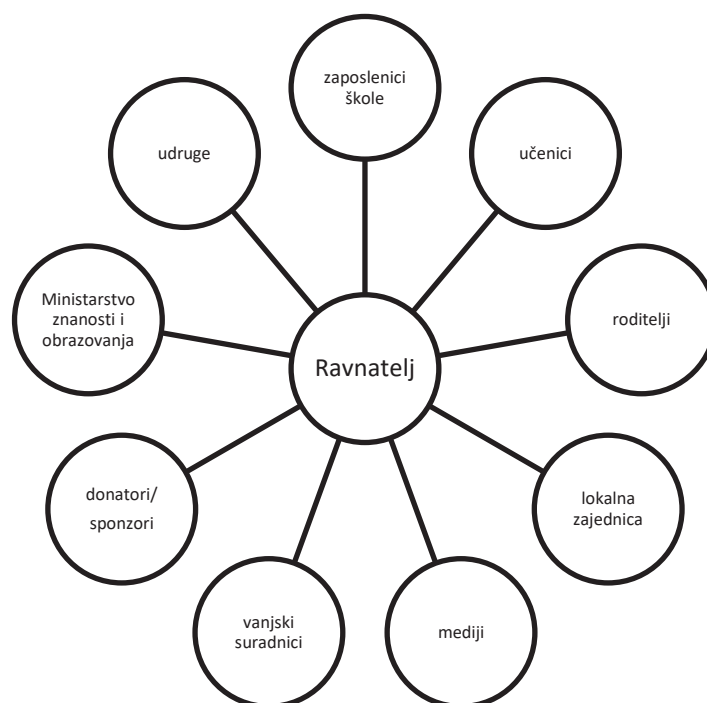
U svojim govorima, intervjuima, javnim nastupima ravnatelj treba odavati sliku osobe koja svakodnevno komunicira na jednoj novoj razini s realnošću koja ju okružuje, imati jasno izgrađen stav i mjerila o temama za koje joj se postavljaju pitanja i nemati problem s izražavanjem svog mišljenja, unatoč zahtjevnosti s obzirom na politički utjecaj koji je zastupljen u medijskom prostoru. Prilikom predstavljanja sebe kao osobe treba imati čvrsto izgrađene stavove i uvjerenja te naglasiti da želi uvesti promjene u školi, odgojno-obrazovnom sustavu, komunikaciji s roditeljima, učenicima. „Potreba za manirima i pravilima ponašanja važna je u modernom svijetu. Uvijek je najbolje znati na što se gleda kao ispravno i onda se može donijeti odluka kako koristiti pravila lijepog ponašanja. Maniri i pravila ponašanja su također načini pokazivanja poštovanja prema drugima i to zasigurno ne škodi sve dok se na to ne bude gledalo kao pretjerano, licemjerno ili staromodno. Ponašanje uvijek treba biti sukladno imidžu koji projiciramo.“ (Tomić, 2016., str. 660) Predstavljanje je proaktivni dio imidža ravnatelja čemu pridonosi njegova medijska eksponiranost što potvrđuje da je učestalo prisutan u sferama medijskog prostora. U komunikaciji bi zasigurno trebao predstaviti ideje te ostaviti dojam vizionara novog doba što će zasigurno osigurati prepoznatljivost u javnosti koja ga okružuje.

Uspješnosti komunikacije pridonosi neverbalna komunikacija. Ona se kao oblik komunikacije koristi za izražavanje emocija, pokazivanje stavova, odražavanje osobina ličnosti te poticanje i mijenjanje verbalne komunikacije te se stoga definira kao način na koji ljudi komuniciraju bez riječi. „Neverbalna komunikacija omogućuje prijenos poruke bez uporabe riječi, izgovorenih ili napisanih. Tjelesni pokreti, facijalna ekspresija i geste zamjenjuju riječi koje dominiraju u verbalnoj komunikaciji. Neverbalna komunikacijska sredstva sve su ono što se pokušava predočiti

pojmom govora tijela kao najstarijeg oblika međusobnog komuniciranja.“ (Tomić, 2016., str. 669) Stilom odijevanja može se naglasiti vanjski izgled koji je znakovit pokazatelj imidža ravnatelja, ali i pokazatelj da isti želi usmjeriti pozornost i na vanjski izgled. „Odjeća, kao i frizura i šminka trebaju ulijevati samopouzdanje osobama, a osobito javnim komunikatorima kako ih ne bi odvajali od njihovih poruka.“ (Tomić, 2016., str. 674) „Govor tijela kojim se razmješamo prema naprijed ili povlačimo od sugovornika, kao i pokreti ruku izvori su neverbalnih informacija koje mogu poduprijeti ili štetiti sadržaju koji komuniciramo. Provedena istraživanja kazuju nam da pravilno i kompatibilno gestikuliranje doprinosi razumijevanju poruke.“ (Vodopija, 2006., str. 200) Stav tijela koji zauzima treba biti otvoren i pozitivan, ramena treba držati uspravno što odaje da se osjeća sigurno i ugodno pred sugovornicima kojima iznosi svoje stavove, uvjerenja i poruke. U potrazi za temeljima kvalitetne promjene neizbježna je komunikacija, oslobođena od straha, zasnovana na povjerenju i motivaciji i otvorenoj komunikaciji (Burcar, 2007.). „Svrha komunikacije rukovoditelja škole jest da pravu poruku pošalje pravim ljudima na pravi način i u pravo vrijeme.“ (Staničić, 2006., str. 227) Kako bi se shvatila poruka koja je poslana učiteljima, kolegama, zaposlenicima, roditeljima, učenicima bitno je pratiti verbalnu, neverbalnu komunikaciju, kao i paralingvistički način slanja poruke, a kombinacijom svih znakova zaključiti konačno značenje poruke. Već pri prvom pogledu na govornika, na temelju njegova fizičkog izgleda, mogu se donijeti određeni zaključci o njegovoj osobnosti. Govorom tijela i ruku moguće je dodatno skrenuti pozornost na verbalnu poruku i „pojačati“ njen smisao. Ukoliko je govor rukama u skladnom ritmu s verbalnom porukom koju izražava, može se zaključiti da neverbalna komunikacija prati i pojačava doživljaj znakova verbalne.

Kvaliteta glasa i vokalizacija značajna je karakteristika uspješne komunikacije jer naglašava verbaliziranu poruku precizno artikulirajući rečenice. Ton i boja glasa kojom se izgovara poruka pokazuje bitnost izrečenog. Poruka koju ravnatelj ili ravnateljica iznosi u razgovoru, komunikaciji treba biti jasna i argumentirana s mogućnosti persuzije. „Persuazija je aktivnost u kojoj najmanje jedna osoba namjerno mijenja mišljenja, osjećaje ili ponašanja barem jedne druge osobe.“ (Reardon, 1998., str. 117). Slijedom navedenog ostvaruje se argumentacijski cilj u komunikaciji kojim se pokušava promijeniti ponašanje i stavovi pojedinca i javnosti te navodi na promjenu stanja svijesti. Uputno je u govoru koristiti stanke te time omogućiti slušatelju jasno primanje poruke. Iz konverzacije sa sugovornikom treba biti vidljivo da je ravnatelj ili ravnateljica unaprijed pripremljena te da je ovladao ili ovladala područjem intrapersonalne i interpersonalne komunikacije. Dokaz toj tvrdnji su i primjeri neverbalne komunikacije koji se u konverzaciji primjećuju kao znakovi neverbalne komunikacije te pokazuju sigurnost, iskrenost i pozitivne emocije. To sve pojačava jasnoću ukupne

poruke koja je primjer dvosmjerne komunikacije koja karakterizira ravnatelja ili ravnateljicu kao iskusnog sugovornika na zadanu temu. Njegov ili njezin utjecaj kao javne osobe omogućuje da prenosi takve poruke kojima apelira na svijest i savjest učitelja, roditelja, učenika te ostale javnosti. Kao što je u prethodnom poglavlju navedeno, osnovne škole nemaju odjel odnosa s javnošću kao ni osobu koja je educirana u tom području. Upravo se zato od ravnatelja očekuje da ovlada ovim područjem kako bi uspješno upravljao osobnom komunikacijom, kao i komunikacijama prema ciljanim javnostima reaktivnim i proaktivnim strategijama komuniciranja. Bez usmjeravanja i suradnje, kao i potpore s ciljnim javnostima niti jedan ravnatelj ne može utjecati na uspješno stvaranje imidža. Stoga se na slici 5.12. prikazuje koje su to ciljane javnosti s kojima ravnatelj treba kontinuirano komunicirati.



Slika 5.14. Različite javnosti s kojima ravnatelj treba komunicirati primjenjujući strategije komuniciranja (izvor autor)

Prema Tomiću, „način razmišljanja i način na koji komuniciramo određeni su svojstvima i dubinom vaših različitih koeficijenata (inteligencijom, emocijama, suočavanjem s poteškoćama, vizijom, karizmom i kontrolom okruženja) povezani su s vašom sposobnošću da osigurate ravnotežu između njih.“ (Tomić, 2016., str. 660)

Isti autor ističe da „izazov komunikacije počinje vašim razumijevanjem javnosti.“ (Tomić, 2016., str. 666) Ono što je bitno apostorfirati je uputiti ravnatelja da prilikom nastupa u medijima, dok izgovara rečenice, gleda izravno prema kameri i sugovorniku, što pokazuje da je iskren i

vjeruje u ono što govori, ali i naglašava smisao verbalnih znakova dok šalje poruku javnosti. RoAne navodi da osoba „poznaje umijeće komunikacije do te mjere da zna kako početi, kako nastaviti i kako završiti živu i zanimljivu konverzaciju.“ (RoAne, 2004., str. 28). Ono što je prvi cilj svake komunikacije ravnatelja ulijevati je povjerenje svojim sugovornicima ili slušateljima te ostalim ciljanim javnostima važnim za život škole. „Povjerenje se stvara u skladu s pet središnjih načela:

1. Kompetencija - trebate biti u stanju izvršiti ono što kažete
2. Pouzdanost - trebate izvršiti vaša obećanja i uraditi ono što kažete
3. Iskrenost - treba postojati transparentnost u vašim poslovima
4. Jednakost - osjećaj pravednosti između strana
5. Davanje - ukoliko dajete nešto, pokazujete prednost odnosu.“ (Tomić, 2016., str. 668)

Svaki proaktivan i ekspeditivan ravnatelj koji je usmjeren na stvaranje prepoznatljivosti imidža osnovne škole i očuvanja njezine reputacije svjestan je kako su odnosi s medijima ti koji mogu pridonijeti značajnim ciljevima škole:

- poboljšanje imidža škole
- bolji profil u medijima
- promjena stavova ciljane javnosti
- poboljšanje odnosa sa zajednicom (prema Tomić 2016., prilagođeno stvaranju imidža škole).

Iako ravnatelj nema stečena znanja iz područja odnosa s javnošću, on u svom radu treba učinkovito komunicirati s medijima i pri tome prema Tomiću voditi računa o „četiri temeljne zadaće:

1. utvrđivanje politike organizacije o odnosima s medijima
2. planiranje izdavanja materijala medijima
3. popisivanje medija za distribuciju materijala.
4. planiranje i organiziranje susreta s medijima .“ (Tomić, 2016., str. 715)

Sva navedena načela doprinose stvaranju imidža ulogom ravnatelja i jasan su pokazatelj svih djelatnosti i komunikacija čime sebe prikazuje odgovornim pojedincem, dokazuje kredibilitet dobiven svojom ravnateljskom funkcijom, ali i intelekt i moć sebe kao sugovornika i pošiljatelja poruke na zadanu temu u svrhu stvaranja imidža škole. „Svrha komunikacije rukovoditelja škole jest da pravu poruku pošalje pravim ljudima na pravi način i u pravo vrijeme.“ (Staničić, 2006., str. 227)

### 5.1.1. Prepreke pri komuniciranju i načini njihova prevladavanja u interpersonalnoj komunikaciji

Svaka komunikacija treba težiti uspješnosti, međutim nerijetko ravnatelji škola, kao i ostali dionici osjećaju posljedice poteškoća i nejasnoća koje dovode do nezavidnih situacija. Ovdje se implicira na moguće prepreke u komunikaciji bilo da je riječ o ljudskim potencijalima škole, roditeljima, učenicima, članovima lokalne zajednice ili predstavnicima nadležnih institucija koji su neizostavan segment odgojno-obrazovnog sustava s kojima ravnatelj svakodnevno komunicira. Fox (2001.) navodi da komunikacijski odnos može narušiti neusuglašena očekivanja sugovornika ili se manifestirati kroz nepravovremeno reagiranje na problematiku u svrhu poboljšanja kvalitete odnosa. S obzirom na tendenciju sprječavanja mogućih prepreka pri komuniciranju, smisleno je navesti moguće uzroke sukoba na koje mogu naići ravnatelji:

- „Nesuglasne ličnosti
- Nesuglasni sustavi vrijednosti
- Nejasna radna zaduženja
- Ograničeni resursi
- Neprikladna komunikacija
- Međusobna radna zaduženja
- Složenost organizacije
- Nerealna/nejasna pravila i norme
- Nerealni rokovi
- Kolektivno odlučivanje (mogućnost sukoba razmjerna je broju osoba koje sudjeluju u odlučivanju)
- Odlučivanje konsenzusom (nema konsenzusa i slaganja bez svađe)
- Nerealna očekivanja (djelatnici koji gaje nerealna očekivanja u vezi sa sadržajem poslova, dohotkom, mogućnosti napredovanja izloženi su sukobu)
- Neriješeni/potisnuti prijašnji sukob.“ (Fox, 2001., str. 100-101)

Unatoč tomu što se nastoje izbjeći moguće poteškoće i prepreke u komunikaciji, one su neizbježne te na samu organizaciju škole mogu djelovati u određenim trenutcima disfunkcionalno, ali kroz dulji vremenski period jasni su indikatori postupaka i načina djelovanja u svrhu njihova izbjegavanja i otklanjanja. Stoga je svakako uputno da ravnatelj primjenjuje reaktivne strategije komuniciranja prema ciljanim javnostima kako bi povratio povjerenje i reputaciju koja je narušena. Vrlo smo često svjesni negativnog aspekta sugovornika koji ga jasno iskazuje svojim stavom i

načinom neverbalne i verbalne komunikacije bilo da je riječ o roditelju, kolegi, ravnatelju, ali ono što je potrebno u takvim situacijama je pretvoriti ga komunikacijskim vještinama u pozitivnog sugovornika. Nastavno na navedeno, navest će se smjernice koje mogu pridonijeti uspješnoj komunikaciji u školi:

- uljudno pozdravljanje sugovornika (naglašavanje poštovanja prema sugovorniku)
- gledanje u oči sugovornika
- rukovanje sa sugovornikom
- pronalaženje adekvatnog prostora u kojem će sugovornik moći sjesti i provesti konstruktivnu komunikaciju
- aktivno slušanje sugovornika (sugovornik iznosi svoje razloge i potrebu za komunikacijom, a vi ga pri tome ne prekidate)
- iznošenje svoga stajališta (naglašavanje poznavanja eventualne problematike i interesa za pronalaženje zajedničkog i konstruktivnog rješenja)
- boja glasa treba biti umirujuća
- podsjetite sugovornika da ste vi njega aktivno slušali te zamolite da on učini isto (izbjegavate mogućnost konfrontacije).

„Umijeće aktivnog slušanja jedna je od najvažnijih komunikacijskih vještina. Sposobnost slušanja definirana je kao: stjecanje, obrada, i zadržavanje informacija u verbalnoj komunikaciji s drugim osobama. Može izgledati čudno, ali slušanje je sposobnost, tj. vještina. Činjenica je da kad slušamo neki govor, ne doživimo ili ne čujemo svi iste činjenice. To potvrđuje da postoje četiri vrste slušatelja:

1. slušatelji koji se pretvaraju da slušaju, čije su misli negdje drugdje
2. ograničeni slušatelji koji samo daju ograničenu pozornost, fokusiraju se na određene komentare ili teme i mogu iskriviti ili pogrešno protumačiti druge stvari koje kažete
3. slušatelji zaokupljeni sami sobom, zabrinuti samo za svoja viđenja i gledaju samo na odgovor o njihovu pogledu na svijet ili poziciju
4. aktivni slušatelji nastoje steći nove informacije i uvid i koriste mogućnosti da pokažu pozornost prema drugoj osobi.“ (Tomić, 2016., str. 678)

Moć slušanja vještina je koju bi trebao posjedovati svaki ravnatelj jer slušanjem dolazimo do novih spoznaja ideja i inteligentnog dvosmjernog dijaloga.

U svrhu poboljšanja kvalitete komunikacije RoAne (2004.) navodi negativne aspekte u komunikaciji i načine kako ih preusmjeriti u uspješnu komunikaciju. Ovaj primjer svakako trebamo primjenjivati u svrhu poboljšanja međuljudskih odnosa u školi, ali i na osobnoj razini nalazeći se

u novim komunikacijskim situacijama.

Negativan aspekt prema autorici:

- „Teško upoznajem nove ljude. Jednostavno sam takav.
- Ne mogu i ne volim čavrljati o bilo čemu.
- Nemam baš bogzna što pametno i zanimljivo reći. Samo ću se osramotiti. Bolje da šutim i držim se po strani.
- Zašto bi me itko želio slušati?“ (RoAne, 2004., str. 40)

Analizirajući negativne aspekte možemo reći da su oni učestali u međuljudskim odnosima u školama, posebice na sjednicama učiteljskih vijeća, razrednih vijeća, stručnim skupovima i promocijama. Stoga je uputno neposredno pripremanje sugovornika i članova ovih tijela kako bi se izbjegli ovi negativni aspekti. Ista autorica daje uputu u svrhu poboljšanja navedenih negativnih aspekata s ciljem preinačivanja negativnog aspekta u pozitivan te doprinosi pozitivnim promjenama u komunikaciji:

- „Zabavno mi je upoznavati ljude i svaki put to sve bolje radim. Uživam u ovladavanju ove vještine.
- Čavrljanje je sjajno sredstvo da saznate više o novim poznanicima.
- Želim se upoznati s novim ljudima i znam da sam ja u tom procesu najvrjednija ponuda. Ako sam otvoren i iskren, bit ću zadovoljan sa sobom, a i ljudi s kojima razgovaram.
- Svi imamo posla uvrh glave, ali svatko se voli povezati s drugima. Vrjednija sam i prijatnija osoba. Kad se otvorim, darujem najbolji dio sebe drugima, i to ljudi znaju cijiniti.“ (RoAne, 2004., str. 40)

Svaka prepoznata potreba za promjenom u svrhu poboljšanja komunikacije vrijedna je rizika jer se u suprotnom onemogućuju prilike koje mogu utjecati na poduzetnost i prepoznatljivost novih inicijacija koje mogu iznjedriti pozitivan aspekt komunikacije bilo osobne ili profesionalne prirode. Rahim (1983. i 1985.) navodi moguće stilove rješavanja sukoba: integracija, susretljivost, dominacija, izbjegavanje te kompromis koji uspostavlja sinergiju osobnih i zajedničkih interesa.

Zaključuje se da je to složen fenomen koji je, nažalost, postao učestao u osnovnim školama. Stoga se pred ravnatelje i zaposlenike škole stavljaju potrebe stjecanja raznih kompetencija koje se trebaju neprestano usavršavati kroz edukacije i daljnje obrazovanje te osvještavanja važnosti uvođenja promjena koje će iznjedriti pozitivne reakcije u smislu implementacije uspješne komunikacije i ostvarenja pozitivnog imidža škole. Vrlo indikativno je da u osnovnim školama nemamo kompetentnu osobu koja obavlja poslove odnosa s javnošću. Jugo ističe „tri istraživanja provedena kroz period od šest godina, iz kojeg je vidljivo da je ključni problem uvijek isti.-



neshvaćanje menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću (47%). Slijedi loša interna komunikacija (42%), te unutarnji problemi tvrtke, poput veličine, tromosti i loše organizacije posla (41%), mali/nedovoljan proračun (30%), nedovoljna edukacija kadrova (27%), nedostatak vremena ili ljudi u odjelu (27%) i nepostojanje formalnih kriterija (licenci) za obavljanje posla. Od vanjskih problema, kao najozbiljniji problem su neshvaćanje važnosti odnosa s javnošću u društvu općenito (41%), neinformiranost i nestručnost novinara (39%), pretjerana ispolitiziranost društva i lokalne zajednice (28%), te premalo i nerazvijeno tržište (21%).“ (Jugo, 202., str 44) Zaključuje se da je u školama najveći problem nerazumijevanje, nepoznavanje i neprimjenjivanje menadžmenta i odnosa s javnošću stoga bi to trebala biti jedna od temeljnih zadaća koju bi država trebala osigurati zakonskim aktima kako bi imala stručne, konkurentne i kompetentne ravnatelje koji će svoja znanja steći kvalitetnim obrazovanjem.

U konačnici ostali dionici koji imaju takvog vođu/menadžera, stratega/ravnatelja bit će usmjereni na promjene koje su jedan dio segmenta za razrješenje neizbježnih distraktora pri komuniciranju s tendencijom poboljšanja kvalitete rada, kao i uspostavljanja sinergije eksterne i interne komunikacije usmjerene na uspješnije i prepoznatljive aspekte imidža škole.

### **5.1.2. Komuniciranje ravnatelja putem medija i osposobljenost za javne nastupe**

Tomić (2016.) navodi dva načina prema kojima funkcioniraju mediji: prvim se ističe da su mediji javnost, a drugim se usmjerava na Sapunara navodeći da su „materijalni supstrat pomoću kojeg se informacije posreduju u komunikacijskom kanalu.“ (Sapunar, 2000., str. 46). Upravo zato se smatra važnim istaknuti da „osim što kreiraju javno mišljenje, mediji prenose informacije do korisnika, poslovnih partnera ili birača. Stoga, razvijanje i održavanje kvalitetnih odnosa s medijima postaje jedan od najvažnijih segmenata svakog strateškog planiranja.“ (Skoko, 2006., str. 207) „ Svaki medij bez obzira na svoj sadržaj ima određene karakteristike i njima utječe na ljude koji ga koriste, bilo da je riječ o govoru, tiskanoj knjizi ili o medijskoj emisiji. Ključna premisa McLuhanovog pristupa mediju jest da je sam medij zapravo poruka, što bi trebalo značiti da je u ljudskoj komunikaciji, ali i u doživljaju svijeta i stvarnosti puno važnija sama priroda medija od njegovog sadržaja ili načina na koji se medij upotrebljava.“ (Čerepinko, 2012., str.

136) Komuniciranje ravnatelja putem medija kao i njegova osposobljenost za javne nastupe od apriornog su značaja za stvaranje imidža škole. Stoga ne iznenađuje da je „uloga medija poslovično u skladu s njihovom internom tehnologijom, ali i društvenim sustavom zemlje u kojoj

djeluju.“ (Bijelić, Tomašić, 2008., str. 180) Sve aktivnosti koje ravnatelji provode posredstvom medija pridonose stvaranju njihova publiciteta. „Dakle, kvalitetni odnosi s medijima rezultiraju besplatnom nazočnošću s medijima a time i smanjenjem ukupnih troškova odnosa s javnošću, odnosno promocije u poduzeću. Međutim, ona nam puno ne znači ako nije dio šire strategije i ako nemamo jasan cilj koji želimo ostvariti svojim pojavljivanjem, odnosno jasne poruke koju tim putem želimo uputiti javnosti. Da bismo u tome uspjeli potrebno je dobro poznavati prirodu medija, njihove dosege i zakonitosti.“ (Skoko, 2006., str. 209) Međutim, ravnatelji škola inicijalnim obrazovanjem ne stječu kompetencije za javne nastupe stoga im taj segment izaziva određene poteškoće u javnim nastupima i medijskim prostorima. Pomak se postiže godinama rada i iskustva na radnom mjestu ravnatelja te stručnim edukacijama organiziranim od strane nadležnih institucija. S obzirom na navedeno, Skoko govori „kako bismo se pripremili za odnose s medijima, moramo razlikovati njihove mogućnosti i način funkcioniranja. Primjerice televizija je najutjecajniji medij jer nam pored riječi pruža sliku a ljudi najviše vjeruju onome što vide. Televizija je ujedno i najpovršniji medij jer nam prodaje uglavnom dojam a dok gledamo sliku obično nemamo vremena za sve relevantne informacije, koje često ostaju u zraku.“ (Skoko, 2006., str. 211) Isti autor iznosi prednosti i nedostatke tiska jer se objavljivanje u njemu plaća, ali omogućuje analizu pročitanog i radio koji je najzastupljeniji (Skoko, 2006.). Upravo zbog toga Jugo ističe da je „potrebno pratiti sve promjene koje se događaju unutar medija, kako bismo saznali s kim trebamo komunicirati, želimo li plasirati svoju temu. Pri razvoju tog nužno kvalitetnog odnosa s medijima, potrebno je da se držimo ključnih načela: pristupačnosti i dostupnosti novinarima za sve informacije koje su im potrebne, brzine koja je uvijek važna kada su u pitanju novinarski rokovi, jer nekoliko minuta može biti od presudne važnosti u zastarijevanju neke informacije, iskrenosti bez koje ne postoji pretpostavka za kvalitetnu suradnju. Informiranost o temi za koju smo vezani se podrazumijeva, kao i kooperativnost kada novinar treba nas, a ne mi njega. Potrebna je i pouzdanost glede podataka i informacija, kako bismo postali relevantan izvor informacija te konačno, razumijevanje medija, njihovih specifičnosti i potreba.“ (Jugo, 2012., str. 237) Danas se ravnatelji škola nerijetko nalaze u poziciji diseminacije aktualnosti koje se događaju u školi ili pak nezavidnih situacija poput sukoba među vršnjacima stoga se očekuje poznavanje temeljnih komunikacijskih vještina pri istupima u medijima.

Javni nastupi ravnatelja dio su poslova koje provode tijekom školske godine stoga se i očekuje da ravnatelj ima određene govorničke kompetencije. „Javni govor i javni nastup kompleksna je komunikacijska aktivnost kod koje sadržajni, verbalni dio mora biti u suglasju s neverbalnim. Dobar govor je uvjerljiv kad je uvjerljiv i onaj tko govori, odnosno kada svojim

ponašanjem potvrđuje da stvarno vjeruje u ono što priča. Vrsni govornici svoju će tezu iznijeti više puta tijekom govora, koji se u svojoj formi sastoji od uvoda, glavnog dijela i završetka. Uvodu je cilj privući pozornost slušatelja i uvesti ih ukratko u temu, glavni dio za detaljnu argumentaciju, a završetak za sažimanje svega rečenog i poziv na akciju. Dobar govornik uvijek polazi od potreba publike i pokušava se identificirati s njom, baš kao što nastoji da se publika identificira s njim.“ (Čerepinko, 2012., str. 123) U javnim nastupima ravnatelja uputno je primijeniti pravila koje Čerepinko u svojoj knjizi naziva „deset zapovijedi dobrog govora:

1. Govorite manje kažite više.
2. Informirajte se o publici.
3. Razmislite o povodu i cilju.
4. Ograničite vrijeme govora.
5. Pripremite se za govor.
6. Govorite samo ako ste kompetentni.
7. Govorite angažirano, koristite govor tijela.
8. Govorite slikovito-govor nije tekst.
9. Vježbajte glas, disanje, dikciju.
10. Svaki govor neka izražava osobnost.“ (Čerepinko, 2012., str. 126)

Primjenom ovih pravila ravnatelji će zasigurno izvještiti javne nastupe koji su važni pokazatelji stvaranja imidža. U konačnici važno je istaknuti da pri svakom javnom govoru ravnatelj treba ostvariti povezanost s ciljanim javnostima i privući pozornost publike kao aktivnih slušatelja.

## 5.2. Konceptija ravnatelj-lider

Promjene su dio naše svakodnevnice, a ono što je ključni aspekt u određivanju promjene je da trebamo krenuti od sebe, svoga promišljanja, stavova, težnji, potencijala i na takav način stvarati kritičnu masu istomišljenika koji će prepoznati potrebe istog. Svaku promjenu u školama trebamo percipirati kao težnju za pozitivnim aspektima prema subjektima ili čimbenicima škole. Stoga se za uvođenje promjena ulogom ravnatelja naglašava važnost liderstva.

Brojni autori navode definicije pojma liderstva, a u radu će se navesti neke kako bi se što jasnije iznjedrila važnost liderstava u školama. Bahtijarević-Šiber (1991.) definiraju vodstvo jednom od interno orijentirane aktivnosti menadžmenta koja se odnosi na ljude i socijalne potencijale. Jurina (1994.) liderstvo definira kao rukovodni proces koji predstavlja skupinu složenih iniciranja, motiviranja, procesa, odnosa, ali uključenosti ljudi u realizaciju postavljenih ciljeva i zadaća organizacije. Kouzes i Posner (1995.) definiraju vođu kao slugu i u toj jednostavnosti počiva

njihova veličina. Staničić (1996.) objašnjava liderstvo koje obuhvaća vođenje ljudi, planiranje, organiziranje, vrjednovanje ili pak način rukovođenja koji utječe na rezultate rada u školi. Burcar (2013.) navodi da provedba liderstva osigurava ravnateljima određene inicijative i ekspertize sadržaja poučavanja te su na taj način osigurali uvođenje složenosti reformi koje zahtijeva njihova uloga.

S obzirom na navedeno, Glasser navodi nekoliko osobine lidera:

- lider vodi
- lider se oslanja na suradnju
- lider govori mi, a ne ja
- lider stvara povjerenje
- lider pokazuje kako pristupiti određenoj situaciji, događaju
- lider nadahnjuje entuzijazam suradnika
- lider korigira pogreške
- lider rad pretvara u nešto atraktivno i zanimljivo (Glasser, 1998.).

Osobine ravnatelja lidera iznimno su važne jer korespondencija s javnošću, provedba programa, događaja i odluka koje isti u nepredviđenim i neočekivanim situacijama i komunikacijama treba provesti, eksponiraju imidž ravnatelja. „Vođe i druge uspješne osobe naučili su nadići sramežljivost. Oni ne čekaju, oni kreću naprijed i nameću se drugima.“ (RoAne, 2004., str. 36) Sukladno navedenom, Terry (1999.) u svojem istraživanju navodi pet uloga prema kojima da su ravnatelji obrazovni lideri i borbeni vizionari:

1. povjesničar
2. navijač
3. svjetlo na putu
4. istraživač na putu
5. antropolog.

Liderstvo zahtijeva naglašavanje osobina i uloge koje treba posjedovati svaki vođa. U školi je, kako je prije u tekstu navedeno, ravnatelj lider jer je upravo on tvorac međusobne interakcije unutar škole spreman na refleksiju bilo da je riječ o učiteljima, zaposlenicima, roditeljima, učenicima. Razvijanje liderskih vještina de facto je moguće na što upućuje McEwan, iznjedrujući sedam segmenata koji doprinose razvoju istih u svrhu uspješnosti ravnateljske uloge:

1. definiranje i uvođenje obrazovnih ciljeva
2. uključenost u kontinuiranu komunikaciju sa zaposlenicima
3. stvaranje školske kulture i klime usmjerene prema usvajanju novih sadržaja

4. postavljanje misije i vizije svoje škole
5. povećavanje zahtjeva svojim zaposlenicima u svrhu učinkovitosti i prepoznatljivosti škole
6. izgrađivanje učitelja-lidera
7. očuvanje i održavanje pozitivne klime i stavova prema učenicima, roditeljima i učiteljima i ostalim zaposlenicima škole (McEwan, 1998.).

Stvarajući imidž koncepcijom ravnatelja-lidera, zaposlenici ga percipiraju kao uspješnog ili neuspješnog vođu. Vodopija (2006.) navodi na koji će način učinkovitost lidera biti percipirana od strane istih te na koji se način projicira produktivan odnos s ljudskim potencijalima unutar škole.

„Prema mišljenju kolektiva dobar vođa treba:

- zadavati zadatke primjerene radnoj grupi
- dati kompliment onomu tko ga zavrjeđuje
- definirati jasno ciljeve radne grupe
- prepustiti odluke članovima tima
- djelovati tako da radna grupa radi kao „momčad“
- odrediti i zadržati standard u radu.

Nasuprot tomu loš vođa je onaj koji:

1. govori kolegama da loše rade
2. nameće vlastite načine rada
3. djeluje bez da objasni što radi
4. iskazuje svoju „sveupućenost“ tako da dijeli savjete svima kako trebaju raditi
5. često mijenja projekte
6. pridaje važnost sitnicama.“ (Vodopija, 2006., str. 83)

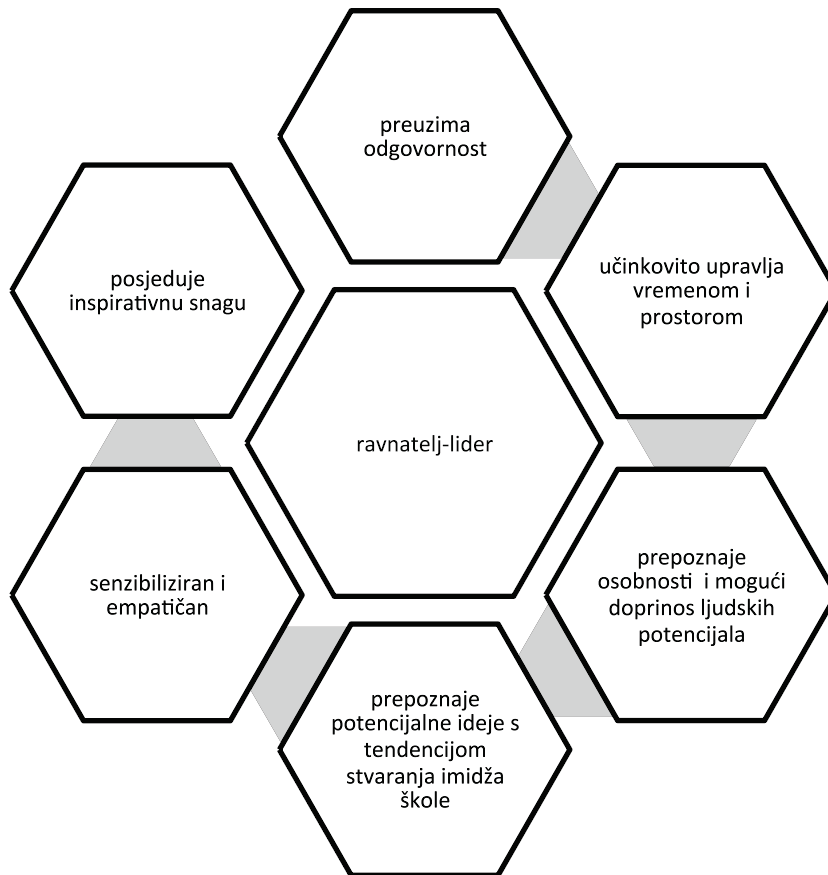
S obzirom na navedeno apostrofira se važnost upoznavanja zaposlenika škole sa zahtjevima i pravilima te njihovo objašnjenje i svrhovitost kako bi se uspostavila uspješna komunikacija unutar škole utemeljena na povjerenju, razumijevanju, poštovanju i uvažavanju ravnatelja-lidera.

„Moderni kolektivi trebaju ljude koji ih vode, koji su dio tima i čija moć proizlazi iz podrške cjelokupnog kolektiva u kojem su svi pojedinci kvalitetno motivirani.“ (Vodopija, 2006., str. 19) Međutim, promjene u obrazovnom sustavu, a samim time i školama zahtijevaju i određeno povećanje poslova što rezultira povećanjem adrenalinskog stanja i izazivanjem kontinuiranog stresa što naglašavaju Pounder i Merrill (2001.).

Uvođenje promjena od strane ravnatelja naglašava važnost koncepcije ravnatelja-lidera s ciljem promicanja njezine kvalitete. Proces poboljšanja kvalitete škole jedinstven je za svaku školu

jer je kontekst svake škole jedinstven. To ujedno upućuje i na izgrađivanje imidža „polazeći od pretpostavke kako se imidž ne može kreirati već samo zaslužiti, budući da nastaje kao posljedica (odraz) identiteta.“ ( Skoko, 2004., str. 17) Prema Burcaru, „učinkovita leaderska praksa postaje vrhunski imperativ sustava odgoja i obrazovanja, čime se naglašava uloga ravnatelja-lidera.“ (Burcar, 2013., str. 87) Ono što donosi uvođenje promjena izmijenjenom ulogom ravnatelja je svakako da tu rukovodeću funkciju obnašaju lideri. Senzibilitet prema zaposlenicima jedan je od preduvjeta za uspješno vodstvo jer na taj način ravnatelji uspostavljaju pozitivnu klimu i uspješnu komunikaciju. Kontinuiranom i učestalom komunikacijom sa zaposlenicima ravnatelj škole uočava poteškoće na koje nailaze zaposlenici u školi te prepoznaje potrebe rješavanja istih u svrhu što učinkovitijeg i efektivnijeg rada sa zaposlenicima. Uvođenjem u problematiku i sistematiku rada zaposlenika uočava i potencijale pojedinih zaposlenika koji su zasigurno važni čimbenici koji pridonose stvaranju imidža škole na temelju njihovih potencijala. To se posebice danas uočava u školama koje su prepoznate od strane eksterne javnosti prema realiziranim projektima, nagradama, isticanjem u medijima, tj. strateškim komuniciranjem s ciljanim javnostima. Preuzimanje odgovornosti obilježje je svakog lidera, a u osnovnoj se školi predočava ravnateljvom odgovornošću u izvršenju poslovnih obveza, ali i organizacijom obveza zaposlenika. Ono što je specifično i pridonosi prepoznavanju ravnatelja-lidera je da će isti preuzeti odgovornost u problematičnim situacijama i osigurati sve preduvjete za učinkovito i produktivno rješavanje problema s kojima se susrećemo u osnovnim školama. Prepoznavanje novih ideja i primjena istih u svrhu poboljšanja kvalitete škole danas je ono što je već navedeno i iznjedruje temelje imidža škole, stoga ravnatelj škole na neki način treba biti uspješan vizionar i prepoznati moguće situacije, događanja u svrhu promidžbe škole. Neizostavno je naglasiti učinkovito upravljanje vremenom. Tomić (2016.) ističe „kad kontrolirate okružje, ne funkcionirate na tuđem vremenu. Dakle, potrebno je puno vještine i napora kako bi svakodnevno uspjeli demontirati našu vremensku bombu. Osim velike važnosti upravljanju vremenom, dobri komunikatori trebaju kontrolirati prostor. Moraju se znati ponašati u prostoru i moraju njime ovladati. No prije nego što ovladaju prostorom i vremenom, moraju ovladati sobom.“ (Tomić, 2016., str. 656) Upravo navedeno ukazuje da decidiranim radnim vremenom i specifičnosti posla ravnatelj-lider kao vješt organizator treba biti sistematičan i organiziran, ali i otvoren za nove poslovne prilike kako bi ostao primjerom svojim zaposlenicima. Unatoč nemogućnosti novčane stimulacije zaposlenika, ravnatelj-lider će iznjedriti sustav nagrađivanja kojim neće obezvrijediti zakonsku regulativu i nagraditi svoj tim. Zahtjevnost ravnateljske uloge lidera možemo naglasiti

definicijom prema kojoj „isključivo vrhunski stvaralac zna da izvrši majstorski pozajmicu nekog elementa ili neku njegovu kombinaciju iz prethodne tvorevine te da ih udruži na nov i neočekivan način s novim elementima ili situacijama, u kojima će bljesnuti originalan način.“ (Ilić, 1979., str. 93) Razvidno je da ravnatelji-lideri uvode promjene, a samim time i utječu na stvaranje imidža škole.



Slika 5.15. Karakteristike ravnatelja-lidera škole (izvor autor)

### 5.3. Konceptija ravnatelj-menadžer

„Menadžment je u obrazovanju definiran kao koordinacija ljudskih i materijalnih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja radi postizanja ciljeva utvrđenih državnim, mjesnom i školskom prosvjetnom politikom, sustavnim zakonodavstvom te koncepcijama i projekcijama razvoja obrazovanja.“ (Staničić, 2006., str. 9) Uloga ravnatelja-menadžera zasigurno se nameće kao dio imidža škole stoga važan segment uspjeha i promidžbe školske ustanove predstavlja područje menadžmenta u obrazovanju osnovnih škola. „Unatoč pomacima, škola je i dalje strogo praćena i kruto nadzirana državna ustanova gdje nema velikog prostora za samostalno odlučivanje i inovativno vođenje. Ona, kao neprofitna organizacija, za svoje djelovanje troši sredstva državnog

proračuna više slijedom političkih odluka nego na temelju zahtjeva korisnika usluga. Te činjenice znatno otežavaju i usporavaju primjenu koncepta menadžmenta u obrazovanju.“ (Staničić, 2006., str. 9)

Upravo iz navedenog možemo prepoznati potrebe uvođenja promjena ulogom ravnatelja. To je jednim dijelom ostvarivo kroz daljnje educiranje i usavršavanje koje bi u konačnici trebalo biti vrjednovano od strane adekvatnih nadležnih institucija.

Neupitna je svrha školskog menadžmenta angažmanom ravnatelja iako se u mnogim zemljama (Hrvatska, Makedonija) ne primjenjuju suvremeni oblici školskog menadžmenta utemeljeni na interpersonalnim, participativnim i transformacijskim modelima vođenja (Jukić, Krznarić, 2010.). U školskom menadžmentu primarnu ulogu imaju ravnatelji koji svojim znanjem, inovativnošću, uspješnošću poslovanja i vodstva utječu na konstruktivno i učinkovito vođenje školom. Problem ostaje znakovit u nekim državama pa tako i u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji jer zanimanje ravnatelja u osnovnim školama ne postoji kao profesija, nego je funkcija. Međutim, ravnatelji svoju ulogu i odgovornost u današnjim uvjetima trebaju dijeliti sa svim zainteresiranim stranama što upućuje da rukovođenje školom postaje zahtjevnije, a upravljanje školom postaje sve složenije (Lamza-Maronić, Jovanovski, Stanić, 2016.). Prema Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije prepoznata je potreba istog te je jedan od ciljeva i mjera unaprijediti kvalitetu rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

Za razliku od navedenih zemalja većina europskih država (npr. Nizozemska, Finska, Slovenija) imaju organizirano osposobljavanje ravnatelja na fakultetima kroz poslijediplomske studije, ali se u mnogima realiziraju i razni oblici osposobljavanja u neposrednom školskom okruženju. Međunarodno istraživanje učenja i poučavanja TALIS<sup>12</sup> navodi prosjek sudjelovanja ravnatelja u programima izobrazbe za ravnatelja ili administrativno upravljanje školom i on je 85 %, dok je u programu za upravljanje školom s naglaskom na unaprjeđenje kvalitete nastave sudjelovalo 78 ravnatelja<sup>13</sup>. To su jasni pokazatelji prepoznatljivosti potrebnih kompetencija ravnatelja za unaprjeđenje sustava obrazovanja pod utjecajem globalizacije i modernih društvenih procesa. Funkcija je ravnatelja kompleksna jer zahtijeva posjedovanje kompetencija potrebnih za upravljanje, rukovođenje, vođenje zaposlenih i škole. „Evidentno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu koji obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao

12 TALIS - Teaching and Learning International Survey, odnosno Međunarodno istraživanje učenja i poučavanja, prvo je i najveće svjetsko obrazovno istraživanje koje istražuje radne uvjete učitelja i ravnatelja škola te okruženje učenja u školama.

13 [http://dokumenti.ncvvo.hr/Drzavna\\_matura/2014-10-06/TALIS\\_2013.pdf](http://dokumenti.ncvvo.hr/Drzavna_matura/2014-10-06/TALIS_2013.pdf), preuzeto 15.7.2016.



i menadžersko-marketinška obilježja.“ (Jukić, 2012., str. 162) To nam jasno ukazuje na složenost i zahtjevnost vodeće funkcije u osnovnoškolskom obrazovanju koju je potrebno sustavno revidirati usmjeravajući i naglašavajući školski menadžment

Školski menadžment možemo promatrati kroz model:

- formalnog
- kolegijalnog
- političkog
- subjektivnog
- dvoznačnog
- kulturološkog menadžmenta (Bush, Glover, 2003.).

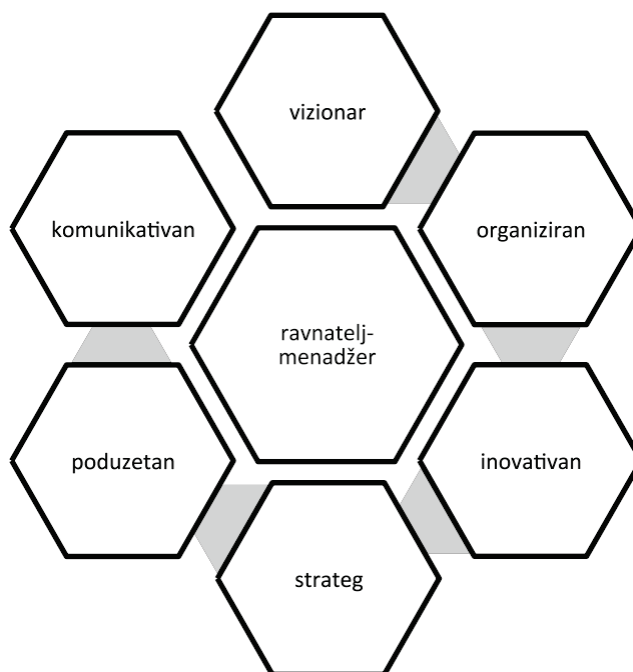
Isto tako, unutar škola možemo primijeniti i osobine menadžera:

- „član je tima, olakšava posao, podučava, brani, vodi
- uči cijeli život, specijalizira se u različitim područjima
- cijeni sposobnost i dobre rezultate
- multikulturalan je i poznaje strane jezike (multilingvist)
- utjecajan je posredstvom svoga znanja, kako tehničkog tako i onoga vezanog za međuljudske odnose
- sa suradnicima komunicira na raznim razinama (ne samo po vertikalnoj, upravljačkoj razini)
- donosi odluke u dogovoru s kolektivom
- u odnosima se ne bazira na nekadašnjima „ili-ili“ (ili pobjeda ili poraz) već uvodi „i-i“ odnos (kooperativnost i pobjeda i jedne i druge strane tzv. „win-win“)
- moć i važne informacije ne zadržava samo za sebe, već ih dijeli sa suradnicima
- njegova je uloga bitno izmijenjena i u odnosu na promjene koje prihvaća i olakšava njihovu realizaciju.“ (Vodopija, 2006., str. 25-26)

Unatoč postavljenim odrednicama, svjesni svakodnevnih društvenih i globalnih promjena, uvriježeni su stereotipi podložni alternativnim promjenama i prilagodbama u svrhu poboljšanja i koncipiranja imidža ravnatelja-menadžera. Analogno tomu Bush (2003.) navodi modele koje je sintetizirao u odgovarajuće modele vođenja: menadžerski, participativni, transformacijski, interpersonalni, transakcijski, postmoderni, kontigencijski, moralni i instrukcijski. Za uspješnost menadžerstava ulogom ravnatelja u školama svakako bi trebala postojati sinergija među modelima.

Postavljanje pitanja uloge ravnatelja kao menadžera koji kompetencije nije stekao obrazovanjem i permanentnim usavršavanjem rezultira uočenom problematikom u zemljama poput

Republike Hrvatske i Republike Makedonije jer je ravnateljsko mjesto u obje zemlje funkcija, a ne profesija. I menadžerstvo i liderstvo kao temelj promjena treba ostvariti razliku vidljivu u javnosti koja će postati temeljno obilježje njihove uloge. „Uvođenjem vanjskog vrjednovanja obrazovanja moći će se procijeniti barem neki efekt društvene odgovornosti ravnatelja i škole.“ (Burcar, 2013., str. 60)



Slika 5.16. Karakteristike ravnatelja-menadžera škole (izvor autor)

Zaključuje se da je kod ravnatelja škola kojima nedostaju znanja iz područja menadžmenta za učinkovito vođenje i upravljanje školom jer nemaju adekvatnu izobrazbu, nerijetka nezastupljenost inovativnosti, nedovoljno posjedovanje komunikacijskih i organizacijskih vještina. U školama u kojima ravnatelj ima dostatne kompetencije za upravljanje i rukovođenje školom i učinkovito strateško komuniciranje koncepciji stvaranja imidža od iznimnog značaja pridonosi područje upravljanja ljudskim potencijalima.

### 5.3.1. Važnost prepoznavanja ljudskih potencijala u stvaranju imidža

Uloga ravnatelja od posebnog je značaja u ovom području rukovođenja školom i njezinim zaposlenicima. Ljudski potencijal pridonosi kvaliteti postignuća u svim područjima ljudskog rada pa i u obrazovanju. Prema teoriji upravljanja ljudskim potencijalima, prednost se daje razvijenom pristupu koji podržava komunikaciju, sustavni pristup selekcije i motiviranja zaposlenika (Drucker, 2007.).

Stoga je skrb ravnatelja za ljude od iznimne važnosti jer će ti isti u njegovoj obrazovnoj

ustanovi pridonositi ostvarenju misije, ciljeva i zadaća kroz četiri osnovna područja rada. To su: planiranje potreba, pribavljanje i selekcija, motiviranje i nagrađivanje te obrazovanje i razvoj zaposlenih (Buch i Middlewood, 2005.). Nastavno na navedeno, upravljanje ljudskim potencijalima od strane ravnatelja, u ovom slučaju zaposlenicima, važno je provoditi vertikalno i horizontalno. Vertikalno upravljanje provodi se kroz tijela škole (razredna vijeća, učiteljsko vijeće, radničko vijeće, vijeće roditelja, učeničko vijeće), a horizontalno prema vrsti poslova (administrativno-tehnička služba, učitelji, stručni suradnici).

Burcar smatra „kako neospornu ulogu ravnatelji ostvaruju u socijalnim interakcijama i odnosima unutar škole i zajednice, s ljudima.“ (Burcar, 2013., str. 47) Upravo se zato od ravnatelja školske ustanove očekuje prepoznavanje i iskorištavanje znanja i vještina zaposlenih. Uz to se traži i osposobljenost za vođenje i usmjeravanje profesionalnog razvoja osoblja s kojima ravnatelji ostvaruju pedagoški proces i dijele odgovornost za postignute rezultate (Staničić, 2005.). Upravo ovakvo strateško upravljanje ljudskim potencijalima može se predočiti kao matrica planiranih raspoređivanja ljudskih potencijala i aktivnosti koje bi trebale osposobiti organizaciju u ostvarenju svojih ciljeva (Bahtijarević-Šiber, 1999.). U ostvarivanju postavljenih ciljeva usmjerenih na uspješnost od iznimnog je značaja motivacija zaposlenika. „Da bi se postigla motiviranost zaposlenih za ostvarenje njihovih osobnih ciljeva i ciljeva škole, valja imati u vidu brojne faktore među kojima su ključni:

- individualne osobine zaposlenika (stavovi, vrijednosti, očekivanja, potrebe, aspiracije, preferencije i sl.)
- karakteristike posla što ga pojedinci obavljaju (zanimljivost, raznolikost, autonomija u radu, vještine što su potrebne za rad i sl.)
- radna situacija u školi (suradnici na poslu, stil koji primjenjuje ravnatelj u radu, uvjeti za kvalitetan rad, ozračje, radna kultura, nagrađivanje boljih rezultata i sl.)
- utjecaji što dolaze iz okružja škole (socijalna situacija u školskom okruženju, razina materijalnog razvoja, obrazovanost roditelja, demokratizacija odnosa u društvu, odnos prema obrazovanju kao resursu razvoja i sl.).“ (Staničić, 2005., str. 231)

Proaktivnim i ekspeditivnim djelovanjem kroz stimulacije ljudskih potencijala doprinijelo bi se i ostvarivanju postavljenih ciljeva, a ljudske potencijale pri tome promovirati i motivirati na način da bi :

- privukli i zadržali najkvalitetnije ljude
- poticali kvalitetnije obavljanje posla i postizanje visokih standarda uspješnosti
- poticali kreativnost, poboljšanje, promjenu i unaprjeđenje poslovanja

- osigurali identifikaciju s organizacijom i interes za njezin stalni razvoj i uspješnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.).

Razvidno je da koncepcija promjena na temelju ljudskih potencijala treba biti pažljivo strukturirana, definirana s jasno postavljenim ciljevima i očekivanim postignućima. „Ono što je u zadnje vrijeme razvidno jest da se ljudski potencijal sve više tretira kao faktor „osoba“ koja se ne smije olako ispustiti i izgubiti. Ljudski ili humani kapital je produktivni potencijal znanja i aktivnosti pojedinca.“ (Vodopija, 2006., str. 23) Koncepcijsko stvaranje strategije u kojoj ravnatelj usmjeravajući ljudske potencijale na osvješćivanje osobnih vrijednosti, predispozicije i ostvarenje doprinose sustavu obrazovanja ujedno utječu na pozitivan aspekt stvaranja imidža škole. Ovim pristupom daje se kroz određeno vremensko razdoblje jasan pokazatelj promjena koje su one izazvale kroz ljudske potencijale.

## 5.4. Uloga kompetencija ravnatelja u stvaranju imidža škole

U odgojno-obrazovnom sustavu uloga ravnatelja zahtijeva posjedovanje znanja, inovativnosti, uspješnosti poslovanja, vizionarstva i vodstava koji utječu na konstruktivno i učinkovito vođenje školom. „Mudro postupa onaj tko svoje profesionalne brige i probleme promatra kao prolaznu, a ne krajnju točku. Ona je povod za razvoj kompetencija.“ (Mattes, 2007., str. 14). Prema Stanić, Borić (2016.), kompetencije upotpunjuju nove dimenzije funkcionalnosti u kojima cjeloživotno učenje signficira razvoj novog društva. No, problem ostaje znakovit u nekim zemljama, pa tako i u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji jer zanimanje ravnatelja u osnovnim školama ne postoji kao profesija, nego je funkcija. Prema Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije prepoznata je potreba promjene te je jedan od ciljeva i mjera unaprijediti kvalitetu rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologija, Narodne novine, 124/14.). Za razliku od njih velik broj europskih, svjetskih država kao što je prethodno navedeno imaju organizirano osposobljavanje ravnatelja na fakultetima kroz poslijediplomske studije što su jasni pokazatelji prepoznatljivosti potrebnih kompetencija ravnatelja za unaprjeđenje sustava obrazovanja.

Staničić (2003.) prema svom istraživanju navodi da je za učinkovito i konstruktivno obavljanje ravnateljskih poslova potrebno pet kompetencija: osobna, stručna, razvojna, akcijska i socijalna. Prema istom autoru, socijalna kompetencija ravnatelja eksponira se kroz njegovo poznavanje zakonitosti međuljudskih odnosa, u sudjelovanju u rješavanju konfliktnih situacija, u umijeću motiviranja zaposlenih, kroz demokratsko vođenje, motiviranje zaposlenih te kroz

prepoznavanje kvalitetnih doprinosa nastavnog i stručnog osoblja. Sažimajući brojna istraživanja navodi da se na temelju „daljnjih istraživanja došlo do „standardnog niza kompetencija” bez kojih nije moguće postići efektivne i konstruktivne rezultate ulogom ravnatelja, a to su:

- stručno-pedagoške kompetencije koje predstavljaju učinkovito poznavanje odgojno-obrazovnog procesa
- kompetencije u području međuljudskih odnosa koje predstavljaju rad s djelatnicima kako bi se ostvarili ciljevi škole
- organizacijsko-razvojne kompetencije koje obuhvaćaju znanje o funkcioniranju odgojno-obrazovnog sustava
- pravno-administrativne kompetencije koje obuhvaćaju poznavanje poslovanja škole
- radno-izvršne kompetencije koje predstavljaju ponašanje u praksi, odnosno viziju i namjeru, stav da se vizija pretvori u realnost.“ (Staničić, 2006., str. 152)

Proučavanjem uloge ravnatelja nameću se sasvim logična pitanja o uvjetima koje jedan ravnatelj mora ispunjavati da bi škola bila prepoznatljiva i izgradila imidž. Goleman ističe potrebu „visokog stupanja složenosti posla i ovlasti koje ga prate, što iziskuje veći utjecaj iznimno kvalitetnog rada na ukupan učinak organizacije u ovom slučaju škole. Posljedice odabira jasne su: što je viša razina radnog mjesta, to se više isplati pomnije odabrati pravu osobu za taj posao.“ (Goleman, 2000., str. 289- 290). Upravo zato kompetencije kao takve možemo implementirati u temeljne postavke uspjeha ravnatelja i uspješnosti organizacije te evidentirati ključem uspjeha koji će unaprijediti pojedinca i eksplicitno utjecati na javnost. To nam jasno ukazuje na složenost i zahtjevnost vodeće funkcije u osnovnoškolskom obrazovanju koju je potrebno sustavno revidirati usmjeravajući i naglašavajući važnost poznavanja odnosa s javnošću i školskog menadžmenta.

Za uspješnost menadžerstava u sustavu odgoja i obrazovanja svakako bi trebala postojati sinergija među modelima vođenja. Ravnatelj kao rukovoditelj pridonosi organizacijskoj strukturi stoga su njegove profesionalne i osobne kompetencije iznimno važne zato što se u samoj organizacijskoj strukturi škola ostvaruju elementi složenosti, formalizacije, centralizacije i financiranja koji pridonose uspješnosti i prepoznatljivosti škole. „Promjene u temeljnim organizacijskim sustavima važna su pretpostavka i instrument pretvaranja strategije u djelovanje i akciju.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki i Vokić, 2008., str. 269)

Kompleksnost ravnateljske funkcije polazište nalazi u stjecanju kompetencija neophodnih za konstruktivno i ekspeditivno vođenje i upravljanje osnovnom školom, ali i za izgrađivanje imidža škole kao indikatora prepoznatljivosti i primarnog pokazatelja uspješnosti škole ulogom ravnatelja. Evidentno, riječ je interdisciplinarnom fenomenu koji obuhvaća odgojno-obrazovne

odrednice, psihološko–sociološke karakteristike, kao i menadžersko-marketinška obilježja (Jukić, 2012.). Iz toga proizlaze jasni pokazatelji ravnateljske uloge u osnovnim školama koju je potrebno sustavno i konceptualno prilagođavati promjenama na tržištu rada kao jednim od temelja reforme obrazovnog sustava. Razlog tomu osim prethodno navedenog je i način upravljanja školom, kao i ovlasti koje su omogućene ravnateljima. Bez stečenih kompetencija ravnatelji osnovnih škola nemaju mogućnost afirmacije i izgrađivanja imidža škole. Nastavno na navedeno, zaključuje se da ravnatelji i ravnateljice osnovnih škola mogu i trebaju utjecati na pozitivno kreiranje imidža škola pa je stoga neizostavno da posjeduju znanja i sposobnosti koje će pridonijeti ostvarivanju ciljeva i prepoznatljivosti škole kao institucije.



## **6. Istraživanje uloge ravnatelja u stvaranju imidža na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije**

### **6.1. Metodologija**

#### **6.1.1. Uzorak u Republici Hrvatskoj**

Istraživanje je provedeno na reprezentativnom uzorku od 255 ravnatelja i ravnateljica osnovnih škola Republike Hrvatske. Uzorak je činilo 151 ravnateljica (59,2 %) i 104 (40,8 %) ravnatelja Republike Hrvatske. Riječ je o dobno heterogenom uzorku ravnatelja i ravnateljica ( $M=50,1$ ) u kojem je raspon dobi bio od 32 godine do 65 godina života, a  $SD = 7,37$ . Nastojalo se formirati uzorak u kojem su različite dobne podskupine ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske bile zastupljene prema kategoriji: skupina od 26-46 godina ( $N=80$ ; 31,4%) i skupina od 47-65 godina ( $N=175$ ; 68,6%). Dio uzorka iz urbane sredine činilo je 47,1% ravnatelja i ravnateljica, a dio iz ruralne sredine 52,9 % ravnatelja i ravnateljica.

U uzorku je bilo 7,4% ( $N=19$ ) sudionika s visokom stručnom spremom, 86,3% ( $N=220$ ) sudionika s višom školom, 5,5 % ( $N=114$ ) sudionika magistra znanosti i sudionika doktora znanosti 0,8 % ( $N=2$ ). Istraživanjem je zastupljeno 44,7 % ( $N=114$ ) ravnatelja i ravnateljica u prvom mandatu, 21,6% ( $N=55$ ) ravnatelja i ravnateljica u drugom mandatu, 14,5 % ( $N=37$ ) ravnatelja i ravnateljica u trećem mandatu i 19,2% ( $N=49$ ) ravnatelja i ravnateljica koji su na mjestu ravnatelja više od tri mandata. Raspon broja učenika u školi bio je 42 do 1131, a prosječan broj iznosio je 374,3 ( $SD=231,94$ ). Neposredno prije preuzimanja funkcije ravnatelja ili ravnateljice raspon radnog iskustva učitelja i učiteljica bio je 5 do 41, a prosječan broj iznosio je 16,3 ( $SD=7,9$ ). S obzirom na radno iskustvo na mjestu ravnatelja i ravnateljice raspon je bio 1 do 30, a prosječan broj iznosio je 8,3 ( $SD=7,15$ ).

#### **6.1.2. Uzorak u Republici Makedoniji**

Istraživanje je provedeno na reprezentativnom uzorku od 159 ravnatelja i ravnateljica osnovnih škola Republike Makedonije. Uzorak je činilo 79 ravnateljica (49,7%) i 80 (50,3%) ravnatelja Republike Makedonije. Riječ je o dobno heterogenom uzorku ravnatelja i ravnateljica ( $M=46,6$ ), u kojem je raspon dobi bio od 26 godina do 65 godina života, a  $SD = 8,60$ . Nastojalo se formirati uzorak u kojem su različite dobne podskupine ravnatelja i ravnateljica Republike



Hrvatske bile zastupljene prema kategoriji: skupina od 26-46 godina (N=78; 49,1%) i skupina od 47-65 godina (N=81; 50,9%). Dio uzorka iz urbane sredine činilo je 52,8% ravnatelja i ravnateljica, a dio iz ruralne sredine 47,2% ravnatelja i ravnateljica. U uzorku je bilo 5,7% (N=9) sudionika s višom stručnom spremom, 78,6% (125) sudionika s visokom stručnom spremom, 15,1% (N=24) sudionika magistra znanosti i sudionika doktora znanosti 1% (N=0,6). Istraživanjem je zastupljeno 63,5% (N=101) ravnatelja i ravnateljica u prvom mandatu, 32,1% (N=51) ravnatelja i ravnateljica u drugom mandatu, 3,1% (N=5) ravnatelja i ravnateljica u trećem mandatu i 1,3% (N=2) ravnatelja i ravnateljica koji su na mjestu ravnatelja više od tri mandata. Raspon broja učenika u školi bio je 48 do 1527, a prosječan broj iznosio je 487,9 (sd= 314,77). Neposredno prije preuzimanja funkcije ravnatelja ili ravnateljice raspon radnog iskustva učitelja i učiteljica bio je 0 do 42, a prosječan broj iznosio je 16,2 (SD=8,65). S obzirom na radno iskustvo na mjestu ravnatelja i ravnateljice raspon je bio 1 do 25, a prosječan broj iznosio je 4,4 (SD=3,63).

## Instrument

Instrument koji je korišten za potrebe ovog znanstvenog istraživanja anketni je upitnik koji je sadržavao pitanja o sociodemografskim karakteristikama: spol, dob, stupanj obrazovanja, godine rada na mjestu učitelja, godine rada na mjestu ravnatelja, broj učenika škole i mjesto škole. Drugi dio anketnog upitnika sadržavao je 44 pitanja o temi istraživanja (Prilog 1.) za ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske i 42 pitanja o temi istraživanja (Prilog 2.) za ravnatelje i ravnateljice Republike Makedonije.

U pitanjima se koristila Likertova skala kojom je ocjenjivano slaganje s predloženim odgovorima u rangu od donekle se ne slažem, niti se slažem, niti se ne slažem, uglavnom se slažem do u potpunosti se slažem. Drugi dio anketnog upitnika sadržavao je varijable koje su se odnosile na aktivnosti koje ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske i Republike Makedonije provode tijekom školske godine (8 čestica), stavove ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije o profesionalnim (7 čestica) i osobnim kompetencijama (6 čestica) koje trebaju posjedovati, stav po čemu se ističu u odnosu na druge ravnatelje i ravnateljice (6 čestica), uspješnost škole u odnosu na druge škole (10 čestica) kod ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske te (8 čestica) kod ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije, način na koji svojom ulogom pridonose izgrađivanju imidža škole (5 čestica) i stav o načinu izbora ravnatelja ili ravnateljice škole (2 čestice).

## Plan i postupci istraživanja

Istraživanje za ovu doktorsku disertaciju o doprinosu ravnatelja u izgrađivanju imidža škole obrazovnog sustava Republike Hrvatske i Republike Makedonije provelo se u četirima fazama. Prva je faza bila prikupljanje i analiza spoznajne i dokazne građe o kreiranju imidža, sustavu upravljanja obrazovnim sustavom u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji, načinima i postupcima permanentnog usavršavanja, osposobljavanja i obrazovanja ravnatelja u obje zemlje. Druga se faza odnosila na izradu anketnog upitnika, odnosno anketiranje ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije tijekom 2016. godine. Sudionicima je rečeno da je sudjelovanje dobrovoljno i naglašena im je anonimnost te dana uputa o namjeni i svrsi istraživanja. Popunjavanje je prosječno trajalo 30 minuta, a isti su ga popunjavali elektroničkim putem.

Treća se faza odnosila na grupiranje, analizu, statističku obradu i grafičko prikazivanje dobivenih rezultata, što su ujedno bili i pokazatelji istraživanja, tj. potvrđivanje ili opovrgavanje postavljenih hipoteza.

Četvrta se faza odnosila na pisanje doktorske disertacije, izvještaja o rezultatima istraživanja, spoznajama i činjenicama prikupljenih istraživanjem s ciljem otvorenosti teme za daljnja istraživanja, kao i na stvaranje osnovnih modela za izgrađivanje imidža škole.

## 6.2. Rezultati i rasprava o ulozi ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole na primjeru Republike Hrvatske

U prvom dijelu obrade rezultata na primjeru Republike Hrvatske opisani su deskriptivni podatci ispitivanih varijabli za pojedine čestice. U obradi podataka korištene su deskriptivne statističke metode uz izračunavanja prosječne vrijednosti, rasponi rezultata i standardne devijacije. Zavisne varijable ispitivanih čestica kojima isti iznose stavove o kompetencijama vidljive su u tablici 6.3.

Tablica 6.3. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske (izvor autor)

r.br.	čestica	M	raspon	SD
<b>Kao ravnatelj/ ravnateljica škole trebam posjedovati sljedeće profesionalne kompetencije</b>				
9.	Administrativne vještine	4,5	2-5	0,62
10.	Vještine vođenja	4,9	3-5	0,36
11.	Komunikacijske vještine	4,9	4-5	0,33
12.	Organizacijske vještine	4,9	3-5	0,29
13.	Vještine vođenja tima	4,8	3-5	0,41
14.	Vještine upravljanja vremenom	4,7	3-5	0,52
<b>Kao ravnatelj/ ravnateljica škole trebam posjedovati sljedeće osobne kompetencije važne za vođenje škole:</b>				
16.	Inovativnost	4,5	2-5	0,60
17.	Samokritičnost	4,6	2-5	0,57
18.	Vizionarstvo/strategijsko razmišljanje	4,6	2-5	0,63
19.	Ljubaznost	4,7	2-5	0,54
20.	Razumijevanje	4,8	4-5	0,41

Za uspješnost menadžerstava u sustavu odgoja i obrazovanja svakako bi trebala postojati sinergija među modelima vođenja. Ravnatelj kao rukovoditelj pridonosi organizacijskoj strukturi stoga su njegove profesionalne i osobne kompetencije iznimno važne zato što se u samoj organizacijskoj strukturi škola ostvaruju elementi složenosti, formalizacije, centralizacije i financiranja koji pridonose uspješnosti i prepoznatljivosti škole. „Promjene u temeljnim organizacijskim sustavima važna su pretpostavka i instrument pretvaranja strategije u djelovanje i akciju.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki i Vokić, 2008., str. 269)

Kvalitativnom analizom odgovora ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske utvrđena je potreba za posjedovanjem sljedećih profesionalnih kompetencija:

- poznavanje Zakona o upravnom postupku, Zakona o radu
- snalažljivost i brzo rješavanje problema
- računovodstvena znanja
- menadžerske sposobnosti i vještine

- vođenje projekata
- fleksibilnost u radu, iskustvo, praćenje napretka i promjene nabolje
- osnove pravnog i financijskog poslovanja
- sposobnost rješavanja problema i konfliktnih situacija
- tzv. „soft skills“ pri komunikaciji s roditeljima
- poznavanje osnova psihologije i andragogije
- sustav treba unaprijed školovati ravnatelje da u taj sektor dođu spremni
- osigurati kvalitetne kolegijalne odnose
- vještine samoprocjene i samovrjednovanja
- vještina rada pod pritiskom i stresom
- socijalne vještine
- vještine kućnog majstora, vodoinstalaterske vještine, vještine servisera računala.

Kvalitativnom analizom utvrđena je potreba za posjedovanjem sljedećih osobnih kompetencija:

- moralnost
- strpljenje
- odlučnost
- spremnost na preuzimanje rizika
- empatija
- sposobnost rješavanja problema, biti i psiholog
- odlučnost
- racionalnost, iskrenost hrabrost
- dobronamjernost i čovječnost
- dosljednost
- emocionalna inteligencija
- kontinuirana težnja za usavršavanjem i izgrađivanjem osobnosti
- samokontrola
- upornost
- akademske vještine
- asertivnost.

Iz toga proizlaze jasni pokazatelji ravnateljske funkcije u osnovnim školama koju je potrebno sustavno i konceptualno prilagođavati promjenama na tržištu rada kao jednim od temelja

reformu obrazovnog sustava. Razlog tomu osim prethodno navedenog je i način upravljanja školom, kao i ovlasti koje su omogućene ravnateljima Republike Hrvatske prema Zakonu o odgoju i obrazovanju (Narodne novine, 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13. i 152/14.). Ravnatelji hrvatskih škola bez stjecanja potrebnih kompetencija edukacijama, licenciranjem ili promjenom izbora još će dugo vremena ostati na formalnom modelu. Provedenim istraživanjem utvrđene su potrebne profesionalne kompetencije za uspješno vođenje škole i izgrađivanje imidža osnovne škole u Republici Hrvatskoj.

Daljnjom analizom podataka u tablici (Tablica 6.4.) uočena je značajna, vrlo visoka razina aktivnosti koje ravnatelji i ravnateljice provode tijekom školske godine. Iz priložene se tablice vidi da svi rezultati ispitanih i analiziranih čestica zavisne varijable ovoga istraživanja generalno izvješćuju o iznadprosječnom prisustvovanju satima ( $M=4,6$ ), davanju prijedloga za učinkovitije poučavanje ( $M=4,3$ ), preuzimanju inicijative u zajedničkom rješavanju problema učitelja ( $M=4,4$ ), pronalaženju dodatnih sredstava za osiguravanje opreme i održavanje škole ( $M=4,6$ ), sudjelovanju u izradi školskih kurikulumata ( $M=4,7$ ) te suradnji s lokalnom zajednicom ( $M=4,7$ ), dok se iznadprosječno predočuju čestice o nadgledanju rad učenika ( $M=3,9$ ) i preuzimanje nastave zbog neočekivanog izostanka učitelja ( $M=3,7$ ). Zaključuje se da su rezultati posljednje dvije čestice navedenih srednjih vrijednosti takvi jer ravnatelji u pravilu ne mijenjaju učitelje u nastavi, već osiguravaju odgovarajuću zamjenu sukladno Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine, br. 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14.).

Tablica 6.4. Deskriptivni podaci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

<b>Kao ravnatelj/ravnateljica škole provodim sljedeće aktivnosti tijekom školske godine:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Prisustvujem nastavnim satima učiteljima.	4,6	2-5	0,67
Dajem učiteljima prijedloge kako učinkovitije poučavati.	4,3	1-5	0,74
Nadgledam rad učenika.	3,9	1-5	0,84
Kad učitelj ima problem u nastavi, preuzimam inicijativu u zajedničkom rješavanju njegova problema.	4,4	2-5	0,69
Preuzimam nastavu zbog neočekivanog izostanka učitelja.	3,7	1-5	1,35

Pronalazim dodatna sredstva za osiguravanje opreme i održavanja škole.	4,6	1-5	0,68
Sudjelujem u izradi školskih kurikuluma.	4,7	3-5	0,53
Suradujem s lokalnom zajednicom.	4,7	2-5	0,53

Deskriptivnom analizom podataka u navedenoj tablici (Tablica 6.5.) uočena je značajna, vrlo visoka razina srednjih vrijednosti po čemu se ističu ravnatelji i ravnateljice škola. Može se reći da u zavisnoj varijabli kojima su ispitivani stavovi o potrebama profesionalnih kompetencija ispitanici ovoga istraživanja generalno izvješćuju o izraženijoj iznadprosječnoj potrebi stjecanja istih što je oprečno navedenome jer su navedene čestice sastavni dio menadžerskih kompetencija koje ravnatelji Republike Hrvatske trebaju steći zato što je ravnateljsko mjesto funkcija na koju dolaze izborom isključivo učitelji ili stručni suradnici.

Tablica 6.5. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

<b>Po čemu se, kao ravnatelj/ravnateljica škole, ističete:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Strategijsko upravljanje	4,2	1-5	0,68
Upravljanje ljudskim potencijalima	4,4	2-5	0,66
Upravljanje timovima	4,1	2-5	0,70
Upravljanje vremenom	4,2	1-5	0,74
Upravljanje projektima	4,2	1-5	0,72
Upravljanje financijama	4,3	2-5	0,69

Iz Tablice 6.6. razvidno je iz prosječne vrijednosti rezultata koji se odnosi na ispitane čestice da su ravnatelji i ravnateljice prepoznali važnost navedene zavisne varijable te istraživanje generalno izvješćuje o iznadprosječnoj srednjoj vrijednosti većine čestica osim čestica kojom se navode voditelji ŽSV-a ( $M=2,2$ ) i broj istih koje škola ima ( $M=1,2$ ). Rezultati su ovih čestica ispodprosječni, a razlog tomu je što na temelju točke VII. Procedure o postupku i uvjetima

imenovanja i razrješenja te popisu poslova voditelja županijskih stručnih vijeća i kriterijima formiranja županijskih stručnih vijeća odluku o tome donosi ravnatelj ili ravnateljica Agencije za odgoj i obrazovanje te imenuje Odlukom o imenovanju voditelja ili voditeljica županijskog stručnog vijeća. Broj voditelja županijskih stručnih vijeća određen je brojem članova županijskih stručnih vijeća sukladno koji čini jedno županijsko stručno vijeće sukladno odluci ravnatelja ili ravnateljice AZOO. Analizom čestice kojom se utvrđuje primjena e-Dnevnika vidljiva je prosječna srednja vrijednost ( $M=2,9$ ), a razlog tomu je što nisu sve škole Republike Hrvatske obvezne primjenjivati e-Dnevnik ili nemaju tu mogućnost jer takva tehnologija zahtijeva povećanje financijskih troškova nad kojim ravnatelji nemaju potpunu autonomiju.

Tablica 6.6. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

<b>Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost vaše škole u odnosu na druge škole:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Osvajanje županijskih i državnih nagrada na natjecanjima znanja od strane učenika.	3,7	1-5	0,92
Uključenost u nacionalne i međunarodne projekte.	3,6	1-5	1,00
Broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika.	3,2	1-5	1,16
Navedite broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika:	4,1	0-24	4,05
Broj voditelja ŽSV-a u Vašoj školi.	2,2	1-5	1,32
Navedite broj voditelja ŽSV-a u Vašoj školi:	1,2	0-12	1,43
Opremljenost škole	3,8	1-5	0,80
Učinkoviti međuljudski odnosi	4,2	2-5	0,62
Primjena e-Dnevnika	2,9	1-5	1,78
Redovita pojavnost u medijima (tisak, TV emisije, radijske emisije, internet)	3,5	1-5	1,04

Deskriptivnom analizom podataka u navedenoj tablici (Tablica 6.7.) uočena je razina ispitanih čestica zavisne varijable kojom ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske doprinose izgrađivanju imidža škole. Iz priložene tablice vidljivo je da rezultati ispitanih ovoga istraživanja

izvješćuju da ravnatelji i ravnateljice smatraju iznadprosječno važnim istupanje u medijima kako bi doprinijeli ili doprinijele prepoznatljivosti škole u javnosti ( $M=3,7$ ). Unatoč iznadprosječno prepoznatoj važnosti istupanja u medijima, sljedeća čestica kojom iznose brojčano istupanje u medijima tijekom školske godine i predstavljanje svoje škole srednja vrijednost značajno je ispod prosjeka ( $M=5,5$ ).

Zaključuje se da ravnatelji nemaju dostatne kompetencije za prepoznavanje važnosti odnosa s javnošću. „Odnosi s javnošću su vještina kojom se - koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije - utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog imidža i ugleda institucije u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti, radi vlastitog uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja negativnog publiciteta.“ (Skoko, 2004., str. 77)

Čestica kojom navode da doprinose izgrađivanju imidža škole brigom o osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti daje visoko iznadprosječne srednje vrijednosti ( $M=4,4$ ). Rezultati i deskriptivna analiza čestice kojom procjenjuju da su konkurentniji u odnosu na druge ravnatelje ili ravnateljice jer su prepoznati od strane roditelja te njihovu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju području njihova upisa daje iznadprosječne rezultate ( $M=3,5$ ), međutim sljedeća čestica kojom se navodi broj procjenjuje ispodprosječnu srednju vrijednost ( $M=7,7$ ). Zaključuje se da je razlog tomu čl. 17. koji navodi da se upis djece u osnovnu školu provodi prema planu upisa koji donosi ured državne uprave u županiji nadležan za poslove obrazovanja na temelju upisnih područja utvrđenih u skladu s odredbama članka 16. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (Narodne novine br. 87/08., 86/09., 92/10, 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13., 152/14).



Tablica 6.7. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

<b>Po čemu kroz svoju ulogu ravnatelja/ravnateljice doprinosite izgrađivanju imidža škole:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Smatram važnim istupanje u medijima (TV emisije, radijske emisije, tisak) kako bi doprinijela/doprinio prepoznatljivosti škole u javnosti.	3,7	1-5	0,97
Koliko često tijekom godine istupate u medijima (TV emisije, radijske emisije, tisak) i predstavljate svoju školu. Navedite broj:	5,5	0-40	5,71
Vodim brigu o svom osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti.	4,3	1-5	0,78
Konkurentniji ste u odnosu na druge ravnatelje/ravnateljice jer ste prepoznati od strane roditelja te Vašu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju Vašem području upisa.	3,5	1-5	1,14
Navedite broj učenika tijekom godine koji se upisuju u Vašu školu, a ne pripadaju Vašem upisnom području:	7,7	0-50	9,01

„Zahvaljujući svome imidžu možemo postati poznati po cijelome svijetu. Imidž je živopisan i određen te uvijek pojednostavljen. Zapravo imidž uvijek jednostavniji od subjekta kojeg predstavlja.“ (Skoko, 2004., str 32) Uloga je ravnatelja u stvaranju imidža škole kompleksna i zahtjevna zbog funkcije i strategije obrazovnog sustava, stoga ne iznenađuje činjenica da je u cjelokupnom procesu stvaranja imidža važna uloga ravnatelja koja je u Republici Hrvatskoj funkcija i ovisi o izbornosti tijela koja ga biraju. Uloga ravnatelja ključna je te se ovim istraživanjem postavilo pitanje izbornosti ravnatelja i njihov stav prema sadašnjem načinu provođenja izbora.

Tablica 6.8. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske

<b>r.br.</b>	<b>čestica</b>	<b>M</b>	<b>raspon</b>	<b>SD</b>
<b>Mišljenja sam da je sadašnji način izbora ravnatelja/ravnateljice škola:</b>				
43.	Zadovoljavajući i ne treba ga mijenjati.	2,8	1-5	1,37

Deskriptivnom analizom podataka (Tablica 6.8.) utvrđeno je iz srednje vrijednosti rezultata varijable mišljenja o sadašnjem načinu izbora za mjesto ravnatelja ili ravnateljice, a odnosi se na ispitane i analizirane čestice da su ravnatelji Republike Hrvatske prosječno zadovoljni (M=2,8), dok su njihovo nezadovoljstvo i tendencija promjene načina izbora za mjesto ravnatelja i ravnateljice škole vidljivi iz rezultata dobivenih kvalitativnom analizom kojom ravnatelji i ravnateljice navode

najčešće razloge uvođenja potrebnih promjena:

- Izbaciti odvojeno glasovanje vijeća roditelja, učiteljskog vijeća, radničkog vijeća i objedinjavanje te glasovanje na školskom odboru.
- Uvesti licencu te praćenje rada ravnatelja iz nadležnih institucija.
- Ravnatelj ne može biti funkcija s mandatom nego radno mjesto s posebnom kvalifikacijom.
- Promijeniti određene članove/tijela koji sudjeluju u izboru jer nemaju nikakve kompetencije za određivanjem kvalitetnog ravnatelja.
- Struka treba imati prednost pri utvrđivanju izbora.
- Onemogućiti utjecaj politike.
- Profesionalizirati radno mjesto ravnatelja.
- Dati ravnatelju trajni mandat i pratiti ga koliko pridonosi u napretku škole te na taj način vrjednovati njegov rad.
- Ravnatelja trebaju birati zaposlenici škole, bez vanjskih članova.
- Licenciranje ravnatelja.
- Mjerljive pokazatelje uspješnosti rada ravnatelja vrjednovati većom plaćom.
- Negativan stav prema dijelu regulative koji se odnosi na odlučivanje o ravnatelju u zbornici jer ravnatelj provodi odluke ministarstva ta samim time donosi odluke koje mu se uvijek ne moraju sviđati.
- Treba iznjedriti model u kojem će izbor biti potpuno neutralan, bez dominacije političkog faktora s jedne strane i odluka zaposlenika s druge. Tako bi se autonomija i vjerodostojnost ravnatelja u donošenju odluka ojačala.
- Ne čuva radno mjesto ravnateljima koji su izabrani na tu funkciju prije 2010. godine te su u nezavidnoj situaciji. U tom slučaju trebao bi se osmisliti program zbrinjavanja takvih ljudi i njihovo iskustvo koristiti u poslovima važnim za obrazovanje, jer možda nekome nisu bili podobni pa nisu prošli na reizboru.
- Zanimanje ravnatelj kao upravitelja i menadžera.
- Uvođenje nepristranog i apolitičnog sustava dodjele certifikata za funkciju ravnatelja.
- Smatram da nadležno ministarstvo treba raspisati natječaj i imenovati ravnatelje.
- Manji broj vanjskih članova.
- Škola za ravnatelje kao uvjet kandidature.
- Provjera svih navedenih kompetencija spominjanih u anketi.
- Prevelika je odgovornost na ravnatelju, kao i obveze, a nemaju autonomije ni oko financija.
- Skratiti vrijeme izbora.

- Čuvanje radnog mjesta bez obzira na broj odrađenih mandata.
- Ravnatelj koji je strog, pravedan i pedantan u organizaciji možda neće dobiti glasove svojih radnika i učitelja na ponovnom izboru.
- Jednostavnija procedura provedbe izbornosti.
- Vrijednovanje dosadašnjeg rada osobe koja se prijavi za natječaj u sveobuhvatnom angažmanu na radnom mjestu, tj. ne samo natjecanja učenika već uključenost u projekte, odnos s ostalim djelatnicima u školi, eksponiranost u lokalnoj zajednici u kojoj škola djeluje, osobnost osobe.
- Vrijednovanje kandidata s obzirom na posjedovanje potrebnih kompetencija i prethodno postignute rezultate u radu.
- Previše faktora sudjeluje u izboru ravnatelja, treba simplificirati proceduru.
- Ograničiti broj mandata ravnatelja na najviše dva.
- Izbor treba mijenjati i ponovno uvesti biranje prema kompetencijama od strane Školskog odbora uz suglasnost ministra.
- Veći utjecaj sredine u kojoj se radi (škole).
- Aktualni je postupak izbora ponižavajući.

Kvalitativni rezultati pokazuju negativne aspekte i razloge nezadovoljstva od kojih se najčešće ističe potreba profesionalizacije radnog mjesta i uvođenje licenci (32% ravnatelja i ravnateljica) te provođenje izbora bez utjecaja politike (14% ravnatelja i ravnateljica). To upravo potvrđuje prethodno navedeno što će se i daljnjim testovima potvrditi i dokazati.

### 6.2.1. Odnos različitih pokazatelja varijabli

Obradom rezultata pokazala se značajna razlika između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na zavisnu varijablu spol i nezavisne varijable Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine, Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati i Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.

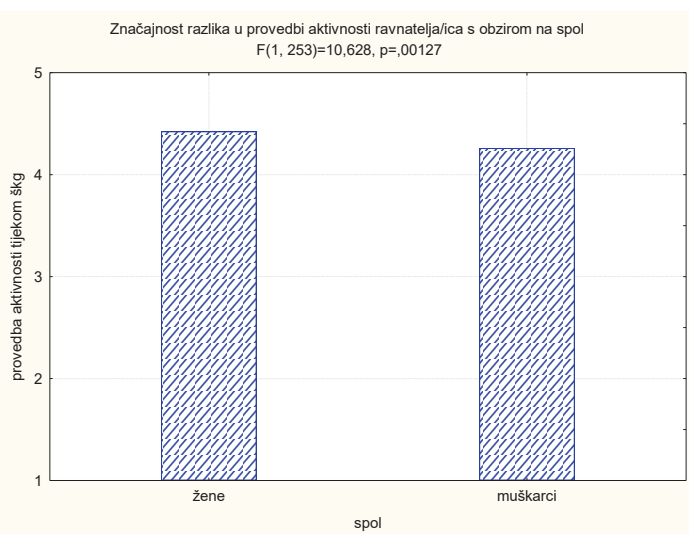
Zavisne varijable Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost vaše škole u odnosu na druge škole, Imidž škole i Izbor ravnatelja pokazale su da nema značajne razlike po pojedinim česticama s obzirom na nezavisnu varijablu spol ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske što je vidljivo iz Tablice 6.9. Značajnost razlike u pojedinim varijablama s obzirom na spol.

Tablica 6.9. Značajnost razlike u pojedinim varijablama s obzirom na spol

	F	df	p
Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine	10,63	1	,001*
Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	15,02	1	,000*
Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	15,72	1	,000*
Jedinstvenost	2,50	1	,114
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost vaše škole u odnosu na druge škole	0,55	1	,458
Imidž škole	1,98	1	,161
Način izbora ravnatelja	0,52	1	,472

### Odnos zavisne varijable Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine s obzirom na nezavisnu varijablu spol

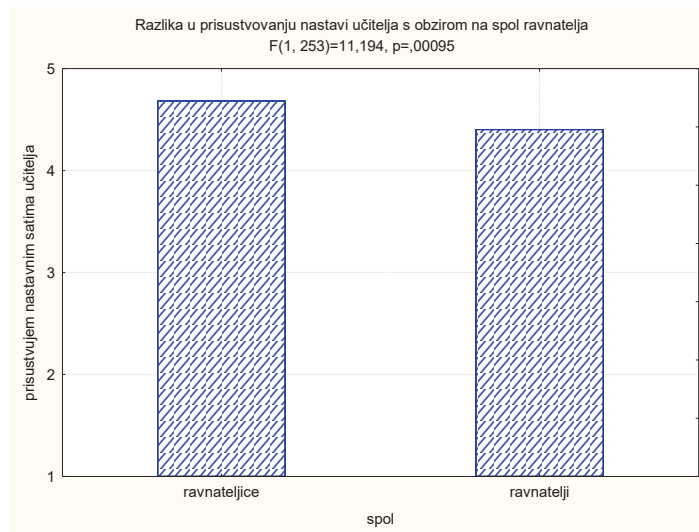
S obzirom na to da je uzorak podijeljen prema spolu, utvrđeno je da ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,4$ ) provode više aktivnosti tijekom školske godine u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,3$ ) što je vidljivo iz 6.1. Značajnost razlika u provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol.



Graf 6.1. Značajnost razlika u provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

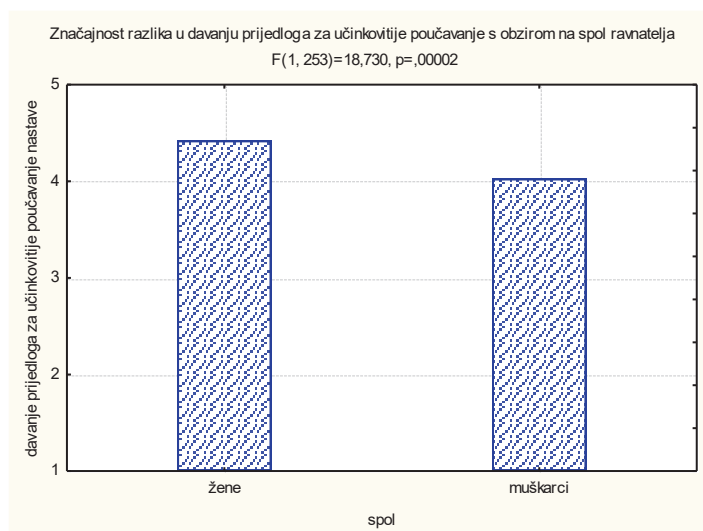
## Razlika među pojedinim česticama varijable provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice Pristupujem nastavnim satima učiteljima pokazuje se da postoji značajna razlika s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,7$ ) češće prisustvuju nastavnim satima u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,4$ ) što je vidljivo iz 6.2. Razlika u prisustvovanju nastavi učitelja s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske.



Graf 6.2. Razlika u prisustvovanju nastavi učitelja s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske

Postoji značajna razlika s obzirom na česticu Dajem učiteljima prijedloge kako učinkovitije poučavati u odnosu na nezavisnu varijablu spola, što je vidljivo iz 6.3. Značajnost razlika u davanju prijedloga za učinkovitije poučavanje s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,4$ ) češće daju prijedloge za učinkovitije poučavanje u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,0$ ).



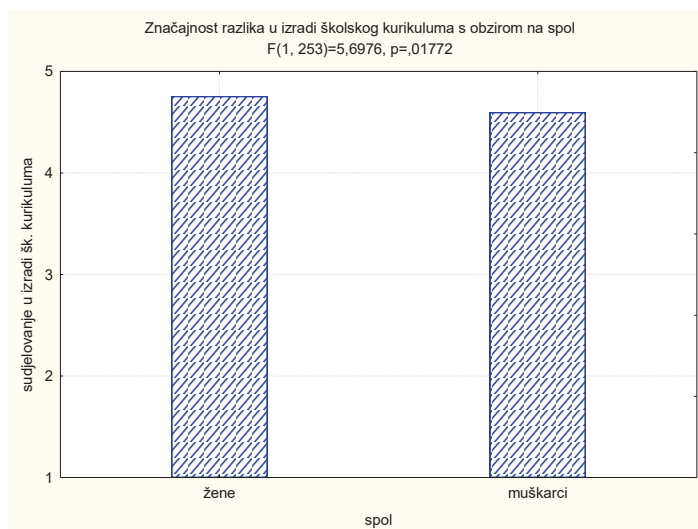
Graf 6.3. Značajnost razlika u davanju prijedloga za učinkovitije poučavanje s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske

Postoji značajna razlika s obzirom na česticu Nadgledam rad učenika u odnosu na nezavisnu varijablu spol što je vidljivo iz 6.4. Značajnost razlika u nadgledavanju rada učenika s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,1) češće nadgledaju rad učenika u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=3,7).



Graf 6.4. Značajnost razlika u nadgledavanju rada učenika s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske

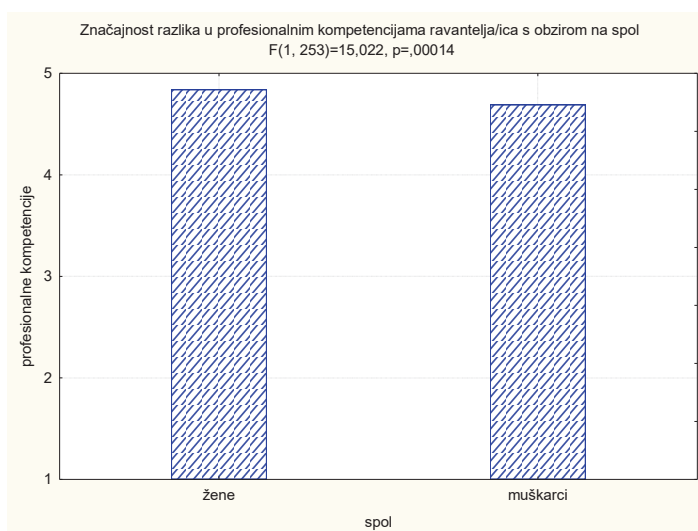
Postoji značajna razlika s obzirom na česticu Izrada školskog kurikulumu u odnosu na nezavisnu varijablu spol što je vidljivo iz 6.5. Značajnost razlika u izradi školskog kurikulumu s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,8) više sudjeluju u izradi školskog kurikulumu u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,6).



Graf 6.5. Značajnost razlika u izradi školskog kurikulumu s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske

## Odnos zavisne varijable Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na nezavisnu varijablu spol

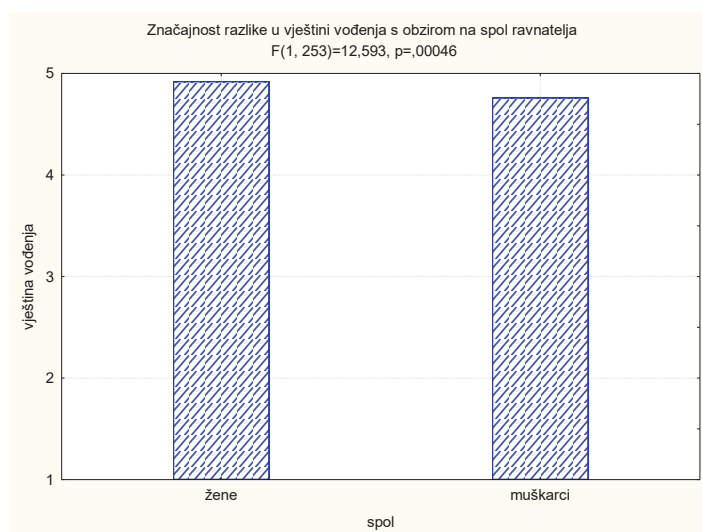
Postoji značajna razlika s obzirom na česticu Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.6. Značajnost razlika u profesionalnim kompetencijama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,8$ ) percipiraju profesionalne kompetencije važnijima u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,7$ ).



Graf 6.6. Značajnost razlika u profesionalnim kompetencijama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

## Razlika među pojedinim česticama varijable Profesionalne kompetencije ravnatelja/ravnateljica ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice Vještine vođenja pokazalo se da postoji značajna razlika s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,9$ ) uspješnije su u vještini vođenja u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,8$ ) što je vidljivo iz 6.7. Značajnost razlike u vještini vođenja s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske.



Graf 6.7. Značajnost razlike u vještini vođenja s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske

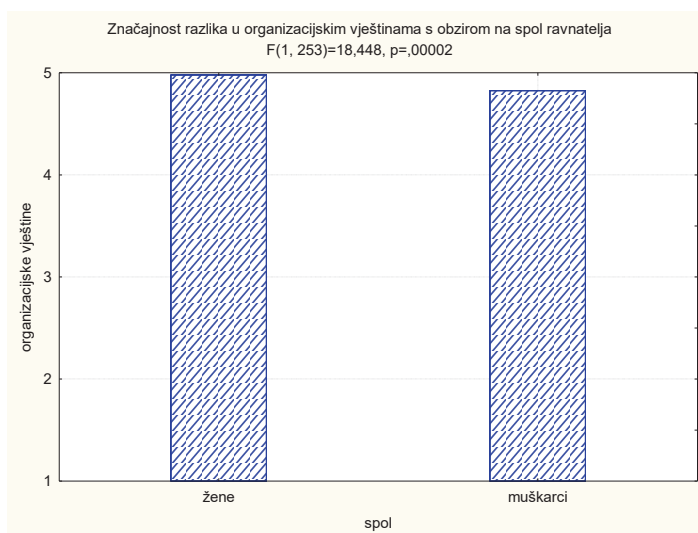
Obradom i analizom čestice Komunikacijske vještine pokazalo se da postoji značajna razlika s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,9$ ) su kompetentnije u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,8$ ) u komunikacijskim vještinama što je vidljivo iz 6.8. Značajnost razlika u komunikacijskim vještinama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol.





Graf 6.8. Značajnost razlika u komunikacijskim vještinama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

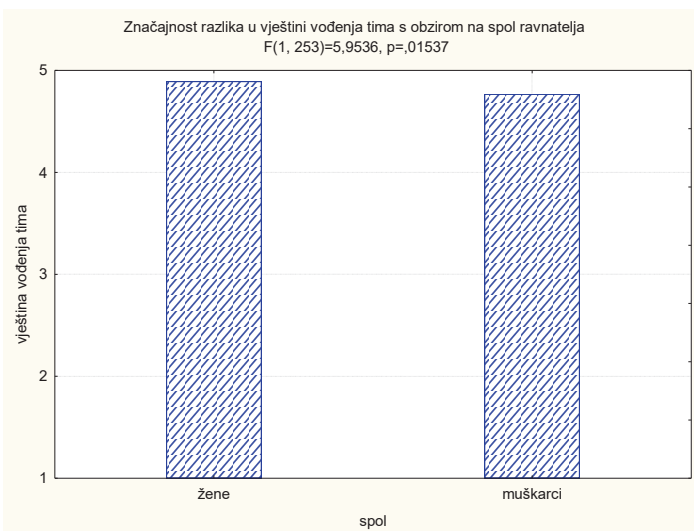
Obradom i analizom čestice organizacijske vještine pokazalo se da postoji značajna razlika s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.9. Značajnost razlike u organizacijskim vještinama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,9) bolje su u organizacijskim vještinama u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,8).



Graf 6.9. Značajnost razlike u organizacijskim vještinama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol ravnatelja.

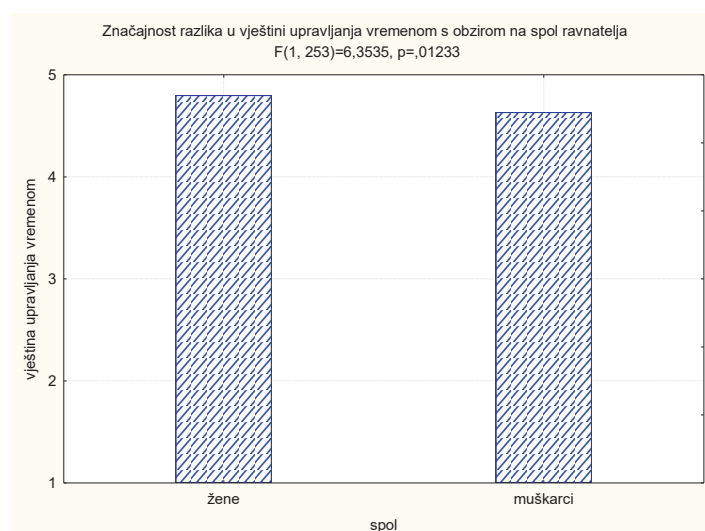
Obradom i analizom čestice vještina vođenja tima pokazalo se da postoji značajna razlika s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.10. Značajnost razlika u vještini vođenja tima s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,9) bolje su u vještini vođenja tima u odnosu na

ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,8).



Graf 6.10. Značajnost razlika u vještini vođenja tima s obzirom na spol

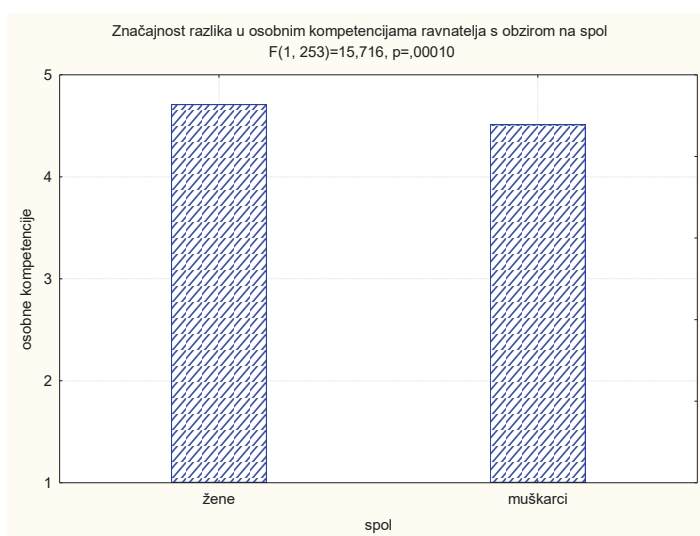
Obradom i analizom čestice vještine upravljanja vremenom s obzirom na spol pokazalo se da postoji statistički značajna razlika što je vidljivo iz 6.11. Značajnost razlike u vještini upravljanja vremenom ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,8) uspješnije su u vještini upravljanja vremenom u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,6).



Graf 6.11. Značajnost razlike u vještini upravljanja vremenom ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

## Odnos zavisne varijable Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na nezavisnu varijablu spol

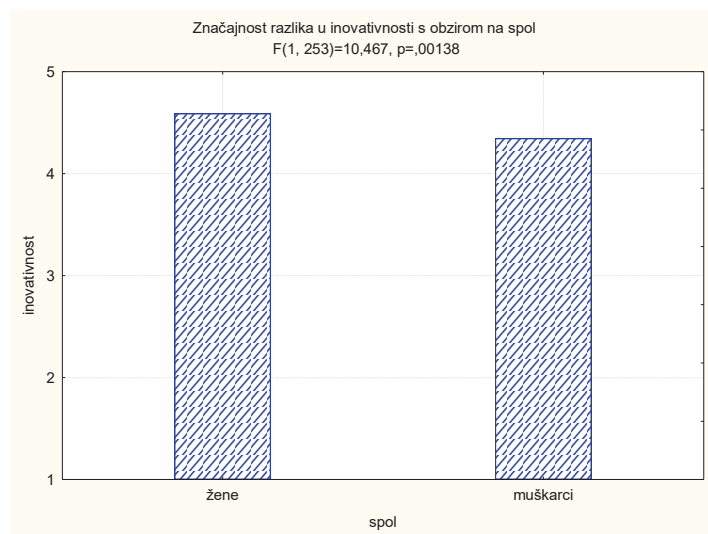
Postoji značajna razlika s obzirom na česticu Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.12. Značajnost razlika u osobnim kompetencijama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,7$ ) ističu osobne kompetencije važnijima u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,5$ ).



Graf 6.12. Značajnost razlika u osobnim kompetencijama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

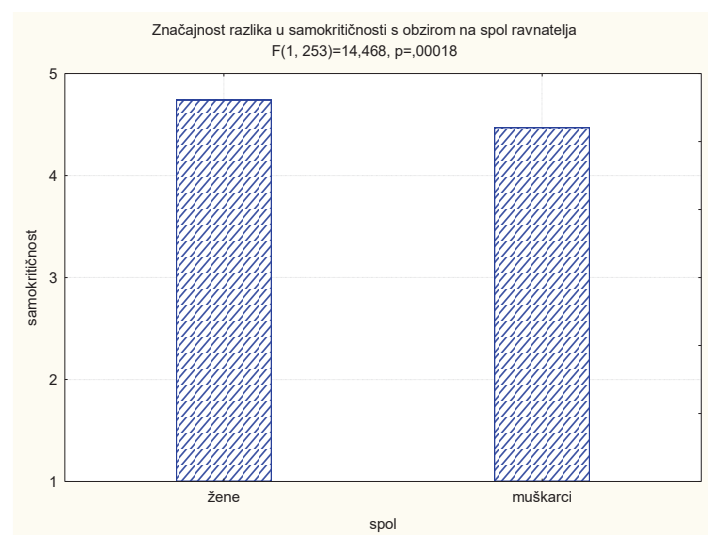
## Razlika među pojedinim česticama varijable Osobne kompetencije ravnatelja/ravnateljica ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice postoji značajna razlika u inovativnosti s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.13. Značajnost razlika u inovativnosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,6$ ) inovativnije su u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske ( $M=4,3$ ).



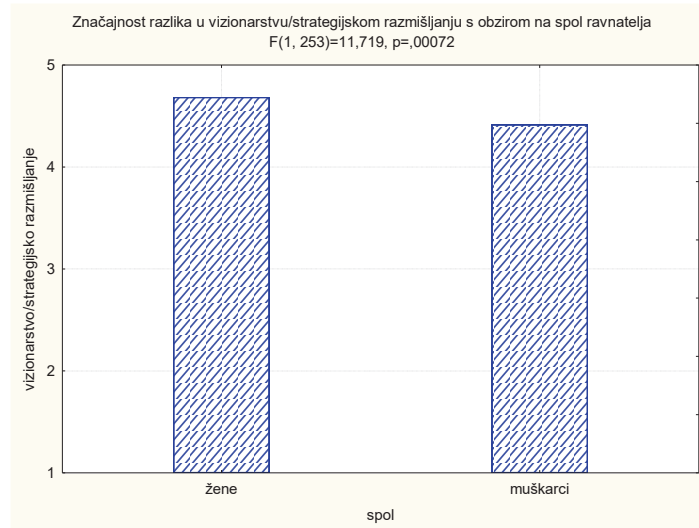
Graf 6.13. Značajnost razlika u inovativnosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice postoji značajna razlika u čestici samokritičnost s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.14. Značajnost razlika u samokritičnosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,7) samokritičnije su u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,5).



Graf 6.14. Značajnost razlika u samokritičnosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice postoji značajna razlika u čestici samokritičnost s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.15. Značajnost razlika u vizionarstvu/strategijskom razmišljanju ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,7) smatraju važnijim strategijsko razmišljanje u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,4).



Graf 6.15. Značajnost razlika u vizionarstvu/strategijskom razmišljanju ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice postoji značajna razlika u čestici ljubaznost s obzirom na spol što je vidljivo iz 6.16. Značajnost razlika u ljubaznosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol. Ravnateljice Republike Hrvatske (M=4,7) smatraju važnijim ljubaznost u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske (M=4,6).



Graf 6.16. Značajnost razlika u ljubaznosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

## Odnos pojedinih zavisnih varijabli s obzirom na nezavisnu varijablu mjesto škole

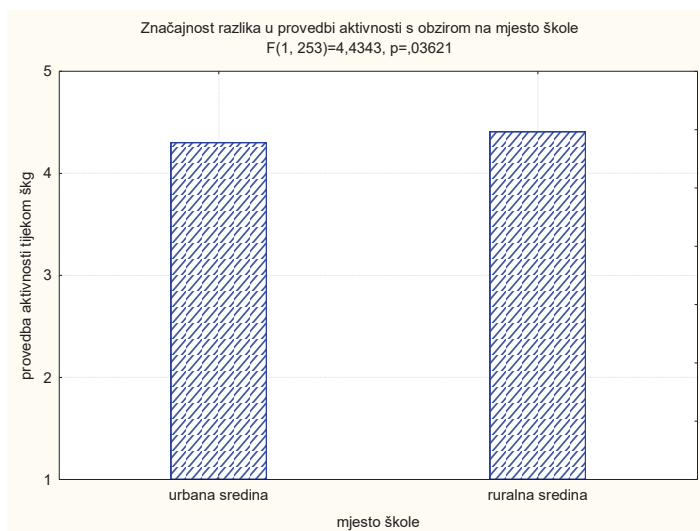
Obradom rezultata pokazala se značajna razlika između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na zavisnu varijable i nezavisne varijable aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine, Uspješnost u odnosu na druge škole i Imidž škole. Tablica 6.10.

Tablica 6.10. Razlike u pojedinim zavisnim varijablama s obzirom na nezavisnu varijablu mjesto škole

<b>Varijable:</b>	<b>F</b>	<b>df</b>	<b>p</b>
Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine	4,43	1	<b>,036*</b>
Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	1,19	1	,277
Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	0,00	1	,960
Jedinstvenost	3,73	1	,055
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost vaše škole u odnosu na druge škole.	13,01	1	<b>,000*</b>
Imidž škole	28,16	1	<b>,000*</b>
Način izbora ravnatelja	0,24	1	,625

## Odnos zavisne varijable Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine s obzirom na nezavisnu varijablu mjesto škole

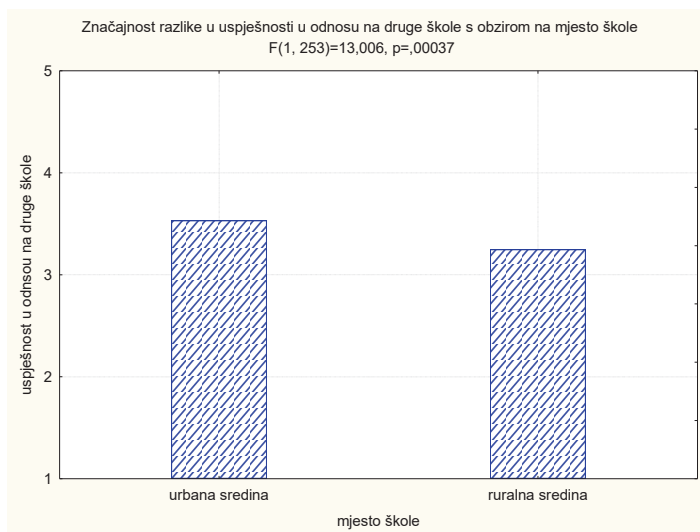
S obzirom na to da je uzorak podijeljen na škole u ruralnoj i urbanoj sredini, utvrđeno je da ravnatelji/ravnateljice Republike Hrvatske u ruralnim sredinama ( $M=4,4$ ) provode više aktivnosti tijekom školske godine u odnosu na ravnatelje/ice u urbanim sredinama Republike Hrvatske ( $M=4,3$ ) što je vidljivo iz 6.17. Značajnost razlika u provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na mjesto škole.



Graf 6.17. Značajnost razlika u provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na mjesto škole

## Odnos zavisne varijable Uspješnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine s obzirom na nezavisnu varijablu mjesto škole

S obzirom na to da je uzorak podijeljen na škole u ruralnoj i urbanoj sredini, utvrđeno je da postoji značajna razlika u uspješnosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske u odnosu na druge škole, tj. škole u urbanim sredinama ( $M=3,5$ ) uspješnije su u odnosu na škole u ruralnim sredinama ( $M=3,3$ ) što je vidljivo iz 6.18. Značajnost razlika u Komunikacijskim i organizacijskim vještinama koje su važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole s obzirom na mjesto škole u Republici Hrvatskoj.



Graf 6.18. Značajnost razlika u Komunikacijskim i organizacijskim vještinama koje su važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole s obzirom na mjesto škole u Republici Hrvatskoj

## 6.2.2. Povezanost među pojedinim varijablama i česticama

Kako bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu H.0:

Komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole bez obzira na državu i obrazovni sustav, ispitana je povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na duge škole s zavisnom varijablom imidža.

Rezultati su pokazali značajnu povezanost između zavisnih varijabli ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske doprinose izgrađivanju imidža škole s obzirom na zavisne varijable komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole sa zavisnom varijablom imidža što je vidljivo iz Tablice 6.11. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Značaj komunikacijskih i organizacijskih vještina i imidža škole vidljiv je iz rezultata tablice 6.7. gdje su prikazane pojedine čestice: osvajanje županijskih i državnih nagrada ( $r=,39$ ), uključenost u nacionalne i međunarodne projekte ( $r=,29$ ), broj učitelja mentora i savjetnika ( $r=,39$ ), navedeni broj učitelja mentora i savjetnika ( $r=,29$ ), broj voditelja ŽSV-a ( $r=,27$ ), navedeni broj voditelja ŽSV-a ( $r=,28$ ), opremljenost škole ( $r=,24$ ), učinkoviti međuljudski odnosi ( $r=,17$ ), primjena e-Dnevnika ( $r=,15$ ), redovita pojavnost u medijima ( $r=,57$ ) - značajno su pozitivno povezane s imidžem škole, kao i iz Tablice 6.8. kojom kao ravnatelji doprinose imidžu škole. Ova hipoteza potvrđena je i regresijskom analizom što je vidljivo iz Tablice 6.16. Sve navedeno potvrđuje temeljnu hipotezu H.0: Komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole bez obzira na državu i obrazovni sustav. Razlog tomu možemo navesti da bez obzira na nedostatak kompetencija i stečenih znanja iz strateškog upravljanja, stavovi ravnatelja pokazuju da prepoznaju način kojim svojom ulogom mogu pridonijeti stvaranju imidža škole, a i navedene komunikacijske i organizacijske vještine koje su važni dio organizacijskog plana i programa škole.

Kako bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu H.2: Inovativnost i samostalnost značajne su varijable koje kreiraju imidž škole uz pomoć kompetencija ravnatelja, ispitana je povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable osobnih kompetencija sa zavisnom varijablom imidža što je vidljivo iz Tablice 6.7. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Nastavno na navedeno, pokazala se značajna povezanost između zavisnih varijabli ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske doprinose izgrađivanju imidža škole s obzirom na osobne kompetencije koje smatraju da trebaju posjedovati kao ravnatelji škole što je vidljivo iz Tablice 6.7. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. S obzirom na to čestice inovativnost ( $r=,29$ ), vizionarstvo ( $r=,25$ ),



ljubaznost ( $r=,19$ ) i razumijevanje ( $r=,15$ ) značajno su i pozitivno povezane s imidžem škole, dok se čestica samostalnost nije pokazala značajno povezana s imidžem škole. Razlog tomu je što su ravnatelji osnovnih škola još uvijek nedovoljno samostalni u odlučivanju zbog zakonskih akata koji ih percipiraju kao stručnog i poslovnog voditelja.

Kako bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu H.3: Strategijsko upravljanje i financijsko upravljanje bitni su elementi imidža škole, ispitana je povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable osobnih kompetencija sa zavisnom varijablom imidža.

Rezultati su pokazali značajnu povezanost između zavisnih varijabli kojom ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske doprinose izgrađivanju imidža škole s obzirom na zavisnu varijablu kojom se ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske ističu i jedinstveni su u odnosu na druge škole što je vidljivo iz Tablice 6.7. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Saznaje se kako su čestice strategijsko upravljanje ( $r=,25$ ), upravljanje ljudskim resursima ( $r=,24$ ), upravljanje timovima ( $r=,30$ ), upravljanje vremenom ( $r=,19$ ), upravljanje projektima ( $r=,30$ ) i upravljanje financijama ( $r=,13$ ) pozitivno i značajno povezane s imidžem škole.

Zaključuje se da je hipoteza H.3: Strategijsko upravljanje i financijsko upravljanje bitni su elementi imidža škole potvrđena za ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske.

Tablica 6.11. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole

	Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine	Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	Jedinstvenost ravnatelja/ica	Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	Imidž škole	Način izbora ravnatelja
	Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine	<b>0,32*</b>					
	Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati	<b>0,43*</b>	<b>0,51*</b>				
	Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati	<b>0,40*</b>	<b>0,34*</b>	<b>0,47*</b>			
	Jedinstvenost ravnatelja/ica				<b>0,39*</b>		
	Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole					<b>0,51*</b>	
	Imidž škole	0,11	<b>0,21*</b>	<b>0,27*</b>	<b>0,33*</b>		
	Način izbora ravnatelja	0,01	-0,01	0,06	0,05		0,1

\*p<0,05

### 6.2.3. Analiza doprinosa pojedinih varijabli s obzirom na različite pokazatelje

Analizom i obradom podataka regresijskom analizom ispitana je povezanost svih prediktora različitih aspekata pojedinih varijabli.

Osobne kompetencije i jedinstvenost ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske pokazali su se značajnim pozitivnim prediktorima provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica tijekom školske godine što je vidljivo iz Tablice 6.12. Rezultati regresijske analize s aktivnostima ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske tijekom školske godine kao kriterijem. Uz njih, od demografskih varijabli, značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se dob ( $\beta=,17^*$ ) i mjesto škole ( $\beta=,15$ ).

Tablica 6.12. Rezultati regresijske analize s aktivnostima ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske tijekom školske godine kao kriterijem

	Aktivnosti tijekom ŠKG beta ( $\beta$ )
Profesionalne kompetencije	,11
Osobne kompetencije	,25*
Jedinstvenost ravnatelja/ice	,28*
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,04
Imidž škole	-,06
Način izbora ravnatelja	-,03

\* $p < 0,05$

Osobne kompetencije ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske pokazale su se značajnim pozitivnim prediktorima profesionalnih kompetencija ravnatelja i ravnateljica što je vidljivo iz Tablica 6.13. Rezultati regresijske analize s profesionalnim kompetencijama kao kriterijem. Od demografskih varijabli, spol se pokazao značajnim negativnim prediktorom ( $\beta=-,13$ ).

Tablica 6.13. Rezultati regresijske analize s profesionalnim kompetencijama kao kriterijem

	Profesionalne kompetencije beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	,11
Osobne kompetencije	<b>,38*</b>
Jedinstvenost ravnatelja/ice	,08
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,04
Imidž škole	,03
Način izbora ravnatelja	-,03

\* $p < 0,05$ 

Aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske tijekom školske godine, profesionalne kompetencije ravnatelja i ravnateljica, jedinstvenost ravnatelja i ravnateljica te imidž škole pokazali su se značajnim pozitivnim prediktorima osobnih kompetencija ravnatelja i ravnateljica što je vidljivo iz Tablica 6.14. Rezultati regresijske analize s osobnim kompetencijama kao kriterijem. Niti jedna demografska varijabla nije se pokazala značajnim prediktorom osobnih kompetencija ravnatelja i ravnateljica.

Tablica 6.14. Rezultati regresijske analize s osobnim kompetencijama kao kriterijem

	Osobne kompetencije beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	<b>,21*</b>
Profesionalne kompetencije	<b>,32*</b>
Jedinstvenost ravnatelja/ice	<b>,22*</b>
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,01
Imidž škole	<b>,13*</b>
Način izbora ravnatelja	,04

\* $p < 0,05$

Aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske tijekom školske godine, osobne kompetencije i uspješnost u odnosu na druge škole pokazali su se značajnim pozitivnim prediktorom jedinstvenosti ravnatelja i ravnateljica što je vidljivo iz Tablice 6.15. Rezultati regresijske analize s Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole kao kriterijem. Od demografskih varijabli značajnim negativnim prediktorom pokazalo se mjesto škole ( $\beta=-,15$ ).

Tablica 6.15. Rezultati regresijske analize s jedinstvenosti ravnatelja i ravnateljica kao kriterijem

	Jedinstvenost beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	,25*
Profesionalne kompetencije	,07
Osobne kompetencije	,24*
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,19*
Imidž škole	,12
Način izbora ravnatelja	,04

\* $p < 0,05$

Jedinstvenost ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i Imidž škole pokazali su se značajnim pozitivnim prediktorima Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole što je vidljivo iz Tablice 6.16. Rezultati regresijske analize potvrđuju da su Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole kao kriterijem.

Tablica 6.16. Rezultati regresijske analize Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole kao kriterijem

	Uspješnost u odnosu na druge škole beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom ŠKG	,04
Profesionalne kompetencije	,04
Osobne kompetencije	,01

Jedinstvenost ravnatelja/ica	,20*
Imidž škole	,41*
Način izbora ravnatelja	-,03

\* $p < 0,05$

Osobne kompetencije i uspješnost u odnosu na druge škole pokazali su se značajnim pozitivnim prediktorima imidža škole što je vidljivo iz Tablice 6.17. Rezultati regresijske analize s imidžem škole kao kriterijem. Od demografskih varijabli značajnim negativnim prediktorima pokazali su se iskustvo ravnatelja ( $\beta = -,29$ ) i mjesto škole ( $\beta = -,17$ ).

Tablica 6.17. Rezultati regresijske analize s imidžem škole kao kriterijem

	Imidž škole beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	-,06
Profesionalne kompetencije	,02
Osobne kompetencije	,14*
Jedinstvenost ravnatelja/ica	,12
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,40*
Način izbora ravnatelja	,08

\* $p < 0,05$

### 6.3. Rezultati i rasprava o ulozi ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole na primjeru Republike Makedonije

U prvom dijelu obrade rezultata na primjeru Republike Makedonije opisani su deskriptivni podatci ispitivanih varijabli za pojedine čestice. U obradi podataka korištene su deskriptivne statističke metode uz izračunavanja prosječne vrijednosti, rasponi rezultata i standardne devijacije.

Tablica 6.18. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije

r.br.	čestica	M	raspon	SD
<b>Kao ravnatelj/ ravnateljica škole trebam posjedovati sljedeće profesionalne kompetencije:</b>				
9.	Administrativne vještine	4,6	3-5	,59
10.	Vještine vođenja	4,9	3-5	,36
11.	Komunikacijske vještine	4,9	4-5	,35
12.	Organizacijske vještine	4,9	2-5	,39
13.	Vještine vođenja tima	4,9	3-5	,37
14.	Vještine upravljanja vremenom	4,7	2-5	,51
<b>Kao ravnatelj/ ravnateljica škole trebam posjedovati sljedeće osobne kompetencije važne za vođenje škole:</b>				
16.	Inovativnost	4,7	3-5	,46
17.	Samokritičnost	4,7	3-5	,48
18.	Vizionarstvo/strategijsko razmišljanje	4,8	3-5	,38
19.	Ljubaznost	4,7	3-5	,53
20.	Razumijevanje	4,8	3-5	,40

Deskriptivnom analizom podataka u navedenoj tablici (Tablica 6.18.) uočena je značajna, vrlo visoka razina potrebnih kompetencija ravnatelja te je potvrđeno stjecanje istih za uspješno provođenje funkcije ravnatelja u Republici Makedoniji. Može se zaključiti da ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije iznose stavove vrlo visoke razine potrebnih osobnih i profesionalnih kompetencija jer za ravnatelja može biti izabrana osoba koja ima najviše visoko obrazovanje i koja ispunjava uvjete za učitelja ili suradnika u osnovnoj školi te je prošao ispit za direktora sukladno čl. 124 Zakona za osnovno obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija, 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.).

Kvalitativnom analizom odgovora ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije utvrđena je potreba za posjedovanjem sljedećih profesionalnih kompetencija:

- stjecanje IKT vještina
- financijsko upravljanje i sposobnost pronalaženja financijskih sredstava
- sustavno vođenje, planiranje i reduciranje troškova
- vještine razvijanja pozitivne radne klime na osobnoj i profesionalnoj razini
- posjedovanje i razvijanje znanja pravnog i financijskog poslovanja
- redovito stručno usavršavanje od strane adekvatnih institucija.

Kvalitativnom analizom utvrđena je potreba za posjedovanjem sljedećih osobnih kompetencija:

- autoritet
- iskrenost
- odanost
- transparentnost
- empatija
- otvorenost
- odgovornost
- suradljivost
- kreativnost
- inicijativnost
- entuzijazam
- razumijevanje prema zaposlenicima
- emocionalna inteligencija.

Unatoč navedenom, uočava se potreba „kreiranja razlikovnih kompetencija koje će pridonijeti uspješnoj realizaciji postavljenih strategija kao i prepoznatljivosti škola koja je neizostavna postavka za razvoj i izdvajanje u odnosu na druge.“ (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki i Vokić, 2008., str. 269) Kompetencije kao takve možemo implementirati u temeljne postavke uspjeha ravnatelja i uspješnosti organizacije te evidentirati ključem uspjeha koji će unaprijediti pojedinca i eksplicitno utjecati na javnost. To nam jasno ukazuje na složenost i zahtjevnost vodeće funkcije u osnovnoškolskom obrazovanju koju je potrebno sustavno revidirati usmjeravajući i naglašavajući školski menadžment i strategije odnosa s javnošću.

Daljnijim proučavanjem Tablice 6.19. provedenom deskriptivnom analizom podataka u navedenoj tablici uočena je značajna, vrlo izrazito visoka razina srednjih vrijednosti po čemu se ističu ravnatelji i ravnateljice škola. Može se reći da subskele koje su ispitane i analizirane iz ove zavisne



varijable imaju zadovoljavajuću pouzdanost i da je razlog tomu činjenica da ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije prolaze osposobljavanje i polažu ispit koji provodi Državni ispitni centar u skladu sa Zakonom obuka i ispitom za direktora osnovne škole, srednje škole, učeničke domove i vanjska građanska sveučilišta za cjeloživotno učenje (Službeni glasnik, 10/14., 145/15., 192/15. i 30/15.).

Tablica 6.19. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema varijabli

<b>Po čemu se, kao ravnatelj/ravnateljica škole, ističete:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Strategijsko upravljanje	4,6	3-5	,50
Upravljanje ljudskim potencijalima	4,7	3-5	,51
Upravljanje timovima	4,7	3-5	,49
Upravljanje vremenom	4,6	3-5	,57
Upravljanje projektima	4,5	2-5	,59
Upravljanje financijama	4,6	1-5	,64

Iz Tablice 6.20. razvidno je iz srednje vrijednosti rezultata koji se odnose na ispitane čestice da su ravnatelji i ravnateljice prepoznali važnost navedene zavisne varijable te istraživanje upućuje na iznadprosječnu srednju vrijednost čestica. Za razliku od ravnatelja Republike Hrvatske isti u svom sustavu odgoja i obrazovanja nemaju voditelje županijskih stručnih vijeća stoga su u ovoj varijabli dvije čestice manje u odnosu na istu varijablu kod ispitanika iz Republike Hrvatske.

Tablica 6.20. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

<b>Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Osvajanje županijskih i državnih nagrada na natjecanjima znanja od strane učenika.	4,4	1-5	,84
Uključenost u nacionalne i međunarodne projekte.	4,1	1-5	,92
Broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika.	3,2	1-5	1,27
Navedite broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika:	3,6	1-5	1,3
Opremljenost škole	3,8	1-5	,87
Učinkoviti međuljudski odnosi	4,3	2-5	,72
Primjena e-Dnevnika	3,8	1-5	1,13
Redovita pojavnost u medijima (tisak, TV emisije, radijske emisije, internet)	3,7	1-5	,96

Deskriptivnom analizom podataka u navedenoj tablici (Tablica 6.21.) uočena je visoka razina ispitanih čestica zavisne varijable kojom ravnatelj i ravnateljice Republike Makedonije doprinose izgrađivanju imidža škole. Rezultati ispitanih i analiziranih čestica ovoga istraživanja izvješćuju da ravnatelj i ravnateljice smatraju iznadprosječno važnim istupanje u medijima kako bi doprinijeli ili doprinijele prepoznatljivosti škole u javnosti ( $M=4,2$ ). Nasuprot tomu, sljedeća čestica kojom iznose brojčano istupanje u medijima tijekom školske godine i predstavljanje svoje škole srednja vrijednost značajno je ispod prosjeka ( $M=5,9$ ). Zaključuje se da ravnatelj i ravnateljice nemaju dostatne kompetencije iz područja odnosa s javnošću jer su izabrani na funkciju ravnatelja iz redova učitelja i stručnih suradnika. Ravnatelj i ravnateljice koji svojom ulogom žele izgrađivati imidž škole trebaju poznavati važnost odnosa s javnošću u kojem posebnu ulogu imaju mediji jer svojom ulogom utječu na mišljenje eksterne i interne javnosti.

Tablica 6.21. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

<b>Po čemu kroz svoju ulogu ravnatelja/ravnateljice doprinosite izgrađivanju imidža škole:</b>			
	<b>M</b>	<b>Raspon</b>	<b>SD</b>
Smatram važnim istupanje u medijima (TV emisije, radijske emisije, tisak) kako bi doprinijela/doprinio prepoznatljivosti škole u javnosti.	4,2	1-5	,84
Koliko često tijekom godine istupate u medijima (TV emisije, radijske emisije, tisak) i predstavljate svoju školu. Navedite broj:	5,9	0-40	6,62
Vodim brigu o svom osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti.	4,6	1-5	,65
Konkurentniji ste u odnosu na druge ravnatelje/ravnateljice jer ste prepoznati od strane roditelja te Vašu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju Vašem području upisa.	3,9	1-5	,99
Navedite broj učenika tijekom godine koji se upisuju u Vašu školu, a ne pripadaju Vašem upisnom području:	10,7	0-100	14,1

Čestica kojom navode da doprinose izgrađivanju imidža škole brigom o osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti daje visoko iznadprosječne srednje vrijednosti ( $M=4,6$ ). Nadalje, deskriptivna analiza čestice kojom procjenjuju da su konkurentniji u odnosu na druge ravnatelje ili ravnateljice jer su prepoznati od strane roditelja te njihovu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju području upisa daje iznadprosječne rezultate ( $M=3,9$ ), međutim sljedeća čestica kojom se navodi broj procjenjuje ispodprosječnu srednju vrijednost ( $M=10,7$ ).

Zaključuje se da je tomu razlog čl. 46. stavak 3. koji navodi da je osnovna škola dužna uključiti učenike u njihovu okrug, stavak 4. koji navodi da osnovna škola može upisati učenika iz drugog okruga ili druge općine samo ako postoje slobodna mjesta za upis i stavak 5. prema kojemu osnivač određuje područje osnovnih škola koje upisuju učenike sukladno Zakonu za osnovno obrazovanje (Službeni vesnik na Republika Makedonija, 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015, 30/2016.).

Iz Tablice 6.21. zaključuje se da je kod ravnatelja i ravnateljica u osnovnim školama Republike Makedonije utvrđena značajna, vrlo visoka razina zadovoljenja sadašnjim načinom izbornosti ( $M=4,4$ ). Razlog visoke razine zadovoljenja je što ravnatelji i ravnateljice imaju veće ovlasti i nisu samo rukovoditelji škole već su i tijelo upravljanja što je ujedno omogućuje i veće

ovlasti same funkcije. Drugi je razlog uređeniji sustav jer u Republici Makedoniji postoji Zakon obuka i ispit za direktora osnovne škole, srednje škole, učeničke domove i vanjska građanska sveučilišta za cjeloživotno učenje (Službeni glasnik, 10/14., 145/15., 192/15. i 30/15.) kojim ravnatelji i ravnateljice prolaze osposobljavanje i polažu ispit koji provodi Državni ispitni centar u skladu sa zakonom.

Tablica 6.21. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije

r.br.	čestica	M	raspon	SD
<b>Mišljenja sam da je sadašnji način izbora ravnatelja/ravnateljice škola:</b>				
41.	Zadovoljavajući i ne treba ga mijenjati.	4,4	1-5	,78

S obzirom na navedeno može se zaključiti kako je evidentno ono što Burcar (2013.) naglašava u iznošenju uloge ravnatelja u osnovnim školama da dolazi do povećanja kompleksnosti poslova, novih uloga, očekivanja od zajednice, roditelja i učitelja, ali i potrebe za refleksijom i cjeloživotnim obrazovanjem te učinkovitosti na radnom mjestu kao jednim je od važnih preduvjeta uspješnog obavljanja poslova ravnatelja.

### 6.3.1. Odnos različitih pokazatelja varijabli

Obradom rezultata pokazala se značajna razlika između ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na zavisnu varijablu spol i nezavisne varijable profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati što je vidljivo iz Tablica 6.22. Značajnost razlike u pojedinim varijablama s obzirom na spol. Nezavisne varijable aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine, osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati, uspješnost u odnosu na druge škole, imidž škole i izbor ravnatelja pokazale su da nema značajne razlike u pojedinim česticama s obzirom na nezavisnu varijablu spol ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije.

Tablica 6.22. Značajnost razlike u pojedinim varijablama s obzirom na spol

	F	df	p
Provedba aktivnosti tijekom školske godine	1,00	1	,319
Profesionalna kompetencije	7,49	1	<b>,006*</b>
Osobne kompetencije	0,92	1	,338
Jedinstvenost	3,00	1	,085
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	0,90	1	,034
Imidž škole	1,61	1	,205
Način izbora ravnatelja	1,90	1	,170

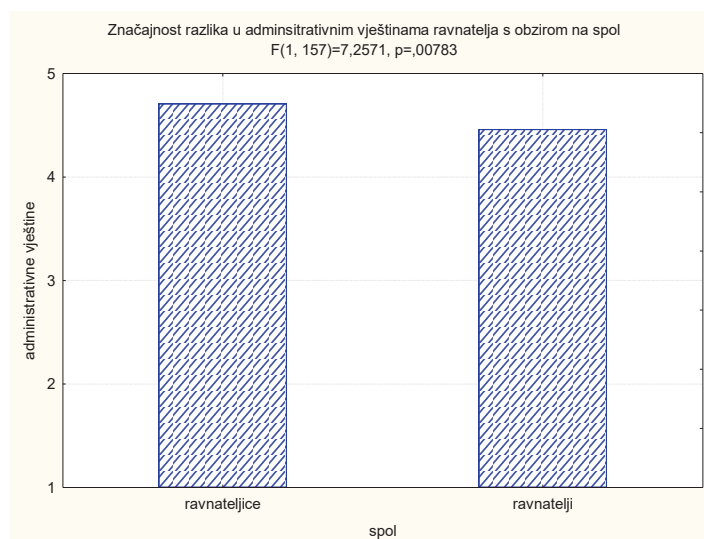
Postoji statistički značajna razlika u percepciji posjedovanja profesionalnih kompetencija između ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Nastavno na navedeno, ravnateljice ( $M=4,9$ ) percipiraju profesionalne kompetencije važnijima u odnosu na ravnatelje ( $M=4,7$ ) što je vidljivo iz Grafa 6.19. Značajnost razlika profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na zavisnu varijablu spol.



Graf 6.19. Značajnost razlika profesionalne kompetencije koje ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na zavisnu varijablu spol

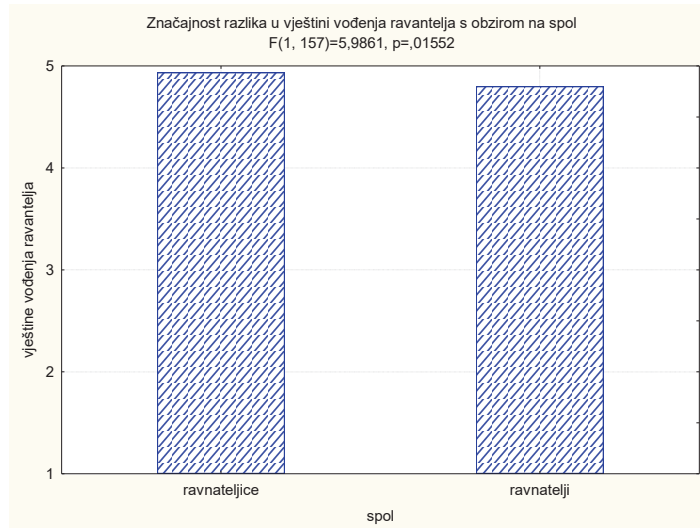
## Razlika među pojedinim česticama varijable profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati Republike Makedonije s obzirom na spol

Obradom i analizom čestica komunikacijske vještine i vještine upravljanja vremenom pokazuje se da nema statistički značajne razlike između ravnateljica i ravnatelja Republike Makedonije s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Nastavno na navedeno, daljnjom obradom i analizom čestice administrativne vještine pokazalo se da postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Makedonije ( $M=4,7$ ) češće prisustvuju nastavnim satima u odnosu na ravnatelje Republike Makedonije ( $M=4,5$ ) što je vidljivo iz Grafa 6.20. Značajnost razlika u administrativnim vještinama ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol.



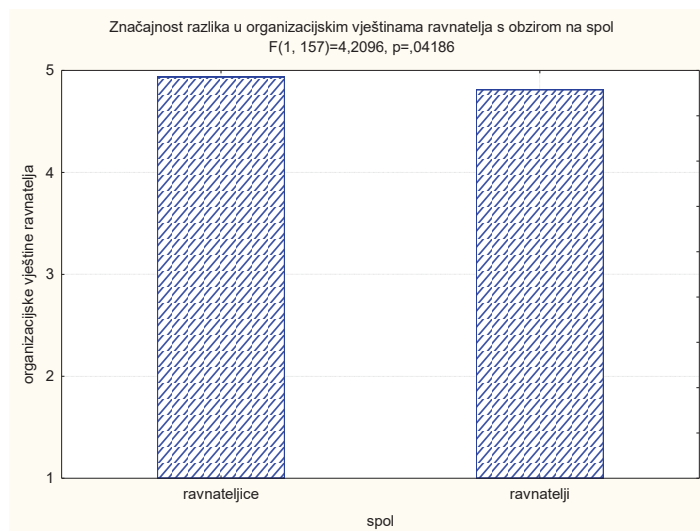
Graf 6.20. Značajnost razlika u administrativnim vještinama ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol

Obradom i analizom čestice vještine vođenja pokazalo se da postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Makedonije ( $M=4,9$ ) češće prisustvuju nastavnim satima u odnosu na ravnatelje Republike Makedonije ( $M=4,8$ ) što je vidljivo iz Grafa 6.21. Značajnost razlika u vještinama vođenja ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol.



Graf 6.21. Značajnost razlika u vještinama vođenja ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol

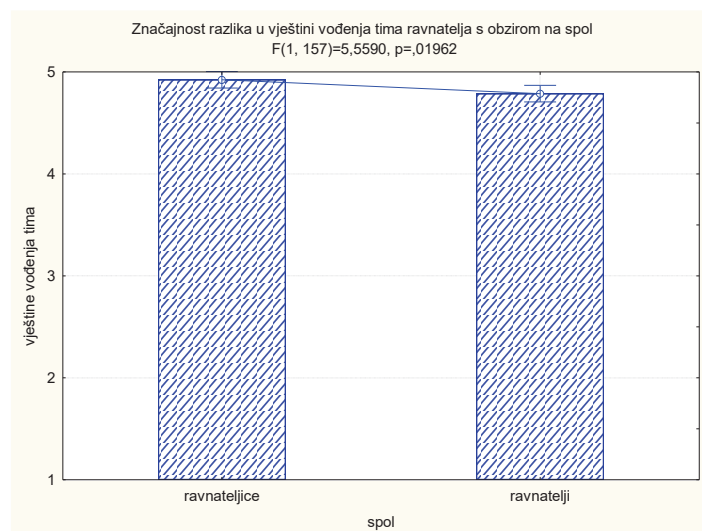
Obradom i analizom čestice organizacijskih vještina pokazalo se da postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Makedonije (M=4,9) organizacijske vještine percipiraju važnijima u odnosu na ravnatelje Republike Makedonije (M=4,8) što je vidljivo iz Grafa 6.22. Značajnost razlika u organizacijskim vještinama ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol.



Graf 6.22 Značajnost razlika u organizacijskim vještinama ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol.

Obradom i analizom čestice vještina vođenja tima pokazalo se da postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja s obzirom na nezavisnu varijablu spol. Ravnateljice Republike Makedonije (M=4,9) percipiraju važnijima vještinu vođenja tima u odnosu na ravnatelje Republike

Makedonije ( $M=4,8$ ) što je vidljivo iz Grafa 6.23. Značajnost razlika u vještinama vođenja tima ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol.



Graf 6.23. Značajnost razlika u vještinama vođenja ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol.

### 6.3.2. Povezanost među pojedinim varijablama

Kako bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu H.0: Komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole bez obzira na obrazovni sustav i na državu ispitana je povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable sa zavisnom varijablom imidža. Obradom i analizom varijabli Imidža škole te ispitanom povezanosti pokazalo su se da postoji značajna povezanost između zavisnih varijabli kojom ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije doprinose izgrađivanju imidža škole s obzirom na zavisnu varijablu Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole što je vidljivo iz Tablice 6.20. Daljnjom obradom (vidi infra str.126. i 127.) rezultata regresijskom analizom vidljivo je iz Tablica 6.27. i 6.28. te dokazano da su Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole te se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom prema varijabli imidž škole. S obzirom na ove snažne testove temeljna je hipoteza H.0 potvrđena.

Kako bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu H.2: Inovativnost i samostalnost značajne su varijable koje kreiraju imidž škole uz pomoć kompetencija ravnatelja, ispitana je povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable osobnih kompetencija sa zavisnom varijablom imidža što je vidljivo iz Tablice 6.23. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Nastavno na navedeno, nije se pokazala značajna povezanost između zavisnih varijabli ravnatelji i ravnateljice Republike



Makedonije doprinose izgrađivanju imidža škole s obzorom na osobne kompetencije koje smatraju da trebaju posjedovati kao ravnatelji škole što je vidljivo iz Tablice 6.23. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Vezano za pojedine čestice koje se odnose na osobne kompetencije niti jedna se nije pokazala značajnim prediktorom imidžu škole.

Kako bi se odgovorilo na postavljenu hipotezu H.3: Strategijsko upravljanje i financijsko upravljanje bitni su elementi imidža škole, ispitana je povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable osobnih kompetencija sa zavisnom varijablom imidža. Nastavno na navedeno, nije se pokazala značajna povezanost između zavisnih varijabli kojom ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije doprinose izgrađivanju imidža škole s obzorom zavisnu varijablu kojom se ističu ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije da su jedinstveni u odnosu na druge škole što je vidljivo iz Tablice 6.23. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Vezano za pojedine čestice koje se odnose na varijablu kojom se ističu jedinstveni u odnosu na druge škole niti jedna se nije pokazala značajnim prediktorom imidžu škole.

Tablica 6.23. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole

	Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine	Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati	Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati	Jedinstvenost ravnatelja/ica	Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	Imidž škole	Način izbora ravnatelja
		<b>0,43*</b>					
Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine							
		<b>0,44*</b>					
Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati							
		<b>0,31*</b>	<b>0,40*</b>				
Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati							
		<b>0,13*</b>	<b>0,16*</b>	<b>0,29*</b>			
Jedinstvenost ravnatelja/ica							
		-0,08	<b>0,02*</b>	0,08	<b>0,29*</b>		
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole							
Imidž škole		<b>0,18*</b>	<b>0,17*</b>	<b>0,29*</b>		0,08	
Način izbora ravnatelja							

\* $p < 0,05$

### 6.3.3. Analiza doprinosa pojedinih varijabli s obzirom na različite pokazatelje

Regresijskom analizom i obradom podataka ispitana je povezanost svih prediktora različitih aspekata pojedinih varijabli.

Osobne kompetencije ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije pokazale su se značajnim pozitivnim prediktorom provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica tijekom školske godine, dok se imidž škole pokazao značajnim negativnim prediktorom provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica tijekom školske godine što je vidljivo iz Tablice 6.24. Rezultati regresijske analize s aktivnostima ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske tijekom školske godine kao kriterijem. Uz njih, od demografskih varijabli, značajnim pozitivnim prediktorima pokazali su se dob ( $\beta=,17^*$ ) i mjesto škole ( $\beta=,15$ ).

Tablica 6.24. Analiza doprinosa pojedinih varijabli t s varijablom aktivnosti tijekom školske godine

	aktivnosti tijekom školske godine beta ( $\beta$ )
Profesionalne kompetencije	,17
Osobne kompetencije	<b>,29*</b>
Jedinstvenost ravnatelja/ice	,10
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,08
Imidž škole	<b>-,16*</b>
Način izbora ravnatelja	,01

Profesionalne kompetencije ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije nisu se pokazale značajnim pozitivnim prediktorom s obzirom na varijable provedba aktivnosti ravnatelja i ravnateljica tijekom školske godine, imidž škole i način izbora ravnatelja. Nastavno na navedeno, značajnim negativnim prediktorom pokazala se varijabla Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole. Značajnim pozitivnim prediktorom pokazale su se osobne kompetencije koje ravnatelji smatraju da trebaju posjedovati i jedinstvenost, odnosno po čemu se kao ravnatelj i ravnateljica ističu u odnosu na druge što je vidljivo iz Tablice 6.25. Rezultati regresijske analize s profesionalnim kompetencijama kao kriterijem.

Tablica 6.25. Rezultati regresijske analize s profesionalnim kompetencijama kao kriterijem

	Profesionalne kompetencije beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	,10
Osobne kompetencije	,43*
Jedinstvenost ravnatelja/ice	,32*
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	-,01
Imidž škole	,02
Način izbora ravnatelja	,07

Izbor ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije pokazao se značajnim negativnim prediktorom s obzirom na varijablu osobne kompetencije. Provedba aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine i profesionalne kompetencije koje smatraju da trebaju posjedovati pokazale su se značajnim pozitivnim prediktorom s obzirom na osobne kompetencije što je vidljivo iz Tablice 6.26. Rezultati regresijske analize s osobnim kompetencijama kao kriterijem. Nisu se pokazale značajnim pozitivnim prediktorom varijable jedinstvenost, odnosno po čemu se kao ravnatelj i ravnateljica ističu u odnosu na druge te Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole uspješnost u odnosu na druge škole i imidž škole.

Tablica.6.26. Rezultati regresijske analize s osobnim kompetencijama kao kriterijem

	Osobne kompetencije beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	,22*
Profesionalne kompetencije	,54*
Jedinstvenost ravnatelja/ice	,03
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,00
Imidž škole	,01
Način izbora ravnatelja	-,00

Profesionalne kompetencije pokazale su se značajnim pozitivnim prediktorom jedinstvenosti po čemu se kao ravnatelj i ravnateljica Republike Makedonije ističu u odnosu na druge što je vidljivo iz Tablica. 6.27. Rezultati regresijske analize s jedinstvenosti ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije kao kriterijem.

S obzirom na navedeno, provedba aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine, osobne kompetencije koje smatraju da trebaju posjedovati, komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole, imidž škole i način izbora nisu se pokazale značajnim pozitivnim prediktorom jedinstvenosti po čemu se kao ravnatelj i ravnateljica Republike Makedonije ističu u odnosu na druge.

Tablica. 6.27. Rezultati regresijske analize s jedinstvenosti ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije kao kriterijem

	<b>Jedinstvenost beta (<math>\beta</math>)</b>
Aktivnosti tijekom školske godine	,08
Profesionalne kompetencije	<b>,43*</b>
Osobne kompetencije	,04
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	,14
Imidž škole	,03
Način izbora ravnatelja	,11

Imidž škole i zadovoljstvo načinom izbora ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije pokazali su se značajnim pozitivnim prediktorima uspješnosti u odnosu na druge škole što je vidljivo iz Tablice 6.28. Rezultati regresijske analize s uspješnosti u odnosu na druge škole kao kriterijem. Profesionalne kompetencije pokazale su se značajnim negativnim prediktorom s obzirom na komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole dok se aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine, osobne kompetencije koje smatraju da trebaju posjedovati i jedinstvenost po čemu se ističu u odnosu na druge nisu pokazale značajnim prediktorom s obzirom na varijablu uspješnosti u odnosu na druge škole.

Tablica 6.28. Rezultati regresijske analize komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole

	Uspješnost u odnosu na druge škole beta ( $\beta$ )
Aktivnosti tijekom školske godine	,09
Profesionalne kompetencije	-,01
Osobne kompetencije	,00
Jedinstvenost ravnatelja/ica	,18
Imidž škole	<b>,26*</b>
Način izbora ravnatelja	<b>,25*</b>

Aktivnosti tijekom školske godine pokazale su se značajnim negativnim prediktorom s obzirom na varijablu imidž škole. Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom prema varijabli imidž škole što je vidljivo iz Tablica 6.29. Rezultati regresijske analize s imidžem škole kao kriterijem. Od demografskih varijabli učiteljsko iskustvo pokazalo se značajnim pozitivnim prediktorom ( $\beta=,20^*$ ) imidža škole.

Vezano za pojedine čestice koje se odnose na varijable koje aktivnosti ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije provode tijekom školske godine, varijable jedinstvenost ravnatelja i ravnateljica i varijable način izbora ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije nisu se pokazale značajnim prediktorom imidžu škole. S obzirom na navedeno, u vezi s varijablom profesionalne kompetencije, jedino se čestica vještina vođenja ( $\beta=,23^*$ ) pokazala značajnim pozitivnim prediktorom imidža škole, dok se od varijable Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole jedino čestica redovita pojavnost u medijima ( $\beta=,57^*$ ) pokazala značajnim pozitivnim prediktorom imidža škole.

Tablica 6.29. Rezultati regresijske analize s imidžem škole kao kriterijem

	<b>Imidž škole beta (<math>\beta</math>)</b>
Aktivnosti tijekom ŠKG	-,18*
Profesionalne kompetencije	,04
Osobne kompetencije	,01
Jedinstvenost ravnatelja/ica	,04
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	<b>,28*</b>
Način izbora ravnatelja	-,02

Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole pokazala se značajnim pozitivnim prediktorom načina izbora ravnatelja, što je vidljivo iz Tablice 6.30. Rezultati regresijske analize s načinom izbora ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije kao kriterijem.

Tablica 6.30. Rezultati regresijske analize s načinom izbora ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije kao kriterijem

	<b>Način izbora ravnatelja beta (<math>\beta</math>)</b>
Aktivnosti tijekom školske godine	,01
Profesionalne kompetencije	,11
Osobne kompetencije	-,00
Jedinstvenost ravnatelja/ica	,14
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	<b>,24*</b>
Imidž škole	-,01

## 7. Komparativna analiza rezultata istraživanja u Republici Hrvatskoj i republici Makedoniji

U ovom dijelu obrade rezultata primijenjena je metoda komparacije u kojoj je se koristio t-test za nezavisne uzorke. Istraživanjem su ispitane međusobne povezanosti navedenih konstrukata na uzorku N=414 (od toga 255 ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i 159 ravnatelj i ravnateljica Republike Makedonije). Obradom rezultata utvrđeno je da postoji značajna razlika između hrvatskih i makedonskih ravnatelja i ravnateljica s obzirom na dob ( $t=4,16$ ;  $p=0,000^*$ ). S obzirom na navedeno, iz rezultata srednje vrijednosti utvrđuje se da su makedonski ravnatelji ( $M=46,4$ ) u prosjeku mlađi u odnosu na hrvatske ravnatelje ( $M=50,1$ ).

S obzirom na stručnu spremu ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije, utvrđeno je postoji značajna razlika ( $t=-2,55$ ;  $p=0,011^*$ ) u stupnju obrazovanja. Analizom rezultata srednje vrijednosti utvrđuje se da ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske u prosjeku imaju višu stručnu spremu ( $M=1,9$ ), dok ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije imaju visoku stručnu spremu ( $M=2,1$ ). Zaključuje se da je razlog tomu taj što ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije pri prijavi za mjesto ravnatelja imaju uvjet visoku stručnu spremu sukladno čl. 124. Zakona osnovnog obrazovanja (Službeni vesnik na Republika Makedonija, 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015, 30/2016), dok se u Republici Hrvatskoj sukladno čl. 126. stavka 3. Zakona o odgoju i obrazovanju (Narodne novine br. 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14) iznimno nalaže da osoba koje ne ispunjava uvjete iz stavka 1. podstavka 1. ili stavka 2. ovoga članka može biti ravnatelj osnovne škole, ako u trenutku prijave na natječaj za ravnatelja obavlja dužnost ravnatelja u najmanje drugom uzastopnom mandatu, a ispunjavala je uvjete za ravnatelja propisane Zakonom o osnovnom školstvu (Narodne novine, 59/90., 26/93., 27/93., 29/94., 7/96., 59/01., 114/01. i 76/05.).

S obzirom na rezultate utvrđuje se kako postoji značajna razlika u duljini mandata ravnatelja ( $t=6,59$ ;  $p=000^*$ ) između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije. Naime, istraživanje pokazuje da ravnatelji i ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=2,1$ ) imaju duži ravnateljski mandat, u prosjeku dva mandata za razliku od ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije ( $M=1,4$ ). Može se zaključiti da je razlog tomu čl. 124 stavak 5. Zakona osnovnog obrazovanja, prema kojemu mandat ravnatelja traje četiri godine te može biti produžen za još jedan uzastopni termin u istoj školi. (Službeni vesnik na Republika Makedonija,



103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015., 145/2015., 30/2016.).

Isto se potvrdilo sukladno prethodno navedenom zakonskom aktu jer se zaključuje da postoji značajna razlika u ravnateljskom iskustvu između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije ( $t=6,37$ ;  $p=0,000*$ ). To se potvrđuje iz srednje vrijednosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske ( $M=8,3$ ) koji analizirani nezavisnom varijablom imaju veće iskustvo na mjestu ravnatelja u odnosu na ravnatelje i ravnateljice Republike Makedonije ( $M=4,4$ ).

Rezultati pokazuju da postoji značajna razlika ( $t=-4,21$ ,  $p=0,000*$ ) između ravnatelja i ravnateljica dviju zemalja vezano za broj učenika stoga što ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije imaju u prosjeku veći broj učenika ( $M=487,9$ ) u odnosu na ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=374,3$ ).

## **7.1. Testiranje značajnosti razlika između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije (t-test za nezavisne uzorke)**

Postoji statistički značajna razlika u kreiranju pozitivnog imidža škole između ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije što se potvrđuje testiranjem značajnosti razlika ( $t=-5,45$ ;  $p=0,000*$ ). S obzirom na navedeno, isto se potvrđuje analizom srednjih vrijednosti ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije ( $M=4,2$ ) koji više doprinose imidžu škole u odnosu na ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=3,9$ ).

Testiranjem značajnosti razlika između zavisne varijable provedbe aktivnosti tijekom školske godine i zavisne varijable kojom isti navode stavove da trebaju posjedovati sljedeće profesionalne kompetencije utvrđuje se da općenito nema značajne razlike između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije.

Obradom rezultata postoji značajna razlika ( $t=-4,32$ ,  $p=0,000*$ ) u osobnim kompetencijama između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije. Isto se potvrđuje analizom srednjih vrijednosti ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije ( $M=4,8$ ) koji osobne kompetencije percipiraju važnijima u odnosu na ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,6$ ).

Testiranjem značajnosti razlika između zavisne varijable ističe se jedinstvenost ravnatelja te utvrđuje da postoji značajna razlika ( $t=-6,97$   $p=0,000*$ ) između ravnatelja i ravnateljica Republike

Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije. Analizom srednje vrijednosti iste varijable ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije ( $M=4,8$ ) više se ističu po jedinstvenosti u odnosu na ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske ( $M=4,6$ ).

Analizom i obradom zavisne varijable komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole utvrđuje se da postoji značajna razlika ( $t=-7,89$   $p=0,000^*$ ) između ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije. Slijedom navedenog, rezultati srednjih vrijednosti pokazuju da ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije ( $M=3,9$ ) percipiraju svoje škole uspješnijima u odnosu na druge škole za razliku od ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske ( $M=3,4$ ).

Obradom rezultata utvrđuje se da postoji značajna razlika između ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije vezano za imidž škole ( $t=-5,45$ ;  $p=0,000^*$ ) stoga što ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije više doprinose imidžu škole ( $M=4,2$ ) za razliku od ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske ( $M=3,9$ ). Ovo potvrđuju rezultati dobiveni t-testom za nezavisne uzorke jer su više usmjereni na svoj osobni imidž i njega prepoznaju kao doprinos prepoznatljivosti u ciljanim javnostima. Svi su rezultati obrađeni i analizirani prema tablici 6.35.

## **7.2. Testiranje značajnosti razlike po pojedinim česticama (t-test za nezavisne uzorke)**

Vezano za varijablu Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika za čestice: dajem učiteljima prijedloge kako učinkovitije poučavati, nadgledam rad učenika, kad učitelj ima problem u nastavi preuzimam inicijativu u zajedničkom rješavanju njegova problema, pronalazim dodatna sredstva za osiguravanje opreme i održavanje škole, sudjelujem u izradi školskih kurikuluma, i čestica surađujem s lokalnom zajednicom što je vidljivo iz Tablice 7.31. Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine.

Tablica 7.31. Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine

Čestice koje se odnose na aktivnosti tijekom školske godine	M		t	df	p
	Spol				
	RH (255)	RM (159)			
Prisustvujem nastavnim satima učiteljima.	4,6	4,8	1,19	412	,236
Dajem učiteljima prijedloge kako učinkovitije poučavati.	4,3	4,4	-2,48	412	<b>,013*</b>
Nadgledam rad učenika.	3,9	4,5	-6,99	412	<b>,000*</b>
Kad učitelj ima problem u nastavi preuzimam inicijativu u zajedničkom rješavanju njegova problema.	4,4	4,8	-5,70	412	<b>,000*</b>
Preuzimam nastavu zbog neočekivanog izostanka učitelja.	3,7	3,7	0,31	412	,756
Pronalazim dodatna sredstva za osiguravanje opreme i održavanja škole.	4,6	4,1	5,72	412	<b>,000*</b>
Sudjelujem u izradi školskih kurikuluma.	4,7	4,5	2,70	412	<b>,007*</b>
Suradujem s lokalnom zajednicom.	4,7	4,8	-2,04	412	<b>,042*</b>

\*p&lt;0,05

Prema zavisnoj varijabli Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika za česticu: administrativne vještine što je vidljivo iz Tablice 7.32. Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.

Tablica 7.32. Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati

Čestice koje se odnose na profesionalne kompetencije	M		t	df	p
	Spol				
	RH (255)	RM 159)			
Administrativne vještine	4,4	4,6	-2,12	412	<b>,034*</b>
Vještine vođenja	4,8	4,9	-0,37	412	,721
Komunikacijske vještine	4,9	4,9	0,68	412	,499
Organizacijske vještine	4,9	4,9	1,30	412	,192

Vještine vođenja tima	4,8	4,9	-0,31	412	,758
Vještine upravljanja vremenom	4,7	4,7	-0,05	412	,962

\* $p < 0,05$

Prema zavisnoj varijabli Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika za čestice: inovativnost, samokritičnost i vizionarstvo vidljivo iz Tablice 7.33. Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.

Tablice 7.33. Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati

Čestice koje se odnose na osobne kompetencije	M		t	df	p
	Spol				
	RH(255)	RM 159)			
Inovativnost	4,5	4,7	-4,42	412	<b>,000*</b>
Samokritičnost	4,6	4,7	-2,15	412	<b>,031*</b>
Vizionarstvo/strategijsko razmišljanje	4,6	4,8	-4,88	412	<b>,000*</b>
Ljubaznost	4,6	4,7	-0,60	412	,551
Razumijevanje	4,8	4,8	-0,81	412	0,42

\* $p < 0,05$

Prema zavisnoj varijabli Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika za sve čestice: strategijsko upravljanje, upravljanje ljudskim potencijalima, upravljanje timovima, upravljanje vremenom, čestica upravljanje projektima i čestica upravljanje financijama što je vidljivo iz Tablice 7.34. Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu.

Tablice 7.34. Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu

Čestice koje se odnose na jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu	M		t	df	p
	Spol				
	RH(255)	RM 159)			
Strategijsko upravljanje	4,2	4,6	-5,53	412	,000*
Upravljanje ljudskim potencijalima	4,4	4,7	-4,34	412	,000*
Upravljanje timovima	4,3	4,7	-5,78	412	,000*
Upravljanje vremenom	4,2	4,6	-4,99	412	,000*
Upravljanje projektima	4,2	4,5	-5,05	412	,000*
Upravljanje financijama	4,3	4,6	-,350	412	,000*

\*p&lt;0,05

Prema zavisnoj varijabli Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika za čestice osvajanje županijskih i državnih nagrada, uključenost u nacionalne i međunarodne projekte, učinkoviti međuljudski odnosi i čestica primjena e-Dnevnika što je vidljivo iz Tablice 7.35. Komunikacijske i organizacijske vještine koje pridonose uspješnosti u odnosu na druge škole.

Tablice 7.35. Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole

Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	M		t	df	p
	Spol				
	RH(255)	RM 159)			
Osvajanje županijskih i državnih nagrada na natjecanjima znanja od strane učenika.	3,7	4,3	-7,70	412	,000*
Uključenost u nacionalne i međunarodne projekte.	3,6	4,1	-4,97	412	,000*
Broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika	3,2	3,1	0,38	412	,736
Navedite broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika:	4,1	3,6	1,80	412	,072
Opremljenost škole	3,8	3,8	-0,92	412	,358
Učinkoviti međuljudski odnosi	4,2	4,3	-2,13	412	,034*
Primjena e-Dnevnika	2,9	3,8	-5,57	412	,000*

Redovita pojavnost u medijima (tisak, TV emisije, radijske emisije, internet)	3,5	3,7	-1,83	412	,068
---	-----	-----	-------	-----	------

\*p&lt;0,05

Vezano za varijablu Doprinos ravnatelja i ravnateljice izgrađivanju imidža škole testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika za čestice: smatram važnim istupanje u medijima, vodim brigu o svom osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti i čestice konkurentniji ste u odnosu na druge ravnatelje/ice jer ste prepoznati od strane roditelja te Vašu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju Vašem području što je vidljivo Tablice 7.36. Doprinos ravnatelja i ravnateljice izgrađivanju imidža škole.

Tablice 7.37. Doprinos ravnatelja i ravnateljice izgrađivanju imidža škole

Doprinos ravnatelja i ravnateljice izgrađivanju imidža škole	M		t	df	p
	Spol				
	RH(255)	RM 159)			
Smatram važnim istupanje u medijima (TV emisije, radijske emisije, tisak) kako bi doprinijela/doprinio prepoznatljivosti škole u javnosti.	3,7	4,2	-5,22	412	,000*
Koliko često tijekom godine istupate u medijima (TV emisije, radijske emisije, tisak) i predstavljate svoju školu. Navedite broj:	5,5	5,9	-0,66	412	,509
Vodim brigu o svom osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti.	4,3	4,6	-3,07	412	,002*
Konkurentniji ste u odnosu na druge ravnatelje/ ravnateljice jer ste prepoznati od strane roditelja te Vašu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju Vašem području upisa.	3,5	3,9	-3,40	412	,000*
Navedite broj učenika tijekom godine koji se upisuju u Vašu školu, a ne pripadaju Vašem upisnom području:	7,7	10,7	-2,66	412	,008*

\*p&lt;0,05

### 7.3. Testiranje značajnosti razlika po varijablama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije (t-test za nezavisne uzorke)

U ovom dijelu obrade rezultata primijenjena je metoda komparacije u kojoj se koristio t-test za nezavisne uzorke. Istraživanjem su ispitane međusobne povezanosti navedenih prediktora na uzorku N=414 (od toga 233 ravnateljice Republike Hrvatske i Republike Makedonije i 184 ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije).

Obradom i analizom rezultata utvrđuje se značajnost razlika u pojedinim varijablama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica dviju država i za varijable: Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine, Profesionalne i Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati. Ravnateljice dviju država u prosjeku navedene varijable percipiraju važnijima u odnosu na ravnatelje dviju država. Tablica 7.38.

Tablica 7.38. Značajnost razlika u pojedinim varijablama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica dviju država

Varijable	M		t	df	p
	Spol				
	Ž(230)	M (184)			
Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine.	4,4	4,3	3,02	412	,002*
Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	4,8	4,7	4,67	412	,000*
Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati.	4,7	4,6	3,36	412	,000*
Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu.	4,4	4,4	1,50	412	,136
Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole	3,6	3,5	,368	412	,713
Doprinos ravnatelja i ravnateljice izgrađivanju imidža škole.	4,0	3,9	1,32	412	,188
Mišljenje o načinu izbora ravnatelja/ravnateljice škola.	3,4	3,5	-1,13	412	,259

\*p<0,05

## 7.4. Testiranje značajnosti razlika po pojedinim česticama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica u obje zemlje (t-test za nezavisne uzorke)

Vezano za varijablu Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine testiranjem značajnosti razlika s obzirom na nezavisnu varijablu spol utvrđeno je da postoji značajna razlika za čestice: prisustvujem nastavnim satima učiteljima, dajem prijedloge kako učinkovitije poučavati i sudjelujem u izradi školskih kurikuluma što je vidljivo iz Tablice 7.39. te potvrđuje da ravnateljice dviju država percipiraju važnijim pojedine aktivnosti u odnosu na ravnatelje dviju država.

7.39. Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine

Čestice koje se odnose na aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine	M		t	df	p
	Spol				
	Ž (230)	M (184)			
Prisustvujem nastavnim satima učiteljima.	4,6	4,4	2,78	412	,006*
Dajem učiteljima prijedloge kako učinkovitije poučavati.	4,4	4,2	3,65	412	,000*
Nadgledam rad učenika.	4,2	4,0	1,86	412	,064
Kad učitelj ima problem u nastavi, preuzimam inicijativu u zajedničkom rješavanju njegova problema.	4,6	4,5	1,20	412	,229
Preuzimam nastavu zbog neočekivanog izostanka učitelja.	3,7	3,6	0,84	412	,402
Pronalazim dodatna sredstva za osiguravanje opreme i održavanja škole.	4,4	4,4	0,10	412	,917
Sudjelujem u izradi školskih kurikuluma.	4,7	4,6	2,42	412	,016*
Surađujem s lokalnom zajednicom.	4,8	4,8	0,31	412	,756

\* $p < 0,05$

Prema zavisnoj varijabli Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati testiranjem značajnosti i nezavisnoj varijabli spol utvrđeno je za sve čestice da ih ravnateljice Republike Hrvatske i Republike Makedonije percipiraju važnijima u odnosu na ravnatelje Republike Hrvatske i Republike Makedonije što je vidljivo iz Tablice 7.40.



Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati.

Tablica 7.40. Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati

Čestice koje se odnose na Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati	M		t	df	p
	Spol				
	Ž (230)	M (184)			
Administrativne vještine	4,6	4,4	2,60	412	,009*
Vještine vođenja	4,9	4,8	4,25	412	,000*
Komunikacijske vještine	4,9	4,8	4,19	412	,000*
Organizacijske vještine	4,9	4,8	4,53	412	,000*
Vještine vođenja tima	4,9	4,8	3,32	412	,000*
Vještine upravljanja vremenom	4,8	4,7	2,72	412	,007*

\* $p < 0,05$

Prema zavisnoj varijabli Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati i nezavisnoj varijabli spol testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja dviju država za čestice: inovativnost, samokritičnost i vizionarstvo te se zaključuje da ravnateljice te čestice percipiraju važnijima što je vidljivo iz Tablice 7.41. Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati

Tablica 7.41. Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati

Čestice koje se odnose na Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati.	M		t	df	p
	Spol				
	Ž (230)	M (184)			
Inovativnost	4,7	4,5	2,94	412	,003*
Samokritičnost	4,8	4,6	3,42	412	,000*
Vizionarstvo/strategijsko razmišljanje	4,8	4,6	3,28	412	,000*

Ljubaznost	4,7	4,6	1,50	412	,134
Razumijevanje	4,8	4,8	0,89	412	,375

\*p&lt;0,05

Prema zavisnoj varijabli Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu i nezavisnoj varijabli spol testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije isključivo za česticu upravljanje projektima pri čemu ravnateljice percipiraju sebe uspješnijima u odnosu na ravnatelje što je razvidno iz Tablice 7.41. Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu.

Tablice 7.41. Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu

Čestice koje se odnose na Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu	M		t	df	p
	Spol				
	Ž(230)	M (184)			
Strategijsko upravljanje Upravljanje financijama	4,4	4,3	0,37	412	,710
Upravljanje ljudskim potencijalima	4,6	4,5	1,73	412	,084
Upravljanje timovima	4,5	4,4	0,54	412	,589
Upravljanje vremenom	4,4	4,3	1,40	412	,161
Upravljanje projektima	4,4	4,2	2,70	412	<b>,007*</b>
Upravljanje financijama	4,4	4,4	-0,35	412	,723

\*p&lt;0,05

Prema zavisnoj varijabli Uspješnost u odnosu na druge škole i nezavisnoj varijabli testiranjem značajnosti razlika utvrđeno je da ne postoji značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije niti za jednu česticu.

Obradom i analizom rezultata utvrđuje se da ne postoji značajnost razlika u zavisnoj varijabli Doprinos ravnatelja/ravnateljice u izgrađivanju imidža škole i nezavisnoj varijabli s obzirom na spol ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije. Daljnjom obradom i analizom rezultata za svaku pojedinu česticu zavisne varijable Doprinos ravnatelja/ravnateljice u izgrađivanju imidža škole i nezavisnoj varijabli s obzirom na spol ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije i ravnateljica

Republike Hrvatske i Republike Makedonije niti za jednu česticu koja se odnosu na imidž nije utvrđena značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja dviju država. Nastavno na navedeno, hipoteza H.1: Postoji statistički značajna razlika u kreiranju pozitivnog imidža škole s obzirom na spol ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije opovrgnuta je.

## 8. Prijedlozi za unaprjeđenje imidža osnovnih škola korištenjem komunikacijske aktivnosti

Posljednjih godina veliki broj istraživača i stručnjaka istraživao je razvojne koncepte imidža, međutim obrazovni sustav još uvijek ne naglašava dovoljno važnost imidža škole. Rezultati ovog istraživanja potvrđuju da ravnatelji nemaju dostatne kompetencije iz područja menadžmenta i odnosa s javnošću što je vidljivo u poglavlju 6. i 7., a potvrđeno snažnim testovima ANOVA, t-testom za nezavisne uzorke i regresijskom analizom. S obzirom na rezultate smatra se svrhovitim dati aplikativne prijedloge koji će osim teorijskog doprinosa ovog rada doprinijeti unaprjeđenju imidža osnovne škole. Tomić navodi da „svaka organizacija mora komunicirati s brojnim javnostima pa se događa da ono što javnosti poručuju jedna drugoj, nije nužno ono što su željele poručiti. Također povratna informacija, koju dobiju od neke određene javnosti, često nema nikakve veze s onom koju dobiju od neke druge javnosti. Zato je upoznavanje svih javnosti od iznimno velikog značenja za svaki poslovni subjekt jer je vrlo tanka crta koja razdvaja pokazivanje nečega u dobrom svjetlu i davanja varljivih informacija.“ (Tomić, 2016., str. 332) Skoko ističe da „korporacijska komunikacija stoga predstavlja trajni proces prevođenja korporacijskog identiteta u korporacijski imidž. I informacije, koje stvaraju sliku o identitetu i kanali kojima se prenose trebaju biti odabrani sukladno javnostima kojima su namijenjeni.“ (Skoko, 2006., str 57) Upravo zbog toga smatra se važnim naglasiti preduvjete koji utječu na stvaranje imidža, a mogu se i primijeniti za njegovo unaprjeđenje:

- upravljanje komuniciranjem s općim i ciljanim javnostima
- upravljanje komunikacijama škole prema drugim ciljanim javnostima
- skrb o vizualnom identitetu (logotip škole, izgled škole)
- pripremanje informativnih i promotivnih materijala vezanih za aktivnosti, projekte, objave u medijima, oglašavanje
- kreiranje imidža ravnatelja i skrb o njegovu javnom nastupu
- pripremanje strategije kriznog komuniciranja (poplave, nasilje u školi)
- koordinacija interne komunikacije prema zaposlenicima
- organiziranje događanja i nastupa škole i njezinih dionika prema ciljanim javnostima (event menadžment)
- organiziranje sponzorstva i donacija u svrhu humanitarnih akcija, uređenja škole, opremanja škole
- savjetodavna edukacijska potpora ravnatelja te edukacija zaposlenika

- press clipping na temelju kojeg iz medija saznajemo što ciljane javnosti vide o nama, kako našu školu doživljavaju. Na temelju ovoga dobivamo i mogućnost za daljnju analizu podataka te projekcije nekih novih događaja ili odluka. Ovo je značajan segment za vođenje škole i unaprjeđenje njezina imidža (prilagođeno od strane autora prema Skoko, 2006., str. 57-58).

U svemu navedenom ključne su poruke koje trebaju biti konstruktivno i učinkovito usmjerene na tri elementa: primjerenosti informacije prema pošiljatelju, načinu na koji to vidi primatelj, te kompetenciji da na što prikladniji način prenese poruku (Jugo, 2012.). „U vezi s time, Anne Gregory (2000., str. 117) ističe četiri koraka u određivanju poruke: prvi korak je uzimanje dodatnih artikuliranih i otkrivenih percepcija o organizaciji. Iako smo pomno analizirali unutarnje i vanjsko okruženje, te postavili dijagnozu o percepciji organizacije prema ciljanim javnostima, možemo primijetiti kako jedan segment misli drugačije. Drugi korak je definiranje promjena koje je realno postići u takvim percepcijama. Treći korak predstavlja određivanje uvjeta elemenata uvjeravanja. Najboljim načinom Gregory ističe jasno i glasno naglašavanje činjeničnog stanja. Posljednji, četvrti korak, je osiguravanje kredibiliteta i mogućnosti plasiranja poruke putem različitih komunikacijskih kanala i pomoću različitih tehnika koje nam stoje na raspolaganju.“ (cit. pr. Gregory iz Jugo, 2012., str. 226). Stoga ovim preduvjetima nastoji se osvijestiti jasno percipiranje važnosti stvaranja koncepcije imidža škole kroz tri jednostavne tvrdnje:

1. Stvaranje vizije usmjerene na budućnost škole na temelju njezina identiteta, analize stanja i istraživanjima kojima se može pridonijeti stvaranju prepoznatljivosti i imidžu škole.
2. Uvođenje koncepcije promjene koja nastaje na temelju prethodnog koraka od vizije, cilja i provedbe ideje. U ovom koraku ključna je izrada plana i programa pri čemu je potrebno osvijestiti da mogući pothvat, događanje, aktivnost ili projekt završi i neuspjehom. Koncepciju promjene od vizije do provedbe treba inicirati ravnatelj tako da ustrajnost, kreativnost i proaktivnost ne gube na snazi. Do prepoznatljivosti ili stvaranja imidža škole moguće je doći određenim proceduralnim koracima i neizostavnim strateškim komuniciranjem koji zahtijevaju određeni vremenski period. „Strategija predstavlja temelj na kojem se gradi taktika programa i možemo ju promatrati kao princip koji će nas pomaknuti iz točke u kojoj jesmo, u točku u kojoj želimo biti. Ponekad se naziva „glavnom idejom“ i podrazumijeva sveobuhvatan koncept.“ (cit. pr. Gregory iz Jugo, 2012., str. 155)
3. Prije svega možemo to nazvati i proces ubrzavanja usmjerenog na prilagodbu, nakon toga slijedi inovacija u kojoj zaposlenici škole prate vizionara, a ravnatelji kao lideri, menadžeri i poduzetnici nastoje proučiti reakcije onih koji ulaze u školu i prepoznaju promjenu.

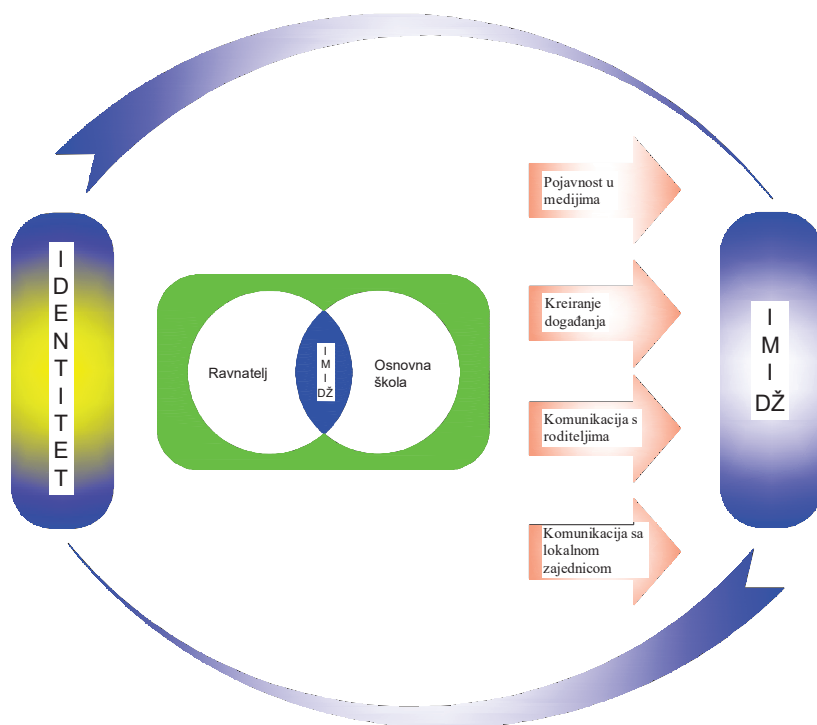
Za razliku od dosadašnjih ideja i istraživanja usmjerenih na izgrađivanje imidža, ovim radom nastoji se tražiti i zahtijevati od zaposlenika i ravnatelja škole da počnu mjeriti svoju produktivnost usmjeravajući pri tome svoje potencijale na inovaciju kroz programe ili evente, međusobno uvažavanje i razumijevanje ekvivalentno ambiciji i viziji u kojoj svi čimbenici škole djeluju istovremeno. „Prema tome snažan imidž najjače je oružje za osvajanje potrošača i ključni čimbenik uspjeha svakoga poduzeća u suvremenim uvjetima poslovanja.“ (Tomić, 2016., str. 332)

## **8.1. Model stvaranja imidža škole kroz osobnost, komunikaciju i aktivnosti ravnatelja**

U radu je navedeno da se škole međusobno ne razlikuju s obzirom na zakonske akte koje trebaju provoditi. Međutim, ravnatelji škola svojom ulogom doprinose izgrađivanju imidža škole te će se ovaj model primijeniti kao primarni koji se s vremenom može revidirati s obzirom na promjenu zakonskih akata. „Da bi se gradili kvalitetni odnosi s javnošću, najprije treba definirati sebe, odnosno svjesno graditi svoj osobni identitet. Identitet je ono što zapravo jesmo - kako se ponašamo, kako se odnosimo prema drugima, kako govorimo i kako radimo, kako se odijevamo, kakav je naš stil, kakva je naša razina znanja i kakve su naše sposobnosti.“ (Skoko, 2006., str. 1889). Upravo je zato važan prvi dojam koji ostavljamo na druge. Slijedom navedenog svrhovito je evocirati da unatoč sustavu upravljanja i rukovođenja školom, ravnatelj svojom ulogom treba stvarati imidž škole s novim karakteristikama programa, kreiranjem novih događaja, dvosmjernom komunikacijom s roditeljima, lokalnom zajednicom, ciljanim javnostima, donatorima, sponzorima i neprestano utjecati na unaprjeđenje kvalitete rada zaposlenika prikazujući rezultate provedbe javnosti kroz redovitu i učestalu pojavnost u medijima. Ovim pristupom ravnatelj će na temelju svoje osobnosti, načina na koje nastupa prema ciljanim javnostima, ali i interno među zaposlenicima predočiti cjelokupan vizualan izgled potkrijepljen oglašavanjem o svome djelovanju i djelovanju škole. Tim pristupom ostvarit će pozitivnu reputaciju među javnostima i pridonijeti stvaranju Modela imidža škole kroz svoju osobnost, komunikaciju i aktivnost.

Kao što je vidljivo iz rezultata istraživanja ravnatelji škola trebali bi posjedovati najvažnije menadžerske vještine: osobne, interpersonalne, komunikacijske i grupne. Upravo zato oni ravnatelji koji žele biti uspješni voditelji ili menadžeri odnosa s javnošću u školi, te biti dio top menadžmenta, trebaju ovladati i posjedovati ove vještine (Tomić, 2016.). Medijsku eksponiranost potrebno je ostvariti ne samo na lokalnoj ili regionalnoj razini, već i na nacionalnoj razini. „Mediji su nezaobilazna vanjska javnost gotovo za sve institucije pa tako i obrazovne. Pomoću medija

obrazovne institucije komuniciraju sa svojim javnostima, oblikuju javnu sliku o obrazovanju, educiraju, itd. Da bi obrazovne institucije uspješno komunicirale s medijima, trebaju same razvijati svoj potencijal odnosa s javnošću.“ (Tomić, 2016., str. 433.) Ravnatelj je taj koji u školama provodi ulogu i poslove odnosa s javnošću.



Slika 8.17. Model stvaranja imidža škole kroz osobnost, komunikaciju i aktivnosti ravnatelja (izvor autor)

Ovaj se model zasniva na dva temeljna čimbenika: ravnatelju i školi kako je navedeno slikom 8.17. koji su eminentni jer svojom interakcijom pridonose imidžu škole. Učestalo medijsko eksponiranje ravnatelja utječe na upoznavanje javnosti s događanjima, aktivnostima, projektima, postignutim rezultatima učenika i zaposlenika škole kao i sa samim ravnateljima. Povratna je informacija proces kojem treba posvetiti posebnu pozornost jer upravo ona utječe na razlikovanje jedne osnovne škole od druge. Isto tako, povratna informacija može utjecati i na prepoznavanje nedostataka pri čemu je potrebno činiti prilagodbe u svrhu poboljšanja ili promjene smjernica u što kraćem vremenskom periodu, kao i prelaženje preko prepreka da bi se došlo do konačnog cilja stvaranja imidža osnovne škole.

„Kreiranje događaja najkompleksnija je tehnika odnosa s javnošću koja uključuje – planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja.“ (Tomić, 2016., str 1191)

Smisao svih događanja je ostavljanje dojma koji će ostati pamtljiv i prepoznat od ciljanih javnosti. Ovdje primarnu ulogu preuzima ravnatelj jer o njemu ovise svi resursi koji će pridonijeti uspješnosti provedbe događanja. Osim pronalaženja resursa apostrofiraju se njegove komunikacijske i organizacijske vještine kako bi usustavio sve segmente događanja. Upisom u prvi razred učenici postaju dionici škole te njihove različitosti postaju evidentne jer se uočavaju osobitosti u znanju, vještinama i sposobnostima čime čine posebnost heterogenih skupina. Tijekom školovanja učenika svrhovito je postaviti imperitive te postupno, sukladno njihovim mogućnostima povećavati razinu znanja, te razvijati vještine i sposobnosti. Neizostavno je ljudskim potencijalima poticati i razvijati pozitivno djelovanje na učenike koji će proaktivno pridonijeti stjecanju kompetencija istih i pridonijeti razvojnoj paradigmi društva znanja. Zaključuje se da je učenik daljnji katalizator u prenošenju imidža škole jer njegove stečene kompetencije utječu na eksternu i internu javnost. U ovom modelu učenici pridonose stvaranju imidža škole jer su njezini dionici koji će postignutim rezultatima na natjecanjima i uključivanjem u brojne projekte i događanja pridonijeti stvaranju prepoznatljivosti škole. Ovdje je nezaobilazna uloga roditelja koji se uključuju u život i rad škole i kao ciljane javnost kontinuirano su uključeni u brojne aspekte života i rada škole. Komunikacijom s roditeljima i učenicima na razini interakcije s ravnateljem škole postižu se rezultati vidljivosti s dvije strane događanja, aktivnosti, pozitivnih i negativnih situacija koje pridonose stvaranju imidža.

Proaktivna komunikacija s lokalnom zajednicom i ciljanim javnostima omogućuje ravnatelju škole da bude podržan u provedbi aktivnosti, ali i da zajedničkom suradnjom iznjedri financijsku i materijalnu podršku koja će doprinijeti stvaranju prepoznatljivosti škole. Učinkoviti odnosi s ciljanim javnostima ostavljaju reputaciju ravnatelja koji ima potencijala za daljnje strateško vođenje škole.

Poznato je iz brojnih uvida u škole da se ravnatelji škole međusobno razlikuju s obzirom na osobnosti, karakter i sposobnosti. To su ujedno i ključni činitelji koji pridonose ovom osnovnom modelu izgrađivanja imidža. Istraživanje je pokazalo da su kompetencije ravnatelja, kao i komunikacijske vještine te medijska eksponiranost primarni faktori koji doprinose izgrađivanju imidža ulogom ravnatelja. Međutim, problem ostaje znakovit kao što Vodopija (2006.) iznosi da su neka istraživanja pokazala kako su pojedinci koji obavljaju jednake poslove bili jednako i plaćeni unatoč tomu što je njihova učinkovitost bila značajnija i doprinijela boljim rezultatima. Međutim, ravnatelji koji budu primjenjivali i isticali svoju ulogu u javnosti zasigurno će biti percipirani kao respektabilni kreatori stvaranja imidža svojom ulogom.

Toj će prepoznatljivosti svakako doprinijeti njihovo iskustvo, osobni imidž, komunikacijske



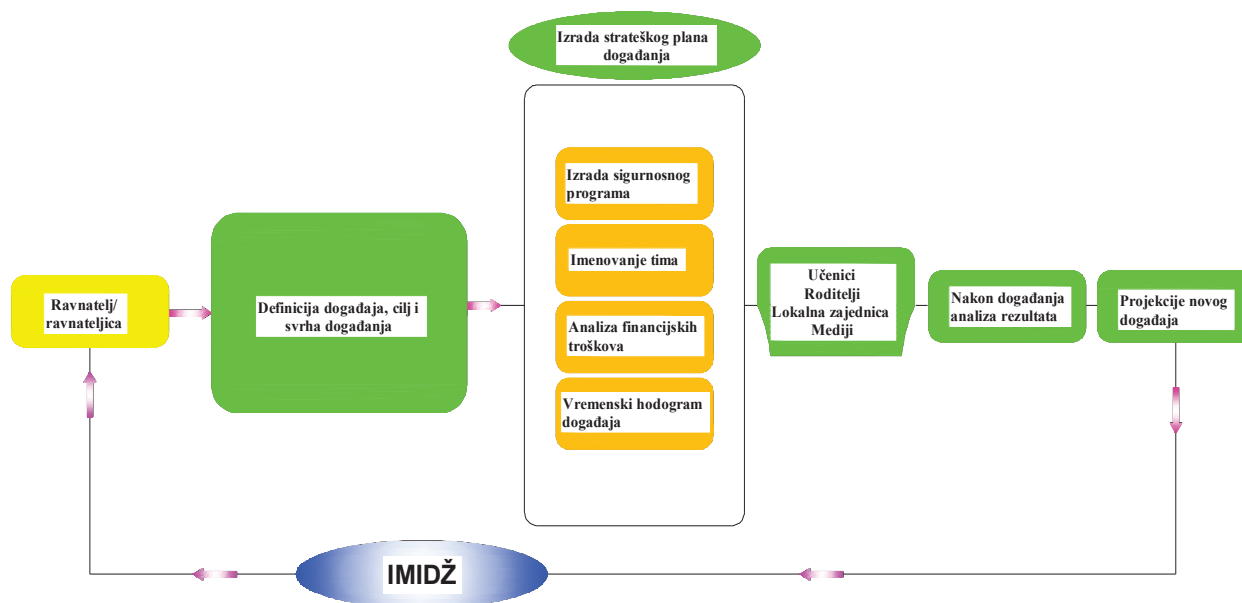
vještine, elokventnost i pozitivna povratna informacija nakon ostvarenih ciljeva kao indikatora prihvaćanja i prepoznavanja promjena. Istraživanje je predočilo važnost stjecanja kompetencija koje ravnatelji smatraju značajnim za uspješnije komuniciranje i organiziranje u radu, ali i nedostatna znanja iz područja menadžmenta i odnosa s javnošću

Zaključuje se da je škola institucija, ali i čimbenik koji je nedjeljiv od utjecaja i djelovanja ravnatelja jer se kroz nju frekventno provode sva događanja, realiziraju projekti i programi, donose odluke te time postaje jasan pokazatelj stvaranja imidža, njegove primjene i daljnjeg rasta. Kao proaktivan pokazatelj stvaranja imidža škole u ovom modelu navode se karakteristike škole koje ju čine prepoznatljivom njezinim dionicima i ciljanim javnostima.

## 8.2. Model stvaranja imidža škole kroz event menadžment

„Kreiranje događaja (event menadžment) najkompleksnija je tehnika odnosa s javnošću - uključuje planiranje, organizaciju, koordinaciju i realizaciju različitih događanja. Budući da dopušta nesmetanu dvosmjernu komunikaciju uz uporabu različitih medija, organizacija eventa jedan je od najboljih načina komuniciranja s različitim javnostima. Cilj je ponuditi kreativno i drugačije kvalitetno rješenje te osmisliti događaje koji će ostaviti trajan i lako pamtljiv dojam. Uloga event menadžera znatno je veća i odgovornija od jednostavnog promatranja i nadgledavanja. Nadasve je važno napomenuti da se ukupno poslovanje event menadžmenta mora temeljiti na osnovnim etičkim kodeksima odnosa s javnošću.“ (Tomić, 2016., str 1191) Provedba događaja u školi zahtijeva od ravnatelja odgovornost jer je on organizator događanja koje se provodi u školi, a u događanje su uključeni različiti dionici (učitelji, učenici, zaposlenici, roditelji, ciljane javnosti). Uspješno upravljanje i organiziranje pridonosi stvaranju imidža škole. Nastavno na navedeno, event menadžment kao indikator imidža škole možemo definirati kao cilj koji ravnatelji i ravnateljice nastoje postići učinkovitim upravljanjem događanjima i projektima u školi putem određenih planiranih koraka. Neophodno je strateški postavljenim ciljem privući pozornost i interese javnosti te na taj način oblikovati imidž škole. Ovime se ujedno nastoji potaknuti ravnatelje na prepoznavanje resursa koji mogu pridonijeti aktualizaciji događanja s obzirom da je škola neprofitna organizacija. Skoko ističe da „događaji moraju biti profesionalno organizirani, atraktivni široj javnosti i medijima, a vrhunski doživljaj djelatnicima i gostima. To dakle podrazumijeva viziju događanja, koja se pretvara u kreativni koncept, a potom u konkretan scenarij koji iziskuje određene tehničke pretpostavke i prilagođava se jasno zacrtanom protokolu (Skoko, 2006., str. 267). Isti autor naglašava da je za kreiranje eventa i upravljanje njime potrebno usmjeriti se na

medije, svrhu događaja, prostor događaja, protokolu, vremenu događanja, odgovornu osobu za nadgledanje događanja i odgovaranje za njegovu provedbu, utvrditi rokove i elemente događaja, okupljanje tima po završetku događaja (Skoko, 2006.).



Slika 8.18. Model stvaranja imidža škole kroz event menadžment (izvor autor)

Kako bi event menadžment bio prepoznat kao indikator imidža i primjenjiv u školama, predočene su smjernice koje treba slijediti:

1. Definirati događanje/projekt te cilj i svrhu događanja/projekta.
2. Izraditi strateški plan događanja/projekta.
3. Imenovati tim koji sudjeluje u provedbi događanja/projekta.
4. Izraditi projekciju financijskih troškova događanja/projekta.
5. Odrediti program ili hodogram događanja/projekta.
6. Izraditi sigurnosni program.
7. Nakon događanja utvrditi ishod događanja/projekta.

Odrediti i imenovati događanje s jasno definiranim ciljem kako bi bio uspješan i prepoznat od strane ljudskih potencijala škole, učenika, roditelja i čitave javnosti. Ovdje se stavlja naglasak na ideju, njezinu viziju i svrhu kako bi se prepoznala važnost prije svega od strane onih koji će sudjelovati u događanju, ali je bitno odrediti i što će se postići određenim događanjem, odnosno kome je ono namijenjeno. „Ideje za događanje nastaju iz mnogih razloga.“ (Christie, McAtter, 2006., str. 17). Želi li se tim događanjem kreirati imidž škole, npr. obilježavanjem Dana škole sportskim natjecanjem potrebno je odrediti i procijeniti što se dugoročno želi postići događanjem.

Izrada strateškog plana događanja, projekta ili programa pretpostavlja posjedovanje

menadžerske i liderske sposobnosti ravnatelja (vidi supra poglavlje 3.1. i 3.2.) jer su one ključni segment za izradu strateškog plana. „Dobro planiranje kontinuiran je proces i dobri planovi trebaju biti prilagodljivi i fleksibilni jer zahtijevaju čvrste temelje i jednostavnu strukturu.“ (Christie, McAtter, 2006., str. 17) Naglasak se stavlja na poruku koja se želi prenijeti samim događanjem i koji će ona značaj imati za školu.

Imenovanje tima ovisno je o ljudskim potencijalima kojima ravnatelj raspolaže u školi. Razvidno je da svaki ravnatelj prepoznaje potencijale i sposobnosti svojih zaposlenika pa prema tome i kreira tim s obzirom na strateški plan koji je postavljen. Neizostavno je imenovati voditelja događanja, projekta ili programa, tim koji će urediti prostor događanja (ozvučenje, uređenje interijera), tim koji će izvoditi program ili provesti pojedine aktivnosti ukoliko je riječ o sportskom događanju, tim koji će organizirati domjenak, tim za dočekivanje i ispraćaj uzvanika.

Pri izradi projekcije financijskih troškova ravnatelj i ravnateljice financijskim planom namjenski raspoređuju sredstva, stoga su u nezavidnoj situaciji jer su sredstva uvijek nedostatna. Zato se naglasak stavlja na ishođenje dodatnih financijskih sredstava. Vidljivi aspekti i kvaliteta programa događanja/projekta neće uspjeti i neće biti prepoznata i održiva bez adekvatne financijske podrške. Posljednjih je nekoliko godina trošak događanja/projekata povećan te je postalo neophodno gledati na širok raspon izvora kako bi se priskrbili potrebni prihodi (Christie, McAtter, 2006., str. 73). Ravnatelji škola kao uspješni menadžeri trebaju pronaći nove izvore financiranja kroz sponzorstva i donacije raznih organizacija. Bez adekvatnih menadžerskih kompetencija i afirmacije istih nemoguće je istaknuti sve smjernice za uspješnu provedbu ovoga modela.

Izrada programa ili hodograma događanja/projekta smjernica je iz koje su vidljive sve aktivnosti koje će se provesti. U ovom segmentu naglašava se i važnost renomiranih uzvanika jer time događanje postaje više medijski eksponirano. Osim navedenoga, odabir ciljne javnosti (roditelja, sponzora, donatora) neizostavan je za prepoznavanje kvalitete i daljnju promidžbu škole. Pri samoj izradi programa potrebno je obratiti pozornost na vrijeme provedbe događanja jer predugo trajanje programa kod uzvanika izaziva smanjenje pozornosti praćenja s obzirom na postavljeni cilj koji je određen provedbom događanja/projekta. Vrijeme je događanja iznimno važno zbog radnog vremena uzvanika stoga se preporuča organizacija istoga u večernjim satima ili vikendom. Ujedno je važno obratiti pozornost na datum jer postoji mogućnost da se na lokalnoj i regionalnoj razini obilježava neki događaj.

S obzirom da su učenici najčešće ti koji u školama izvode programe i ključni su akteri u provedbi događanja/projekta, potrebno je izraditi sigurnosni alternativni program u slučaju izostanka pojedinih učenika te predvidjeti odgovarajuću zamjenu koja ne umanjuje kvalitetu

dogaćanja/projekta.

Na kraju je najvažnije dobiti povratnu informaciju o događaju kako bi se očitovao odjek događaja/projekta, ali i kako bi se ubuduće ispravile eventualne moguće nepravilnosti sa svrhom poboljšanja kvalitete i izgrađivanja imidža škole. Praćenje broja medijskih objava u raznim izvorima jasan je pokazatelj prepoznatljivosti i kvalitete događanja/projekta.

Zaključuje se da se događanja u školama provode kontinuirano stoga se očekuje da će Model stvaranja imidža škole kroz event menadžment osigurati potvrdu i prepoznatljivost imidža, biti prepoznat od strane ravnatelja i ravnateljica škola te učiniti uspješniju i kvalitetniju organizaciju događanja/projekta prema navedenim smjernicama.



## 9. Zaključak

Uloga ravnatelja i ravnateljica osnovnih škola izrazito je kompleksna i zahtjevna i u Republici Hrvatskoj i u Republici Makedoniji s obzirom da je riječ o funkciji ravnatelja i ravnateljica, a ne o profesiji, što evidentno utječe na stvaranje imidža škole. Nastavno na navedeno, nesporno je da učitelji i stručni suradnici kao isključivi kandidati za to radno mjesto nemaju potrebne kompetencije, što potvrđuju rezultati istraživanja što opet ne umanjuje njihovu težnju za realizacijom plana i programa rada ravnatelja.

Međutim, kvaliteta rada ravnatelja i ravnateljica u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji nije mjerljiva od strane neke druge institucije, niti unutar škole te stvaranje prepoznatljivosti i stvaranje imidža škole ovisi isključivo o osobnoj tendenciji istih. Razvidno je da je sustav upravljanja školom bolji za ravnatelje i ravnateljice Republike Makedonije jer osim što su poslovni i stručni voditelj, oni su i tijelo upravljanja školom. Samim time njihove su ovlasti veće što je evidentno s obzirom na zakonske akte u odnosu na ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske koji još uvijek nisu prošli ni sustav licenciranja.

Daljnijim teorijskim prikazom na temelju relevantne literature postavljene su odrednice koje mogu apostrofirati značaj identiteta i imidža za osnovnu školu te strategije komuniciranja škole. Poseban doprinos ovog rada teorijski je koncept kojim se percipira uloga ravnatelja kao koncepcija stvaranja imidža kroz komunikaciju, liderstvo, menadžerstvo te kompetencije ravnatelja. Pri tome se ističe potreba dimenzioniranja promjene komunikacijskih vještina ravnatelja, te koncepcije ravnatelja menadžera i lidera dokazane kao aktivnosti i poslove koje isti trebaju provoditi. Timska organizacija utemeljena na sinergiji ljudskih potencijala važan je čimbenik koji školu čini uspješnom i prepoznatljivom te se naglasak ponovno stavlja na menadžment ravnatelja i stjecanje potrebnih kompetencija doškolovanjem ili profesionalizacijom radnog mjesta ravnatelja i ravnateljica. U konačnici zaključeno je da važnost identiteta te načini i forme izražavanja identiteta imaju ozbiljne implikacije kojima se može riješiti prisutna problematika i apostrofirati temelj imidža škole.

Usmjeravajući se na važnost prepoznavanja i stvaranja imidža škole utvrđeno je da isti do sada nije percipiran kao proaktivan čimbenik u odgojno-obrazovnom sustavu stoga je cilj doktorske disertacije bio razviti model kojim bi ravnatelji škola doprinosili izgrađivanju imidža osnovnih škola što se koncepcijski percipiralo kroz dva modela: Model stvaranja imidža škole kroz osobnost, komunikaciju i aktivnosti ravnatelja i Model stvaranja imidža škole kroz event menadžment. Navedenim modelima ravnatelje se upućuje na ubrzanje procesa promjena unutar škole i izvan nje i ostvarenje pozitivnih učinaka s obzirom na identitet škole. Drugo, ali ne manje

važno, vrijedi imati na umu da stvaranjem imidža škole ravnatelj i ravnateljica u današnje vrijeme predstavljaju sebe kao osobe ispunjene altruizmom što je još jedan pozitivan aspekt koji može iznjedruti koncepcijski napredak odgojno-obrazovnog sustava.

S obzirom na rečeno, u doktorskom radu se utvrdila važnost komunikacije, otvorenost ravnatelja i ravnateljica prema medijima, eksponiranje ravnatelja i ravnateljica u medijima te imidž ravnatelja koji ravnatelj i ravnateljice nedovoljno primjenjuju u svrhu konkurentnosti u odnosu na druge škole. Rezultati istraživanja pokazali su koje kompetencije ravnatelj i ravnateljica škola smatraju da trebaju imati kao jasan pokazatelj za uspješno rukovođenje školom na primjeru Republike Hrvatske i Republike Makedonije. Uz sve navedeno, svrhovito je bilo predočiti i segment izbornosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske koji rezultira kao negativan aspekt za razliku od ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije.

Predmetom ovog istraživanja proučilo se, analiziralo i utvrdila se uloga ravnatelja kao stratega u koncepciji izgrađivanja imidža osnovne škole na način da se znanstvenim metodama te kvalitativnom i kvantitativnom analizom rezultata istraživanja odgovorilo na postavljena problemska pitanja.

Zaključuje se da rezultati istraživanja provedeni snažnim testovima ANOVA i regresijskom analizom idu u prilog postavljenoj hipotezi H.0: Komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole bez obzira na državu i obrazovni sustav. Istraživanjem je ispitana povezanost različitih pokazatelja zavisne varijable komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na duge škole s zavisnom varijablom imidža. Rezultati su pokazali značajnu povezanost između zavisnih varijabli ravnatelj i ravnateljica Republike Hrvatske doprinose izgrađivanju imidža škole s obzorom na zavisne varijable komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na duge škole sa zavisnom varijablom imidža što je vidljivo iz Tablice 6.11. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole. Značaj komunikacijskih i organizacijskih vještina i imidža škole vidljiv je iz rezultata tablice 6.7. gdje su prikazane pojedine čestice: osvajanje županijskih i državnih nagrada ( $r=,39$ ), uključenost u nacionalne i međunarodne projekte ( $r=,29$ ), broj učitelja mentora i savjetnika ( $r=,39$ ), navedeni broj učitelja mentora i savjetnika ( $r=,29$ ), broj voditelja ŽSV-a ( $r=,27$ ), navedeni broj voditelja ŽSV ( $r=,28$ ), opremljenost škole ( $r=,24$ ), učinkoviti međuljudski odnosi ( $r=,17$ ), primjena e-Dnevnika ( $r=,15$ ), redovita pojavnost u medijima ( $r=,57$ ) - značajno su pozitivno povezane s imidžem škole; kao i iz Tablice 6.8. kojom kao ravnatelj doprinose imidžu škole. Regresijskom analizom također je potvrđena ova hipoteza što je vidljivo iz Tablice 6.16. Obradom i analizom varijabli imidža škole te ispitanoj povezanosti pokazalo su se da postoji značajna povezanost između zavisnih

varijabli kojom ravnatelj i ravnateljice Republike Makedonije doprinose izgrađivanju imidža škole s obzirom na zavisnu varijablu Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole što je vidljivo iz Tablice 6.20. Daljnjom obradom rezultata regresijskom analizom vidljivo je iz Tablica 6.27. i 6.28. te dokazano da su Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole te se pokazalo značajnim pozitivnim prediktorom prema varijabli imidž škole. S obzirom na ove snažne testove sve navedeno potvrđuje temeljnu hipotezu H0: Komunikacijske i organizacijske vještine ravnatelja značajno utječu na imidž škole bez obzira na državu i obrazovni sustav. Razlog tomu je da bez obzira na nedostatak kompetencija i stečenih znanja iz strateškog upravljanja stavovi ravnatelja pokazuju kako prepoznaju način kojim mogu svojom ulogom pridonijeti stvaranju imidža škole, a i navedene komunikacijske i organizacijske vještine koje su važne dio su organizacijskog plana i programa škole.

Opovrgnuta je hipoteza H.1.: Postoji statistički značajna razlika u kreiranju pozitivnog imidža škole s obzirom na spol ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije. Obradom i analizom rezultata t-testom za nezavisne uzorke utvrđeno je da ne postoji značajnost razlika u izgrađivanju imidža škole s obzirom na spol ravnatelja Republike Hrvatske i Republike Makedonije i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije, a isto je potvrđeno i analizom pojedinih čestica iz kojih nije potvrđena značajna razlika između ravnateljica i ravnatelja dviju država. Zaključuje se da je razlog tomu što je danas ravnopravnost spolova pridonijela izjednačavanju rukovodećih poslova, a za razliku od prošlih vremena kada žene nisu u tolikoj mjeri bile zastupljene na rukovodećim funkcijama, nisu bile spremne, niti su imale mogućnosti konkurirati na tim pozicijama. Danas se sve veći broj žena uključuje, educira i pokazuje spremnost na odgovornost jednako kao i muškarci.

Rezultati istraživanja ne idu u prilog postavljenoj hipotezi H.2: Inovativnost i samostalnost značajne su varijable koje kreiraju imidž škole uz pomoć kompetencija ravnatelja te se ista odbacuje. To je potvrđeno rezultatima testova ANOVA i regresijskom analizom prema kojima se inovativnost pokazala značajno i pozitivno povezana s imidžem škole, dok se samostalnost nije pokazala značajno povezana s imidžem škole kod ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske. Kod ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije inovativnost i samostalnost nisu se pokazale značajnim prediktorima imidžu škole. Razlog tomu je što su ravnatelji osnovnih škola još uvijek nedovoljno samostalni u odlučivanju zbog zakonskih akata koji ih percipiraju kao stručnog i poslovnog voditelja te nemaju dostatna znanja iz područja menadžmenta jer ih nisu stekli inicijalnim obrazovanjem, već su po struci učitelji ili stručni suradnici.



Zaključuje se da rezultati istraživanja idu u prilog postavljenoj hipotezi H.3: Strategijsko upravljanje i financijsko upravljanje bitni su elementi imidža škole, te je ista potvrđena kod ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske. Obradom i analizom rezultata testovima ANOVA i regresijskom analizom pokazalo se da su strategijsko upravljanje i upravljanje financijama pozitivno i značajno povezani s imidžem škole za ravnatelje i ravnateljice Republike Hrvatske. Međutim, Strategijsko upravljanje i financijsko upravljanje bitni su elementi imidža škole ne ide u prilog za ravnatelje i ravnateljice Republike Makedonije. S obzirom na navedeno, niti jedna čestica nije se pokazala značajnom za doprinos imidžu škole. Može se zaključiti da i ovdje nedostaju znanja iz područja odnosa s javnošću i menadžmenta.

Rezultati istraživanja hrvatskog i makedonskog obrazovnog sustava utvrdili su novu paradigmu promjena i prilagodbi zahtjevima koji se nameću ravnateljima ovih dviju zemalja usmjeravajući se na potrebe i promjene u kojima se nalazi današnje društvo. Pri tome je primarno naglasiti specifičnosti sustava upravljanja osnovnim školama kao neprofitnim organizacijama s obzirom na kompleksnost uloge ravnatelja koja je u obje zemlje funkcija.

Aplikativni je doprinos doktorskog rada čvrsto ustrajanje na modelima stvaranja imidža, kao i pristup promjenama odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj i Republici Makedoniji koje omogućuju jedan novi aspekt asimilacije s ostatkom razvijenijih društava te omogućuju strateško i eksplicitno utjecanje na ulogu ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole.

Slijedom svega rečenog, ovaj doktorski rad pokazuje ulogu ravnatelja kao koncepciju stvaranja imidža, a ukazani nedostatci prikazani relevantnim istraživanjem na reprezentativnom uzorku i istraživanjem relevantne literature i zakonskih akata razvidno ukazuju na potrebe ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske i Republike Makedonije te mogu poslužiti kao smjernice ili uvod drugim istraživanjima. Također, može se reći da je ovo područje zanimljivo za istraživače jer može iznjedrati daljnje smjernice za koncepcijsko razvijanje obrazovnog sustava Republike Hrvatske i Republike Makedonije, a posebice za stjecanje kompetencija ravnatelja u području menadžmenta i strateškog upravljanja. Ujedno je utvrđeno da je područje odnosa s javnošću nedovoljno zastupljeno jer ravnatelji nisu educirani za ovu sveobuhvatnu ulogu koja je u obje zemlje funkcija, a ne profesija.

## 10. Popis literature

1. Anholt, S. (2007.): Konkurentan identitet- novo upravljanje markama država, gradova i regija, M-plus, Zagreb.
2. Abratt, R. (1989.) :“A New Approach to the Corporate Image Management Process”, Journal of Marketing Management, Vol. 5 No. 1, pp. 63-76.
3. Babić, M. (2004.): Korporativni imidž, Adamić, Rijeka.
4. Babić, Z. (2004.): Participacija i ulaganje u obrazovanje u Hrvatskoj, Privredna kretanja i ekonomska politika 101/2004, 29-53.
5. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb.
6. Broom, Glen M. (2010.): Učinkoviti odnosi s javnošću, Mate d.o.o., Zagreb
7. Buch, T., Middlewood, D. (2005.): Leading and Managing People in Education, SAGE Publications, London.
8. Burcar, Ž. ( 2007.): Od izvrsnog učitelja do izvrsnog ravnatelja, Vlastita naklada, Zagreb.
9. Burcar, Ž. (2013.): Školski menadžment i liderstvo, Uloga ravnatelja u hrvatskom školstvu, Redak, Split.
10. Bush, T. i Glover, D. (2003.): School Leadership: Concept and Evidence, Nottingham, NCSL.
11. Čerepinko, D. (2012.): Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Veleučilište u Varaždinu, Varaždin.
12. Dowling, G. R. (1986.): “Managing Your Corporate Images”, Industrial Marketing Management, Vol. 15, No. 2, pp. 109-16.
13. Drucker, P. (2007.): Innovation and Entrepreneurship, Harper & Row, New York.
14. Edward H. Seifert; James A.Vornberg (2002.): The new school leader for 21st century: the principal, Rowman&Littlefield Education, New York, Toronto, Oxford.
15. Giddens, A. (1991.): Modernity and Self –identity: Self and Society int he Late Moder Age, Polity Press, Cambridge.
16. Glasser, W. (1998.): Kvalitetna škola: Škola bez prisile, Educa, Zagreb.
17. Graovec, V. ur. (1992.): Poslovno komuniciranje i masovni mediji, Zbornik radova, Alineja, Zagreb, 1. kolo, 3. knjiga, str. 59, str. 124.
18. Grgić, D. (2007.): Imidž poduzeća i njegov utjecaj na stvaranje konkurentskih prednosti uslužnog poduzeća, 594 Ekonomski pregled, 58 (9-10) str. 586-598.
19. Ilić, M. (1979.): Teorija i filozofija stvaralaštva, Gradina, Niš.

20. Janković, M. (2012.): Socijalna kompetencija i zvanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola, *Andragoški glasnik*, Vol. 16, br. 2, str. 117-129.
21. Jovanovski, V. (2007.): Menadžment škole u modelu hrvatskog obrazovnog sustava, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Osijek.
22. Jovanovski, V. (2012.): Razvoj karijere pojedinca u okruženju menadžmenta znanja, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Osijek.
23. Jugo, D. (2012.): Strategije odnosa s javnošću, Profil, Zagreb.
24. Jukić, D. (2012.): Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu, *Ekonomska misao i praksa*, Br. 1, str. 157-178.
25. Jukić, D. i Krznarić, V. (2010.): Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu, *Praktični menadžment*, Vol. 1, No. 1, str. 22-28.
26. Kennedy, S. H. (1977), "Nurturing corporate images: Total communication or ego trip?", *European Journal of Marketing*, 1(1), pp. 120-164.
27. Kesić, T. (2003.): Integrirana marketinška komunikacija, *Opinio*, Zagreb.
28. Lamza-Maronić, M., Jovanovski, V., Stanić, I. (2016.): Educational management and models of school management with regard to global trends and the role of competences in school principals, *Interdisciplinary Management Research XII*, Opatija.
29. Ledić, J., Staničić, S., Turk, M. (2013.): Kompetencije školskih pedagoga, Filozofski fakultet u Rijeci, Rijeka.
30. Mattes, W. (2007.): Rutinski planirati-učinkovito poučavati, Naklada Ljevak, Zagreb.
31. McEwan, E.K. (1998.): 7 Steps to Effective Instructional Leadership, Availability: Corwin Pres, Inc., 2455 Teller Road, Thousand Oaks, CA 91320-2218, EDRS price MF01.
32. Pastuović, N.(2009.): Kvaliteta hrvatskog obrazovanja, *Napredak*, 150 (3-4), 320-340.
33. Peko, A., Varga, R., Vican, D. (2016.): Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kultura škole, Sveučilište u Zadru, Zadar.
34. Petrovski, V. (2011.): Suvremeni procesi razvoja, obrazovanja i zapošljavanja. U: VI Međunarodni Balkanskog kongresa za obrazovanje i znanost: modernog društva i obrazovanja.
35. Pivac, J. (2000.): Inovativnom školom u društvo znanja, Hrvatski pedagoško-književni zbor, Zagreb.
36. Pirić, V. (2006.): Utjecaj korporacijskih komunikacija na stvaranje imidža poduzeća, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Zagreb.
37. Puževski, V. (2002.): Škola otvorenih vrata, (ur. Antun Mijatović), Naklada Slap, Jastrebarsko
38. Rijavec, M. (1995.): Uspješan menadžer, MEP consult, Zagreb.

39. Reardon, K. (1998): Interpersonalna komunikacija: gdje se misli susreću, Alinea Zagreb.
40. RoAne, S. (2004.): Kako ostaviti dobar dojam promovirajući sebe: vrhunski vodič umješnom druženju kako osobom tako i online (putem interneta), V.B.Z., Zagreb.
41. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki i Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb.
42. Skoko, B. (2009.): Država kao brend - upravljanje nacionalnim identitetom, Matica hrvatska, Zagreb.
43. Skoko, B. (2004. i 2005.): Hrvatska - identitet, image i promocija, Školska knjiga, Zagreb.
44. Stanić, I. i Borić, E. (2016.): Mjerila ocjenjivanja u razrednoj nastavi, Školska knjiga, Zagreb.
45. Staničić, S. (2003.): Školski menadžment, Ministarstvo prosvjete i športa - Zavod za unapređenje školstva, Rijeka: Napredak, broj 3, 286-301.
46. Staničić, S. (2002.): Vođenje u školi- između poželjnog i stvarnog, u odnos Pedagogijske teorije i pedagoške prakse, Zbornik radova - Međunarodno znanstveni kolokvij, 249 - 257 Rijeka, Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju.
47. Staničić, S. (2001.): Konceptija osposobljavanja i stručnog usavršavanja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova Republike Hrvatske. Zbornik radova, ur. Silov, M., 81-98. Velika Gorica: Persona.
48. Staničić, S. i dr. (2005.): Osposobljavanje ravnatelja osnovnih i srednjih škola: prijedlog programa. Zagreb: Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske.
49. Staničić, S. (2006.): Menadžment u obrazovanju, vlastita naklada, Rijeka.
50. Stiglitz, J. (2004.): Globalizacija i dvojbe koje izaziva, Algoritam, Zagreb.
51. Stoll, L. i Fink, D. (2000.): Mijenjamo naše škole: Kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škole, Educa, Zagreb.
52. Tomić, Z. (2016.): Odnosi s javnošću, Teorija i praksa, Synopsis, Zagreb-Sarajevo.
53. Van der Spek R. and Spijkervet A. (1997.): Knowledge Management, Dealing Intelligently with Knowledge, Knowledge Management And Its Intergrative Elements, eds (Liebowitz, J. & Wilcox, L.), CRC Press, New York.
54. Vodopija, D. (2006.): Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, Vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji, Naklada Žagar, Rijeka.
55. Zelenika, R. i Babić, M. (2005.): Korporativni imidž-osnovni čimbenik opstanka i razvitka osiguravajućeg društva na globalnome tržištu, Ekonomski preglednik, 56(7-8), 501-522.

## 10.1. Zakonski akti

1. Idikativen strateski dokument, Ministerstvo za obrazovanje i nauka na Republika Makedonija, 2014.
2. Nacionalna programa za razvoj na obrazovanieto vo Republika Makedonija 2005-2015 godina, Ministerstvo za obrazovanje i nauka na Republika Makedonija, 2014.
3. Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju (Narodne novine, broj 87/2008., 86/2009., 92/2010., 105/2010., 90/2011., 5/2012., 16/2012., 86/2012., 126/2012., 94/2013. i 152/2014.)
4. Strategija znanosti, obrazovanja i tehnologije (Narodne novine, br.124/2014.)
5. Strategija za pameten održiv razvoj, Ministerstvo za obrazovanje i nauka na Republika Makedonija, 2012.
6. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Narodne novine br. 87/08., 86/09., 92/10., 105/10., 90/11., 5/12., 16/12., 86/12., 126/12., 94/13.,152/14.)
7. Zakon osnovnog obrazovanja (Službeni glasnik 103/2008., 33/2010., 116/2010., 156/2010., 18/2011., 42/2011., 51/2011., 6/2012., 100/2012., 24/2013., 41/2014., 116/2014., 135/2014., 10/2015., 8/2015.,145/2015.,30/2016.)
8. Zakon srednjeg obrazovanja (Službeni glasnik br.44/1995,24/1996,34/1996,35/1997,82/1999, 29/2002, 40/2003, 42/2003, 67/2004, 55/2005, 113/2005, 35/2006, 30/2007, 49/2007,81/2008, 92/2008, 33/2010,116/2010, 156/2010, 18/2011, 42/2011, 51/2011, 6/2012, 100/2012,24/2013, 41/2014, 116/2014, 135/2014, 10/2015, 98/2015,145/2015 , 30/2016)
9. Zakon o učeničkom standardu (Službeni glasnik RM 52/2005, 117/2008, 17/2011, 135/2011, 15/2013, 1/2014,146/2015i 30/16)
10. Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju studija i svojim statutom (Narodne novine 123/2003, 105/2004, 174/2004, 2/2007-Odluka Ustavnog suda Republike Hrvatske, 46/2007, 45/2009, 63/2011, 94/2013 i 139/13)
11. Zakonom za obuka i ispiti za ravnatelja ili ravnateljicu osnovne škole, srednje škole, učeničke domove i vanjska građanska sveučilišta za cjeloživotno učenje (Službeni glasnik 10/14, 145/15, 192/15 i 30/2015)

## 10.2. Internetski izvori:

1. Christie, M. i McAtter, L. (2006.): Events Management: a practical guide, preuzeto na URL:[www.eventscotland.org](http://www.eventscotland.org), 31.8.2016.
2. Richardson, J. (2001.): Shared culture: A Consensus of individual values, Results, preuzeto <https://www.nsd.org/library/publications/results/res5-01rich.cfm>, 20.5.2016.
3. Europska komisija(2015): Pregled obrazovanja i osposobljavanja za 2015 Hrvatska, [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/et-monitor\\_hr](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/et-monitor_hr), 9.11.2016.
4. Državni zavod za statistiku  
URL: [http://www.dzs.hr/Hrv/publication/men\\_and\\_women.htm](http://www.dzs.hr/Hrv/publication/men_and_women.htm), 9.11.2016.
5. Certification to the QF-EHEA. Ministry of Education and Science, 2016  
[http://mrk.mk/wpcontent/uploads/2016/01/FINAL\\_MQF\\_Referencing\\_Report\\_11\\_01\\_2016-1.pdf](http://mrk.mk/wpcontent/uploads/2016/01/FINAL_MQF_Referencing_Report_11_01_2016-1.pdf), 5.11.2016
6. Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske, <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2197>, preuzeto 8.11.2016.



## 11. Prilozi

### 11.1. Prilog 1. Anketni upitnik na hrvatskom jeziku

Poštovani ravnatelji/ravnateljice,

molim Vas da pažljivo pročitate sadržaje ili navedene tvrdnje te iskreno odgovorite.

Anketa je anonimna. Podatci su strogo povjerljivi i nitko osim istraživača neće imati uvid u podatke iz upitnika, niti će se obrađivati na razini pojedine škole. Iz tog se razloga nadamo Vašim iskrenim odgovorima kako bismo dobili što potpuniji uvid u ovu problematiku.

Unaprijed hvala!

Spol: a) Ž

b) M

Dob: \_\_\_\_\_

Zanimanje (prema diplomi): \_\_\_\_\_

Stupanj obrazovanja: a) VSS

b) VSS

c) mr. sc.

d) dr. sc

Godine radnog iskustva na radnom mjestu učitelja/učiteljice: \_\_\_\_\_

Ravnateljski mandat: a) prvi mandat

b) drugi mandat

c) treći mandat

b) više od tri mandata

Godine radnog iskustva na mjestu ravnatelja/ravnateljice: \_\_\_\_\_



Ravnatelj/ravnateljica sam: a) osnovne škole  
b) srednje škole

Škola u kojoj radite: a) urbana sredina  
b) ruralna sredina

Broj učenika Vaše škole: \_\_\_\_\_

Molimo Vas razmislite o sljedećim tvrdnjama i procijenite u kojoj mjeri se s njima slažete.

1. uopće se ne slažem
2. donekle se ne slažem
3. niti se slažem, niti se ne slažem
4. uglavnom se slažem
5. u potpunosti se slažem

<b>Kao ravnatelj/ravnateljica škole provodim sljedeće aktivnosti tijekom školske godine:</b>						
1.	Prisustvujem nastavnim satima učiteljima.	1	2	3	4	5
2.	Dajem učiteljima prijedloge kako učinkovitije poučavati.	1	2	3	4	5
3.	Nadgledam rad učenika.	1	2	3	4	5
4.	Kad učitelj ima problem u nastavi, preuzimam inicijativu u zajedničkom rješavanju njegova problema.	1	2	3	4	5
5.	Preuzimam nastavu zbog neočekivanog izostanka učitelja.	1	2	3	4	5
6.	Pronalazim dodatna sredstva za osiguravanje opreme i održavanje škole.	1	2	3	4	5
7.	Sudjelujem u izradi školskih kurikulumu.	1	2	3	4	5
8.	Surađujem s lokalnom zajednicom.	1	2	3	4	5
<b>Kao ravnatelj/ravnateljica škole trebam posjedovati sljedeće profesionalne kompetencije:</b>						
9.	Administrativne vještine	1	2	3	4	5
10.	Vještine vođenja	1	2	3	4	5
11.	Komunikacijske vještine	1	2	3	4	5
12.	Organizacijske vještine	1	2	3	4	5
13.	Vještine vođenja tima	1	2	3	4	5
14.	Vještine upravljanja vremenom	1	2	3	4	5
15.	Nešto drugo ili navedite sami što je to					
<b>Kao ravnatelj/ravnateljica škole trebam posjedovati sljedeće osobne kompetencije važne za vođenje škole:</b>						
16.	Inovativnost	1	2	3	4	5
17.	Samokritičnost	1	2	3	4	5
18.	Vizionarstvo/strategijsko razmišljanje	1	2	3	4	5

19.	Ljubaznost	1	2	3	4	5
20.	Razumijevanje	1	2	3	4	5
21.	Navedite nešto drugo					
<b>Po čemu se, kao ravnatelj/ravnateljica škole, ističete:</b>						
22.	Strategijsko upravljanje	1	2	3	4	5
23.	Upravljanje ljudskim potencijalima	1	2	3	4	5
24.	Upravljanje timovima	1	2	3	4	5
25.	Upravljanje vremenom	1	2	3	4	5
26.	Upravljanje projektima	1	2	3	4	5
27.	Upravljanje financijama	1	2	3	4	5
<b>Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole:</b>						
28.	Osvajanje županijskih i državnih nagrada na natjecanjima znanja od strane učenika	1	2	3	4	5
29.	Uključenost u nacionalne i međunarodne projekte.	1	2	3	4	5
30.	Broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika.	1	2	3	4	5
31.	<b>Navedite broj učitelja koji su napredovali u zvanje učitelja mentora ili učitelja savjetnika:</b>					
32.	Broj voditelja ŽSV-a u Vašoj školi	1	2	3	4	5
33.	Navedite broj voditelja ŽSV-a u Vašoj školi:	1	2	3	4	5
34.	Opremljenost škole.	1	2	3	4	5
35.	Učinkoviti međuljudski odnosi.	1	2	3	4	5
36.	Primjena e-Dnevnika.	1	2	3	4	5
37.	Redovita pojavnost u medijima (tisak, televizijske emisije, radijske emisije, internet).	1	2	3	4	5
<b>Po čemu kroz svoju ulogu ravnatelja/ravnateljice doprinosite izgrađivanju imidža škole:</b>						
38.	Smatram važnim istupanje u medijima (televizijske emisije, radijske emisije, tisak) kako bi doprinijela/doprinio prepoznatljivosti škole u javnosti.	1	2	3	4	5
39.	Koliko često tijekom godine istupate u medijima (televizijske emisije, radijske emisije, tisak) i predstavljate svoju školu. Navedite broj:	1	2	3	4	5
40.	Vodim brigu o svom osobnom imidžu kroz percepciju u javnosti.	1	2	3	4	5
41.	Konkurentniji ste u odnosu na druge ravnatelje/ravnateljice jer ste prepoznati od strane roditelja te Vašu školu žele upisati učenici koji ne pripadaju Vašem području upisa.	1	2	3	4	5
42.	Navedite broj učenika koji se tijekom godine upisuju u Vašu školu, a ne pripadaju Vašem upisnom području:	1	2	3	4	5
<b>Mišljenja sam da je sadašnji način izbora ravnatelja/ravnateljice škola:</b>						
43.	Zadovoljavajući i ne treba ga mijenjati.	1	2	3	4	5
44.	Potrebne su promjene. Navedite koje?					

Zahvaljujem na Vašem vremenu!

## 11.2. Prilog 2. Anketni upitnik na makedonskom jeziku

Почитуван директор/директорка,

Ве молам внимателно да ги прочитате прашањата или наведените тврдења и искрено да одговорите на истите.

Анкетата е анонимна. Податоците се доверливи и никој освен истражувачите нема да има увид во податоците од прашалникот, и нема да се обработуваат на ниво на поединечно училиште.

Од таа причина се надеваме на Вашите искрени одговори како би добиле што појасна слика за целта на истражувањето  
Однапред ви благодариме на соработката.

### ОСНОВНИ ПОДАТОЦИ

Пол: а) Ж

б) М

Возраст: \_\_\_\_\_

Занимање (според дипломата): \_\_\_\_\_

Степен на образование: а) ВСШ

б) ВСС

в) м-р

г) д-р

Години работно искуство на место учител/учителка: \_\_\_\_\_

Директорски мандат: а) прв мандат

б) втор мандат

в) трет мандат

г) повеќе од три мандати

Години работно искуство на место директор/директорка: \_\_\_\_\_

Директор/директорка сум на:      а) основно училиште  
   б) средно училиште

Училиштето во кое работите е во:

- а) урбана средина
- б) рурална средина

Број на ученици во вашето училиште: \_\_\_\_\_

### ПРАШАЛНИК

Ве молиме размислете за следните тврдења и проценете во која мерка се сложувате со истите.

1. воопшто не се согласувам
2. донекаде не се согласувам
3. ниту се согласувам, ниту не се согласувам
4. главно се согласувам
5. пополнио се согласувам

(на прашањата одговарајте со заокружување на еден од понудените одговори кој е најсоодветен според вашето мислење)

<b>Како директор/директорка на училиштето ги спроведувам следните активности во текот на школската година:</b>						
1	Присуствувам на часовите со наставниците.	1	2	3	4	5
2	Им давам на учителите предлози како поефектно да подучуваат.	1	2	3	4	5
3	Ја надгледувам работата на учениците.	1	2	3	4	5
4	Кога наставникот има проблеми во наставата преземам иницијатива во заедничко решавање на воочениот проблем.	1	2	3	4	5
5	Ја преземам наставата заради неочекувано отсуство на наставникот.	1	2	3	4	5
6	Пронаоѓам дополнителни средства за осигурување на опремата и одржување на училиштето.	1	2	3	4	5
7	Учестувам во изработката на училишните курикулуми.	1	2	3	4	5
8	Соработувам со локалната самоуправа.	1	2	3	4	5
<b>Како директор/директорка на училиштето треба да ги поседувам следните професионални компетенции:</b>						
9	Административни вештини	1	2	3	4	5
10	Вештини на раководење	1	2	3	4	5
11	Комуникациски вештини	1	2	3	4	5
12	Организаторски вештини	1	2	3	4	5
13	Вештини на раководење со тим	1	2	3	4	5
14	Вештини на управување со времето	1	2	3	4	5
15	Нешто друго (наведете)					
<b>Како директор/директорка на училиштето треба да ги поседувам следните лични компетенции важни за раководењето со училиштето:</b>						
16	Иновативност	1	2	3	4	5
17	Самокритичност	1	2	3	4	5
18	Визионерство/стратешко размислување	1	2	3	4	5

19	Љубезност	1	2	3	4	5
20	Разбирање	1	2	3	4	5
21	Нешто друго (наведете)					
<b>По што се истакнувате како директор/директорка на училиштето:</b>						
22	Стратегиско управување	1	2	3	4	5
23	Управување со човечките ресурси	1	2	3	4	5
24	Управување со тимовите	1	2	3	4	5
25	Управување со времето	1	2	3	4	5
26	Управување со проекти	1	2	3	4	5
27	Управување со финансии	1	2	3	4	5
<b>Комуникациските и организациските вештини се важни за успешноста на училиштето во однос на другите училишта:</b>						
28	Освојување на општински и државни награди на натпреварите во знаење од страна на учениците.	1	2	3	4	5
29	Вклученост во национлани и меѓународни проекти.	1	2	3	4	5
30	Бројот на наставници кои напредувале во звање наставник ментор или наставник советник (ако бројот е поголем напишете го овде).	1	2	3	4	5
31	Број на обучувачи вклучени во програмите на БРО за обука на наставници (доколку има вклучени наставници и ако бројот е поголем од 5 напишете го овде).	1	2	3	4	5
32	Опременост на училиштето.	1	2	3	4	5
33	Ефективни меѓучовечки односи.	1	2	3	4	5
34	Примена на е-дневникот.	1	2	3	4	5
35	Редовно присуство во медиумите (печатени, тв емисии, радио емисии, интернет).	1	2	3	4	5
<b>Според што во улогата на директор придонесувате на изградување на имиџот на вашето училиште?</b>						
36	Го сметам за важно настапувањето на медиумите (печатени, тв емисии, радио емисии, интернет) како би	1	2	3	4	5

	допринела/допринел за препознатливост на училиштето во јавноста.					
37	Колку често во текот на годината настапувате на медиумите (печатени, тв емисии, радио емисии, интернет) и го представува вашето училиште. Наведете број на настапи _____	1	2	3	4	5
38	Водам грижа за својот личен имиџ низ перцепцијата во јавноста.	1	2	3	4	5
39	Конкурентни сте во однос на другите директори бидејќи сте препознати од страна на родителите па има интерес во Вашето училиште да се запишат и ученици од другите реони кои не припаѓаат на Вашето подрачје.	1	2	3	4	5
40	Наведете го приближно бројот на ученици кои се пројавуваат интерес за упис во Вашето училиште а не припаѓаат во вашиот реон	1	2	3	4	5
<b>На мислење сум дека сегашниот избор на директор на училиште:</b>						
41	Е задоволителен и не треба да се менува.	1	2	3	4	5
42	Потребни се промени. Наведете кои?					

Ви благодариме на одвоеното време!

## 11.3. Popis slika

- Slika 2.1. Podjela obrazovnog sustava Republike Hrvatske (izvor autor)
- Slika 2.2. Učenici koji su završili osnovnu školu 2015. (Državni zavod za statistiku RH, 2016.)
- Slika 2.3. Učenici koji su završili srednju školu 2015. (Državni zavod za statistiku RH, 2016.)
- Slika 2.4. Učenici koji su završili srednju školu prema vrsti srednje spreme u šk. god. 2014./2015. (Državni zavod za statistiku RH, 2016.)
- Slika 2.5. Studenti koji su diplomirali na visokim učilištima (Državni zavod za statistiku RH, 2016.)
- Slika 2.6. Razine upravljanja osnovnom školom u Republici Hrvatskoj (izvor autor)
- Slika 2.7. Podjela obrazovnog sustava Republike Makedonije (izvor autor)
- Slika 2.8. Razine upravljanja školom u Republici Makedoniji (izvor autor)
- Slika 3.9. Identitet osnovne škole (izvor autor)
- Slika 3.10. Vizualni identitet i komuniciranje škole
- Slika 4.11. Četiri koraka procesa odnosa s javnošću (Broom, 2010., str. 269)
- Slika 4.12. Primjer SWOT analize za Osnovnu školu Svete Ane u Osijeku
- Slika 5.13. Povijest Osnovne škole Svete Ane u Osijeku (autor preuzeo iz arhive škole)
- Slika 5.14. Različite javnosti s kojima ravnatelj treba komunicirati primjenjujući strategije komuniciranja (izvor autor)
- Slika 5.15. Karakteristike ravnatelja-lidera škole (izvor autor)
- Slika 5.16. Karakteristike ravnatelja-menadžera škole (izvor autor)
- Slika 8.17. Model stvaranja imidža škole kroz osobnost, komunikaciju i aktivnosti ravnatelja (izvor autor)
- Slika 8.18. Model stvaranja imidža škole kroz event menadžment (izvor autor)

## 11.4. Popis tablica

- Tablica 4.1. Primjer strateške filantropije OŠ Čakovci kroz Nacionalnu zakladu za razvoj civilnoga društva Slagalica
- Tablica 4.2. Tehnike odnosa s javnošću u obrazovnoj instituciji prema J. K. Henderson 2001. (dio tablice preuzet iz Tomić, 2016., str. 440)
- Tablica 6.3. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske



Tablica 6.4. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

Tablica 6.5. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

Tablica 6.6. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

Tablica 6.7. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

Tablica 6.8. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske

Tablica 6.9. Značajnost razlike u pojedinim varijablama s obzirom na spol

Tablica 6.10. Razlike u pojedinim zavisnim varijablama s obzirom na nezavisnu varijablu  
mjesto škole

Tablica 6.11. Povezanost pojedinih varijabli s imidžom škole

Tablica 6.12. Rezultati regresijske analize s aktivnostima ravnatelja i ravnateljica Republike  
Hrvatske tijekom školske godine kao kriterijem

Tablica 6.13. Rezultati regresijske analize s profesionalnim kompetencijama kao kriterijem

Tablica 6.14. Rezultati regresijske analize s osobnim kompetencijama kao kriterijem

Tablica 6.15. Rezultati regresijske analize s jedinstvenosti ravnatelja i ravnateljica kao kriterijem

Tablica 6.16. Rezultati regresijske analize s Komunikacijske i organizacijske vještine važne za  
uspješnost škole u odnosu na druge škole

Tablica 6.17. Rezultati regresijske analize s imidžem škole kao kriterijem

Tablica 6.18. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike  
Makedonije

Tablica 6.19. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema zavisnoj varijabli

Tablica 6.20. Deskriptivni podatci za pojedine čestice prema varijabli

Tablica 6.21. Deskriptivni podatci za ispitivane čestice ravnatelja i ravnateljica Republike  
Makedonije

Tablica 6.22. Značajnost razlike u pojedinim varijablama s obzirom na spol

Tablica 6.23. Povezanost pojedinih varijabli s imidžem škole

Tablica 6.24. Analiza doprinosa pojedinih varijabli s varijablom aktivnosti tijekom školske  
godine

Tablica 6.25. Rezultati regresijske analize s profesionalnim kompetencijama kao kriterijem

Tablica 6.26. Rezultati regresijske analize s osobnim kompetencijama kao kriterijem

Tablica 6.27. Rezultati regresijske analize s jedinstvenosti ravnatelja i ravnateljica Republike  
Makedonije kao kriterijem

Tablica 6.28. Rezultati regresijske analize s Komunikacijske i organizacijske vještine važne za  
uspješnost škole u odnosu na druge škole

Tablica 6.29. Rezultati regresijske analize s imidžem škole kao kriterijem

Tablica 6.30. Rezultati regresijske analize s načinom izbora ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije kao kriterijem

Tablica 7.31. Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine

Tablica 7.32. Profesionalne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati

Tablice 7.33. Osobne kompetencije koje ravnatelji škole smatraju da trebaju posjedovati

Tablice 7.34. Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu

Tablice 7.35. Komunikacijske i organizacijske vještine važne za uspješnost škole u odnosu na druge škole

Tablice 7.36. Doprinos ravnatelja i ravnateljice izgrađivanju imidža škole

Tablica 7.37. Značajnost razlika u pojedinim varijablama s obzirom na spol ravnatelja i ravnateljica dviju država

Tablica 7.38. Aktivnosti koje ravnatelji provode tijekom školske godine

Tablica 7.39. Profesionalne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati

Tablica 7.40. Osobne kompetencije koje ravnatelji/ravnateljice škole smatraju da trebaju posjedovati

Tablice 7.41. Jedinstvenost prema kojoj se ravnatelji i ravnateljice ističu

## 11.5. Popis grafikona

Graf 6.1. Značajnost razlika u provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.2. Razlika u prisustvovanju nastavi učiteljima s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske

Graf 6.3. Značajnost razlika u davanju prijedloga za učinkovitije poučavanje s obzirom na spol ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske

Graf 6.4. Značajnost razlika u nadgledavanju rada učenika s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske

Graf 6.5. Značajnost razlika u izradi školskog kurikulumu s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske

Graf 6.6. Značajnost razlika u profesionalnim kompetencijama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.7. Značajnost razlike u vještini vođenja s obzirom na spol ravnatelja/ ravnateljica Republike Hrvatske

Graf 6.8. Značajnost razlika u komunikacijskim vještinama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.9. Značajnost razlike u organizacijskim vještinama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol ravnatelja.

Graf 6.10. Značajnost razlika u vještini vođenja tima s obzirom na spol

Graf 6.11. Značajnost razlike u vještini upravljanja vremenom ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.12. Značajnost razlika u osobnim kompetencijama ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.13. Značajnost razlika u inovativnost ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.14. Značajnost razlika u samokritičnosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.15. Značajnost razlika u vizionarstvu/strategijskom razmišljanju ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.16. Značajnost razlika u ljubaznosti ravnatelja/ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na spol

Graf 6.17. Značajnost razlika u provedbi aktivnosti ravnatelja i ravnateljica Republike Hrvatske s obzirom na mjesto škole

Graf 6.18. Značajnost razlika u uspješnosti u odnosu na druge škole s obzirom na mjesto škole u Republici Hrvatskoj

Graf 6.19. Značajnost razlika profesionalnih kompetencija koje ravnatelji i ravnateljice Republike Makedonije smatraju da trebaju posjedovati s obzirom na zavisnu varijablu spol

Graf 6.20. Značajnost razlika u administrativnim vještinama ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol

Graf 6.21. Značajnost razlika u vještinama vođenja ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol

Graf 6.22. Značajnost razlika u organizacijskim vještinama ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol

Graf 6.23. Značajnost razlika u vještinama vođenja ravnatelja i ravnateljica Republike Makedonije s obzirom na spol

## 12. Životopis autora

Ivana Stanić (rođena Fuderer) rođena je u Osijeku 12. lipnja 1978. godine. Srednju školu Valpovo, smjer jezična gimnazija završila je 1997. godine. Na Pedagoškom fakultetu u Osijeku diplomirala je 2002. godine. Radno iskustvo stječe u Osnovnoj školi Čakovci u Čakovcima od 2002. do 2010. godine na mjestu učiteljica razredne nastave. Od 2010. do 2013. godine ravnateljica je Osnovne škole Čakovci. Kao ravnateljica škole sudjelovala je u volonterskim inicijativama te 2012. godine dobila nagradu za volonterstvo pod nazivom „Otisak srca” koju dodjeljuje Nacionalna zaklada za razvoj civilnoga društva. 2013. godine zaposlena je Agenciji za odgoj i obrazovanje u Podružnici Osijek na mjestu više savjetnice za razrednu nastavu. Organizirala je mnoge stručne skupove namijenjene učiteljima razredne nastave te održala predavanja usmjerena na razvijanje kvalitete rada odgojno-obrazovnih radnika.

Završila je poslijediplomski tečaj Sluh i slušanje u dječjoj dobi u organizaciji Medicinskog fakulteta u Zagrebu i tečaj Neurobiologije ADHD sindroma - dijagnostički i terapijski pristup također na Medicinskom fakultetu u Zagrebu. Godine 2013. imenovana je članom ekspertne radne skupine ISCED 1 u South East European Centre for Entrepreneurial Learning gdje radi na definiranju ishoda učenja u poduzetništvu do 2015. godine.

Sudjelovala je na europskoj konferenciji o informacijskoj pismenosti (ECIL) 2014. godine s izlaganjem na posteru pod naslovom Information literacy and the Role of School Libraries in Educational System in the Republic of Croatia. Sudjelovala je na 4. međunarodnoj metodičkoj znanstvenoj konferenciji 2015. godine s izlaganjem Procjena stečenih pedagoških kompetencija nakon kolegija Metodika prirode i društva pripravnika primarnog obrazovanja te na znanstveno-stručnom skupu Pravo djeteta na odgoj i obrazovanje: teorije, politike i prakse 2015. godine s izlaganjem Utjecaj suvremenih medija na provedbu primjerenih programa u ranoj školskoj dobi.

Jedna je od autorica istraživačkog rada Primjena informacijske i komunikacijske tehnologije u odgojno-obrazovnom sustavu kao polazište nastavi usmjerenoj na učenika u osnovnim i srednjim školama u časopisu Knjižničarstvo (br. 19, 1-2, 2015.) te je jedna od autorica znanstvenog rada Educational management and models of school management with regard to global trends and the role of competences in school principals (2016.). Također, godine 2016. jedna je od autorica sveučilišnog udžbenika Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku pod nazivom Mjerila ocjenjivanja u razrednoj nastavi.

