

# Krizni menadžment u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj

---

**Kedačić-Buzina, Katarina**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:384925>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-23**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

**Katarina Kedačić-Buzina**

**Krizni menadžment u odgojno-obrazovnim  
ustanovama u Republici Hrvatskoj**

**Završni specijalistički rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Centar Stjepan Matičević

Poslijediplomski specijalistički studij Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom

Krizni menadžment u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj

Završni specijalistički rad

Student/ica:

Katarina Kedačić-Buzina

Mentor/ica:

Doc. dr. sc. Tomislav Klarin

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Katarina Kedačić-Buzina**, ovime izjavljujem da je moj **završni specijalistički** rad pod naslovom **Krizni menadžment u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 8. ožujka 2023.

## ZAHVALA

Veliku zahvalnost, u prvom redu, dugujem svom mentoru doc. dr. sc. Tomislavu Klarinu na ukazanom povjerenju pri odabiru teme, na pruženoj podršci i pomoći, te nadasve stručnim savjetima koji su mi uvelike pomogli pri izradi ovog rada.

Također veliku zahvalu dugujem i dr. sc. Gabrijevi Vidić i izv. prof. dr. sc. Daliborki Luketić koje su svojim komentarima i sugestijama radu dale dodatno osvježenje.

Zahvaljujem svim kolegicama sa studija, posebno Tihici, Nadi i Sanji koje su uvijek bile blizu kad sam ih trebala.

Zahvalna sam i svojim dragim prijateljicama, Dragicama, koje su me bodrile tijekom cijelog mog studiranja.

Zahvaljujem svim ispitanicima koji su se odazvali na poziv za sudjelovanje u istraživanju i svima ostalima koji su na neki način doprinijeli stvaranju ovoga rada.

Na koncu zahvaljujem svojoj obitelji, roditeljima, sestrama i nećacima na nesebičnoj ljubavi i podršci bez koje bih teško uspjela dovršiti ovaj rad.

Ovaj rad posvećujem svom suprugu Igoru, kćerkama Emmi i Miji... Hvala vam što ste cijelo vrijeme bili uz mene, što ste mi beskrajno pružali ljubav i potporu, hrabрили me i bili puni razumijevanja.

## SAŽETAK

U ovom radu prikazana je analiza postojećih teorija i modela postupanja u uvjetima krize u odgojno-obrazovnim ustanovama u svijetu i Republici Hrvatskoj. Također su prikazani rezultati provedenog empirijskog istraživanja. Kvalitativnim istraživanjem putem polustrukturiranog intervjua ispitani su stavovi dionika odgojno-obrazovnih ustanova o postojanju kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj kako bi se dobili odgovori na postavljena istraživačka pitanja. Cilj istraživanja bio je utvrditi glavne uzroke i posljedice kriznih situacija, zatim utvrditi obilježja kao i mogućnosti i ograničenja primjene kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj. Rezultati provedenog istraživanja ukazuju da je sustav odgoja i obrazovanja na nacionalnoj, a samim time i na lokalnoj razini, neučinkovit u području upravljanja krizama, iako postoje određeni protokoli i pravilnici po kojima se u određenim kriznim situacijama postupa. Rezultati su pokazali da odgojno-obrazovne ustanove krizne situacije dočekaju nespremne te da uspješnost i učinkovitost ovladavanja krizom u najvećoj mjeri ovisi o vodstvu ustanove, odnosno ravnateljima. Nadalje, istraživanjem se utvrdilo da je za uspješno rješavanje krize potrebno imati osposobljenu osobu za krizne situacije, zatim, formirane timove unutar ustanova koji bi redovito uvježbavali unaprijed izrađene planove za rješavanje krize i krizno komuniciranje. Na temelju svega utvrđene su mogućnosti primjene kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja, ali istovremeno su utvrđena i određena ograničenja. Znanstveni doprinos istraživanja nalazi se u poticanju ravnatelja, i svih ostalih dionika, za bolje razumijevanje teme, ali i poticanju znanstvenika i stručnjaka da povećaju broj istraživanja u području kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

**Ključne riječi:** kriza, krizne situacije u odgojno-obrazovnim ustanovama, krizni menadžment, krizno komuniciranje

## **SUMMARY**

### **Crisis management in educational institutions in the Republic of Croatia**

This paper presents an analysis of existing theories and models of crisis management in educational institutions in the world and the Republic of Croatia. The results of the empirical research are also presented. Qualitative research through a semi-structured interview examined the attitudes of stakeholders of educational institutions about the existence of crisis management and crisis communication in educational institutions in the Republic of Croatia in order to get answers to the questions posed by research. The aim of the research was to determine the main causes and consequences of crisis situations, then to determine the characteristics as well as the possibilities and limitations of the application of crisis management and crisis communication in educational institutions in the Republic of Croatia. The results of the conducted research indicate that the system of education at the national, and therefore at the local level, is inefficient in the field of crisis management, although there are certain protocols and regulations by which such situations are treated. The results have shown that educational institutions are greeted with crisis situations unprepared and that the success and effectiveness of crisis management largely depends on the leadership of the institution, i.e., principals.

Furthermore, the research has established that in order to successfully resolve the crisis, it is necessary to have a qualified person and formed teams for crisis situations within institutions that would regularly conduct trainings of other stakeholders for crisis resolution and crisis communication. Based on everything, the possibilities of applying crisis management and crisis communication have been determined, but at the same time certain limitations have been established. The scientific contribution of the research is to encourage principals, and all other stakeholders, to better understand the topic, but also to encourage scientists and experts to increase the number of research in the field of crisis management in educational institutions in the Republic of Croatia.

**Keywords:** crisis, crisis situations in educational institutions, crisis management, crisis communication

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA .....	4
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA .....	5
1.3. ISTRAŽIVAČKO PITANJE .....	5
1.4. KORIŠTENE ZNANSTVENE METODE .....	5
1.5. STRUKTURA RADA .....	6
<b>2. ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>7</b>
2.1. USTANOVE ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE .....	7
2.2. USTANOVE ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	11
2.2.1. Osnovne škole .....	11
2.2.2. Srednje škole .....	14
2.2.3. Učenički domovi .....	17
2.3. UPRAVLJANJE ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ U SUVREMENOM OKRUŽENJU .....	19
2.3.1. Menadžment u obrazovanju .....	23
2.3.2. Sastavnice menadžmenta u obrazovanju .....	25
<b>3. KRIZNI MENADŽMENT U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA</b> .....	<b>34</b>
3.1. KRIZA-POJAM I SINONIMI .....	35
3.2. VRSTE KRIZA .....	37
3.3. OBILJEŽJA KRIZE .....	38
3.4. UZROCI I POSLJEDICE KRIZE .....	40
3.4.1. Vanjski ili eksterni uzroci krize .....	41
3.4.2. Unutarnji ili interni uzorci .....	43
3.5. UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA .....	45
3.6. KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA .....	51
3.7. KRIZNI MENADŽMENT U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA .....	53



3.7.1. Krizno komuniciranje u odgojno-obrazovnim ustanovama.....	60
3.7.2. Krizne intervencije u odgojno-obrazovnim ustanovama .....	60
3.7.3. Mediji u krizi.....	61
<b>4. PRIMARNO EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....</b>	<b>64</b>
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	64
4.1.1. Uzorak.....	65
4.1.2. Postupak provođenja intervjua.....	65
4.1.3. Instrumenti za prikupljanje podataka.....	66
4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	66
4.3. RASPRAVA REZULTATA .....	80
4.4. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA.....	83
4.5. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA IZ PODRUČJA INTERESA .....	84
<b>5. MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA PRIMJENE KRIZNOG MENADŽMENTA U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>86</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>91</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>93</b>
<b>POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA .....</b>	<b>104</b>
<b>PRILOG 1. ....</b>	<b>106</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>109</b>

## 1. UVOD

Početak 21. stoljeća obilježen je velikim i dubokim promjenama u društvu, gospodarstvu, znanosti i tehnologiji. Suvremen način života i rada, globalizacija, informatizacija, konkurentnost te drugi razvojni trendovi potiču, odnosno zahtijevaju prilagođavanje strategija i ciljeva poslovanja novim uvjetima. Isto se očekuje i od obrazovne politike i odgojno-obrazovnih ustanova jer tradicionalni način jednostavno više ne udovoljava potrebama modernog društva. Brzina kojom se danas promjene događaju dovode do neizvjesnosti poslovanja u svim područjima koje mogu dovesti organizaciju do određenih kriznih situacija. „Krise su konstanta ljudske povijesti, a u suvremenom globaliziranom postmodernom tehnološkom svijetu one postaju sve brojnije i raznovrsnije po svojoj prirodi. Uz klasične, poznate i mahom upravljive krize, kombinacijom starih i stvaranjem novih kauzalnosti nastaju moderne krize koje predstavljaju istinski izazov za ljude i njihove institucije“ (Kešetović i Toth, 2012: 13). U početku civilizacije glavne prijetnje imale su manje-više poznate uzroke, te se može utvrditi da su prijetnje uglavnom dolazile iz prirode te međusobnih konflikata ljudi, a u suvremenim društvima tim se prijetnjama pridružuju i oni koji svoj izvor imaju u tehnologiji i tehnici (Kešetović i Toth, 2012). Pojam kriza nastao je relativno kasno u povijesti, odnosno tek onda kad su ljudi shvatili da u prirodi i društvu postoji red i zakonitost. Kriza se dugo vremena shvaćala kao rezultat božje volje ili kao proizvod više sile, pa su se aktivnosti u slučajevima kriza uglavnom svodile na religijske obrede odnosno magijske rituale. Tek s razvojem znanosti i prodorom racionalnog pogleda na svijet javila su se i prva nastojanja ljudi da objasne krizu, razumiju i izgrade što prikladnije načine upravljanja krizama (Kešetović i Toth, 2012). „Krise vode novoj orijentaciji, odlučujućoj promjeni ponašanja sve do preispitivanja aktualnih poslovnih ciljeva. To se odnosi ne samo na menadžment i zaposlenike poduzeća u krizi, već i na njegove kupce, dobavljače, financijske institucije i naravno na njegove vlasnike“ (Osmanagić-Bedenik, 2010: 104). Brojni autori različito tumače krizu, pa tako prema Leucke (2005) kriza je promjena koja donosi neki ozbiljan problem i koji se treba odmah riješiti te da je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu. Željko Rohatinski, bivši guverner Hrvatske narodne banke, izjavio je u medijima: „Krizu nije privremeni prekid u rastu, već drastična opomena da se ne može ponašati kao prije“ (Vučak i Zelić, 2009: 117). Krize su sveprisutne, mogu pogoditi svaku organizaciju i instituciju, te u tom smislu ni odgojno-obrazovne ustanove nikako ne predstavljaju izuzetak (Kešetović, 2012). „Krise nastupaju kad se bitne vrijednosti ili sustavi koji podržavaju život neke zajednice nađu pod prijetnjom. U

ovisnosti o stupnju ugroženih vrijednosti života kriza je dublja te, iako automatski ne podrazumijeva žrtve ili štetu, strah se raširi u javnosti...“ (Ivanović, 2014: 14). Tu autorica za primjer navodi prijetnje masovnih razaranja, snajperiste iz Washingtona te financijske skandale. Važno je istaknuti da su pojedine krize svjetske i da pogađaju čovječanstvo u cjelini, poput ekološke krize, sveopće gospodarske krize, migrantske krize ili trenutno aktualne zdravstvene krize, odnosno pandemije uzrokovane SARS-CoV-2 virusom, poznatijim kao Covid-19 ili korona virus. S druge strane, neke krize pogađaju pojedine organizacije dok su neke ograničene na regije ili određene države (Kešetović i Toth, 2012). Valja napomenuti da se upravo u ovom trenutku Republika Hrvatska nosi s ranije spomenutom zdravstvenom krizom, ali i s posljedicama koje su uzrokovali snažni potresi u posljednjih godina. Još prije 10-ak godina Kešetović i Toth (2012) upozorili su kako upravljanje krizama u Republici Hrvatskoj nije na očekivanoj razini, a ponajviše što „Republika Hrvatska još uvijek nije u dovoljnoj mjeri, kroz odgovarajuća zakonska rješenja, propise i strateške dokumente, jasno definirala misiju, ciljeve i opću problematiku kriznog menadžmenta, zbog čega je pristup tom vrlo važnom sigurnosnom području i dalje rascjepkan po određenim područjima ovisno o vrsti krize, odnosno obliku ugrožavanja. Sukladno tome, pristup realizaciji kriznog menadžmenta u Republici Hrvatskoj zbog nedostatka jasne koncepcije i definiranosti nadležnosti ima za posljedicu neusklađeno djelovanje i dupliciranje ovlasti, te neracionalno korištenje resursa“ (Kešetović i Toth, 2012: 223). U odgojno-obrazovnim ustanovama nema štetnih materijala, opasnih tehnoloških procesa dok su radni procesi predvidljivi i rutinski, odnosno manje-više uhodani. Međutim, kako su odgojno-obrazovne ustanove mjesta u kojima svakodnevno boravi veliki broj djece i mladih to ih, kako naglašava Kešetović (2012), dodatno čini ranjivim i osjetljivim na krizne događaje. Problem je i relativno slabi sigurnosni sustav što odgojno-obrazovne ustanove čini skoro idealnim ciljem za različite vrste zlonamjernih ljudskih akcija (Kešetović, 2012). U Republici Hrvatskoj, zaštita i sigurnost djece i mladih propisane su i zakonom, pa su tako prema Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama, odgojno-obrazovne ustanove dužne „stvarati uvjete za zdrav mentalni i fizički razvoj te socijalnu dobrobit učenika, sprječavati neprihvatljive oblike ponašanja, brinuti se o sigurnosti učenika, osigurati uvjete za uspješnost svakog učenika u učenju, brinuti se o zdravstvenom stanju učenika i o tome obavještavati nadležnog liječnika škole - specijalistu školske medicine, pratiti socijalne probleme i pojave kod učenika i poduzimati mjere za otklanjanje njihovih uzroka i posljedica, u suradnji s tijelima socijalne skrbi odnosno drugim nadležnim tijelima nadležnim tijelima, voditi evidenciju o neprihvatljivim oblicima ponašanja učenika te pružati savjetodavni rad učenicima.“ (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12,

126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20: čl. 67) Sukladno tome, Ministarstvo znanosti i obrazovanja 2015. godine objavljuje Protokol o pokretanju psiholoških kriznih intervencija u sustavu odgoja i obrazovanja u kojem definira pojmove kriza i krizni događaj, međutim samo sa psihološkog aspekta (Vukošić Popov, 2020). Nadalje, isti autor u svom radu navodi vanjske uzroke kriznih situacija, na koje ustanova nema utjecaj, a mora se suočiti s posljedicama. Pod vanjskim uzrocima navodi prirodne katastrofe, loše sigurnosno okruženje, teroristički napad, promjena djelatnosti škole, pripajanje škola, štrajk i sl. Također navodi i unutarnje uzroke poput nasilničkog ponašanja učenika i zaposlenika, loše organizacije rada, loših uvjeta rada, narušenih međuljudskih odnosa, nemoral i nestručnost uprave, bolestan rivalitet, korupcija, nepostojanje komunikacijske kulture itd. Prema provedenim istraživanjima u svijetu i Republici Hrvatskoj, autori uglavnom ističu loše odluke rukovoditelja kao najčešći uzrok krize, stoga je poznavanje sastavnica menadžmenta od posebnog interesa za učinkovito svakodnevno upravljanje i upravljanje u uvjetima krize. Bernstein (2020) navodi da je malen broj menadžera obučeni nositi se sa širokim spektrom kriza koje mogu prijetiti životima, ugledu i financijskom rezultatu organizacije. Krize se događaju iznenada stoga menadžeri u trenutku krize moraju djelovati promptno kako bi ustanovili uzrok krize, pronašli rješenje i na kraju riješili krizu ili ju barem otklonili uz što manju štetu, što znači da moraju posjedovati i specifične vještine. Na nedostatan osposobljavanje školskih menadžera i savjetnika upozoravaju MacNeil i Topping (2007), a potrebu za sveobuhvatnijom i profesionalnijom pripremom za upravljanje u kriznim situacijama ističe Kapucu (2017).

Brojnost i raznolikost kriza kojima organizacija može biti potencijalno izložena praktički je beskonačna, a najbolji način rješavanja krize je njeno prepoznavanje i sprječavanje da se dogodi (Bernstein, 2020). Krize su danas neizbježne, međutim, one mogu trajati znatno kraće s neusporedivo manjim posljedicama ukoliko je organizacija pripremljena za krizu (Kešetović i Toth, 2012). „Organizacije koje su pripremljene na krize općenito se smatraju kvalitetnije opremljenima za anticipiranje problema, detektiranje i upravljanje u vrijeme krize. Stoga organizacijska krizna pripremljenost ima strateški značaj i bitan utjecaj na poslovanje“ (Labaš, 2017: 75). Upravo tu dolazi do izražaja svrha postojanja, a i sama zadaća kriznog menadžmenta. „Krizni menadžment može se odrediti kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje“ (Kešetović i Toth, 2012: 55). Isti autori se slažu da u slučaju kriza nespремnost i neadekvatno reagiranje može imati ozbiljne

posljedice te napominju da društvo danas, uz neograničene izvore i brzinu protoka informacija, postaje sve ranjivije, ali i svjesnije opasnosti i rizika modernog društva, stoga se percepcija javnosti ne smije zanemariti jer osim znanstvenika, nitko u društvenim diskursima nije nedodirljiv. Kako bi se osiguralo povjerenje i interakcija dionika u svim segmentima društva, u vrijeme kriza ta je potreba naročito izražena pri čemu je važno ostvariti komunikaciju jer ona predstavlja ključan alat u upravljanju organizacijom. Kešetović i Toth (2012) naglašavaju da različite vrste kriznih situacija zahtijevaju različite vrste i načine komuniciranja te primjenu različitih komunikacijskih strategija. „Učinkovito krizno komuniciranje svakako podrazumijeva primjenu suvremenih informacijskih tehnologija koje ponekad predstavljaju pravi izazov, ali istovremeno su i prilika za osiguravanje pravovremenih, provjerenih i primjerenih informacija u kontekstu odgovaranja na različite krizne situacije osiguravanjem da ista poruka bude prosljeđena velikom broju ljudi“ (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020: 275). Mediji, poput novina, društvenih mreža, televizije i radija, menadžerima u kriznim situacijama predstavljaju poseban komunikacijski izazov (Luecke, 2005). Posljednjih godina povećan je interes medija za događanja u odgojno-obrazovnim ustanovama. U tom kontekstu, Kešetović (2012) navodi da su „krizne situacije s tragičnim posljedicama i ljudskim žrtvama..., medijski događaji prve vrste i mediji u izvještavanju o njima ponekad ne pronalaze pravu ravnotežu između profesionalnih i etičkih standarda na jednoj strani i težnji da se na ljudskoj drami i tragediji podigne tiraža, odnosno gledanost, i povećá profit, na drugoj strani“ (Kešetović, 2012: 28). Također isti autor ističe da medijska prezentacija značajno utječe na percepciju kriznih situacija te da njihova amplifikacija može od pojedinačnog incidenta napraviti ozbiljnu kriznu situaciju Kešetović (2012).

## 1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Prema dostupnoj literaturi, na temu kriznog upravljanja u odgojno-obrazovnim ustanovama postoji vrlo malo radova iako valja istaknuti da se pitanje kriznog menadžmenta u obrazovanju posljednjih godina intenziviralo, te se sukladno tome nameće problem istraživanja, a to je nedovoljno spoznaja o postupcima kriznog menadžmenta i komuniciranja u kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

Temeljem navedenog, predmet istraživanja je istražiti i analizirati uzroke i posljedice kriznih situacija te sukladno tome obilježja kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama u svijetu i Republici Hrvatskoj. U okviru rada istražiti će se i analizirati ograničenja i mogućnosti

primjene kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj. U tu svrhu provest će se empirijsko istraživanje.

## 1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Prema navedenom problemu i predmetu istraživanja, ciljevi rada su sljedeći:

- utvrditi uzroke i posljedice kriznih situacija u odgojno-obrazovnim ustanovama,
- utvrditi obilježja kriznog menadžmenta i komuniciranja u kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama,
- utvrditi mogućnosti i ograničenja uvođenja i primjene kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

## 1.3. ISTRAŽIVAČKO PITANJE

Temeljna istraživačka pitanja u ovom radu glase:

1. Koji su uzroci i posljedice kriznih situacija u odgojno-obrazovnim ustanovama?
2. Postoji li i u kojoj mjeri krizni menadžment i komuniciranje u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj?
3. Koje su temeljne mogućnosti i ograničenja uvođenja kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj?

## 1.4. KORIŠTENE ZNANSTVENE METODE

Pregledom literature i analizom dosadašnjih spoznaja iz područja rada te korištenjem znanstvene metodologije, kao što su povijesna metoda, metoda deskripcije, kompilacije, komparacije, sinteze, analize i druge relevantne metode, prikupljeni su i obrađeni sekundarni podatci o uzrocima i posljedicama kriznih situacija te obilježjima kriznog menadžmenta i komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama. Navedeno je služilo kao polazište empirijskom istraživanju kojim će se prikupiti i obraditi primarni podatci. U tu svrhu provedeno je kvalitativno istraživanje kako bi se utvrdilo postojanje kriznog menadžmenta i komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

S namjerom ostvarenja postavljenih ciljeva i odgovora na postavljena istraživačka pitanja, provedeno je primarno istraživanje na dionicima odgojno-obrazovnih ustanova. Primarni podatci prikupljeni su polustrukturiranim intervjuom. Intervju se provodio s ravnateljima odgojno-obrazovnih ustanova, odgojiteljima, učiteljima, nastavnicima, nenastavnim osobljem, roditeljima i učenicima te predstavnicima nadležnih krovnih institucija (Ministarstvo, agencije) kako bi se dobili podatci o gledištima svih dionika odgojno-obrazovnih ustanova u Republici Hrvatskoj. Rezultati istraživanja prikazani su literarno, tablično i grafički.

## 1.5. STRUKTURA RADA

Rad sastoji se od šest poglavlja. U prvom poglavlju, **UVODU**, definiran je predmet i problem istraživanja, navedeni su ciljevi i svrha rada te su postavljena istraživačka pitanja. Navedene su korištene znanstvene metode te je postavljena struktura rada.

U drugom dijelu, **ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE U RH**, navedene su odgojne-obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj te zakonska regulativa kojom se regulira obavljanje odgojno-obrazovne djelatnosti. Također se analizira upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj u suvremenom okruženju.

Treće poglavlje, **KRIZNI MENADŽMENT U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA**, sastoji se od razrade pojmova krize i kriznog menadžmenta. Navode se uzroci i posljedice kriznih situacija, Nadalje, razrađeni su stilovi i ponašanje menadžera u krizi, te važnost komuniciranja u takvim situacijama.

U četvrtom poglavlju, **PRIMARNO EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**, prikazana je metodologija istraživanja te rezultati istraživanja. Također su navedena ograničenja istraživanja kao i preporuke za daljnja istraživanja.

**RASPRAVA REZULTATA ISTRAŽIVANJA I MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA PRIMJENE KRIZNOG MENADŽMENTA U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ** navedeni su u petom poglavlju.

Temeljem analizirane literature i rezultata istraživanja, u šestom poglavlju, **ZAKLJUČKU**, dan je konačan osvrt i zaključak rada. Nakon zaključka, na kraju rada prikazana je korištena literatura te popis tablica, grafikona, slika, prilog, životopis i sažetak na hrvatskom i engleskom jeziku. U prilogu je postavljen Vodič za polustrukturirani intervju koji je korišten u istraživanju.

## **2. ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Prema Zakonu o ustanovama, ustanova je pravna osoba koja se osniva za trajno obavljanje djelatnosti od javnog interesa sukladno posebnom zakonu (NN, 76/93,127/19).

Javne ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja, obrazovanja, socijalne skrbi, zdravstvene zaštite i prehrane u Republici Hrvatskoj su: dječji vrtići, osnovne i srednje škole, umjetničke škole, učenički domovi, ustanove za obrazovanje odraslih te visoka učilišta i znanstvene.

Ustanove za obrazovanje odraslih, visoka učilišta i znanstvene ustanove u Republici Hrvatskoj s obzirom na kompleksnost teme nisu obuhvaćeni ovim radom stoga su izuzeti u nastavku rada.

### **2.1. USTANOVE ZA RANI I PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE**

U Republici Hrvatskoj, ustanove koje obavljaju djelatnost predškolskog odgoja i obrazovanja su dječji vrtići. Ustroj i djelatnost ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj uređen je Zakonom o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 10/97, 107/07, 94/13 i 98/19), Državnim pedagoškim standardom predškolskog odgoja i obrazovanja te Nacionalnim kurikulumom za rani i predškolski odgoj i obrazovanje (MZO, 2021).

Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i obrazovanja, na prijedlog Vlade Republike Hrvatske, donosi Hrvatski sabor, a njime se utvrđuju: „programi s obzirom na trajanje i namjenu, predškolski odgoj i naobrazba djece i djece s posebnim potrebama i to djece s teškoćama i darovite djece, predškolski odgoj i naobrazba djece hrvatskih građana u inozemstvu, predškolski odgoj i naobrazba djece pripadnika nacionalnih manjina, ustroj predškole, mjerila za broj djece u odgojnim skupinama, mjerila za broj odgojitelja, stručnih suradnika i ostalih radnika u dječjem vrtiću, mjere zdravstvene zaštite i prehrane djece u dječjem vrtiću, mjerila za financiranje programa dječjih vrtića, materijalni i financijski uvjeti rada, prostori dječjeg vrtića, higijensko-tehnički zahtjevi za prostore u dječjem vrtiću, mjerila za opremu dječjeg vrtića te mjerila za didaktička sredstva i pomagala“ (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19: čl. 1.).

Nacionalni kurikulum za rani predškolski odgoj i obrazovanje donosi ministar nadležan za obrazovanje, a temeljem Zakona o predškolskom odgoju i obrazovanju (NN 94/13, 57/22) njime se utvrđuju „vrijednosti, načela, odgojno-obrazovne ciljevi i odgojno-obrazovna očekivanja prema područjima razvoja i ključnim kompetencijama za cjeloživotno učenje te



pristupe i načine rada s djecom rane i predškolske dobi, kao i oblike vrednovanja“ (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19, 57/22: čl. 15.).

Pored nacionalnog kurikulumu, odgoj i obrazovanje se ostvaruje i na temelju Kurikuluma dječjeg vrtića kojeg donosi upravno vijeće dječjeg vrtića. Njime se utvrđuje program i namjena programa, zatim nositelji programa, način ostvarivanja programa, vremenik aktivnosti programa te način vrednovanja (NN 10/97, 107/07, 94/13, 98/19).

Prema priopćenju Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske, u pedagoškoj godini 2020./2021. u rani i predškolski odgoj i obrazovanje bilo je uključeno 137.452 djece, a program se izvodio u 1 697 izvještajnih jedinica (od toga su 1.524 dječja vrtića i 173 druge pravne osobe (DZS, 2021). U Tablici 1. prikazani podatci odnose se na mrežu dječjih vrtića i drugih pravnih osoba koje su ostvarile programe ranog i predškolskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj u pedagoškoj godini 2020./2021.

Tablica 1. Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja u pedagoškoj godini 2020./2021. po županijama i osnivačima ustanova

<b>Županija</b>	<b>Ustanove</b>	<b>Djeca</b>	<b>Odgojitelji</b>
Zagrebačka	114	10.868	1.067
Krapinsko-zagorska	41	3.248	296
Sisačko-moslavačka	40	3.947	389
Karlovačka	31	3.009	269
Varaždinska	62	5.524	502
Koprivničko-križevačka	49	3.220	312
Bjelovarsko-bilogorska	38	2.904	263
Primorsko-goranska	128	9.036	1.084
Ličko-senjska	18	1.288	137
Virovitičko-podravska	16	1.790	144
Požeško-slavonska	22	1.859	179
Brodsko-posavska	28	2.901	212
Zadarska	87	5.351	566
Osječko-baranjska	105	6.974	597
Šibensko-kninska	52	3.345	339
Vukovarsko-srijemska	57	3.644	331
Splitsko-dalmatinska	250	15.132	1.422
Istarska	133	7.327	881
Dubrovačko-neretvanska	52	4.687	486
Međimurska	61	4.241	414
Grad Zagreb	313	37.157	4.109
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>1.697</b>	<b>137.452</b>	<b>13.999</b>

Izvor: DZS, Državni zavod za statistiku (2021). *Priopćenje: Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja. Početak ped. g. 2020./2021.*, <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9961> (pristupano 10.7.2021.)

Prema podacima razvidno je da razvijenije županije imaju veći broj dječjih vrtića kao i broj upisane djece. Grad Zagreb, Virovitičko-podravska i Brodsko-posavska županija ima najveću

opterećenost što se tiče broj upisane djece u vrtiće. Najmanje zaposlenih odgojitelja, prema broju upisane djece, je u Virovitičko-podravskoj i Brodsko-posavskoj županiji.

S obzirom da Republiku Hrvatsku od 1991. godine, izuzev 1996. i 1997. godine, pa sve do danas prati negativan prirodni prirast, važno je osvrnuti se i na kretanje broja vrtića, upisane djece i zaposlenih odgojitelja posljednjih deset godina, Tablica 2.

Tablica 2. Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja, broj upisane djece i zaposlenih odgojitelja za razdoblje od 2011. do 2021.

<b>Pedagoška godina</b>	<b>Ustanove</b>	<b>Djeca</b>	<b>Odgojitelji</b>
2011./2012.	1.513	127.028	10.466
2012./2013.	1.534	128.046	10.591
2013./2014.	1.562	131.037	10.785
2014./2015.	1.590	133.764	11.125
2015./2016.	1.602	134.573	11.538
2016./2017.	1.727	143.878	12.396
2017./2018.	1.715	139.228	12.601
2018./2019.	1.710	139.378	13.088
2019./2020.	1.699	139.682	13.617
2020./2021.	1.697	137.452	13.999

Izvor: DZS, Državni zavod za statistiku, *Publikacije prema statističkim područjima: Gradovi u statistici-Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja, početak pedagoške godine*, <https://www.dzs.hr/>, (pristupano 10.7.2021.)

Prema navedenim podacima, može se primijetiti da se posljednjih desetak godina broj zaposlenih odgojitelja iz godine u godinu povećava, dok broj vrtića i broj upisane djece do 2017. raste, a nakon 2017. razvidan je pad.

Dječjim vrtićem upravlja Upravno vijeće koje ima 5-7 članova, od kojih tri člana imenuje osnivač iz reda javnih djelatnika, roditelji djece korisnika usluga vrtića biraju jednog člana, a 1-3 člana Upravnog vijeća bira se iz redova odgojitelja i stručnih suradnika vrtića. Ravnatelj vrtića je poslovodni i stručni voditelj vrtića. Na prijedlog Upravnog vijeća ravnatelja imenuje i razrješava osnivač. Ravnatelj vrtića imenuje se na vrijeme od 4 godine. Stručno tijelo vrtića, ujedno i Odgojiteljsko vijeće vrtića, čine odgojitelji, stručni suradnici i zdravstveni djelatnici koji ostvaruju programe predškolskog odgoja u vrtiću. Odgojiteljsko vijeće vrtića sudjeluje u

utvrđivanju plana i programa rada vrtića, prati njihovo ostvarivanje, raspravlja i odlučuje o stručnim pitanjima rada, potiče i promiče stručni rad te obavlja i druge stručne poslove utvrđene zakonom i statutom.

## 2.2. USTANOVE ZA ODGOJ I OBRAZOVANJE U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, javne ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja iz stavka su: osnovne škole, srednje škole, učenički domovi i druge javne ustanove (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20).

Prema Zakonu, osnovnim i srednjim školama upravlja Školski odbor, učeničkim domovima Domski odbor. Odbori, školski i domski, sastoje se od 7 članova od kojih:

- jednog člana bira i razrješuje radničko vijeće
- dva člana imenuje i razrješava nastavničko/odgajateljsko vijeće iz reda nastavnika/odgajatelja i stručnih suradnika,
- jednog člana imenuje i razrješava vijeće roditelja iz reda roditelja koji nije radnik škole/doma,
- tri člana samostalno imenuje i razrješava osnivač.

Ravnatelj je, prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama, poslovodni stručni voditelj škole, te je odgovoran za zakonitost rada i stručni rad škole.

### 2.2.1. Osnovne škole

Prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama, osnovnoškolski odgoj i obrazovanje obvezan je za svu djecu, a započinje upisom u prvi razred osnovne škole i u pravilu traje od šeste do petnaeste godine života. Učenici s višestrukim teškoćama imaju pravo pohađati osnovnoškolski odgoj i obrazovanje do 21. godine života (NN, 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20).

Djelatnost osnovnog obrazovanja odgoja i obrazovanja obavljaju osnovne škole i druge javne ustanove temeljem rješenja pribavljenog od Ministarstva znanosti i obrazovanja. Osnovne škole su javne ustanove koje obavljaju djelatnost osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja, a mogu biti redovite, posebne, umjetničke i škole na jeziku i pismu nacionalnih manjina. Ustrojavaju se, organiziraju i provode odgojno-obrazovni rad na temelju Zakona o odgoju i obrazovanju u

osnovnoj i srednjoj školi, Nacionalnog kurikuluma za osnovnoškolski odgoj i obrazovanje i Državnog pedagoškog standarda osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj (MZO, 2021).

U Republici Hrvatskoj, polazišni dokument obveznoga obrazovanja je Nacionalni kurikulum za osnovnoškolski odgoj i obrazovanje. Nacionalnim kurikulumom „omogućava se razvijanje temeljnih kompetencija bitnih za ostvarivanje osobnih potencijala, nastavak obrazovanja i cjeloživotno učenje što je ujedno i temelj aktivnoga i odgovornoga sudjelovanja u društvu.“ (MZO, 2021) Nadalje, Državnim pedagoškim standardom osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj „minimalni infrastrukturni, financijski i kadrovski uvjeti za ostvarivanje i razvoj djelatnosti i podjednaki uvjeti za ujednačeni razvoj osnovnog školstva na čitavom području Republike Hrvatske“ (NN, 63/2008: čl. 1).

Osnivači osnovnih škola su Vlada Republike Hrvatske, županije, gradovi i općine, te druge pravne i fizičke osobe. Prema odredbama Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi „Mreža osnovnih i srednjih škola i učeničkih domova utvrđuje školske ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja, sa svim njihovim objektima u kojima se provodi odgoj i obrazovanje, te programe obrazovanja koje školske ustanove ostvaruju, uključujući i posebne programe za učenike s teškoćama“ (NN, 70/2011: čl. 1.). U Tablici 3. prikazani su podatci o broju ustanova i upisanih učenika po županijama za školsku godinu 2020./2021.

Tablica 3. Broj osnovnoškolskih ustanova i broj upisanih učenika po županijama u 2020./2021.

<b>Županija</b>	<b>Ustanove</b>	<b>Učenici</b>	<b>Učitelji</b>
Zagrebačka	130	25.103	2.404
Krapinsko-zagorska	84	9.335	1.083
Sisačko-moslavačka	94	10.626	1.336
Karlovačka	72	8.197	1.005
Varaždinska	74	12.948	1.435
Koprivničko-križevačka	91	8.316	951
Bjelovarsko-bilogorska	100	8.315	1.034
Primorsko-goranska	112	19.009	2.217
Ličko-senjska	45	3.004	467
Virovitičko-podravska	80	5.787	675
Požeško-slavonska	61	5.263	570
Brodsko-posavska	116	10.859	1.252
Zadarska	116	13.427	1.549
Osječko-baranjska	187	20.091	2.431
Šibensko-kninska	53	7.069	847
Vukovarsko-srijemska	94	11.702	1.665
Splitsko-dalmatinska	209	35.854	3.832
Istarska	101	15.254	1.859
Dubrovačko-neretvanska	68	9.744	1.282
Međimurska	59	9.247	1.056
Grad Zagreb	148	61.332	5.692
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>2.094</b>	<b>310.482</b>	<b>34.642</b>

Izvor: DZS, Državni zavod za statistiku (2021). *Priopćenje: Osnovne škole, kraj šk. g. 2019./2020. i početak šk. g. 2020./2021.* <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29008> (pristupano 14.7.2021.)

Prema podacima, najmanji broj ustanova ima Ličko-senjska županija što je razumljivo s obzirom da ima i najmanje stanovnika. Najviše ustanova ima Splitsko-dalmatinska, ponajviše zbog velikog broja otočnih škola koje joj pripadaju dok Grad Zagreb ima najveći broj upisane djece i ne tako velik broj ustanova što upućuje na preopterećenost ustanova i učitelja. Desetogodišnje kretanje broja ustanova, učenika i učitelja prikazano je u Tablici 4.

Tablica 4. Osnovne škole, broj upisanih učenika i broj zaposlenih učitelja za razdoblje od 2011. do 2021.

Školska godina	Ustanove	Učenici	Učitelji
2011./2012.	2.073	340.116	31.512
2012./2013.	2.067	332.220	31.467
2013./2014.	2.057	325.430	31.413
2014./2015.	2.055	321.512	31.747
2015./2016.	2.120	318.426	32.155
2016./2017.	2.039	317.649	32.508
2017./2018.	2.030	315.942	33.180
2018./2019.	2.029	314.530	33.415
2019./2020.	2.013	312.530	34.191
2020./2021.	2.001	308.791	36.501

Izvor: DZS, Državni zavod za statistiku, *Publikacije prema statističkim područjima: Gradovi u statistici - Osnovne škole, početak školske godine*, <https://www.dzs.hr/>, (pristupano 14.7.2021.)

Podatci ukazuju na smanjenje broja osnovnoškolskih ustanova te smanjenje upisane djece u osnovnoškolski program, što je u skladu s prirodnim kretanjem stanovništva. Međutim, unatoč smanjenju broja upisanih učenika, broj učitelja raste. Povećanje je posebno izraženo u 2020./2021. godini što se može povezati s trenutnom pandemijom i uvođenjem izborne nastave Informatike u niže razrede.

### 2.2.2. Srednje škole

Djelatnost srednjoškolskog odgoja i obrazovanja obavljaju srednje škole i učenički domovi te druge javne ustanove temeljem rješenja pribavljenog od Ministarstva znanosti i obrazovanja. Ustroj i organizacija odgojno-obrazovnog rada provodi se na temelju Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, Nacionalnog kurikulumu za gimnazije, Nacionalnog kurikulumu za strukovno obrazovanje, Nacionalnim kurikulumom za umjetničko obrazovanje i Državnim pedagoškim standardom srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (MZO, 2021).

Srednje škole, ovisno o vrsti obrazovnog programa, jesu:

- gimnazije - opće ili specijalizirane, što se određuje prema vrsti nastavnog plana i programa,
- strukovne škole - tehničke, industrijske, obrtničke i druge, što se određuje prema vrsti nastavnog plana i programa o kojem ovisi i njihovo trajanje
- umjetničke škole - glazbene, plesne, likovne i druge, što se određuje prema vrsti nastavnog plana i programa, u najmanje četverogodišnjem trajanju na srednjoškolskoj razini (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20).

Mreža srednjoškolskih ustanova i programa obrazovanja propisana je člankom 9. Zakona odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, zatim čl. 10., 13. i 17. Zakona o strukovnom obrazovanju i čl. 20. Zakona o lokalnoj i područnoj samoupravi (NN, 70/2011). U Tablici 5. prikazani su podatci o broju ustanova i upisanih učenika po županijama u školskoj godini 2020./2021.



Tablica 5. Broj srednjoškolskih ustanova, upisanih učenika i zaposlenih nastavnika u 2020./2021. po županijama

<b>Županija</b>	<b>Ustanove</b>	<b>Učenici</b>	<b>Nastavnici</b>
Zagrebačka	33	6.293	702
Krapinsko-zagorska	23	4.309	475
Sisačko-moslavačka	29	4.096	500
Karlovačka	28	3.869	493
Varaždinska	39	6.818	952
Koprivničko-križevačka	18	3.699	454
Bjelovarsko-bilogorska	27	4.205	497
Primorsko-goranska	57	9.243	1.314
Ličko-senjska	11	1.150	156
Virovitičko-podravska	16	2.622	355
Požeško-slavonska	15	2.550	336
Brodsko-posavska	15	4.825	545
Zadarska	35	6.402	795
Osječko-baranjska	52	10.199	1.216
Šibensko-kninska	21	3.320	432
Vukovarsko-srijemska	30	5.814	861
Splitsko-dalmatinska	90	17.802	2.155
Istarska	42	6.282	759
Dubrovačko-neretvanska	29	4.219	467
Međimurska	21	3.629	445
Grad Zagreb	110	35.325	3.934
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>741</b>	<b>146.671</b>	<b>17.843</b>

Izvor: DZS, Državni zavod za statistiku (2021), *Priopćenje: Srednje škole, kraj šk. g. 2019./2020. i početak šk. g. 2020./2021.*, <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9956> (pristupano 4.8.2021.).

Razvijenije županije imaju veći broj srednjoškolskih ustanova, kao što se moglo primijetiti i kod osnovnoškolskih ustanova i ustanova za predškolski odgoj i obrazovanje. Grad Zagreb i Brodsko-posavska županija imaju najveće opterećenje ako se uzme u pogleda odnos ustanova i broj upisanih učenika.

Podatci o broju ustanova, upisanih učenika i zaposlenih nastavnika za desetogodišnje razdoblje prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. Srednje škole, broj upisanih učenika i broj zaposlenih nastavnika u razdoblju od 2011. do 2021.

Školska godina	Ustanove	Učenici	Nastavnici
2011./2012.	715	183.807	17.191
2012./2013.	724	184.793	17.298
2013./2014.	739	182.878	17.649
2014./2015.	743	178.661	18.366
2015./2016.	750	170.661	18.377
2016./2017.	705	159.827	18.899
2017./2018.	744	155.642	18.591
2018./2019.	739	148.466	18.562
2019./2020.	738	146.277	18.128
2020./2021.	741	146.671	17.843

Izvor: Državni zavod za statistiku, *Publikacije prema statističkim područjima: Gradovi u statistici - Srednje škole, početak školske godine*, <https://www.dzs.hr/>, (pristupano 4.8.2021.)

Za razliku od osnovnoškolskih ustanova, broj srednjoškolskih ustanova se povećava, dok se broj upisanih učenika iz godine u godinu smanjuje. Izuzetak je školska godina 2020./2021. gdje je vidljiv blagi porast. Broj zaposlenih nastavnika je u blagom opadanju.

### 2.2.3. Učenički domovi

Učenički domovi su odgojno-obrazovne ustanove u djelatnosti srednjeg školstva u kojima se učenicima tijekom pohađanja srednjoškolskog obrazovanja osigurava primjereni boravak, odnosno smještaj i prehrana (MZO, 2021). Valja istaknuti da Učenički dom ima posebnu organizaciju i tehnologiju rada koja se ostvaruje različitim programima rada te da nije ustanova jednaka školi.

Prema podacima Ministarstva znanosti i obrazovanja za školsku godinu 2020./21., objavljenim na digitalnoj platformi Školski e-Rudnik, skraćeno ŠeR, u Republici Hrvatskoj registrirano je

59 učeničkih domova. U Tablici 7. prikazana je mreža učeničkih domova prema županijama Republike Hrvatske za razdoblje od 2013. do 2021. godine.

Tablica 7. Učenički domovi po županijama u razdoblju od 2013. do 2021. godine

	2013./ 2014.	2014./ 2015.	2015./ 2016.	2016./ 2017.	2017./ 2018.	2018./ 2019.	2019./ 2020.	2020./ 2021.
Zagrebačka	1	1	1	1	1	1	1	1
Krapinsko-zagorska	2	2	2	2	2	2	2	2
Sisačko-moslavačka	1	1	1	1	1	1	1	1
Karlovačka	3	3	3	3	3	3	3	3
Varaždinska	2	2	2	2	2	2	2	2
Koprivničko-križevačka	1	1	1	1	1	1	1	1
Bjelovarsko-bilogorska	2	2	2	2	2	2	2	2
Primorsko-goranska	7	7	7	7	7	7	7	7
Ličko-senjska	2	2	2	2	1	3	3	3
Virovitičko-podravska	1	1	1	1	1	1	1	1
Požeško-slavonska	1	1	1	1	1	2	2	2
Brodsko-posavska	0	0	0	0	0	0	0	0
Zadarska	1	1	1	1	1	1	1	1
Osječko-baranjska	5	5	5	5	5	5	4	5
Šibensko-kninska	0	0	0	0	0	0	0	0
Vukovarsko-srijemska	1	1	1	1	1	1	1	1
Splitsko-dalmatinska	3	3	3	3	3	4	4	5
Istarska	2	2	2	2	2	2	2	2
Dubrovačko-neretvanska	3	3	3	3	3	3	3	3
Međimurska	2	2	2	2	2	2	2	2
Grad Zagreb	14	14	14	15	13	15	15	15
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>57</b>	<b>59</b>

Izvor: Obrada autora prema Školskom e-rudniku, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, (pristupano 4.8.2021.)

Prema podacima, razvidno je da 19 županija ima barem jedan učenički dom, dok Brodsko-posavska i Šibensko-kninska županija nemaju niti jedan učenički dom. U većini županija u

promatranom razdoblju nema promjena u broju učeničkih domova. Povećanje broja učeničkih domova vidljiv je u Gradu Zagrebu, Ličko-senjskoj i Splitsko-dalmatinskoj županiji.

### 2.3. UPRAVLJANJE ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ U SUVREMENOM OKRUŽENJU

Ubrzani napredak globalnog društva, prema Krtalić (2012) „pretvaraju sustav obrazovanja u neku vrstu profitne organizacije, a u upravljanje takvim sustavom posljednjih godina sve se više uvode ekonomski modeli upravljanja - misleći pritom na menadžersko upravljanje“ (Grujić Sokač, 2019: 10). Ranije je spomenuto kako ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova dolaze iz redova učitelja, nastavnika ili profesora, a istraživanja pokazuju da oni pretežito imaju „negativan stav o marketingu pa uglavnom odbijaju i samu pomisao uvođenja toga „profitnog instrumentarija“ u plemenite i humanističke djelatnosti kao što su odgoj i obrazovanje“ (Miletić, 2020: 261) Uzroke spomenutih negativnih gledišta prema Luketić i Rogić (2016) treba tražiti „...u njihovu oskudnom ekonomskom znanju, bolje reći (marketinškom) neobrazovanju, kao i nesretno provedenoj tranziciji koja je umjesto afirmacije poduzetničke klime u društvu dovela do negativnog stava prema poduzetništvu uopće“ (Miletić, 2020: 261 prema Luketić i Rogić, 2016). U kontekstu povećanja kvalitete odgoja i obrazovanja, Jukić (2012) smatra kako „centralizirani pristup usporava razvoj školskog menadžmenta i sama komunikacija koja je usmjerena vertikalno-hijerarhijski ne omogućuje ostvarivanje pružanja kvalitetnih usluga“ (Jukić, 2012: 160). S druge strane isti autor navodi kako uvođenje školskog menadžmenta, prema primjerima zapadnoeuropskih zemalja ili prema suvremenim engleskim, američkim, kanadskim i australskim modelima, omogućuje kvalitetnije i profitabilnije poslovanje. Također smatra da školski menadžment mora počivati na pravilima tržišta, uostalom kao i sve neprofitne organizacije. Slijedom navedenog, Nicolescu (2009) smatra kako su obrazovne ustanove „...prisiljene usvojiti i provoditi marketinška načela kako bi se prilagodila suvremenim tržišnim uvjetima“ (Miletić, 2020: 262). Vidović, Matas, i Puljiz (2009) navode kako za uspješno obavljanje menadžerske funkcije ravnatelj mora imati posebna znanja iz ekonomije i prava, i to po uzoru na zapadnoeuropske škole koje imaju veću autonomiju trošenja financijskih sredstava i planiranja kurikuluma. Interpersonalne vještine menadžera ključne su za „... povećanje kvalitete usluge unutar školskog menadžmenta, a sukladno tome i povećanju kvalitetnijeg odnosa između zaposlenika te stvaranju pozitivne radne klime“ Jukić (2012: 166). Prema istom izvoru „Resman osuđuje školski menadžment zbog prevelikog političkog utjecaja koji ne dozvoljava razvoj u punom smislu riječi te navodi

kako je zapravo riječ o kvazi monopolističkoj neprofitnoj organizaciji“ (Jukić, 2012: 106-161 prema Resman, 1993: 458). Nadalje „model upravljanja temeljen na potrebama škole (School-based management) predstavlja napredniju vrstu školskog menadžmenta koji ima određene ovlasti i odgovornosti, a koje znatno premašuju klasičan pristup formalnog modela. Prema tome, upravljanje temeljeno na potrebama škole (SBM) možemo promatrati kao plan kojim se prebacuje donošenje odluka iz školskog okruga u same škole i kao administrativni sustav u kojem pojedine škole vježbaju autonomno odlučivanje o proračunima, nastavnom planu i programu, ljudskom kapitalu i smjernicama koje je postavila lokalna samouprava“ (Jukić, 2012: 163).

Sajko i Mrnjauš (2009) ističu da „novo javno upravljanje“ treba usvojiti kao službenu političku ideologiju u reformi javne uprave, čime se stvaraju zakonske pretpostavke i obveze za uvođenje javnih menadžerskih metoda u upravljanje javnim ustanovama. Navedena obveza u tom slučaju mora biti praćena i odgovarajućim obrazovnim programima za izobrazbu i osposobljavanje javnih menadžera, što je, kako ističu, svakako u interesu sveopće javnosti.

U Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije iz 2014. navedeno je kako Republika Hrvatska, „prepoznaje obrazovanje i znanost kao svoje razvojne prioritete koji joj jedini mogu donijeti dugoročnu društvenu stabilnost, ekonomski napredak i osiguranje kulturnog identiteta jer je suočena s dinamičnim promjenama u društvu, gospodarstvu i kulturi, u globaliziranom svijetu u kojem nijedna država ne postoji kao izdvojena zajednica, zatim jer je suočena s izazovima poput primjena novih tehnologija, zaštite okoliša i starenja stanovništva, a koje s uspjehom može rješavati samo uz pomoć znanosti; jer ima ograničene ljudske, materijalne i prirodne resurse kojima se mora koristiti na najbolji način i jer je suočena s ograničenim mogućnostima predviđanja dugoročnog razvoja te mora biti spremna na prilagodbe“ (NN 124/14). Grupa autora kaže kako „promjene u hrvatskom školstvu zapravo idu u smjeru usklađivanja hrvatskog školskog sustava sa školskim sustavima zemalja Europske Unije, i to povećanja decentralizacije, jačanja školske autonomije, uvođenja obrazovnih standarda i sustavnog vanjskog vrjednovanja obrazovanja“ (Peko, Mlinarević i Gajger, 2009: 68). Slijedom toga, obrazovni sustav u Republici Hrvatskoj posljednjih godina proživljava sustavnu transformaciju. Promjene se temelje na Strategiji obrazovanja, znanosti i tehnologije s ciljem da se unaprijedi razvojni potencijal odgojno-obrazovnih ustanova, provede cjelovita kurikularna reforma, izmijeni struktura osnovnog obrazovanja, podigne kvaliteta rada i društvenog ugleda učitelja, unaprijedi kvaliteta vođenja odgojno-obrazovnim ustanovama, razvije cjelovit sustav podrške učenicima, osiguraju optimalni uvjeti rada, te ustroji sustav osiguravanja kvalitete odgoja i obrazovanja (NN 124/14).

Menadžerska odgovornost postaje sve važnija kada se govori o uspješnom upravljanju promjenama, iako treba napomenuti kako promjene nije uvijek lako provesti te da one nerijetko nailaze na određena ograničenja i napetosti koje postoje u svim suvremenim društvima (financije, otpor zaposlenika i sl.). Prema Clementu, Krce Miočić, Vidić i Klarin (2016) navode kako problemi s provođenjem promjena u odgojno-obrazovnim ustanovama prije svega proizlaze iz načina na koji se promjene događaju. Isti autori ističu kako su promjene uglavnom nametnute izvana, te da nisu potpuno osmišljene, niti su za njih osigurana financijska i druga sredstva. Na različitim područjima, moderno društvo prožeto je dubinskim promjenama kojima je, prema Razum (2007), sve teže upravljati i kontrolirati ih. Promjene kao što su: „globalizacija; sve veća složenost i pluralizam društva; složen svijet medija; duboke promjene u obitelji; znanstveni i tehnološki razvoj; različiti oblici netolerancije, ksenofobije i rasizma; međunarodni ekonomski poredak itd. Svim tim elementima valja pribrojiti kulturalne promjene koje označavaju naše vrijeme, a koje su povezane sa zahtjevima modernizma, postmodernizma i medijalnog društva“ (Razum, 2007: 858). Nadalje, ista autorica naglašava kako se „sve više ističe važnost znanja kao glavnoga razvojnog resursa u 21.stoljeću“ (Razum, 2007: 861), a istodobno, u školama se sve više potiskuje odgojni aspekt. Isto tako navodi kako se društvo nalazi „...pred posebnim slučajem opće krize, krize procesa odgojne socijalizacije općenito. Kod odraslih primjećujemo veliku prazninu odgojne odlučnosti i djelotvornosti. Mehanizmi prenošenja vrednota u tradicionalnim odgojnim posredništvima gube svoju rječitost i učinkovitost. Sve veću važnost i utjecaj ima kultura pojedine sredine i sredstva društvene komunikacije. Televizija, novine i film vrlo učinkovito daju gotove stavove, odluke, vrijednosti, sudove. Na taj način čovjeka otuđuju od njega samoga. Nikome u pedagogiji, politici ili školi nije dovoljno jasno kakve sve posljedice programa koji djeca redovito prate na televiziji (nasilje, pornografija, »bigbrotherovska« vrijeđanja ljudskoga razuma i dobrog ukusa) proizlaze u odnosu na razvoj pojedinca“ (Razum, 2007: 865). I prema Kuzmanović (2010) u školama se najviše inzistira na znanju, dok je razvoj dobrih međusobnih odnosa, često prepušteno slučaju. Danas „škola se percipira kao zatvorena za inovacije i kreativnost, bez duha zajedništva, gdje darovitost nije iskorištena kao prednost, a empatija, izražavanje i shvaćanje vlastitih osjećaja, samosvladavanje, neovisnost, prilagodljivost, omiljenost, sposobnost rješavanja problema s drugima, upornost i prijateljsko ponašanje, nisu prioriteti odgoja i obrazovanja. Tako organizirana škola, na tradicijskim osnovama, ne može privući današnju mladež i djelotvorno odgovoriti na njihove potrebe i očekivanja“ (Buljubašić-Kuzmanović, 2010: 191-192). Nadalje, problem nasilja među djecom u posljednje vrijeme zauzima sve veću pozornost stručnjaka, roditelja i javnosti. Poliklinika za zaštitu djece grada Zagreba provela je

prvo istraživanje u Hrvatskoj s ciljem utvrđivanja raširenosti problema nasilja među djecom. Prema rezultatima istraživanja, 27% učenika je izjavilo da u školi svakodnevno doživljava barem jedan oblik nasilja, 8% učenika su tzv. proaktivne žrtve (doživljavaju nasilje, ali ga i čine), dok je 8% učenika svakodnevno nasilno prema drugoj djeci, a sami ne doživljavaju nasilje (Buljan-Flander i Čosić, 2004). Danas se, pored klasičnih oblika nasilja (fizičko, verbalno, seksualno,...), sve češće spominje i elektroničko nasilje (eng. *cyberbullying*) koje je teže primijetiti i pratiti. Grupa autora naglašava kako je anonimnost jedna od glavnih značajki elektroničkog nasilja, zatim neograničena publika, a osobe putem interneta mogu biti izložene nasilju 24 sata dnevno sedam dana u tjednu (Ciboci, 2014). Ista autorica navodi kako su istraživanja pokazala da se kod zlostavljane djece češće javlja osjećaj straha ili srama, ljutnje, tuge, frustracije, te da imaju problema u školi, suicidalne namjere, nizak osjećaj samopoštovanja, češće se upuštaju u sukobe s vršnjacima, češće uzimaju opijate te češće nose oružje u školu (Ciboci, 2014).

U kontekstu zdravlja, posebno mentalnog zdravlja kod djece i mladih, nezaobilazno je osvrnuti se na trenutnu situaciju vezanu za pandemiju COVID-19. „Osjećaj neizvjesnosti, strah od bolesti, briga za zdravlje najbližih, narušena svakodnevnica, ograničavanje druženja i kontakata, nastava na daljinu... samo su neki od problema s kojima se djeca u ovo vrijeme moraju nositi i koji ih direktno pogađaju. Uz sve to, tu su i potresom pogođena područja i dodatni razlog za strah i nesigurnost“ (Bolčević Novak i Dvekar-Bešenić, 2021: 3). Nadalje, iste autorice navode i „niz problema koji indirektno utječu na život djece, kao što su, na primjer, smrt članova obitelji, gubitak zaposlenja roditelja i drugi egzistencijalni problemi koji itekako utječu na mentalno zdravlje roditelja, a onda i djece“ (Bolčević Novak i Dvekar-Bešenić, 2021: 3).

Izazovi koji se nalaze pred donositeljima odluka u području obrazovanja izuzetno su veliki. „Kreatori obrazovnih politika možda nemaju kontrolu nad političkim odlukama koje se tiču zdravlja i mjera zaštite, ali mogu se fokusirati na ono što znaju, nad čime imaju kontrolu i što spada u njihovu nadležnost: da učenici nauče kako sačuvati zdravlje, da unaprijede kvalitetu učenja, omoguće pružanje inkluzivnih obrazovnih usluga, da pomognu očuvanju dobrobiti zaposlenih u obrazovanju“ (Antonowicz, 2020: 10). Iako je pandemija u znatnoj mjeri produbila nejednakosti i poremetila kontinuitet obrazovanja, valja napomenuti da istovremeno pruža prilike za preobrazbu pedagoških pristupa i školskog etosa: ukazuje na nove načine nastave, učenja i komunikacije, kao i nove uloge s ciljem unaprjeđenja brige za dobrobit učenika (Antonowicz, 2020).

### 2.3.1. Menadžment u obrazovanju

Terminološke nedoumice se uočavaju kod određenja definicije menadžmenta u obrazovanju, što je samo po sebi razumljivo s obzirom da nema općeprihvaćene definicije menadžmenta koji je kao pojam znatno stariji. U literaturi se nailazi na neusklađenost naziva pa se tako u stranoj literaturi susreću nazivi poput eng. School Management, Educational Management and Leadership, School Administration dok se u Hrvatskoj susreću nazivi Obrazovni menadžment, Menadžment u obrazovanju i Školski menadžment. „S jedne strane, sam naziv aludira na školstvo pa se i naziv doktrine može tom analogijom “svrstati“ u pedagogiju koja joj je, barem po strukturi i širini unutar organizacije, najbliža, ako znamo da stručni suradnici, kao i voditelji, pripadaju menadžerovim pomoćnicima. Međutim, drugi naziv upućuje na pojam menadžmenta, stoga je logično da se školski menadžment, dakle, promatra s aspekta ekonomije jer obuhvaća pitanja financiranja, upravljanja i znatno rjeđe, marketinga. Evidentno, riječ je o interdisciplinarnom fenomenu koji obuhvaća odgojno-obrazovne odrednice, psihološko-sociološke karakteristike, kao i menadžersko-marketinška obilježja“ (Jukić, 2012: 161). Navedena kompleksnost školskog menadžmenta prikazana je i u Tablici 8. iz koje je vidljiva širina zadataka.

Tablica 8. Kompleksnost školskog menadžmenta

<b>Zadatci</b>	<b>Aktivnosti</b>
Razvojni	Planiranje, unapređivanje usluge, praćenje i usavršavanje ljudskih potencijala.
Uslužni	Kvaliteta usluge, volonterski rad, ugled zaposlenika i organizacije, kulturna djelatnost.
Administrativni	Provedba propisa i zakona, administrativni poslovi, izrada statuta i internih akata.
Financijski	Izrada financijskog plana, vođenje evidencije o fiksnim i varijabilnim troškovima, ishođenje financijskih sredstava, plaće zaposlenika.

Izvor: obrada autora prema Jukić, D. (2012). Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomski misao i praksa*, 21 (1), str. 157-178.

Svrha školskog menadžmenta je neupitna iako se u Hrvatskoj ne primjenjuju suvremeni oblici školskog menadžmenta utemeljeni na participativnim, transformacijskim i interpersonalnim,



modelima vođenja (Jukić, 2012). Nadalje, isti autor ističe kako je „školski menadžment relativno mlada disciplina koja predstavlja integrirani segment menadžmenta u obrazovanju“ (Jukić, 2012: 157), a najčešće podrazumijeva koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u odgoju i obrazovanju. Menadžment u obrazovanju također je i prema Buhač (2017) relativno mlada disciplina koja uključuje upravljanje cjelokupnom djelatnošću odgoja i obrazovanja što opet ukazuje na potrebu edukacije i usavršavanja ravnatelja u području ekonomije i komunikacijskih znanosti.

Bush (2003) navodi kako je u obrazovanju menadžment usmjeren na utvrđivanje svrhe i ciljeva organizacije, dok vođenje karakterizira utjecaj na ljude s ciljem da ih se potakne na aktivnosti za ostvarenje vizije (Staničić, 2006 prema Bush, 2003).

Uvođenje menadžmenta u obrazovanje razvijenih zapadnoeuropskih zemljama, prema Resmanu (1993), može se pripisati njihovoj povezanosti s gospodarstvom te ovlastima koje je obrazovna politika prenijela lokalnim sredinama i školama (Staničić, 2006). Centralizirano upravljanje koje se do nedavno zadržalo u obrazovanju ostavilo je traga u samom upravljanju što se očituje kroz otežanu primjenu koncepta menadžmenta u obrazovanju (Staničić, 2006).

Stoga, ukoliko postoji interes da se menadžment u punom smislu afirmira i u hrvatski odgojno-obrazovni sustav potrebno je delegirati ovlasti školama koje će im omogućiti veću autonomiju u odlučivanju i donošenju odluka u skladu s potrebama škole, ali i ukazati na važnost profesionalizacije i depolitizacije ravnatelja kao ključne osobe u upravljanju i vođenju odgojno-obrazovne ustanove.

U Republici Hrvatskoj ozbiljnije poimanje menadžmenta u obrazovanju započinje početkom 90-tih godina. Tada dolazi do intenzivnog osposobljavanja srednjoškolskih ravnatelja, te se 1993. objavljuje Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova koja se smatra prvom stručnom literaturom namijenjena ravnateljima (Staničić, 2006).

Prema empirijskom istraživanju kompetencijskih modela školskih menadžera „ravnatelji su prikazani kao prosječni, informatički nekompetentni, neučinkoviti i vrlo slabi u motiviranju zaposlenika. Dijelom je to zbog nepostojanja menadžerskih znanja i strogog formalno-dvoznačnog modela vođenja, a dijelom zbog centralizacije, neuspješnog delegiranja i kvazi motivacije zaposlenika“ (Jukić, 2012: 158).

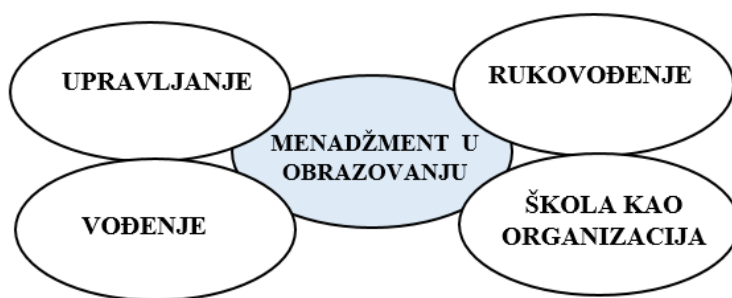
Ekspertna radna skupina za provedbu 5. cilja Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije izradila je 2016. Standarde za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova te modele licenciranja postojećih što je rezultiralo novim studijskim programima. Sukladno tome, Sveučilište u Zadru pokreće poslijediplomski studij „Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnim ustanovama“ koji je namijenjen ravnateljima odgojno-obrazovnih ustanova, ali i za one obrazovne djelatnike koji

imaju tendenciju to u budućnosti postati. Tri godine kasnije isti studijski program pokreće i Sveučilište u Rijeci, a potom i Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti Sveučilišta u Osijeku. Međutim, treba istaknuti da još uvijek u Hrvatskoj ne postoji sustavno obrazovanje ravnatelja iako je i Zakonom o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisano licenciranje. Alfirević, Pavičić i Najev Čačija (2018) u svom radu ističu da pored ravnatelja značajnu ulogu u upravljanju odgojno-obrazovnom ustanovom imaju školski odbori, s obzirom na pravno i zakonodavno ustrojstvo obrazovnih procesa. Isti autori ističu kako su upravo školski odbori odgovorni za važne segmente rada škole, uključujući donošenje statuta, financijskog plana, godišnjeg plana i programa, školskog kurikulumu, itd. Također navode kako je u domaćoj znanstvenoj literaturi primijećen nedostatak istraživanja koji se bave problematikom školskih odbora u menadžmentu škola, kao i nedostatak modela vrednovanja i unapređenja njihova rada.

### 2.3.2. Sastavnice menadžmenta u obrazovanju

Globalizacija, brze tehnološke promjene, prirodne katastrofe, ograničeni resursi za suvremeno upravljanje predstavljaju veliki izazov, stoga je danas potreba za kvalitetnim menadžmentom veća nego ikada (Rupčić, 2018). Obrazovni menadžment, prema Staničiću, odnosi se na usklađivanje ljudskih i materijalnih potencijala sa svrhom da se ostvare ciljevi odgojno-obrazovne djelatnosti. Njegove najvažnije sastavnice su upravljanje obrazovnim sustavom, rukovođenje odgojno-obrazovnim ustanovama i vođenje ljudskih potencijala, slika 1.

Slika 1. Funkcije menadžmenta u obrazovanju

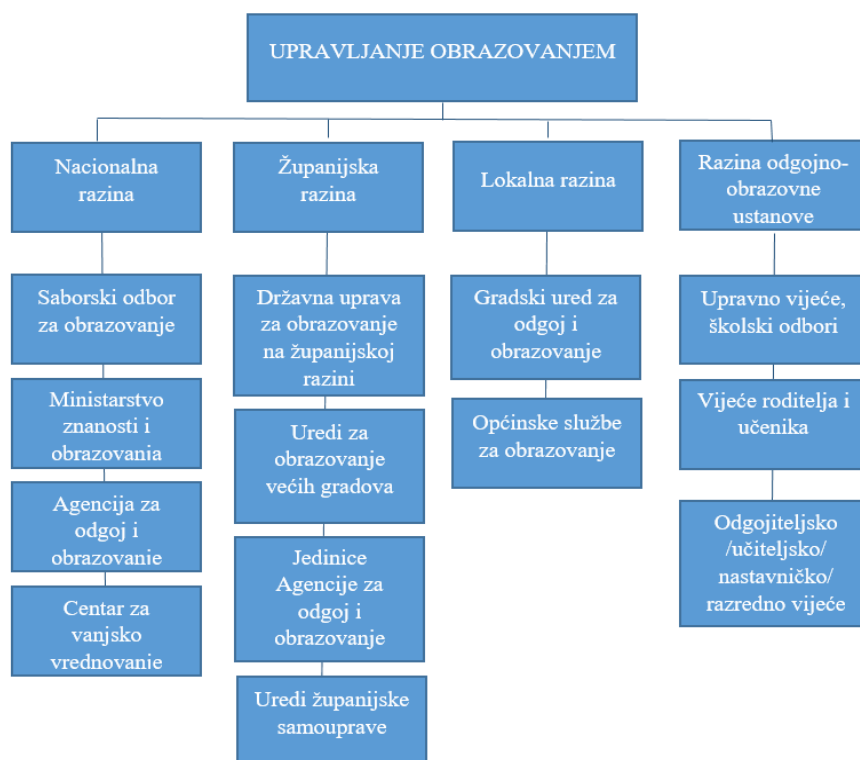


Izvor: Obrada autora prema: Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.

## Upravljanje

Upravljanje ustanovom po svojem sadržaju je jedno od ključnih sastavnica menadžmenta u obrazovanju odnosno može se reći da je polazna sastavnica. Upravljanje se bavi pitanjima pravnog reguliranja, financiranja, planiranja i organiziranja rada odgojno-obrazovnih ustanova, samovrednovanja ustanova i niz drugih pitanja važnih za djelovanje sustava. S obzirom na složenost obrazovnog sustava postoji više razina upravljanja, pa tako razlikujemo nacionalno, regionalno, lokalno i na razini odgojno-obrazovne ustanove, slika 2. (Staničić, 2006).

Slika 2. Upravljanje obrazovanjem u odnosu na razine na kojima se ostvaruje



Izvor: Obrada autora prema: Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.

Najviša razina upravljanja je nacionalna i ona se odnosi na administrativno i stručno-pedagoško upravljanje. Ishodište nacionalne razine je u zakonodavnoj vlasti, Hrvatski sabor, koja donosi zakone i standarde za ostvarivanje odgojno-obrazovnog rada. Zakonske odluke operacionalizira izvršna vlast, Vlada RH i Ministarstvo znanosti i obrazovanja, putem državnih, regionalnih i lokalnih upravnih tijela i ustanova, te organa u odgojno-obrazovnim ustanovama (Staničić, 2006).

Pored navedenih institucija djeluju i druge vanjske institucije relevantne za sustav obrazovanja kao npr. ustanove za obrazovanje učitelja i stručnih suradnika, znanstveni i istraživački instituti

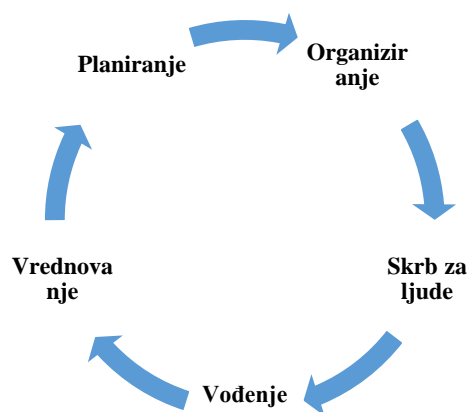
poput Instituta za društvena istraživanja u sklopu kojeg je i Centar za istraživanje iz razvoj obrazovanja.

## Rukovođenje

Staničić (2006) za rukovođenje kaže da je izvršna funkcija upravljanja te da se uglavnom odnosi na usklađivanje finansijskih, materijalnih i ljudskih potencijala u svrhu ostvarivanja ciljeva obrazovne institucije (ministarstvo) ili odgojno-obrazovne ustanove (vrtići, škole i učenički domovi). Funkciju rukovođenja institucijom ili ustanovom obavlja ministar obrazovanja, pomoćnici ministar, pročelnici, načelnici iz područja odgoja obrazovanja te ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova te njihovi zamjenici (Staničić, 2006).

Rukovoditelje se bira i imenuje, a u svom djelokrugu bave se planiranjem, organiziranjem, upravljanjem i vrednovanjem rada, slika 3.

Slika 3. Rukovodne funkcije u obrazovanju



Izvor: Obrada autora prema: Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.

Prema Staničiću, planiranje je polazna funkcija rukovođenja, često se definira i kao vizija, a bavi se postavljanjem i definiranjem ciljeva, utvrđivanjem preduvjeta za realizaciju ciljeva, izrada planova, izbor sredstava i metoda kojima će se ciljevi ostvariti te izračun troškova.

Organiziranje je praktična primjena plana, odnosno „...sredstvo da se postigne planirani cilj“ (Staničić, 2006: 124). Organiziranje podrazumijeva usklađivanje prostornih i vremenskih uvjeta, ljudskih potencijala, delegiranje ovlasti, utvrđivanje radnih zadataka i komunikacijskih kanala za prijenos informacija.

Skrb za ljude ili menadžment ljudskih potencijala danas sve više dobiva na važnosti. Menadžment ljudskih potencijala bavi se istraživanjem potreba, popunjavanje radnih mjesta

stručnjacima, njihovo zadržavanje, motiviranje i nagrađivanje, zatim permanentno obrazovanje i usavršavanje te skrb o njihovom zdravlju i sigurnosti (Staničić, 2006).

Vođenje ljudskih potencijala je ključna funkcija rukovođenja determinirana čimbenicima kao što su stilovi vođenja, komunikacija i motivacija (Staničić, 2006).

Vrednovanje za cilj ima pratiti rad ustanove te dobivene rezultate analizirati i uspoređivati s ciljevima u definiranim u fazi planiranja. Postupak vrednovanja izvodi se sa svrhom utvrđivanja odstupanja od planiranih ciljeva, daljnjeg razvoja ustanove te poboljšanja uvjeta rada (Staničić, 2006).

Rukovoditelj odgojno-obrazovne ustanove je ravnatelj koji je prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama poslovodni i stručni voditelj ustanove, a odgovoran je za zakonitost rada i stručni rad odgojno-obrazovne ustanove.

## **Vođenje**

Vođenje postaje sve potrebniji element organizacijskog upravljanja, određeno stvaranjem vizija, kreativnošću i usmjerenošću na promjene, a podrazumijeva utjecaj na druge radi ostvarivanja ciljeva (Vican, Relja i Popović, 2016). U kontekstu škola, vođenje uključuje „predočavanje zaposlenima cilja i zadaća škole, ukazivanje na putove i moguća rješenja, usklađivanje napora osoblja na ostvarenju programskih zadaća, stvaranje klime suradnje, sigurnosti i unutarnjeg sklada, poticanje na pojačanu aktivnost i kreativni pristup radu, razvoj humane komunikacije, skrb za trajno podizanje razine stručne kompetencije, predstavljanje i zastupanje interesa zaposlenih pred drugim subjektima života i rada škole“ (Staničić, 2006: 219). Isti autor kaže kako vođenje ima svoj smisao i tradiciju u radu škola, ali ono se ne može povezivati s vođenjem u menadžerskom području, osim u nekim rijetkim elementima. Iz svega navedenog može se zaključiti da poželjne karakterne osobine koje bi vođa trebao imati su sljedeće:

- razvijene komunikacijske vještine i motivacijske vještine,
- pouzdanost,
- odlučnost,
- samouvjerenost,
- marljivost,
- poduzetnost i inovativnost i
- smirenost, posebno u kriznim situacijama.

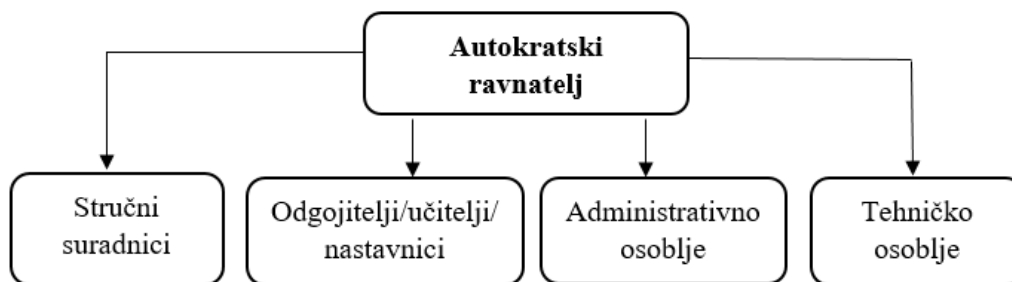
Postoji više stilova vođenja, međutim, treba istaknuti da „nije moguće identificirati stil vođenja koji je najbolji u svim situacijama. Stoga je potrebno razmotriti različite poglede na proces

vođenja te u određenoj prilici odabrati onaj pristup za koji se može pretpostaviti da može rezultirati najboljim učincima“ (Rupčić, 2018: 268) Također je važno napomenuti kako se danas stilovi vođenja u odgojno-obrazovnim ustanovama ne razlikuju znatno od stilova vođenja u drugim djelatnostima. Isto tako važno je naglasiti da se pristup vođenja mijenja pod utjecajem različitih okolnosti.

U literaturi, najčešće spominjani stilovi vođenja u obrazovanju su stilovi temeljeni na uporabi autoriteta. Identificirana su tri klasična stila:

1. „**Autokratski stil** je takav stil vođenja kod kojega je sva vlast koncentrirana u rukama jedne osobe, koja ima neograničenu moć u odlučivanju. Vođa – autokrat zapovijeda (komandira) i radi primjenom kazni i nagrada“ (Staničić, 2006: 243). Rukovoditelj ima superiornu poziciju zbog koje u većoj mjeri može utjecati na efikasnost i izvršavanje zadataka. Komunikacija je jednosmjerna - odozgo prema dolje, slika 4.

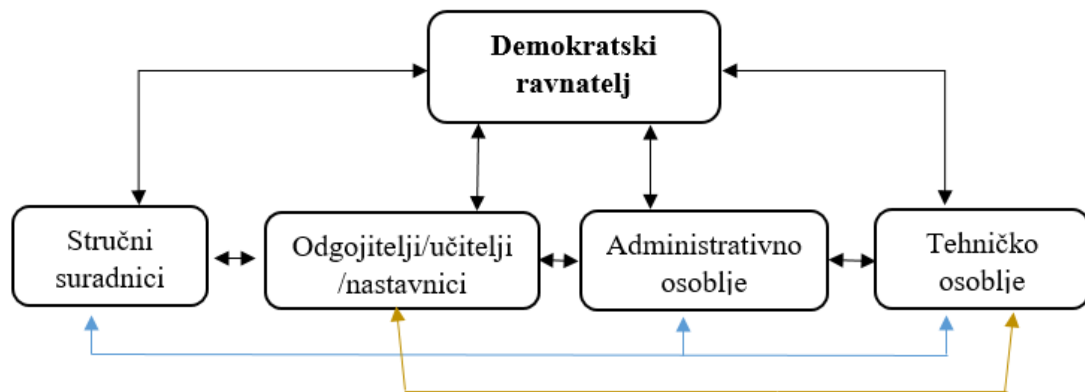
Slika 4. Komunikacija autokratskog stila



Izvor: Obrada autora prema: Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.

2. **Demokratski stil** je suprotan autokratskom stilu. Kod demokratskog stila određeni se uključuju u proces donošenja odluka, a podređeni zapravo nisu podređeni jer se rukovoditelj s njima konzultira i oni participiraju u donošenju odluka. Komunikacija je dvosmjerna, odnosno na relaciji je odozgo prema dolje i odozdo prema gore, slika 5. (Staničić, 2006).

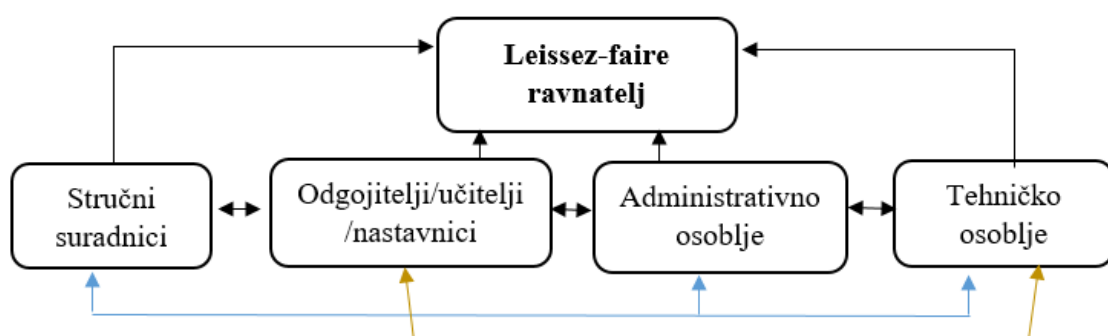
Slika 5. Komunikacija demokratskog stila



Izvor: Obrada autora prema: Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.

3. „**Leissez-faire stil** vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem rukovoditelja u rad podređenih, koji u ovom slučaju imaju odriježene ruke i visoki stupanj slobode odlučivanja o svom ponašanju u radu“ (Staničić, 2006: 244). Buble (2006) naglašava kako je ovakav stil pogodan vođi koji želi izbjeći moć i odgovornost. Također je važno istaknuti kako se obično ovaj stil ne koristi kao dominantan s obzirom na to da vođa Leissez-faire stila omogućava različitim grupama da vode autonomne politike, a to može dovesti do kaosa (Staničić, 2006). Komunikacija je primarno horizontalna između ravnopravnih članova grupe, slika 6.

Slika 6. Komunikacija Leissez-faire stila



Izvor: Obrada autora prema: Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.

Analiziranje različitih stilova vođenja zaokupljaju interes znanstvenika i teoretičara pa je i literatura iz tog područja danas poprilično opsežna. Jedan od prvih autora koji je istaknuo važnost stila vođenja ljudskih potencijala je Rensis Likert. Staničić (2006) ističe kako neki autori smatraju Likertov model stilova vođenja naročito pogodan za inoviranje odgojno-obrazovnih ustanova i za poticanje pozitivnih promjena stila vođenja ravnatelja budući da je stil vođenja uzrok učinkovitosti neke organizacije.

Likertova empirijska istraživanja pokazala su da je zadovoljstvo i produktivnost djelatnika veća ukoliko menadžer koristi participativni stil vođenja. Model se sastoji od četiri stila ponašanja menadžera i njegovog utjecaja na zadovoljstvo i produktivnost djelatnika, Tablica 9.



Tablica 9. Likertovi sustavi vođenja

Likertovi sustavi vođenja	Opis
Ekstremno autoritativan stil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menadžer nema povjerenja u podređene</li> <li>• sve odluke se donose na vrhu bez konzultiranja s podređenima</li> <li>• podređeni su prisiljeni raditi u strahu</li> <li>• motivira kaznom, ponekad nagradom</li> <li>• komunikacija je jednosmjerna, od vrhovnog menadžmenta prema nižem menadžmentu</li> <li>• kontroliranje je centralizirano, provodi se s vrha</li> </ul>
Benevolentno-autoritativni stil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menadžer ima minimalno povjerenje u podređene</li> <li>• strateške odluke se donose na vrhu, a rutinske odluke na svim razinama menadžmenta</li> <li>• nagrađivanje je u službi motiviranja zaposlenih</li> <li>• komunikacija je ponekad dopuštena i s nižih razina menadžmenta prema vrhovnom menadžmentu</li> </ul>
Konzultativni stil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menadžer ima prilično povjerenja u podređene, ali ne potpuno</li> <li>• odlučivanje i kontroliranje se delegira i na niže razine menadžmenta</li> <li>• nagrada zaposlenika je glavno sredstvo motivacije, kazna rijetko</li> <li>• komunikacija je dvosmjerna</li> </ul>
Participativni stil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menadžer ima potpuno povjerenje u podređene</li> <li>• odluke se donose na svim razinama menadžmenta</li> <li>• komunikacija postoji u svim smjerovima</li> <li>• motivacija se zasniva na nagrađivanju i participiranju zaposlenih</li> <li>• razvija se prijateljski odnos između podređenih i nadređenih</li> </ul>

Izvor: Vrdoljak Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti podlovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 61(7-8), str. 455-475.

Pored navedenih klasičnih stilova važno je spomenuti i suvremene pristupe vodstvu. Buble (2006) prema Daftu razlikuje sljedeće nove pristupe u vodstvu:

- **Transakcijsko vodstvo** – transakcijski vođa učinkovito organizira rad podređenih, postavlja razumne ciljeve, te podređenima pruža svu pomoć, savjete i resurse koji su im potrebni za ostvarenje postavljenih ciljeva.
- **Karizmatično vodstvo** – karizmatički vođa ima sposobnost da motivira i inspirira podređene na ostvarenje performansi iznad normalnih očekivanja, stvara atmosferu promjena, ima viziju budućnosti i sposobnost komuniciranja.
- **Transformacijsko vodstvo** – transformacijski vođa ima osobine slične karizmatičkom vođi, ali se razlikuje od njega po svojoj sposobnosti da unosi inovacije i promjene u misiji poduzeća, strukturi i upravljanju ljudskim resursima.
- **Interaktivno vodstvo** - interaktivni vođa je sklon konsenzusu i participaciji. Podređeni ne ostvaruju zajedničke ciljeve, već i osobne. Smatra se da žene češće koriste ovakav stil. Unatoč brojnim prednostima interaktivnog stila, u današnjim nestabilnim i turbulentnim vremenima, suvremeni vođe su ipak sklonije nekim od efikasnijih stilova vodstva.
- **Uslužno vodstvo** – uslužni vođa pokreće kreativnost, a djeluje na dvije razine, i to: na razini ostvarivanja ciljeva i potreba svojih podređenih i na razini ostvarenja svrhe ili misije.

U trenucima sve češćih prirodnih katastrofa, teških nesreća, globalnih kriza, uključujući i pandemiju Covid-19, vođenju se pridaje sve veća važnost. U recentnoj literaturi adaptivni stil vođenja (eng. *Adaptive Leadership*) se navodi kao najrelevantniji i najmoćniji stil vođenja. Takav stil pomaže pojedincima i organizacijama da se prilagode i napreduju u izazovnim okruženjima. Uključuje promjenu ponašanja na način koji odgovara situaciji. Količina istraživanja eksplicitno usmjerena na fleksibilno i adaptivno vodstvo još uvijek je ograničena, ali interes za predmet raste kako njegova važnost postaje očiglednija ( Yukl i Mahsud, 2010).

### 3. KRIZNI MENADŽMENT U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Danas se, gotovo svakodnevno, čovječanstvo susreće s brojnim krizama. „U svakidašnjem govoru kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 11). U današnjem vremenu ubrzano se događaju promjene u društvu uzrokovane gospodarskim, tehnološkim, kulturnim, društvenim i sve češće prirodnim promjenama koje mogu dovesti do iznenadnih kriznih situacija. Krizne situacije nisu dio samo sadašnjeg modernog društva, one su sveprisutne u društvu od pamtivijeka, ali danas su one brojnije i učestalije. „Krizne danas pogađaju gospodarske subjekte, političke i državne institucije, kao i različite druge organizacije, ali i čovjeka kao osobu“ (Legčević i Taučer, 2014: 199). Drugim riječima, kriznim situacijama mogu biti izloženi svi, bez obzira radi li se o poslovnim, odnosno pravnim subjektima ili fizičkim osobama. Stoga, ukoliko poduzeće uspije „...izgraditi bolji sustav sprječavanja krize i ovladavanja njome nego konkurencija, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 13). Samom „nastanku i razvoju kriznog menadžmenta prethodila su istraživanja različitih aspekata kriza, katastrofa i sličnih događaja, kao i individualne, kolektivne i organizacijske reakcije na njih u okviru političkih znanosti, psihologije, sociologije, menadžmenta i administrativnih znanosti (znanosti o upravi) koja su rezultirala fondom znanja koje je danas neodvojiv dio korpusa znanja o krizama“ (Kešetović i Toth, 2012: 56). Krizni menadžment u poslovnom svijetu već duže vrijeme zauzima važno mjesto, dok se to za sustav odgoja i obrazovanja ne može reći, iako se mora primjetiti da se pojavom zdravstvene krize uzrokovane pandemijom koronavirusa i nedavnim potresima, promišljanje o tome intenziviralo. Tafra-Vlahović (2011) naglašava da se u organizacijama treba ustrojiti krizni menadžment kako bi se posljedice krize izbjegle ili umanjile ili kako bi se spriječilo da do krize uopće dođe. Krizni menadžment se definira kao „funkcija koja djeluje tako da minimizira potencijalnu štetu od krize na poslovanje i pomaže uspostaviti kontrolu situacije. Također pomaže da se minimalizira šteta za reputaciju tvrtke i da se iskoriste prilike koje je kriza pružila, ako ih ima“ (Tafra-Vlahović, 2011: 52 prema Caponigro 2000).

Bernstein (2020) smatra da je krizni menadžment umjetnost izbjegavanja nevolja kada je to moguće, i primjerenog reagiranja na nevolje kada ih je nemoguće izbjeći. Isti autor kaže da krizni menadžment čuva vrijednost organizacije te da je to investicija. „Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća,

planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 13, prema Krummenacher, 1981). Ista autorica naglašava kako krizni menadžment obilježava intenziviranje metoda i sredstava potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom kao i uvođenje drastičnih mjera poslovnog preokreta te da krizni menadžment daje konstruktivne i sustavne odgovore na krizne situacije. Međutim, tu treba naglasiti da krizni menadžment, bez obzira na to kako se pomno planiralo, ne može u cijelosti razviti jedinstveno rješenje koje će pomoći u krizi (Tafra-Vlahović, 2011).

Uobičajene strategije koje se primjenjuju u organizacijama u normalno vrijeme rada, u uvjetima krize ne vrijede. Stoga ravnatelji, kao i svi drugi menadžeri, u trenutku krize moraju djelovati promptno kako bi ustanovili uzrok krize, pronašli rješenje i na kraju riješili krizu ili ju barem otklonili uz što manju štetu. S obzirom na specifičnost nameće se pitanje spremnosti i pripremljenosti ravnatelja za moguća krizna stanja.

### 3.1. KRIZA-POJAM I SINONIMI

Riječ *kriza* potječe iz grčkog jezika od riječi *krisis* (κρίσις) što znači “presuda” ili “odluka”, odnosno „presudni trenutak koji odlučuje o daljnjem pozitivnom ili negativnom razvoju neke stvari ili situacije“ (Kešetović i Toth, 2012: 37). Ivanović (2014) navodi da se „riječju *kriza* prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima. Ima blisko značenje s raskrižjem, nekim kritičnim trenutkom kad je potrebno sagledati pretpostavke, hipoteze, predviđanja i inventivno ocijeniti kriznu situaciju“ (Ivanović, 2014: 10).

U Hrvatskoj enciklopediji riječ *kriza* označava „dubok, sveobuhvatan poremećaj u životu pojedinca ili funkcioniranju društva sa snažnim i više ili manje teškim i trajnim posljedicama; prijelomno, prolazno teško stanje (društvena, politička kriza, ekonomska kriza)“ (Hrvatska enciklopedija).

Zanimljivo je da ni pojam kriza nema jasnog i jednoznačnog značenja unatoč čestoj primjeni. Termin *kriza* „vrlo je popularan i široko korišten i čini se da upravo takva popularnost termina stvara teškoće u njegovu definiranju... Kriza je previše kompleksna pojava da bi se mogla lako definirati“ (Kešetović i Toth, 2012: 38). Na engleskom govornom području svake se godine objavljuju brojne definicije krize, međutim, kada se sve te definicije usporede, uvijek se pojavljuju tri značajke krize: neočekivanost, veličina i šteta (Tafra-Vlahović, 2011). Paul t'Hart daje suvremenu definiciju koja se može primijeniti na više vrsta poremećaja, stoga se smatra i najprihvatljivijom, a ona glasi: „*kriza* je neugodan događaj koji predstavlja izazov za donositelje odluka, iskušava ih da postupaju u uvjetima ugroze, vremenskog pritiska i

nespremnosti... Kriza je ozbiljna prijetnja osnovnim strukturama ili fundamentalnim vrijednostima i normama socijalnog sustava koja, u uvjetima vremenskog pritiska i veoma nesigurnih okolnosti, zahtijeva donošenje kritičnih odluka“ (Kešetović i Toth, 2012: 40 prema Paul t'Hart) Kriza je promjena, može biti nagla ili postupna koja sa sobom donosi određene probleme koji se trebaju riješiti. Kriza može prouzročiti ozbiljnu štetu cjelokupnoj organizaciji (Luecke, 2005). „Krise vode novoj orijentaciji, odlučujućoj promjeni, izvođenju zaključaka i posljedica koji vode promjeni dosadašnjeg ponašanja sve do preispitavanja dosadašnjih ciljeva“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 15). Sučević (2016) naglašava kako kriza najčešće označava situaciju u kojoj se organizacija iznenada nađe, a uglavnom su to krize vezane za samo poslovanje ili kriza uzrokovanim elementarnim nepogodama odnosno iznenadnih katastrofa kao što su potresi, poplave i požari. “Krise se pojavljuju na individualnoj ili društvenoj razini. Na individualnoj razini predstavljaju povećanu napetost, psihičko opterećenje, izloženost stresu, otežanu orijentaciju u vremenu i prostoru u procesu odlučivanja, odnosno predstavljaju promjenu u uobičajenom funkcioniranju neke osobe. Na društvenoj razini pokazuju prijeteću društvenu situaciju u političkim, ekonomskim, socijalnim i kulturnim sustavima“ (Ivanović, 2014: 12).

Sukladno navedenom, kriza je najčešće i:

- „sveprisutna – može pogoditi svaku organizaciju (neprofitnu, vladinu agenciju, religijske zajednice, multinacionalne organizacije i dr.)
- točka preokreta u razvoju događaja i aktivnosti
- opasnost za ciljeve i vrijednosti
- situacija odlučivanja (za razliku od katastrofe kojoj se jednostavno predajemo)
- u manjoj ili većoj mjeri upravljiva – na nju se može utjecati
- situacija s ambivalentnim ishodom (njezin ishod ne mora biti obvezno loš)
- procesnog karaktera (vremenski ograničena, ima početak, razvoj, vrhunac i rasplet)
- pogađa veći broj dionika (stakeholdera)
- neočekivana (neplanirana) – kada kriza nastane, ona je svakako neočekivana, iako su neka obilježja krize bila ili su barem mogla biti jasno vidljiva i prije njezina nastanka (rijetke su krize koje nastupaju bez ikakva prethodnog upozorenja ili predznaka)
- iz nje proizlaze važne posljedice za budućnost
- povećava stres i mijenja odnose među članovima organizacije“ (Kešetović i Toth, 2012: 43).

Iz navedenih definicija razvidno je da je kriza iznenađujuća, ona prijeti i ograničava vrijeme za odgovor, ona je stanje u kojem organizacija ne može djelovati kao u normalnim uvjetima, ona onemogućava ostvarivanje ciljeva, ugrožava sigurnost, a ponekad i sami opstanak organizacije,

pogađa veći broj dionika, ali s druge strane može biti ambivalentna te imati i pozitivan aspekt poput učenja, solidarnosti i otvaranja novih prilika za bolje i sigurnije poslovanje u budućnosti. Važno je napomenuti kako se u praksi često puta uz pojam krize vežu različiti sinonimi kao što su izvanredna situacija, nesreća, katastrofa i drugi, a što je u stvari pogrešno, stoga bi trebalo napraviti razgraničenje tih pojmova. Proučavajući probleme kriznog menadžmenta, Kešetović i Toth (2012) navode kako se kriza često miješa s katastrofom i izvanrednom (hitnom) situacijom te ističu potrebu za razgraničenjem tih termina i koncepata koji ih određuju.

**Izvanredna situacija**, eng. *emergency*, još uvijek nije krizna situacija, iako pred tradicionalne strukture predstavlja izvanredne zahtjeve. „Za razliku od krize izvanredna situacija uglavnom se rješava rutinskim operativnim procedurama u okviru postojećih kapaciteta organizacije, odnosno zajednice, dok rješavanje krize najčešće podrazumijeva kreativnost i nestandardne, nerutinske odgovore... Izvanredna (hitna) situacija širi je pojam od pojma krize jer je svaka kriza ujedno i određena izvanredna situacija, dok svaka izvanredna situacija ne mora biti kriza. Ono što je za neku društvenu grupu ili geografsku zajednicu samo izvanredna situacija (veliki požar, teška prometna nezgoda), za neposredne aktere može biti velika kriza ili katastrofa“ (Kešetović i Toth, 2012: 44-45).

**Katastrofa**, eng. *disaster* i *catastrophe*, najčešće se upotrebljava u smislu „propasti, sloma, iznenadne velike nesreće s vrlo ozbiljnim posljedicama za ljudske živote i materijalna dobra i okoliš“ (Kešetović i Toth, 2012: 45). Nadalje, prema istim autorima „katastrofa nije kriza u tradicionalnom značenju te riječi već ona ponajprije uključuje menadžerske procedure i probleme u uvjetima većih izvanrednih događaja koji uključuju prijetnje, povrede i gubitak života“ (Kešetović i Toth, 2012: 49). Također navode da se „katastrofa, za razliku od krize koja sadrži ambivalentnu mogućnost razvoja, shvaća kao odlučujući zaokret prema lošem s uništavajućim (smrtnim) ishodom čija su djelovanja usmjerena protiv onih koji su katastrofom pogođeni, a ta djelovanja nisu predvidljiva niti su otklonjiva. One se mogu shvatiti kao krajnji (ekstremni) izraz krize“ (Kešetović i Toth, 2012: 49). Sukladno navedenom, može se reći da je samo razgraničavanje pojmova krize, izvanrednih situacija i katastrofa u praksi dosta teško.

### 3.2. VRSTE KRIZA

U bazi Instituta za upravljanje krizom iz SAD-a definirano je šesnaest tipova krize: poslovne katastrofe, šteta za okoliš, defekti i povlačenje s tržišta, kolektivne tužbe, financijske štete,

sporovi sa sindikalistima, seksualno uznemiravanje i zlostavljanje, kaznena djela visoko pozicioniranih, nesretni slučajevi, aktivizam, diskriminacija, neprijateljsko preuzimanje, loše upravljanje, nasilje na radnom mjesti i tzv. zviždanje, odnosno odavanje radnji koje kompanija želi sakriti (Tafra-Vlahović, 2011). Međutim, važno je napomenuti da su krize relativne i da ono što predstavlja krizu za jednu organizaciju, za drugu je to tek manji izazov (Odobasić, 2021).

Svaka kriza je specifična, stoga postoje i mnogobrojne podjele. Prema Bernsteinu (2020) razlikujemo tri općenite kategorije:

1. **Prikradajuće krize** koje nadolaze kao niz događaja koje donositelji odluka ne prepoznaju. Tu za primjer navodi nepostojanje sustava za kontrolu širenja glasina, zatim nedostatnu dvosmjernu komunikaciju te neadekvatne korake za zaštitu života i imovine u hitnim situacijama.
2. **Sporogoruće krize** dolaze s nekim prethodnim upozorenjem, međutim situacija još uvijek nije prouzročila stvarnu štetu. Autor tu ističe sljedeća upozorenja: aktivizam na internetu, pritužbe i tužbe, odluke vlasti, pobuna radnika, nagle promjene i sl.
3. **Nagle krize** su krize kod kojih se šteta već dogodila i bit će i veća što bude više vremena trebalo za reagiranje. Pod naglim krizama autor navodi opasna/umobolna ponašanja, smrt, ozbiljne nesreće u sklopu institucije, požari te prirodne katastrofe.

Krize koje nisu uzrokovane iznenadnim događajima Sučević (2016) djeli se na sljedeće stupnjeve:

1. „**Potencijalna kriza** nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju.
2. **Latentna kriza** je stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima.
3. **Akutna kriza** je stanje u kojem su simptomi krize neposredno vidljivi“ (Sučević, 2016: 12).

### 3.3. OBILJEŽJA KRIZE

Svaku krizu obilježavaju višedimenzionalni aspekti, odnosno svaka kriza ima više obilježja te je za procjenu krize i uspješno ovladavanje njome potrebno cjelovito sagledavanje različitih obilježja (Osmanagić Bedenik, 2003). Uspješnost upravljanja u kriznim situacijama uvjetovana je poznavanjem glavnih karakteristika krize. S obzirom da kriznih situacija ima nebrojeno, a

svaki neugodni događaj nije kriza, u literaturi se, prema Kešetović i Toth (2012), najčešće navode tri obilježja zajednička svim krizama, a to su prijetnja, hitnost i nesigurnost.

1. **PRIJETNJA** ili moguća opasnost od smrti, ozljeđivanja, bolesti, materijalnih gubitaka, gubitka radnih mjesta, sigurnosti općenito uvjetovane su prirodom i opsegom same ugroze. Što je ugroza veća time je dublja i kriza. Prirodne katastrofe poput potresa i poplava gotovo uvijek izazivaju osjećaj krize, a strah od eventualnih posljedica raste. Prijetnje su različite, ponekad mogu biti i lažne.
2. **HITNOST** ili vremenski pritisak u kriznim situacijama često puta je od presudne važnosti pri donošenju odluka. Kriza zahtjeva brze reakcije. Ukoliko kriza ne uzrokuje trenutačne i akutne probleme, ozbiljne prijetnje utoliko ni ne proizvode osjećaj krize. Međutim, kako vremenski pritisak određuje krizu, posebno onu u kojoj je opasnost prisutna i realna, ona zahtijeva da se odmah nešto poduzme u vezi s njom. To je posebno važno kada se odluka mora donijeti u kratkom vremenskom roku. U uvjetima krize, kada se vremenski horizont smanjuje, od menadžera se zahtijeva još brže donošenje odluke nego inače, što predstavlja izuzetno stresnu situaciju. Stoga je „za uspješno upravljanje krizom nužno da toga menadžeri budu svjesni i da to poštuju pri oblikovanju odgovarajućih programa upravljanja - prije svega pri izgradnji sustava za lakše otkrivanje krize i krizno planiranje“ (Kešetović i Toth, 2012: 42-43).
3. **NESIGURNOST** u nepredvidivim situacijama često puta dolazi do izražaja. Paleta osjećaja nesigurnosti je široka, manifestira se na emotivnom, tjelesnom i intelektualnom planu, i najčešće popraćena i osjećajem straha. Nesigurnost i strah mogu otežati donošenje odluka i postupanja u kriznim situacijama, ali može i pobuditi potrebu za osjećajem sigurnosti, a prvi korak u tome je osvještavanje i suočavanje sa situacijom. Stanje nesigurnosti najčešće se manifestira pitanjima: Što se dogodilo, kako, zašto, kolika je šteta, ima li ozljeđenih...?

Uz navedena obilježja krize, prema Kešetović i Toth (2012), često se nedovoljnost, odnosno neadekvatnost resursa neophodnih za odgovor na krizu navodi kao četvrto osnovno obilježje krize. Može se reći da upravo u uvjetima krize ustanove, organizacije i institucije mogu vidjeti imaju li dovoljno resursa za reakciju i rješenje.



### 3.4. UZROCI I POSLJEDICE KRIZE

Bilo bi nemoguće nabrojiti sve moguće krize, jer kriza ima posvuda, pojavljuju se u raznim oblicima, ali razumijevanje glavnih vrsta rizika može pomoći da se ustanove one krize koje se trebaju izbjeći, ako je moguće, i za koje se treba unaprijed pripremiti smatra Luecke (2005). „Krizе dolaze iznenada i neočekivano. No bez obzira na čimbenik iznenađenja, svaka se organizacija, komercijalna ili javna, može pripremiti za krizu“ (Tomić i Milas, 2007: 137). S obzirom na to da u poslovnim krugovima uobičajeno prevladava stav kako su izvori krize „tamo vani“ te kako je poduzeće izloženo nemilim okolnostima, odnosno žrtva (Osmanagić Bedenik, 2003). Međutim, ono što pokazuju empirijska istraživanja, kriza je uglavnom unutarnja. Pitanje izvora krize nije jednostavno. Uglavnom se postavljaju poznata pitanja izvora konkurentne prednosti poduzeće kao npr.: „Je li za uspjeh poduzeća primarna okolina, primjerice pripadnost grani, ili su primarni unutarnji čimbenici uspjeha?“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 23). Isti izvor kaže da odgovori nude dva pristupa: strukturalistički i resorni pristup. Drugim riječima, za uspjeh organizacije ključna je struktura organizacije ili jedinstveni resursi organizacije. „Uspješnost poslovanja poduzeća najviše ovisi o unutarnjim sposobnostima, o posjedovanju i razvoju ključnog znanja u poduzeću, dok eksterni i strukturalni faktori imaju znatno manji utjecaj...“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 24).

Iako su uzroci krize različiti, u relevantnoj literaturi i radovima o izvorima krize, autori najčešće razlikuju vanjske i unutarnje izvore krize. „Vanjski izvori krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 24). Na takve izvore poduzeće ne može utjecati pa je važno koristiti instrumente koji menadžment mogu pravodobno upozoriti na negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva) te da je cilj takvog upozorenja „dobivanje vremena“ za učinkovitu prilagodbu budućim promjenama (Osmanagić Bedenik, 2003). S druge strane, ista autorica navodi da se „unutarnji izvori poslovne krize („kućne krize“) nalaze u samom poduzeću i njegovu načinu poslovanja...te da su „kućne krize“ ujedno najčešći i najopasniji izvor krize“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 24).

U svakom slučaju kriza predstavlja neočekivani događaj bezobzira je li uzrokovana vanjskim ili unutarnjim čimbenicima, odnosno, kako Glavaš naglašava „seriju povezanih događaja koji uzrokuju značajne disrupcije za različite aspekte poslovanja (npr. sigurnost ljudi i imovine, financijska stabilnost, reputacija) te posljedično narušavaju stabilnost i održivost organizacije“ (Glavaš, 2021). Osmanagić Bedenik (2003) kaže da je cilj spoznati krizu prije njenog nastanka

kako bi se izbjegle negativne posljedice, odnosno cilj je u uključivanju ranih signala u uzročno-posljedične odnose.

Posljedice krize, prema Osmanagić Bedenik (2003), najčešće se definiraju kao oslobođenje iz zapletene situacije. Isto tako navodi da se posljedice krize mogu sagledati i kao destruktivne i kao konstruktivne.

#### 3.4.1. Vanjski ili eksterni uzroci krize

„Vanjski uzroci, kako sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na ove uzroke“ (Tomić i Milas, 2007: 141). Vrlo često nije moguće u dobroj mjeri odrediti jesu li uzroci krize vanjski ili unutarnji, stoga spoznaje o uzrocima krize iznimno su važne za razvoj modela procesa izlaska iz krize. Prema Sučević (2016), mnogi vanjski uzroci odnosno događaji mogu se predvidjeti, ali s druge strane mnogo njih se i ne može, stoga je vrlo važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija na koju se ne može utjecati su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta, a koje bitno ograničavaju djelovanje menadžera. Druga kategorija vanjskih utjecaja koja je mnogo značajnija su promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti.

##### **Ekonomске promjene**

U vrijeme povoljnih ekonomskih uvjeta „mnogo pogrešaka i mana ostaje nekažnjeno, dok nepovoljne promjene u ekonomskom okruženju često uzrokuju propast poduzeća“ (Sučević, 2016: 15). Isti autor prema rezultatima istraživanjima ponašanja i uspješnosti tvrtki prije, tijekom i nakon globalnih recesija, kaže kako se može zaključiti da dobar menadžment može ublažiti, ponekad čak i iskoristiti loše ekonomske uvjete.

##### **Konkurentne promjene**

Što jednu školu čini uspješnijom od druge su česta pitanja koja si ravnatelji postavljaju. Može se reći da se pitanje konkurentnosti u sustavu obrazovanja intenziviralo posljednjih godina. Naime, promjene u društvu zahtijevaju od škola spremnost na prilagodbu novim tržišnim promjenama. Sučević (2016) ističe da ako menadžment pažljivo ne prati konkurentne promjene, ne ocjenjuje njihov značaj i ne poduzima potrebne akcije, tada poduzeće sigurno gubi svoje konkurentne promjene.

## **Političke promjene**

„Temeljni principi organizacije škole propisani su društveno-političkim interesima i ciljevima. Ti interesi i ciljevi u XXI. stoljeću svakako prelaze granice nacionalnih država“ (Madurić, Šimić, i Rašan-Križanac, 2009: 73). Političke promjene u velikoj mjeri određuju poslovanje odgojno-obrazovnih ustanova kako na nacionalnoj razini tako i na lokalnoj, a ulaskom u EU i na međunarodnoj razini. U Republici Hrvatskoj od 1990. pa sve do danas na poziciji ministra/ministrice obrazovanja izmijenilo se 5 ministrice i 19 ministara, sveukupno do promjene je došlo 24. Aktualni ministar obnaša drugi mandat, ali ne uzastopni. Najduži mandat kojeg je obnašao jedan ministar iznosi 7 godina, dok prosjek iznosi 1 godinu i pol. Učestalost promjene ministara/ministrice i općenito nesigurnost političke scene negativno utječe na rad odgojno-obrazovnih ustanova. Svaka promjena na najvišim funkcijama donosi i neke nove, često „preko noći donesene“ zakonske legislative, a time i dodatne troškove koje te promjene iziskuju. „Utjecaj političkog odlučivanja i nositelja političke moći na strukturu i organizaciju škole ovisi o kulturno-povijesnom i socijalno-gospodarskom kontekstu. Što je društvo razvijenije razina nacionalnog konsenzusa je viša, a hijerarhijsko odlučivanje rjeđe. Demokratski politički odnosi u suvremenom društvu potiču mrežnu nehijerarhijsku strukturu organizacije i zajedničko odlučivanje utemeljeno na ekspertnim analizama i preporukama stručnjaka“ (Madurić, Šimić i Rašan-Križanac, 2009: 74).

## **Socijalne promjene**

Društvene vrijednosti, tradicija, trendovi, odnosno promjene životnih navika i stavova mogu utjecati na uspješnost rada odgojno-obrazovnih ustanova. Za razliku od ekonomskih i političkih promjena, socijalne promjene se ne događaju brzo i naglo što ostavlja prostora menadžerima da se dobro pripreme (Sučević, 2016).

## **Demografske promjene**

Prema popisu stanovništva iz 2011. „Republika Hrvatska imala je 4 284 889 stanovnika, od toga 2 066 335 muškaraca (48,2%) i 2 218 554 žene (51,8%). Stanovništvo Republike Hrvatske prosječno je bilo staro 41,7 godina (muškarci 39,9, žene 43,4), što ga, nažalost, svrstava u najstarije nacije u Europi“ (DZS, 2013). Procesu starenja uvelike pridonosi i višegodišnje opadanje udjela mladog stanovništva pa tako udio mladih od 0 do 14 godina od ukupnog broja stanovnika iznosi svega 15,2% (DZS, 2013). Stoga „redukcija broja djece u učeničkoj dobi nameće potrebu planiranja školovanja učitelja. Očigledno će trebati sve manje učitelja i nastavnika. Jasno je da će to utjecati i na nastavničke studije na kojima će nužno doći do

smanjenja upisnih kvota. Uslijedit će zatvaranje mnogih škola u depopulacijskim krajevima. Napuštene kuće, škole i drugi objekti vanjski su odraz društvenih i demografskih procesa“ (Nejašmić, 2011: 8). Također isti autor navodi kako će uslijedit i zatvaranje mnogih škola, posebno u depopulacijskim krajevima.

### **Tehnološke promjene**

Brzinu tehnoloških promjena, posebice informatike i telekomunikacija, gotovo je nemoguće pratiti u sustavu obrazovanja. Upravo su nove tehnologije jedan od najvećih izazova s kojim se trenutno susreće obrazovni sustav. „Škola u uvjetima informatizacije društva, kada znanja i ideje postaju osnovni proizvodni resursi, od institucije koja je slijedila promjene, treba zauzeti ulogu predvodnika promjena. To su nova raskršća pred kojima se nalazi obrazovni sustav koji mora biti osjetljiv i adaptabilan, da postane generator promjena i da one budu stalni pratilac boljeg i kvalitetnijeg rada škole i obrazovanja kao cjeline“ (Nadrljanski, 2006: 265).

„Tehnološki aspekt odnosi se na činjenicu da u budućnosti škole apsolutno moraju prihvatiti nove tehnologije koje omogućavaju olakšano učenje, učenje na daljinu, pretraživanje enciklopedijskih baza znanja, te unapređenje komunikacije učenik-učenik, učenik-nastavnik i nastavnik-nastavnik pomoću najnovijih mrežnih i internet tehnologija“ (Telebar, 2005: 247).

### **Prirodne katastrofe**

Posebni izazov za upravljanje predstavljaju prirodne katastrofe s obzirom da se iznenada pojavljuju i da nisu rezultat izravnog djelovanja čovjeka već prirodnih sila (Fatorić, 2016). Prirodne katastrofe nastaju djelovanjem prirodnih sila, a manifestiraju se kao nastajanje potresa, požara (i šumskih), poplava, suša, snježnih lavina, olujnog nevremena, odrona i klizanja tla, orkanskih vjetrova, vulkanskih erupcija ...“ (Vuković, 2011: 8). U Prema izvješću Parlamenta o Fondu solidarnosti EU-a „rizik od prirodnih katastrofa postao je trajan i endemski, a učestalost i intenzitet prirodnih katastrofa sve su veći te ćemo s tim problemom suočavati i u nadolazećim desetljećima“ (EP, 2021).

#### 3.4.2. Unutarnji ili interni uzorci

Istraživanja su pokazala, a s time se slažu gotovo svi stručnjaci, da je u većini slučajeva uzrok krize unutarnji i pod kontrolom menadžera te da postotak direktne ili indirektno krivnje lošeg menadžmenta iznosi oko 80% (Sučević, 2016). „Loši menadžeri posljedica su pogrešnog razmišljanja kod njihovog postavljanja na tu odgovornu funkciju“ (Sučević, 2016: 22). Prema

Peterovom načelu loši menadžeri dostižu razinu vlastite nekompetentnosti. Odnosno svatko može napredovati sve dok ne dostignu poziciju za koju nisu spremni i sposobni, ali zbog ranije stečene reputacije teško odustaju od te funkcije koju loše obavljaju.

Valja istaknuti i namjerno štetno ponašanje kao jedan od važnih unutarnjih uzroka krize (Sučević, 2016). Autor pod time misli na štetno ponašanje korisnika, nezadovoljnih djelatnika i zloupotrebljavanje ovlasti. Ponovo ističe kako najveću štetu ponovo može nanijeti uprava. Tablica 10. prikazuje usporedni pregled teorije o uzrocima krize i rezultata istraživanja u Hrvatskoj i inozemstvu, SAD-u i Njemačkoj.

Tablica 10. Usporedni pregled teorije o uzrocima krize i rezultata istraživanja

<b>Teorija/strana istraživanja</b>	<b>Rezultati empirijskog istraživanja u Hrvatskoj</b>
Uglavnom vanjski uzroci krize (33%) Uglavnom unutarnji uzroci krize (100%)	Unutarnji uzroci krize (100%)
Direktna ili indirektna krivnja menadžmenta u oko 80% slučajeva	Direktna ili indirektna krivnja menadžmenta u 100% slučajeva
Namjerno štetno ponašanje menadžmenta je moguće	Namjerno štetno ponašanje menadžmenta (korupcija) jedan je od najznačajnijih uzroka krize
Loš menadžment je posljedica promoviranja djelatnika iz tvrtke bez menadžerskih sposobnosti	Loš menadžment je posljedica dovođenja ljudi na osnovi povjerenja, a ne sposobnosti

Izvor: obrada autora prema Sučević D. (2016). *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*. Zagreb:Lider press.

Iz tablice je razvidno da je Hrvatska, zbog korupcije kao najznačajnijeg uzroka krize, ali i lošeg menadžmenta, u većim problemima nego u SAD-u i Njemačkoj.

Osmanagić Bedenik, (2003) o uzrocima krize zaključno naglašava kako krizi predhodi splet uzroka, često puta se radi o kombinaciji unutarnjih i vanjskih uzroka, no ipak je „...različite uzroke krize moguće svesti na neprikladnost menadžmenta u ovladavanju izazovima posla“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 31).

### 3.5. UPRAVLJANJE U KRIZNIM SITUACIJAMA

Upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća „široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu: od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krize u užem smislu ili ovladavanje krizom“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 39). „Krizom je najbolje započeti upravljati prije nego što do nje dođe, u mirnom i objektivnom okruženju“ (Luecke, 2005: 22). Bernstein (2020) navodi kako postoji više razina aktivnosti upravljanjem krizom, koje se mogu svesti pod zajednički pojam „krizni menadžment“. Autor je aktivnosti poredao prema uobičajenom redosljedu događanja:

- **Sprječavanje krize**- najbolji način za upravljanje krizom je njeno sprječavanje, pa je tako i najbolji način za sprječavanje krize predvidjeti je i unaprijed ispraviti njezine moguće uzroke. Za predviđanje rizika najčešće se koristi revizija ranjivosti.
- **Krizno planiranje** u pisanom obliku je ključno u upravljanju kriznim situacijama. Autori ističe da se ne smije ni pretjerati s planiranjem te da je za uspješno upravljanje potrebno napraviti dva tipa kriznih planova:
  - Operativni*: što radimo, tko to radi, kad se to radi itd.
  - Komunikacijski*: što govorimo, tko to govori, kako objavljujemo poruke itd.
- **Obuka za krizu**- krizni plan je onoliko dobar kolika je sposobnost da ga se provede u praksi, a to zahtijeva obuku svih zaposlenika. Autor posebno ističe potrebu za sofisticiranijom razinom obuke članova tima za odgovaranje na krizu, te na medijsku obuku glasnogovornika.
- **Krizne vježbe**, odnosno praksa je način na koji učimo i obuka bez prakse je bezvrijedna. Svrha vježbi nije samo osigurati da ih tim može provesti, veći da se plan usavrši do razine da može pomoći u realnom vremenu i realnom svijetu.
- **Odgovaranje na krizu**- osim kod naglih kriza, ne postoji čvrsto pravilo kada pokrenuti implementaciju kriznog plana i započeti s odgovaranjem na krizu. Središnji krizni tim je taj koji donosi odluku o tempiranju odgovaranja na krizu, stoga je važno vježbati i prosudbu.

- **Oporavak od krize**- realno je za očekivati da sve krize u određenoj mjeri uzrokuju štetu. Racionalan pristup oporavku od krize je praćenje triju ključnih koraka: utvrđivanje štete, provođenje postkrizne analize i izrada revizija ranjivosti.

Krizni menadžment ili upravljanje krizom je „...sveobuhvatni zbroj načela i aktivnosti koji se temelji na kriznom misaonom sklopu, a uključuje niz faza zaštite: identificiranje i procjena ranjivih i slabih točaka, sprječavanje da se ranjivosti pretvore u krizu, planiranje za potencijalnu krizu, određivanje kada je kriza nastupila i koje mjere treba poduzeti, učinkovito komuniciranje tijekom krize, praćenje i prilagođavanje intervencije u hodu, te izoliranje tvrtke od krize jačanjem reputacije i kredibiliteta“ (Tafra-Vlahović, 2011: 52). Proces upravljanja krizom može se precizirati i detaljnije prikazati dvodimenzionalnom matricom koja obuhvaća pet razina i pet faza, slika 7. Takva matrica omogućuje u svakoj fazi i na svakoj razini istraživanje preduvjeta i posljedica krize (Osmanagić Bedenik, 2003).

Slika 7. Matrica procesa upravljanja krizom

Faze	prevencija	rana spoznaja	ovladavanje krizom	obnavljanje	učenje iz krize
	Kako se kriza može spriječiti?	Kako se nastupajuća kriza može prepoznati?	Kako se mogu ograničiti posljedice postojeće krize?	Kako se dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize?	Kako iz prebrođene krize izvući korist?
Razine	↓	↓	↓	↓	↓
sadržaji/procesi	Što se kada događa? →				
informacije	Tko prikuplja/isporučuje koje informacije? →				
organizacija	Tko preuzima koje zadatke i uloge? →				
komunikacija	Tko se, kada, kako i o čemu informira? →				
psihologija	Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti? →				

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa*. Zagreb:Školska knjiga.

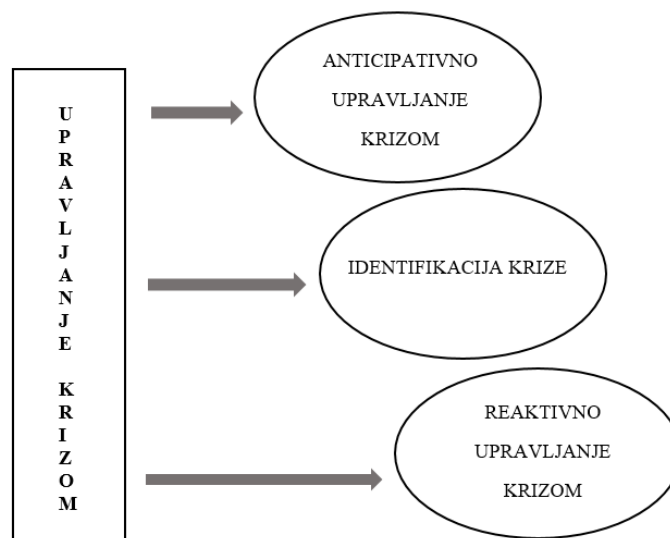
Temeljem provedenih istraživanja u Velikoj Britaniji i SAD-u, Sučević (2016) navodi postojanje kvalitetnog plana izlaska iz krize, pristupanje kriznog menadžmenta problemima

paralelno, a ne sekvencijalno, poboljšanje sustava kontrolinga, značajne promjene organizacije u smislu procesa i poboljšanja komunikacije kao važne značajke uspješnih pokušaja izlaska iz krize. Također prema istom autoru razlikuju se tri osnovana stupnja djelovanja u krizi:

1. „**Transformacija organizacije** događa se kada relativno zdrava tvrtka pokušava odgovoriti na pitanja: Što radimo pogrešno? i Što bismo mogli raditi bolje?;
2. **Preokret organizacije** se događa kada poduzeće sa značajnim problemima ima dovoljno vremena i resursa da nađe rješenje;
3. **Upravljanje krizom** se događa kada je u pitanju sama egzistencija poduzeća“ (Sučević, 2016: 13)

„Najvažniji preduvjet u upravljanju krizom jest pravodobna spoznaja opasne situacije, a posebna se pozornost pridaje signalima ranog upozorenja“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 55). Prema istoj autorici Slika 8. prikazuje faze uspješnog upravljanja krizom.

Slika 8. Faze uspješnog upravljanja krizom



Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa*. Zagreb:Školska knjiga.

**Anticipativno upravljanje krizom**, tj. preventivno djelovanje najbolji je način upravljanja krizom i rješavanja problema, služi preprečivanju i izbjegavanju krize. „Ostvaruje se prvenstveno jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti menadžmenta te upotrebom instrumenata koji nagovješćuju preokret i omogućuju prijelaz na novi smjer“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 59). Jedan od instrumenata upravljanja krizom je upravljanje rizicima. Autorica navodi dva poimanja upravljanja rizicima. Jedno je tradicionalno poimanje u kojem je



upravljanje rizicima je *ad hoc aktivnost*, tj. menadžment reagira nakon spoznaje rizika, te da je upravljanje rizicima usmjereno prema unutra, odnosno neučinkovito osoblje je primarni izvor rizika. Nasuprot tome je suvremeno poimanje koje obilježava: kontinuirano se promatraju i vrednuju stvarni rizici, svi se uključuju u upravljanje rizicima, menadžment preuzima odgovornost za vrednovanje i za upravljanje rizicima (Osmanagić Bedenik, 2003).

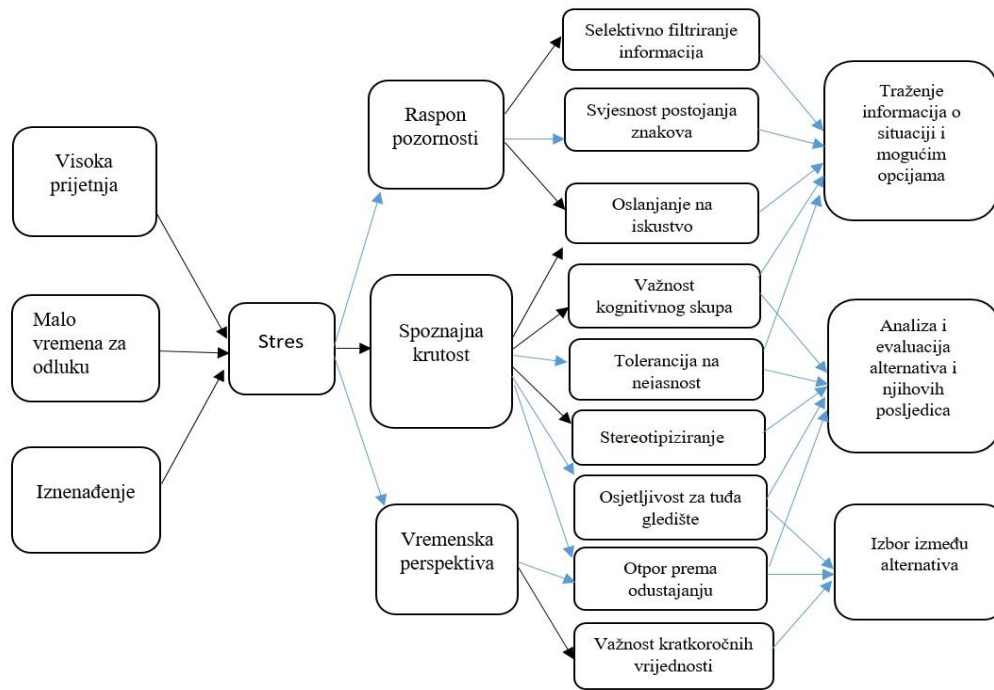
**Identifikacija krize** u prvom redu „odnosi se na razumijevanje i identifikaciju temeljnih varijabli i njihovih naglih promjena. Kada kriza nastupi, važno ju je što prije spoznati“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 153). Odgovara se na dva ključna pitanja: Jesmo li u krizi? Ako da, kojeg je inteziteta? Faze prepoznavanja stupnjevito se izražavaju putem simptoma (Osmanagić Bedenik, 2003).

**Reaktivno upravljanje krizom**, tj. ovladavanje krizom je restrukturiranje budućnosti poslovanja, podrazumijeva pitanje: Što učiniti kako bi se uspješno ‘izašlo’ iz krize? U procesu obnavljanja bitno je usredotočiti se na stvarne uzroke krize, a ne na pronalaženje krivca za sadašnje stanje. Naglašava se potreba konstruktivnog stava usmjerenog na budućnost. Danas se često koristi pojam *sanacija*, što znači ozdraviti, spasiti, izliječiti i stvoriti zdrave odnose (Osmanagić Bedenik, 2003).

Ponašanje i stilovi vođenja menadžera u krizi su od iznimne važnosti. Tafra-Vlahović (2011) naglašava kako je kriza prilika da se demonstrira kompetencija i vodstvo, odnosno prilika glavnog direktora da pokaže odlučnost, jake liderske odlike i pomogne rješavanju problema. Ponašanje menadžera u uvjetima krize ponekad postaje iracionalno što rezultira produbljenjem krize. „Teorija organizacijskog ponašanja tvrdi da je određena razina stresa potrebna da bi se postizali optimalni rezultati jer povećava motivaciju za akciju. Ipak, kad se prijeđe određena razina, stres počinje uzrokovati tjeskobu više nego motivaciju“ (Sučević, 2016: 38). Ole Holsti razvio je model utjecaja krize na ponašanje menadžera u krizi, slika 9. Međutim, iako je riječ o „grupi hipoteza koje nisu sve eksperimentalno potvrđene, ipak model može biti primjenjiv na razumijevanje ponašanje menadžera“ (Sučević, 2016: 38). Model identificira značajne karakteristike krizne situacije kao što su iznenađenje, velika opasnost i ograničeno raspoloživo vrijeme te karakteristike koje uzrokuju stres, promjenu spoznajne učinkovitosti menadžera što se može negativno odraziti na donošenje odluka (Sučević, 2016).

Slika 9. Holstijev model ponašanja menadžera u uvjetima krize

Karakteristike krize      Stres      Spoznajna učinkovitost      Zadatci kod odlučivanja



Legenda

- uglavnom povećava
- uglavnom smanjuje

Izvor: Obrada autora prema Sučević D. (2016). *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*. Zagreb:Lider press.

Prema Holstijevom modelu razvidno je da se zbog karakteristika krize stres kod menadžera uglavnom povećava, a samim time povećava se i spoznajna krutost što se reflektira i na samo odlučivanje u takvim situacijama. Vidljivo je da se menadžeri oslanjaju na iskustvo, da su stereotipiziranju, selektivnom filtriranju informacije te da pridaju važnost kratkoročnim vrijenostima.

Ranije navedeni stilovi vođenja u poglavlju 2.3.2. Sastavnice menadžmenta u obrazovanju, Vođenje, str. 28., upućuju na to da autokratski stil ima negativni utjecaj na organizacijsku klimu i dugoročne rezultate jer ograničava razvoj zaposlenih i njihovih ideja. Međutim, u uvjetima krize, posebice u ranim fazama izlaska iz krize, upravo autokratski stil daje najbolje rezultate jer daje dojam znanja, snage i sigurnosti. U kriznim situacijama često puta se odluke se moraju

donositi brzo i bez konsenzusa što zaposlenicima donosi olakšanje. Prema Sučević, poželjne karakteristike menadžera u kriznim uvjetima su sljedeće:

- „brzo određivanje jasnih kratkoročnih prioriteta i ciljeva
- vidljivo pokazivanje autoriteta
- postavljanje očekivanja i standarda
- odlučnost i brzo provođenje odluka
- stalno komuniciranje sa svim osobama uključenim u poslovanje poduzeća
- izgradnja pouzdanja i povjerenja kroz transparentnost i iskrenost
- autokratsko vođenje kroz fazu hitnosti“ (Sučević, 2016: 64).

Ranije je već spomenuto da, prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, školom upravlja Školski odbor, domovima Domski odbor, a ravnatelji su u svim navedenim odgojno-obrazovnim ustanovama poslovodni i stručni voditelji škole. Nadzorni odbor „svojim ovlastima može bitno usmjeravati, odnosno ograničavati rad menadžmenta te svojim zahtjevima utjecati na produblјivanje krize“ (Sučević, 2016: 21). Odbori bi, prema Bernstein (2020), trebali menadžmentu odobriti troškove za upravljanje krizom, osigurati ovlasti za upravljanje krizom te se maknuti s puta u kriznoj situaciji jer vrijeme koje je inače potrebno da se donese odluka, u krizi jednostavno nije dostupno. S druge strane smatra se da nedovoljna širina znanja ravnatelja iz područja ekonomije i komunikacija može dovesti do lošeg upravljanja, a samim time i do kriza. Osmanagić Bedenik (2003) ističe kako je menadžment odgovoran za cjelokupni proces upravljanja, a ne samo za ciljeve i odluke (Osmanagić Bedenik, 2003). Osim greški u vođenju, autorica navodi i nedovoljni vlastiti kapital kao vrlo česti uzrok krize. „Vrijeme klasičnog vođenja i uloge ravnatelja svakako je prošlo. Dobar ravnatelj više nije onaj koji se stiče svojim dobrim izvođenjem nastave. Nije mu više dovoljno znanje iz samo njegove matične struke, odnosno temeljno obrazovanje. On danas rješava složene probleme koji sličie problemima velikih tvrtki. Škola se mijenja, od ustanove za učenje učenika u školu koja uči. Sukladno tome svaki ravnatelj treba kontinuirano učiti i sustavno se razvijati u području vođenja“ (Hitrec, Jurčev i Đaković, 2009: 64 prema Resman, 2004). S obzirom na činjenicu da ravnatelj ne može biti stručnjak za sva područja, vrlo je važno da u vođenje škole uključuje i druge, a posebno u vrijeme kriznih situacija.

### 3.6. KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

Krizno komuniciranje je sastavni dio kriznog menadžmenta, i prema brojnim autorima ima najvažniju ulogu u rješavanju krize. Pored ranije spomenutih pogreški koje mogu dovesti do smanjenja otpornosti organizacije na krizu, poput neprepoznavanja znakova upozorenja, neplaniranja za krizu, sporog donošenja odluka, u literaturi se često susreće i nekvalitetna komunikacija ili izostanak komunikacije (Tafra-Vlahović, 2011). Kešetović i Toth (2012) naglašavaju da komunikacija ne mora nužno rezultirati razumijevanjem, stoga se „kvalitetan komunikacijski dijalog javlja kao izazovan zadatak svake organizacije pogođene nekim od oblika krize jer je ključan za uspješno upravljanje krizom. U nedostatku komunikacijske interakcije, razina neizvjesnosti kojom je obilježena svaka kriza postaje još veća“ (Mihalinčić, 2018: 28). Tomić i Milas navode kako „dobro pripremljeno krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima omogućuje tvrtki ne samo uspješno prevladavanje krize, nego i jačanje njezina ugleda, zahvaljujući javnoj pozornosti i kvalitetnim odnosima s javnošću u tom razdoblju“ (Tomić i Milas, 2007: 138 prema Skoko, 2006). „**Komunikacija u krizi** označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 209). Krizna komunikacija kao strategija i krizna komunikacija kao informacija su prema Tomić i Milas (2007) dvije općenite uporabe pojma krizne komunikacije. U kontekstu komunikacije kao strategije, Osmanagić Bedenik (2003) prema Töpferu (1999) navodi dvije temeljno različite strategije komuniciranja: defenzivna i ofenzivna.

Defenzivna strategija komuniciranja, poznata i kao politika prikrivanja i zataškavanja, a označava djelomično izvješćivanje unutar poduzeća i izvan njega, u ekstremnom slučaju to može značiti i prešućivanje ili čak negiranje pojave krize. Ofenzivna strategija komuniciranja za razliku od defenzivne slijedi suprotan cilj. Nastup u javnosti je otvoren, informacije se daju cjelovito i pravodobno. Takva cjelovita komunikacija stvara čvrstu podlogu za pripremu i uvođenje organizacijskih mjera izlaska iz krize, podrivaju se glasine i time izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja (Osmanagić Bedenik, 2003). Mediji- novine, televizija, radio i društvene mreže kriznim menadžerima predstavljaju poseban komunikacijski izazov, a za to ih je vrlo malo osposobljeno (Luecke, 2005). Također navodi da uz mudar pristup, mediji mogu krizu predstaviti onako kako menadžer želi. Nadalje, isti autor navodi kako „učinkovita interna komunikacija podiže moral zaposlenih i zaustavlja glasine koje oduzimaju energiju, a prate svaku veću krizu“ (Luecke, 2005: 75). Isto vrijedi i za komunikaciju prema van. „Krizne ometaju normalno poslovanje, privlače medijsku pozornost, umanjuju profitabilnost i eskaliraju do neslučenih granica ako im se ne pristupa ozbiljno i ako se njima ne upravlja efikasno.“

(Mihaljević i Mihalinić, 2014: 484). Prema istom izvoru „masovni mediji mogu utjecati na javno mišljenje kada su u pitanju uzroci kriza, kada se traži krivac, reakcija organizacije na krizu, samo rješenje krize i kada se analiziraju posljedice krize“ (Mihaljević i Mihalinić, 2014: 484). Nadalje „snaga i potencijal kriznog komuniciranja su u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati u skladu“ (Odobasić, 2021: 2).

Razvidno je kako komuniciranje i njegov sadržaj ovise o primatelju poruke te da nije nužno da svaki primatelj dobije sve informacije nego treba steći dojam kako se radi o smislenom planiranom procesu (Osmanagić Bedenik, 2003). Leucke (2005) ističe komunikaciju kao važno oruđe za svakog tko se bavi krizom. Stoga, prema istom autoru svaki krizni plan i svaki krizni tim trebao bi imati spreman komunikacijski plan za pružanje informacija čim postanu dostupne. Takvi planovi ne mogu dati biti odgovori na pitanja, ali mora imati mehanizme za ostvarivanje komunikacije.

U realizaciji kriznoga komuniciranja Pauers i suradnici navode četiri bitna i odlučujuća elementa:

1. „sposobnost uspostavljanja empatije prema javnosti,
2. stručnost i vjerodostojnost komunikatora priopćenja,
3. transparentnost, otvorenost i iskrenost u davanju informacija i
4. posvećenost i dostupnost komunikatora priopćenja“ (Mihaljević i Mihalinić, 2014: 485).

„Krizno komuniciranje u trenucima krize instituciji mora biti prioritet. Ako u krizi izostane reakcija menadžmenta zbog neorganiziranosti, nesnalaženja ili opiranja odgovornosti, menadžment mora biti spreman na različite vrste posljedica i štete za ugled institucije ili za odnose s dionicima“ (Obrovac Lipar, 2020: 68). Također je važno napomenuti da okončanje krize ne znači završetak kriznog komuniciranja, nego se ono nastavlja kroz analizu komunikacijskog procesa s ciljem kvalitetnije komunikacije u budućnosti (Mihalinić, 2018). Snaga i potencijal kriznog komuniciranja, prema (Bulajić, 2010), je u tome što neočekivanu situaciju mogu pretvoriti u predvidljivu, i u kojoj će sudionici krize imati svoje definirane uloge i djelovati sukladno.

### 3.7. KRIZNI MENADŽMENT U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA

Ranije je već spomenuto kako odgojno-obrazovne ustanove nisu imune na krizu, dapače, posljednjih godina ih je sve više. Stoga bi ravnatelji kao voditelji odgojno-obrazovnih ustanova trebali imati određena znanja iz područja kriznog menadžmenta koji je prema brojnim autorima ključ za sprječavanje krize i za uspješno ovladavanje krizom. Najveći broj dostupnih istraživanja na temu kriznog menadžmenta u odgojnim i obrazovnim ustanovama uglavnom dolaze iz Amerike te se rezultati tih istraživanja više odnose na njihov sustav. Međutim, predloženi modeli i strategije su primjenjivi i u našem sustavu jer kako Kešetović (2012) naglašava oni su u osnovi manje ili više slični te da se ne razlikuju puno od kriznih planova za ostale organizacije i ustanove. Također ističe kako odgojno-obrazovne ustanove spadaju u najvažnije društvene institucije koje utjelovljuju više vrlo važnih društvenih vrijednosti i predstavljaju agense socijalizacije koje prenose znanje i kulturu, vrijednosti i norme na buduće generacije, a koji su istovremeno iznimno ranjive institucije (Kešetović, 2012). Uobičajeno se smatra da bi odgojno-obrazovne ustanove trebale biti jedno od najsigurnijih mjesta za djecu i zaposlenike. Međutim, škole se danas suočavaju s različitim izazovima, rizicima i prijetnjama kriminala i antisocijalnog ponašanja, krađa i vandalskog ponašanja do utjecaja raznih izvanrednih situacija te prirodnih i antropogenih katastrofa (Kekić, Milašinović i Mlađan, 2012). U tom kontekstu, Liou (2016) ističe kako je u svakodnevnoj školskoj administraciji jedina sigurnost da sigurnosti nema. Nadalje isti autor prema Mintzbergu (1990) i Petersonu (2001) navodi da administrativni posao karakterizira složenost, nepredvidljivost i dvosmislenost te da naizgled manji događaj može dovesti do nereda i turbulencija u školskom sustavu. Školska kriza definira se kao traumatski događaj povezan sa školom, bilo da se događa unutar ili izvan njega, a karakterizira ga nesigurnost, složenost i hitnost (Liou, 2016 prema Krauss, 1998; Seeger, 2002). Isti autor navodi kako školska kriza uključuje cijelu školu, zaposlenike, učenike i njihove obitelji, članove zajednice, ali i druge koji imaju poseban interes za dobrobit škole. Može se utvrditi kako kriza ne utječe samo na školsku zajednicu nego i na cjelokupnu zajednicu i društvo. Za krizne događaje koji uzrokuju tešku emocionalnu i socijalnu nevolju, MacNeil i Topping (2007) ističu potrebu za nedvojbenom zakonskom obvezom uspostavljanja plana upravljanja u kriznim situacijama za sve škole. Stoga, ključan je imperativ da škole budu što bolje pripremljene za neočekivane događaje jer su škole u više navrata pokazale ranjivost na krizu (Liou, 2016 prema Coombs, 2007.; Lonigan, Phillips i Richey, 2003). Iako područje kriznog upravljanja još uvijek nije dovoljno istraženo i proučeno u obrazovanju, praktičari i znanstvenici sugeriraju organizacijama učenje iz uspješnih slučajeva

kako bi se učinkovitije nosile s neočekivanim krizama (MacNeil i Topping, 2007; Sapriel, 2003). Postoje mnogobrojni znanstveni i stručni radovi koji mogu praktičarima olakšati život u kriznim situacijama, međutim, Obrovac Lipar (2020) ističe kako se o tome ne razmišlja sve dok se kriza ne dogodi. Literatura o kriznom menadžmentu sugerira da sve krize, mnogo prije nego što se pojave, odašilju signale ranog upozorenja koji upućuju na da je vjerojatnost krize prilično velika (Mitroff, Diamond i Alpaslan, 2006). Upravljanje krizom može se promatrati kao podskup ili poseban slučaj upravljanja rizikom, a rizik je svaki čimbenik koji može spriječiti školu u postizanju svojih ciljeva (Austega, n.d.). Smits i Ezzat (2003) smatraju da je priprema jedan od, ako ne i najvažnijih koraka u procesu prevencija krize, te da učinkovito upravljanje krizom ovisi o planiranju i ljudima (Boudreaux, 2005). I dok se organizacije bore među neizvjesnostima, znanstvenici traže teorije, modele i praktične metode prikladne za dinamizam kriznih situacija (Boudreaux, 2005 prema Goldberg i Markóczy, 2000). „Analizirajući tijek razvoja krize od njezina nastanka pa do samog završetka, brojni autori formulirali su različite modele u kojima su opisali životni ciklus kriznih situacija, odnosno njihove razvojne faze“ (Jugo, 2015: 71). Nadalje, isti autor naglašava da „modeli koji su razvijeni analizom omogućuju određenu razinu predvidljivosti koja je važna za bilo koju teorijsku formulaciju, ali još važnija za razumijevanje i upravljanje kriznim situacijama“ (Jugo, 2015: 71). Sukladno navedenom, tri najutjecajnija modela pristupa krizi su: Finkov (1986) četverostupanjski model životnog ciklusa krize, zatim Mitroffov (1994) petostupanjski model, te Coombsov trostupanjski model (Boudreaux, 2005).

Coombsov trostupanjski model jedan je od najčešćih, ali i najjednostavnijih modela životnog ciklusa krize. Coombs (1999) opisuje tri faze modela kao makrofaze koje se mogu primijeniti na mnoge druge modele kriznog upravljanja te navodi sljedeću podjelu:

1. Pretkrizna faza – uključuje sve aspekte prevencije krize, dakle detekciju signala, prevenciju i pripremu krize.
2. Krizna faza – uključuje sve korake koji se poduzimaju pri suočavanju i odgovoru na krizni događaj.
3. Postkrizna faza – počinje kada je kriza riješena, uvjeravanje javnosti u sigurnost organizacije i učenje iz događaja.

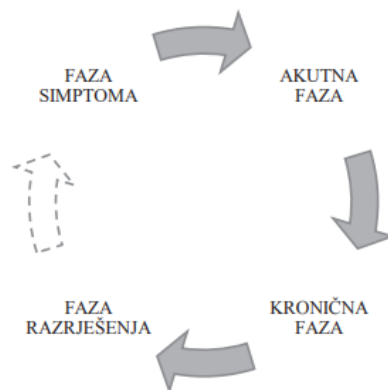
Jugo (2015) kaže kako Sellnow i Seeger (2013) „trofazni model ističu kao vrlo utjecajan u konceptualizaciji kriznog komuniciranja i kriznog upravljanja. Navode kako su ovaj model brojni autori koristili u analizama različitih studija slučaja kriza budući da je omogućivao jednostavno strukturiranje i analizu specifičnih kriza ili njihovih vrsta“ (Jugo, 2015: 73).

Nedostatak ovog modela prema nekim autorima je manjak preciznosti u predviđanju i nedovoljno pojašnjeno kako jedna faza prelazi u drugu (Jugo, 2015).

Brojni autori koriste Finkov (1986) četverostupanjski model za razumijevanje organizacijske krize i njezino upravljanje, slika 10. Model ispituje krizu kao prošireni događaj s dovoljno znakova upozorenja koji prethode događaju, a čine ga:

1. Prodromalni stadij – u ovoj fazi menadžeri pokušavaju identificirati nadolazeću krizu, odnosno znakove upozorenja. Uloga menadžera je proaktivna.
2. Akutni stadij – ovu fazu karakterizira izbijanje krize, odnosno krizni događaj i posljedice štete. Na ozbiljnost krize utječe uspjeh prodromalni stadij. Uspješna proaktivna identifikacija krize može smanjiti utjecaj krize u akutnoj fazi, dok neuspješno prepoznavanje u prodromalnom stadiju stvara reaktivnu situaciju umjesto proaktivne intervencije.
3. Kronični stadij – ova faza se odnosi na trajne posljedice krize.
4. Stadij oporavka – identificira jasan kraj krize (Liou, 2016).

Slika 10. Finkov model razvoja krize u četiri faze



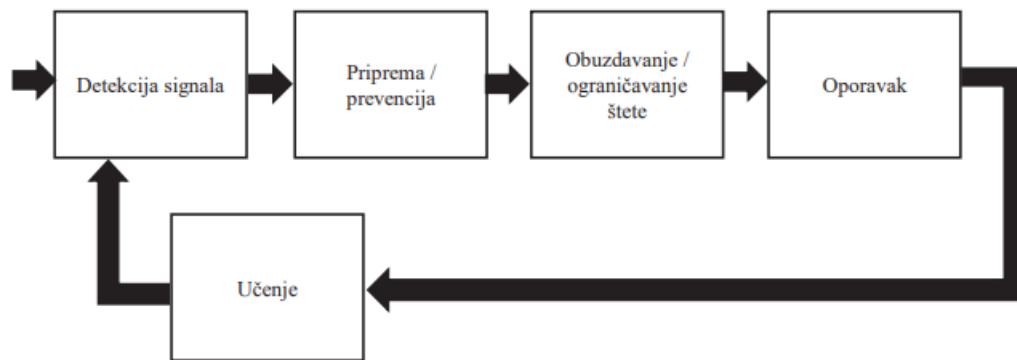
Izvor: Jugo, D. (2015). Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. *Doktorski rad*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, Osijek.

Objašnjavajući svoj model „Fink ističe kako je efektivno krizno planiranje usmjereno identificiranju ranih znakova upozorenja koja sugeriraju moguću krizu, iako simptomi krize mogu biti posredni i vrlo teški za prepoznati“ (Jugo, 2015: 79).

Paerson-Mitroff (1993) formulirali su petostupanjski model upravljanja krizom koji je složeniji od prethodna dva, a dijeli se u pet faza: otkrivanje signala, prevencija, šteta, oporavak i učenje, slika 11.



Slika 11. Pet faza kriznog upravljanja prema Pearson i Mitroff

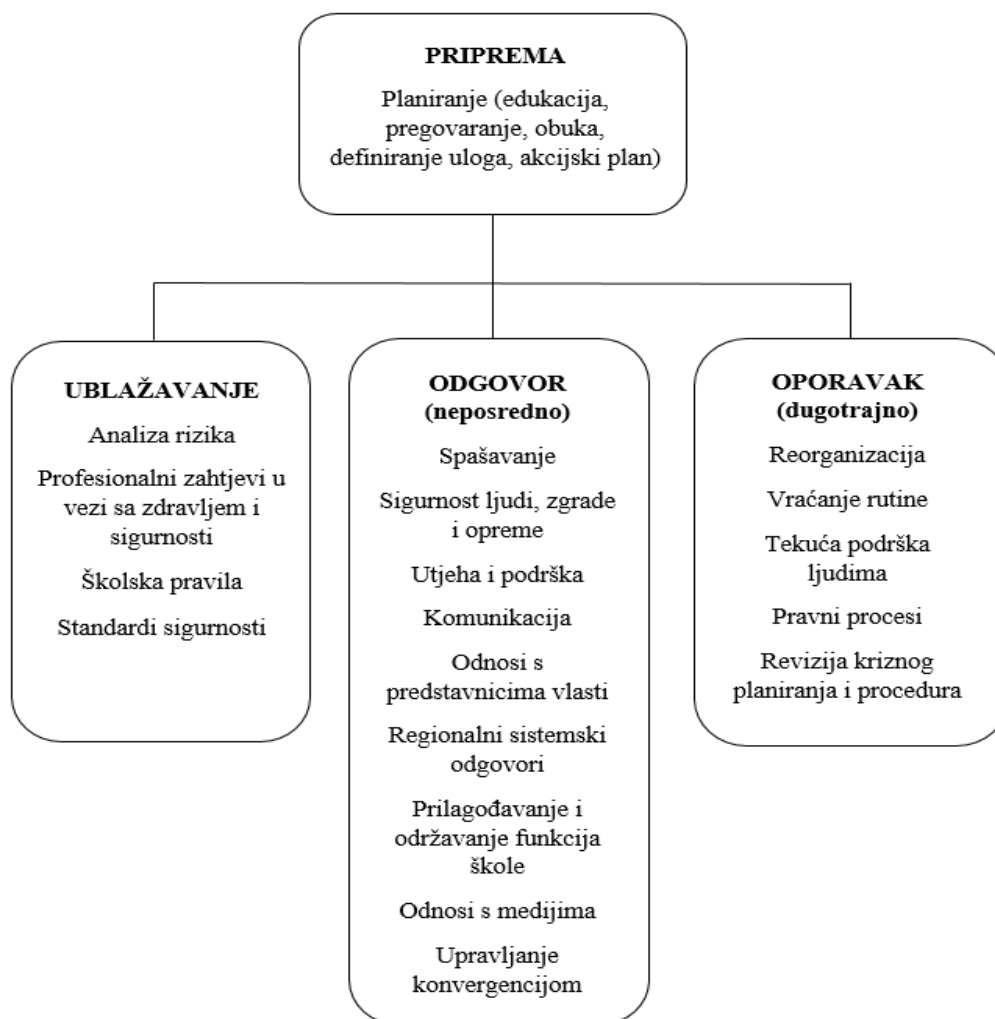


Izvor: Izvor: 1. Jugo, D. (2015). Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. *Doktorski rad*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, Osijek.

Autori modela „snažan naglasak stavljaju upravo na prevenciju krize kroz rano detektiranje mogućih signala, ali i definiranje čitavog portfelja kriza s kojima se organizacije mogu susresti kroz svoje poslovanje“ isto tako naglašavaju da unatoč određenoj količini štete koju kriza ostavlja, svaka organizacija može pridonijeti da se njezin razmjer smanji kroz pravilno upravljanje“ (Jugo, 2015: 84 prema Pearson i Mitroff, 1993).

Na području bivše Jugoslavije temom kriznog menadžmenta najviše se bave Kešetović i Toth, čije su analize prema Ivanović (2014) zaslužne za unapređivanje i produbljivanje znanja iz ove discipline. Kešetović (2012) kaže kako se predloženi modeli kriznog planiranja za odgojno-obrazovne ustanove u osnovi ne razlikuju puno od kriznih planova za ostale organizacije i ustanove. U tom kontekstu, u svom radu prema Whitla (2003) prikazuje jedan tipičan model kriznog planiranja za škole, slika 12.

Slika 12. Model kriznog planiranja za škole



Izvor: obrada autora prema Kešetović, Ž. (2012). Crisis situations and risks management in educational institutions. *Zbornik radova Fakulteta bezbednosti*, Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti. Beograd, str. 27-42.

Odgojno-obrazovne ustanove unatoč tome što se smatraju sigurnim mjestima, u posljednja dva desetljeća pokazuju da nisu imune na sve veće društvene, zdravstvene i financijske pritiske. Takvi pritisci prema Gainey (2010) mogu škole odvratiti od njihove središnje misije, a to je obrazovanje učenika. Također navodi kao bi ravnatelji trebali pokazati vizionarsko vodstvo i tražiti prilike za održavanje uspješnih i sigurnih škola, pripremljenih za krizne situacije. Nadalje, ističe i potrebu za integracijom kriznog menadžmenta u svakodnevno upravljanje. Mnogi autori ističu prepoznavanje ranih signala ključnim u prevenciji kriznih situacija, stoga ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova moraju stalno oslušivati signale koji bi mogli ukazivati na “bombu koja samo što nije eksplodirala“. Mitrofić, Diamond i Alpaslan (2006) u

svojem radu navode neke od signala koji bi mogli dovesti do krize u školama, kampusima i sveučilištima, tablica 11.

Tablica 11. Signali ranog upozorenja

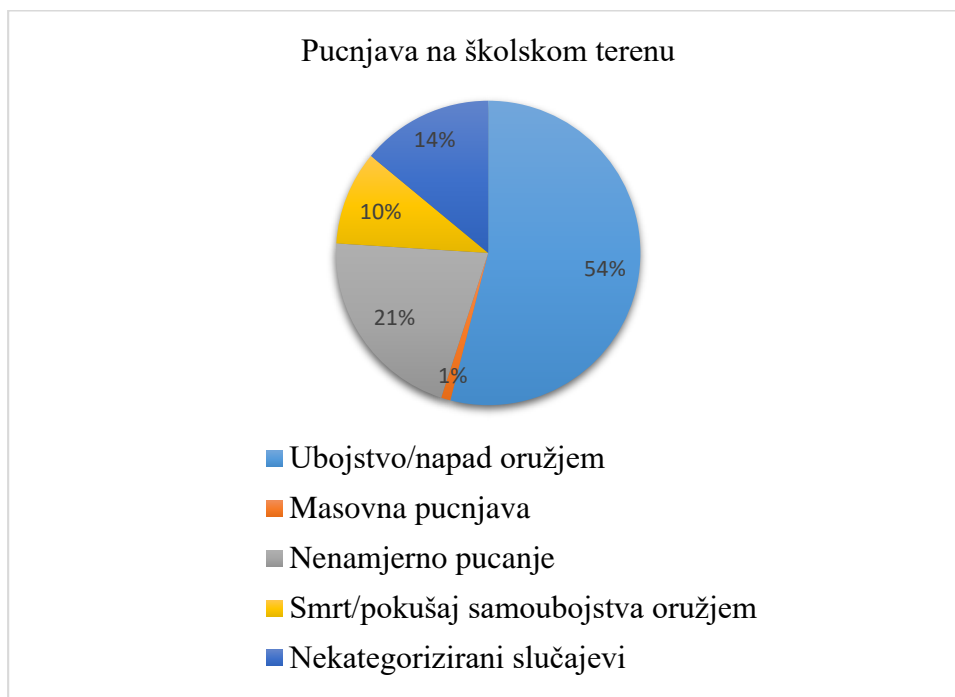
<b>Signali ranog upozorenja</b>		
<p><b>Zločin</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- silovanja</li> <li>- ubojstva</li> <li>- krađe</li> <li>- oružje</li> <li>- bande</li> <li>- terorizam</li> </ul> <p><b>Osobni podatci</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- krađa identiteta</li> <li>- kršenje povjerljivosti</li> </ul> <p><b>Sigurnost objekta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sigurna gradnja</li> </ul>	<p><b>Administracija</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nepotizam</li> <li>- sudski sporovi</li> </ul> <p><b>Zdravlje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izbijanje bolesti</li> <li>- sigurnost hrane</li> </ul> <p><b>Nedolično ponašanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prijevara</li> <li>- sukob interesa</li> <li>- skandali</li> </ul>	<p><b>Financijski</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- loše upravljanje</li> <li>- prijevara</li> </ul> <p><b>Prirodne katastrofe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- požari</li> <li>- polave</li> </ul> <p><b>Reputacija/ugled</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lažne glasine</li> </ul>

Izvor : obrada autora prema Mitroff, I. L., Diamond, M. A. i Alpaslan, M. (2006). How prepare are America`s Colleges and Universities for Major Crises? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38 (1), str. 61-67.

Popis kriza koje škole moraju uzeti u obzir prilikom izrade kriznog plana je porastao. Srećom, dramatični događaji sa smrtnim posljedicama i ozljedama su mali postotak kriza koje utječu na rad škola. No, sve češće su u fokusu krize povezane s prirodnim nepogodama, pandemijom, vršnjačko nasilje, disciplina, slaba financijska ulaganja te nezadovoljstvo zaposlenika uvjetima rada. Negativan publicitet, slaba motivacija, odlazak najboljih kadrova, pad kvalitete, zastarjela tehnologija, neprimjeren odnos prema kupcima, loša interna komunikacija, loš moral zaposlenih, velika fluktuacija radne snage samo su neki od ranih simptoma budućih problema (Sučević, 2016). Učestalost i ozbiljnost školskih kriza diljem svijeta su se povećale. Pa tako, prema podacima, Fonda za prevenciju nasilja oružjem u SAD-u, Everytown for Gun Safety, u razdoblju od 2013. do 2019. u američkim osnovnim i srednjim školama, fakultetima i

sveučilištima, identificirano je 549 incidenata pucnjave na školskim terenima, od toga se 347 dogodilo u osnovnoj ili srednjoj školi, Graf 1.

Graf 1. Pucnjava na školskom terenu u SAD-u u razdoblju od 2013.-2019.



Izvor: Everytown for Gun Safety, <https://www.everytown.org/> (pristupano 29.12.2021.)

Većina incidenata nasilja iz oružja u osnovnim i srednjim školama, njih 54% čine ubojstva i napadi bez smrtnog ishoda, 21% odnosi se na nenamjerno pucanje, 14% nekategoriziranih slučajeva odnose se na incidente koji uključuju intervencije službenika za provođenje zakona, 10% incidenata odnosi se na samoubojstvo i pokušaj ubojstva u kojima strijelac nije imao namjeru ozlijediti druge ljude. Iz rezultata razvidno je da su masovne pucnjave u školama rijetke, odnosno čine 1%, međutim oni čine četvrtinu ukupnih smrtnih slučajeva iz vatrenog oružja. Iako svakako treba napomenuti da je upravo masovna pucnjava koja se 1999. dogodila u američkoj srednjoj školi Columbine u Coloradu, značajno je preinačila ulogu upravljanja krizama u obrazovnim okruženjima. Liou (2016) u svojem radu navodi podatke američkog nacionalnog izvješća o kriminalu i sigurnosti u državnim školama za razdoblje od 2009. do 2010. godine. Podaci pokazuju da je sve veći broj učenika osnovnih i srednjih škola koji su doživjeli nasilje i kriminal u školi, te oko 90% javnih škola zabilježilo je barem jedno incident nasilja.

### 3.7.1. Krizno komuniciranje u odgojno-obrazovnim ustanovama

Tomić (2016) u svojoj knjizi *Odnosi s javnošću, teorija i praksa* navodi kako obrazovne institucije, i javne i privatne, moraju održavati učinkovite veze s različitim profesionalnim i neprofesionalnim javnostima, dok služe društvu kao takvom. Također ističe da su danas odnosi s javnošću važni za uspješno funkcioniranje svake obrazovne institucije te da potreba za odnosima s javnošću proizlazi iz brojnih problema s kojima se obrazovne institucije suočavaju, kao što su nasilje u školama, uvođenje novih programa, zatim nezadovoljstvo djelatnika plaćama i brojnim drugim poteškoćama. „Svi profesionalci u obrazovnim odnosima s javnošću teže više biti proaktivni nego reaktivni - predvidjeti prije probleme i mogućnosti nego čekati i reagirati u krizi“ (Tomić, 2016: 432). Proaktivni odnosi s javnošću doprinose sprječavanju potencijalnih konfliktnih situacija koje bi mogle rezultirati negativnim publicitetom (Mitrović i Drača). Takav pristup može se postići procesom u četiri koraka: „1. istraživanje ili prikupljanje informacija, 2. planiranje, 3. provedba i 4. evaluacija“ (Tomić, 2016: 432 prema Henderson, 2001). S obzirom da se obrazovne institucije često susreću s raznim krizama, važnost kriznog komuniciranja prema mogim autorima je ključna. „Školske krize mogu se ticati prirodnih nepogoda poput požara ili potresa, hitnih slučajeva poput pucnjave u školi i drugih nasilnih činova, trovanja hranom ili nesreća školskih autobusa. Krizne situacije mogu nastati i ako su zaposlenici optuženi za pronevjeru ili profesori za seksualno zlostavljanje ili iz drugih razloga“ (Tomić, 2016: 441 prema Henderson, 2001). Nadalje, Henderson ističe potrebu za izradom plana za upravljanje krizom kako bi se krize dočekale spremno. Također naglašava kako je interna komunikacija najvažnija, te da su zaposlenici, nastavničko osoblje i učenici prva javnost koje moraju biti informirane o bilo kojoj kriznoj situaciji. Ističe još da zaposlenici nikako ne smiju saznati nešto o školi u kojoj rade iz medija. S druge strane, prema vanjskoj javnosti medij je najvažniji komunikacijski kanal (Mitrović i Drača, 2007). Utjecaj medija na stvaranje i oblikovanje javnog mijenja je neupitan, stoga uvijek treba imati na umu da „kriza nije ono što se stvarno dogodilo, nego ono što ljudi misle da se dogodilo“ (Odošić, 2021: 38).

### 3.7.2. Krizne intervencije u odgojno-obrazovnim ustanovama

„Jedinstveni sustav kriznog upravljanja u Republici Hrvatskoj nije izgrađen. Postoje pojedinačna rješenja odgovora na krizne situacije unutar područja nadležnosti pojedinih resora, ali nema jedinstvenog sustava na razini države“ (Vučak i Zelić, 2009: 128). Početak kriznih intervencija u hrvatskim školama, prema Arambašić (2012), započinje 1995. padom rakete u školsko dvorište tijekom raketiranja Zagreba. Radilo se o psihološkoj krizi učenika i djelatnika

škole, a intervenciju je, bez odobrenja Ministarstva, provelo Društvo za psihološku pomoć iz Zagreba (u nastavku teksta Društvo). Ista autorica ističe kako je službeni početak provedbe psiholoških kriznih intervencija u sustavu prosvjete započeo 1999. godine i to nakon što je domar jedne zagrebačke osnovne škole optužen za spolno zlostavljanje osmogodišnjih učenica. Do tada je Društvo psihološke krizne intervencije u odgojno-obrazovnim ustanovama provodilo „ilegalno“ odnosno bez suglasnosti Ministarstva. Suradnja Društva i resornog Ministarstva rezultirala je donošenjem Odluke o imenovanju regionalnih voditelja i članova Tima za krizne intervencije u sustavu odgoja i obrazovanja. Tim je podijeljen na 9 regionalnih skupina po županijama, a zadaća članova je provođenje psiholoških kriznih intervencija u slučaju kriznih događaja u sustavu odgoja i obrazovanja s ciljem ublažavanja utjecaja kriznog događaja, ubrzavanja procesa oporavka sudionika te sprječavanja dugotrajnih psiholoških posljedica traumatskog događaja (Odluka, 2017). Prema Protokolu o pokretanju psiholoških kriznih intervencija u sustavu odgoja i obrazovanja, Timovi su do kraja 2016./2017. školske godine intervenirali više od 350 puta nakon kriznih događaja (MZO, 2021).

Ministarstvo je, osim navedene odluke, donijelo i druge službene dokumente koji se tiču rada na prevenciji i suzbijanju nasilja u školama. Jedan od takvih dokumenata je Protokol o postupanju u slučaju nasilja među djecom i mladima. Nadalje „u sklopu programa „Škole podrške“, Forum za slobodu odgoja izradio je u suradnji s Uredom UNICEF-a za Hrvatsku program te publikaciju „Protresi!: zbirka nastavnih priprema za razvoj emocionalne otpornosti i suočavanja s krizom“, ponajprije namijenjenu školama Sisačko-moslavačke županije kao potpora u radu s učenicima na razvoju dobrog mentalnog zdravlja“ (MZO, 2021). U prosincu 2021., svjesni važnosti prevencije i sprječavanja nasilja, Ministarstvo znanosti i obrazovanja na svojim službenim stranicama objavljuje priručnik pod nazivom „Sprečavanje nasilja u školi: praktični priručnik“ koji je Svjetska zdravstvena organizacija izradila je u suradnji s UNESCO-om i UNICEF-om. Priručnik osim što daje uvid u svjetska iskustva daje i prijedloge za sprečavanje nasilja i neprihvatljivog ponašanja u odgojno-obrazovnim ustanovama (MZO, 2021).

### 3.7.3. Mediji u krizi

„U kriznim situacijama nije potrebno pronalaziti posebne načine kako privući pozornost medija. Svaka kriza ima potencijal za nastanak zanimljive priče i kao takva dovoljan je razlog za uključivanje medija u krizu“ (Mihalinić, 2018: 25). Interes medija za krizne situacije je iznimno velik. „Zahvaljujući medijima, vijest da je neku zajednicu pogodio određeni traumatski

dogadaj širi se brzinom munje. Za vrlo kratko vrijeme iz elektroničkih i pisanih medija saznaje se sljedeće: “Ravnatelj i dvije učiteljice zataškavali bludničenje?” ... Učenica škarama, na satu, izbola učenicu“, “Učenik s puškom upao u razred i ranio đaka i profesoricu“, “Srednjoškolac zbog jedinice ubio profesora pa onda i sebe“ ...“Školski autobus na okretištu pregazio osmogodišnjeg đaka“ (Arambašić, 2012: 137). Sukladno navedenom, Gainey (2014) još ističe da upozorenja koja dominiraju današnjim naslovima ističu stvarnost da krize više nisu ograničene društvenim ili geografskim granicama. Tafra-Vlahović (2011) navodi da medijsko informiranje javnosti s jedne strane može pomoći načinu na koji organizacija upravlja krizom, ali s druge strane može i odmoći. Mihalinčić (2018) ističe kako svaka organizacija koju zatekne kriza mora biti svjesna da mediji žele informacije i da imaju pravo na njih, a davanjem informacija veće su mogućnosti za organizaciju da učinkovito upravlja krizom, odnosno upravo time organizacija može držati stvari pod kontrolom. Sukladno navedenom, razumljivo je da mediji u suvremenom svijetu imaju bitnu ulogu u oblikovanju prevladavajućeg poimanja koje proizlazi iz procesa utvrđivanja odgovornosti (Kešetović i Toth, 2012). U Republici Hrvatskoj, posljednjih deset godina razvidan je sve veći interes medija za događanja u odgojno-obrazovnim ustanovama, posebno Internet portala. Temeljem toga, u nastavku slijedi nekoliko naslava koji su prikazani javnosti putem elektroničkih medija:

- Večernji list, 7. prosinca 2011., Ravnatelj: Nije bilo silovanja, ali učenik se osjeća nelagodno (Škalamera, 2011) U Karlovcu, dvojica učenika držala su nesretnog dječaka, a treći ga je pokušao silovati nogom stolca.
- Jutarnji list, 31.siječnja 2013., 'Učenici na satu rokcu, laju, piju, psuju i pljuju – a ne možemo ih kazniti' Pobunilo se 7000 nastavnika! (Devčić, 2013)
- Večernji list, 6.12.2018., Profesor fizički nasrnuo na učenike jer su ga gađali kredom? (Beti, 2018).
- 24 sata, 16.3.2019., Bum! Tras! Dva srednjoškolca iz Istre boksali do krvi u školi (Lepan, Sarić Čedić i Burazer, 2019)
- 24 sata, 31.10.2019., Djeca nam dolaze u suzama, zaustavite nasilje u školama (Krmpotić i Dasović, 2019)
- 24 sata, 1.12.2019. Štrajk je pokazao duboku krizu upravljanja u javnom sektoru
- Dnevnik.hr, 29.1.2020., Odgojiteljice dobile opomenu pred otkaz: Troje djece pobjeglo iz vrtića, sat vremena nitko nije znao da ih nema (Rendulić, 2020)
- 24 sata, 18.2. 2020. Strašna tučnjava učenica u Dubravi: Vršnjaci ih snimali i navijali (Krištafor, 2020)

- Indeks, 4.2.2021., Mlada Slavonka oduzela si je život. U pismu napisala kako ju je iznevjerio sustav (Šljivak, 2021)... Bila je zaposlena kao pedagog u školi, a ravnateljica joj je odbila dati da radi od kuće iako ima bolesnog oca, dok joj je liječnica odbila dati bolovanje.
- 24 sata, 28.9.2022., Šokantni podatci Ministarstva: U 2 godine inspekcija 548 puta dolazila u škole zbog nasilja (Tkalčević i Dasović, 2022).

Unatoč ukazivanja medija na probleme u sustavu odgoja i obrazovanja, valja istaknuti da često puta ne možemo biti sigurni u vjerodostojnost tako dobivenih informacija, stoga je važno, prema Mihalinić (2018) da mediji dobiju prve informacije jer se na taj način može spriječiti medije da sami kreiraju svoju stranu priče, koje u konačnici mogu dovesti do loših posljedica za samu organizaciju.



## 4. PRIMARNO EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Sukladno predmetu istraživanja, u okviru rada istraženi su i analizirani stavovi dionika odgojno-obrazovnih ustanova kako bi se utvrdili uzroci i posljedice kriznih situacija u odgojno-obrazovnim ustanovama, obilježja kriznog menadžmenta kao i mogućnosti i ograničenja i primjene kriznog menadžmenta i komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

U svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva i dobivanja odgovora na istraživačka pitanja provedeno je empirijsko istraživanje pomoću polustrukturiranog intervjua s dionicima odgojno-obrazovnih ustanova na području Republike Hrvatske u kojem su ispitani stavovi dionika odgojno-obrazovnih ustanova u Republici Hrvatskoj po pitanju kriznog menadžmenta i komuniciranja u kriznim situacijama.

### 4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U cilju prikupljanja odgovora na postavljena istraživačka pitanja, u istraživanju je korištena kvalitativna metoda. “Kvalitativna istraživanja ne teže otkrivanju općih zakona, već razumijevanju određenog socijalnog konteksta koji je upravljan značenjima koja mu pridaju sudionici tog konteksta” (Žentil Barić, 2016: 12 prema Mejovšek, 2005). Nestrukturirane istraživačke strategije koje se koriste u kvalitativnom istraživanju omogućavaju uvid u dublje i detaljnije podatke (Slišković, 2017). Mejovšek navodi da ta “dubina” podrazumijeva prikupljanje opširnih informacija kojima se nastoji otkriti suština problema, za razliku od kvantitativnih istraživanja koji problem zahvaćaju samo površinski (Barić, 2016 prema Mejovšek, 2005). Tehnike prikupljanja empirijskog materijala u kvalitativnom istraživanju koriste „koriste holističke, naturalističke i narativne deskripcije različitih situacija u nekontroliranim uvjetima, kako bi im pridali pravo značenje“ (Žentil Barić, 2016: 16 prema Halmi, 1996).

U metodološkoj literaturi autori najčešće navode sljedeće kvalitativne metode prikupljanja podataka: promatranje, intervju, fokus grupa i povijesnu studiju, s tim da se intervju navodi kao jedna od osnovnih kvalitativnih istraživačkih metoda (Barić, 2016). Prema načinu postavljanja pitanja, razni autori najčešće razlikuju strukturirani, polustrukturirani i nestrukturirani intervju. Za potrebe ovog rada provedeno je istraživanje pomoću polustrukturiranog intervjua prema unaprijed pripremljenom vodiču. „Polustrukturirani intervju je prikladna tehnika za istraživanje stavova i mišljenja ispitanika o složenim i delikatnim pitanjima jer omogućuje dublje i

preciznije ispitivanje“ (Žentil Barić, 2016: 30). To je ujedno metoda koja se najčešće primjenjuje u društvenim znanostima. Nadalje, polustrukturirani intervju je „fleksibilniji od strukturiranog intervjua u smislu da ne koristi set strogo formuliranih pitanja koja se tijekom svakog intervjua postavljaju istim riječima“ (Žentil Barić, 2016: 29). Pitanja se kao i kod strukturiranog intervjua pripremaju unaprijed, ali u formi tema za razgovor.

#### 4.1.1. Uzorak

„Odabir uzorka je jedan od ključnih elemenata za dobivanje relevantnih rezultata i donošenje zaključaka. Općenito govoreći, uzorak je “skup jedinica populacije na kojima je provedeno istraživanje“ (Žentil Barić, 2016: 39). U kvalitativnim istraživanjima primjenjuje se „svrsishodno uzorkovanje prilikom kojeg istraživači namjerno odabiru ispitanike “na temelju osobne odluke, zbog toga što posjeduju neko svojstvo, iskustvo, mišljenje, informacije i slično za koje se procjenjuje da će pridonijeti svrsi istraživanja” (Žentil Barić, 2016: 14 prema Tkalc Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2011).

U ovom radu istraživanje je provedeno na uzorku od ukupno 13 dionika odgojno-obrazovnih ustanova na području Republike Hrvatske. Najveći broj ispitanika je s područja grada Zagreba. Ciljanu populaciju ovog istraživanja čine predstavnici MZO-a, ravnatelj/ce škola, nastavno i nenastavno osoblje, odgojitelji u dječjem vrtiću, učeničkom domu, zatim učenici završnih razreda srednje škole, odnosno maturanti te roditelji djece koji su upisani u neku od odgojno-obrazovnih ustanova.

#### 4.1.2. Postupak provođenja intervju

Tijekom istraživanja primjenjivao se individualni intervju, razgovorom „lice u lice“. To je „najugodniji način za intervjuiranog jer se može bolje usredotočiti i treba se prilagođavati samo jednoj osobi; stoga može biti slobodniji u postavljanju pitanja o onom što ga zanima o poslu i organizaciji. Smatra se da ta metoda omogućuje najbolje uspostavljanje odnosa, stvaranje međusobnog povjerenja vrlo važnog za uspješnost intervju“ (Bahtijarević-Šiber, 1999: 404). Prikupljanje podataka provedeno je u razdoblju od 6. travnja do 21. lipnja 2022.

Na početku intervju svakom se ispitaniku objasnio cilj i svrha istraživanja. Također je svakom ispitaniku rečeno da će razgovor biti sniman radi lakšeg praćenja razgovora i kasnijeg transkribiranja odgovora. Ispitanicima je zajamčena anonimnost i povjerljivost informacija. Isto tako im je naglašeno da će se dobiveni odgovori isključivo koristiti za potrebe izrade završnog rada i da će se snimke trajno obrisati.

Ovisno o načinu i mjestu održavanja intervjua, razgovori su snimani na tri načina: pomoću diktafona na pametnom telefonu te pomoću diktafona na prijenosnog računala u sustavu office365 za škole, te aplikacije Zoom.

Svi razgovori su provedeni „licem u lice“, od kojih su tri provedena putem aplikacije Zoom, zbog veće prometne udaljenosti između ispitanika i ispitivača. Razgovori su u prosjeku trajali 30 min. Najduže su trajali s ravnateljima škola, a najkraće s maturantima.

#### 4.1.3. Instrumenti za prikupljanje podataka

Kako je ranije već spomenuto, istraživanje je provedeno pomoću polustrukturiranog intervjua. Za intervju je pripremljen vodič koji je služio kao temelj za intervju i koji je bio isti za sve ispitanike. Ovisno o ulozi i funkciji u odgojno-obrazovnoj ustanovi, ispitanicima su se postavljala dodatna pitanja ili su se pojedina pitanja pojašnjavala.

Intervju se sastojao od tri dijela.

U prvom dijelu intervjua postavljeno je nekoliko općih pitanja o ispitanicima. Opća pitanja obuhvatila su pitanja o spolu, dobi, stručnoj spremi/ najviše završenom stupnju obrazovanja, radnom staži te ulozi ili funkciji u odgojno-obrazovnoj ustanovi. U drugom dijelu ispitanici su stavovi dionika odgojno-obrazovnih ustanova o kriznim situacijama s kojima su se suočili tijekom rada ili školovanja, te o uzrocima i posljedicama kriza u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

U trećem dijelu ispitanici su stavovi dionika odgojno-obrazovnih ustanova o postojanju kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama, mogućnostima i ograničenjima uvođenja kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovne ustanove, te načinu komuniciranja u kriznim situacijama.

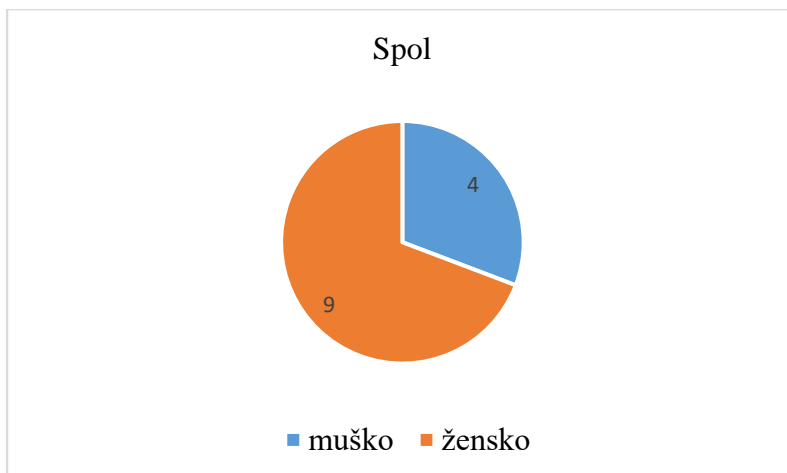
Nakon provedenih intervjua, snimke razgovora su preslušane, a odgovori su transkribirani radi lakše analize dobivenih informacija. Informacije su sažete i oblikovane u kraće rečenice kako bi se generalizirao njihovo značenje.

## 4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Kako je ranije spomenuto, u istraživanju je sudjelovalo 13 osoba, od kojih je 1 ispitanik djelatnik MZO-a, 8 ih je zaposleno u odgojno-obrazovnoj ustanovi kao nastavno, nenastavno ili administrativno-tehničko osoblje, 2 ispitanika su učenici završnih razreda srednje škole, te 2 roditelja čija djeca pohađaju osnovnu i/ili srednju školu.

Istraživanjem su planirani i intervjui s predstavnicima AZOO i odgojiteljima učeničkih domova, međutim, nitko se od navedenih nije odazvao pozivu, te su izuzeti ovim istraživanjem. Kao uvod u empirijsko istraživanje, grafički i tablično su prikazani opći podatci osoba s kojima je proveden intervju.

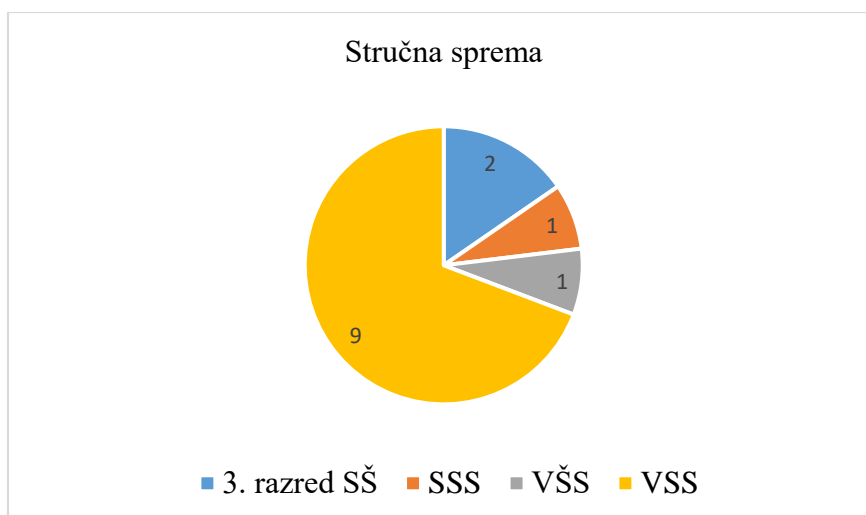
Graf 2. Spol ispitanika



Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja

Temeljem grafikona vidljivo je da su prema spolnoj strukturi u istraživanju sudjelovale većinom osobe ženskog spola, njih 9, dok je osoba muškog spola sudjelovalo 4.

Graf 3. Stručna sprema ispitanika

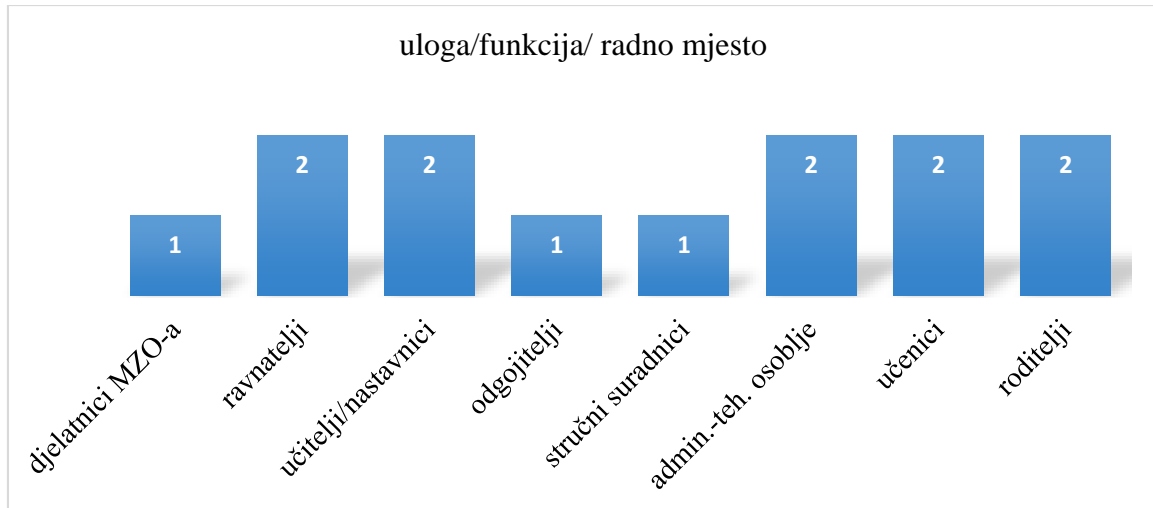


Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja

Što se tiče obrazovanja najviše osoba koje su intervjuirane imaju završenu visoku stručnu spremu, odnosno diplomski studij, jedan ispitanik ima višu stručnu spremu ili preddiplomski

studij, jedan ispitanik ima završenu srednju stručnu spremu, te dvoje maturanata u trenutku provođenja intervjua imaju kao najviše završen stupanj obrazovanja 3. razred srednje škole.

Graf 4. Uloga/funkcija/radno mjesto



Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja

Prema podacima vidljivo je da su ispitanici prema ulozi/funkciji/radnom mjestu u odgojno-obrazovnim ustanova u većoj mjeri podjednako zastupljeni.

Kako bi prikupljeni opći podatci o ispitanicima bili pregledniji prikazani su još i u Tablici 12.

Tablica 12. Opći podatci ispitanika

<b>Uloga/funkcija/radno mjesto</b>	<b>Spol</b>	<b>Dob</b>	<b>Stručna sprema/ najviši završen stupanj</b>	<b>Radni staž</b>
voditeljica odjela u MZO	Ž	podatci poznati ispitivaču	VSS	podatci poznati ispitivaču
ravnateljica	Ž	57	VSS	29
ravnatelj	M	61	VSS	37
učiteljica u OŠ	Ž	42	VSS	16
nastavnica ekonomske skupine predmeta	Ž	37	VSS	12
odgojiteljica u DV	Ž	32	VSS	9
socijalni pedagog	M	28	VSS	3
administrativno osoblje-tajnica	Ž	46	VSS	8
tehničko osoblje-domar	M	53	SSS	26
maturant	M	19	3. razred SŠ	/
maturantica	Ž	18	3. razred SŠ	/
roditelj 1	Ž	44	VSS	19
roditelj 2	Ž	37	VŠS	10
Napomena: Djelatnica MZO-a želi da godine i radni vijek ostanu poznati samo ispitivaču jer smatra da bi se s tim podacima lako mogao otkriti identitet.				

Izvor: obrada autorice prema rezultatima istraživanja

Ukupna prosječna dob ispitanika, izuzev djelatnika MZO-a, iznosi 39,5 godina. Prema spolu podatci su sljedeći: prosječna dob osoba ženskog spola iznosi 37,8 godina, a osoba muškog spola iznosi 40,3 godine. Najstariji ispitanik ima 61 godinu, a najmlađi 18. Prosječni radni staž

ispitanika, izuzev djelatnika MZO-a i dvoje maturanata koji do trenutka intervjuja nisu imali radnog iskustva, iznosi 16,9 godina. Ako pogledamo prema spolu, prosječan ukupni radni staž osoba ženskog spola iznosi 14,7 godina, dok muškog spola iznosi 22 godine.

Kriza je pojam s kojim se gotovo svakodnevno susrećemo u raznim oblicima i s raznim posljedicama. Za većinu ispitanika kriza je neočekivan i neugodan događaj koji uglavnom narušava redovan rad ili promijenjeno stanje u osjećajima, odnosno stanje u kojem se čovjek može osjećati ugroženo. Jedan ispitanik kaže da je kriza sve što odudara od naše ustaljene svakodnevnice, dok drugi naglašava kako kriza budi osjećaj izgubljenosti, anksioznosti, izaziva stanje napetosti i tjeskobe za što je potrebna strukturirana pomoć i podrška kako bi se to prevladalo. Troje ispitanika smatra da je kriza situacija za koju nemamo trenutno rješenje i za koju nam je potrebna pomoć i dodatni resursi. Neki od ispitanika još navode kako je kriza opasna situacija s neizvjesnim ishodom, te da općenito predstavlja „teška vremena.“

Ispitanici su bez većih promišljanja naveli vrste ugroza i kriza koje trenutno vide u suvremenom okruženju. Pa tako aktualnu zdravstvenu krizu, odnosno pandemiju COVID-19 navodi 8 od 13 ispitanika, za ostale ispitanike pandemija ne predstavlja krizu koja ima nekakav veći utjecaj na njihov posao ili život općenito. Ratnu krizu navodi više od pola ispitanika i svi pod ratnom krizom podrazumijevaju trenutni rat u Ukrajini, međutim troje ispitanika, uz rat u Ukrajini, spomenuli su još i Domovinski rat, a jedan ispitanik od njih navodi i rat na Bliskom istoku, odnosno izbjegličku krizu. Domovinski rat spomenuli su stariji ispitanici, a Bliski istok mlađi ispitanik. Nadalje, nekoliko ispitanika navodi potres kao krizu, a jedan ispitanik općenito navodi elementarne nepogode, uključujući i potres. Većina od tih ispitanika je sa zagrebačkog područja. Financijsku krizu, odnosno inflaciju, porast cijena nafte i namirnica navodi trećina ispitanika, od kojih je i dvoje maturanata. Jedan ispitanik navodi i krizu u politici, odnosno česte promjene vlasti. Kao jedinu krizu u suvremenom okruženju, jedan ispitanik navodi „krizu vezanu za komunikaciju, međuljudske odnose, sukobi i konflikti, te nepoznavanje načina rješavanja problema.“ Jedan od roditelja navodi i krizu u obitelji. Političku krizu navodi jedan ispitanik.

Svi ispitanici su izjavili da su se tijekom rada ili školovanja susreli s nekom vrstom kriza, odnosno kriznom situacijom. One su, uglavnom, slične onima koje su naveli prethodno. Dvije trećine ispitanika navelo je pandemiju kao krizu s kojom su se susreli i koja je na neki način utjecala na njihov rad i svakodnevni život. Tu uglavnom spominju početak pandemije kao krizu, posebno vrijeme karantene. Većina ispitanika navodi da je pandemija najviše utjecala na organizaciju rada, slobodu kretanja i učenja. Jedan od ispitanika administrativno-tehničkog osoblja izjavljuje: „Pandemija je jako utjecala na promjenu ponašanja kod ljudi, stvari su se

odvijale prebrzo, skakali smo s jednog problema na drugi i onda su isplivali suštinski problemi koji su dulje vrijeme izgarali, ne znam kao da su one najgore stvari izašle na vidjelo.“ Nastavno na promjene u organizaciji rada i učenja, i maturanti ističu on-line nastavu kao najveću promjenu koju su doživjeli za vrijeme pandemije. U početku im je takav način bio zanimljiv, ali kasnije su shvatili da puno gube takvim načinom poučavanja. Jedan od učenika navodi probleme on-line nastave: „Izgubili smo puno s on-line nastavom, ništa nismo radili, učitelji se uopće nisu trudili, možda smo imali jedan Zoom dnevno, nismo morali imati kamere upaljene; dobivali smo zadatke koje smo slali nakon tjedan-dva, ali po principu “pošalješ - ne pošalješ“ uopće nije bilo bitno.“ Na spomenute probleme s on-line nastavom nadovezuje se i drugi učenik te navodi sljedeće: „Profesori nisu dobro objašnjavali, u početku su svi samo slali video lekcije, koje nisu bile baš dobre. Kasnije su neki profesori prešli na Zoom kao npr. iz Hrvatskog jezika i Matematike, a ostali su uglavnom slali i dalje video lekcije i zadatke.“ Jedan od roditelja izjavljuje da je za vrijeme pandemije proživljavala krizu učenja vlastitog djeteta i da se s tim teško nosila. Također navodi problem organiziranja učenja troje djece i rada od kuće. Dvoje ispitanika izjavljuje kako su se s pandemijom gotovo saživjeli i da ju više tako i ne doživljavaju, posebno otkako mjere popuštaju. Pored pandemije, jedan ispitanik ističe i Domovinski rat kao krizu s kojom se susreo i koja je utjecala na obavljanje posla. Jedan od ravnatelja navodi da je stupanje na funkciju ravnatelja doživio kao osobnu krizu. Djelatnica MZO-a kaže da su krize s kojima se suočila uglavnom bile vezane za hitnost posla koji se trebao obaviti, a nije bilo vremena da se prodiskutira. Također ističe kako najteže doživljava donošenje odluke koja ima dugoročne posljedice, a pri donošenju odluke nema podršku vrha. Jedan od djelatnika škole navodi da trenutno proživljava krizu zbog nedostataka komunikacije s ravnateljicom i stručnom službom. Također ističe kako „guranje problema pod tepih“ odnosno šutnja dovodi do većih problema. Nadalje, potres kao krizu koja je na neki način utjecala na školovanje spominje dvoje ispitanika. Jedan od učenika izjavljuje da je njegova škola u potresu dosta oštećena te da su školovanje morali nastaviti u drugoj školi. Jedan od roditelja navodi kako se zbog potresa osjećaj sigurnosti smanjio za 50% te da se boji svakog poziva djeteta iz škole. Jedan ispitanik kao najveću krizu koju je proživio navodi gubitak posla i napuštanje obitelji zbog odlaska na rad u Njemačku.

Na pitanje o vrstama ugroza i krizama s kojim se odgojno-obrazovne ustanove danas suočavaju, odgovori nisu toliko ujednačeni kao što je to bilo prethodno. Djelatnica MZO-a misli da je najveća kriza u obrazovanju sigurnost djece, te navodi: „Odnos prema školi od strane roditelja, učenika i nastavnika drugačiji nego prije. Škola je prije bila sigurnije mjesto.“ Također kaže da se danas dosta priča o mentalnom zdravlju djece pa misli da je to sigurno jedna od ugroza koja



prijeti odgojno-obrazovnim ustanovama. Isti ispitanik se osvrnuo i na probleme unutar samog Ministarstva, te kaže: “Ministarstvo je devastirano ljudima, masa ljudi je otišla van, plaće su manje nego u školama...kao i u Agenciji, ljudi su nezadovoljni.“ Troje ispitanika navelo je nedostatak stručnog kadra kao jedan od gorućih problema u sustavu obrazovanju. Jedna djelatnica škole taj problem konkretizira te navodi: „teško je pronaći „kuharice, spremačice, učitelje matematike i informatike. Zapošljava se neadekvatan kadar, odnosno oni koji ne udovoljavaju uvjetima, ali drugi se ne javljaju na natječaj.“ Jedan od njih smatra da upravo nedostatak kadra o kojem se govori već godinama ukazuje na nefunkcioniranje kriznog menadžmenta od vrha i da sada pokazuje sve svoje manjkavosti. Jedan ispitanik navodi kao ugrozu česte probleme s roditeljima i nasilje među djecom, dok drugi ispitanik navodi da danas najmanje ima nasilja među djecom, ali zato najviše ima sukoba među djelatnicima i na relaciji učitelj-roditelj. Nastavno osoblje različito doživljava vrste kriza s kojima se suočavaju odgojno-obrazovne ustanove. Jedan ispitanik kao ugrozu ističe zlostavljanje na radnom mjestu ili „mobing od strane kolegica, ali još veću ugrozu predstavlja zlostavljanje nekih kolegica nad djecom, a po tom se pitanju ništa ne radi, čak i kad se upozore nadređeni. Drugi ispitanik smatra da je nemotiviranost učitelja, te izostanak potpore sustava trenutno najveća kriza u sustavu obrazovanja. Dvoje ispitanika ističu suicidalnost adolescenata kao povećan rizik. Jedan od njih navodi sljedeće: “Imamo puno djece koja su hospitalizirana radi suicidalnih misli, ideja...ima domino efekt, kad krene samo se širi.“ Maturanti su vrlo kritični prema profesorima, odnosno „loše profesore“ doživljavaju kao krizu obrazovanja. Prema navodima jednog učenika, profesori se neopravdano žale na sve, nemotivirani su, ne radimo skoro ništa...on-line sad provlače i uživo, daju online zadatke, u školi riješimo jedan ili dva, ostatak dobijemo za doma, i onda ostatak sata sjedimo mi, sjede oni. Evo jedan primjer: zada nam lektiru, ali kaže bolje pogledajte film...dođem na probnu maturu kad tamo baš ta lektira. Mlađi profesori su bolji, koriste novije metode.“ Osim nezainteresiranosti profesora, jedan učenik navodi kao problem prevelika očekivanja profesora „ne objašnjavaju, ne daju nikakve materijale, a očekuju jako puno od nas.“ S druge strane, ispitanici roditelji misle da su škole stalno izložene nekim vrstama kriza. Jedan od djelatnika škole i jedan roditelj kao krizu navode nedostatna financijska ulaganja, dok drugi roditelj ide šire i pored pandemije i potresa navodi nasilje po školama kao veliki problem, zatim samoubojstva učenika ili pokušaji, najviše među srednjoškolcima. Isto tako kao ugrozu ističe i krizu u obitelji.

Jedan od ciljeva ovog istraživanja je utvrđivanje uzroka i posljedica kriza u odgojno-obrazovnim ustanovama. Prema jednom ispitaniku uzroci su višeslojni. Smatra da su pandemija i potres “triggeri“ odnosno okidači za neke krize, ali da je uzrok „osobina ličnosti i da jedno

vuče drugo, kombinacija puno isprepletenih faktora.“ Četvero ispitanika smatra da je glavni uzrok za krize unutar ustanove narušeni međuljudski odnosi. Nesuglasice unutar kolektiva, klanovi, neusklađenost kriterija vrednovanja ili bilo čega drugog što se na razini ustanove dogovori...“kad nastupi disbalans on uvjetuje krizu“ izjavljuje jedan od ravnatelja. Drugi ravnatelj smatra da nesuglasice unutar kolektiva proizlaze iz taštine pojedinih djelatnika, nedostataka razumijevanja, loše komunikacije, podcjenjivačkog odnosa i sagorijevanja djelatnika. Neki od ispitanika smatraju da su roditelji uzrok, njihova nerealna slika i ambicije, imaju prevelika očekivanja od djece i ustanova, problem današnjice je i prezaštitnički odnos roditelja. Jedan od učitelja smatra da je glavni uzrok taj što nema podrške sustava zbog čega učiteljsko zanimanje nije atraktivno. Drugi učitelj smatra da je jedan od glavnih uzroka kriza u sustavu odgoja i obrazovanje upravo zapošljavanje neadekvatnog kadra, možda i nekvalificiranog, pa ističe: „...ljudi se ne provjeravaju, mislim da se svatko može zaposliti u školi“, nadalje ističe i nedostatak dobre volje, predrasude, obrambeni stav. Troje ispitanika smatra da su uzrok male plaće. Jedan od njih naglašava kako je uzrok još taj što nad profesorima nema nadzora. Dvoje ispitanika misli da se na ustanove vrši pritisak odozgor. Pored nezadovoljstva plaćom, jedan ispitanik navodi da je uzrok i preopterećenost poslom, zabrana zapošljavanja tehničkog osoblja, te iseljavanje mladih. Jedan od roditelja misli da su uzroci i siromaštvo, razne ovisnosti, općenito se danas škola u društvu ne cijeni, roditelji imaju negativan stav prema školi. Drugi roditelj smatra da je glavni uzrok krizama u sustavu odgoja i obrazovanja nedovoljno ulaganje u vrtiće i škole, navodi „politika im ne osigurava dovoljna sredstva.“

Općenito, svi ispitanici smatraju da krize negativno utječu na čovjeka i rad. Kada se govori o odgojno-obrazovnim ustanovama, prema većini ispitanika, krize najviše utječu na međuljudske odnose i komunikaciju, te organizaciju rada. Petero ispitanika navelo je da krize utječu na kvalitetu predavanja, odnosno na ostvarivanje obrazovnih ishoda. Dvoje ispitanika istaknuli su da krize imaju veliki utjecaj na zdravlje, i to ponajviše mentalno zdravlje. Nezadovoljstvo kao posljedicu kriza naveli su gotovo svi ispitanici. Nezadovoljstvo proizlazi iz narušenih međuljudskih odnosa i to najčešće unutar ustanove te na relaciji roditelj-škola. Nadalje, jedan dio ispitanika navodi nezadovoljstvo zbog malih plaća, iako većina njih ističe da su sada nešto bolje, ali još uvijek nedovoljno. Jedan dio ispitanika istaknuo je nezadovoljstvo zbog nerealnih očekivanja roditelja i učenika, vrši se pritisak na odgojno-obrazovne ustanove, učitelje u prvom redu, što prema troje ispitanika rezultira napuštanjem profesije, a prema jednom ispitaniku „učitelji gube motivaciju, ne daju sve od sebe, ne iskorištavaju svoje potencijale koje bi u drugačijem okruženju mogli, htjeli.“ Nastavno na prethodni iskaz, oba učenika ističu kako su

nezadovoljni dobivenim znanjem. Ističu da moraju plaćati instrukcije kako bi dobili bolju ucjenu, te da moraju ići na pripreme. Jedan od njih navodi „zakinuti smo za daljnje obrazovanje, općenito zbog neuspješno napisanih matura, profesori nam dobro ne objašnjavaju i onda mi moramo plaćati pripreme...gotovo svi maturanti idu na pripreme.“ Osim nezadovoljstva, jedan dio ispitanika je za posljedicu krize naveo frustraciju, nepovjerenje, stres i strah kod djece i odraslih. Jedan od roditelja je istaknuo probleme u ponašanju i učenju djece, također navodi da djeca iz siromašnijih obitelji imaju manje prilika da budu uspješnija. Nadalje, isti ispitanik ističe kako primjećuje kod svoje djece manjak motivacije te da ne vide smisao u onome što uče.

Kako bi se ugroze i krize na vrijeme uočile i poduzele preventivne mjere, većina ispitanika smatra da je edukacija djelatnika odgojno-obrazovnih ustanova ključna. Naglasak su stavili na edukaciju za razvijanje komunikacijskih vještina, te prepoznavanje i rješavanje sukoba na relaciji roditelj-ustanova, ali i unutar ustanove. Dvoje ispitanika navodi suradnju s udrugama koje bi vrtićima i školama pružile podršku. Jedan ispitanik smatra da bi trebali pojačati vježbe za evakuaciju jer bi na taj način povećali šansu za racionalnije reagiranje, osjećali bi se sigurniji. Isti ispitanik smatra da pravu prevenciju treba raditi odmalena, treba raditi na socijalnim vještinama, naučiti prepoznati osjećaje, emocije, razvijati empatije, pozitivne odnose, a sve u svojstvu zaštite nas samih. Četvero ispitanika ističu kako sve treba doći od vrha. Pod vrhom smatraju Ministarstvo znanosti i obrazovanja, osnivača ustanove i ravnatelja kako poslovnog i stručnog voditelja ustanove. Smatraju da je njihova podrška prijeko potrebna te da su oni ti koji trebaju donijeti odluke i planove, trebaju postaviti jasna pravila i vršiti nadzor nad provedbom. Nadzor, u prvom redu nad radom profesora navodi jedan od učenika, dok jedan roditelj smatra da bi podrška sustava trebala biti bolja i veća, a posebno prema djeci s teškoćama u razvoju u srednjoškolskom obrazovanju, ističe da trenutno „individualizacija ovisi o volji i vremenu učitelja.“

Polovina ispitanika zna što je krizni menadžment. Jedan dio ispitanika je nešto čuo o tome u posljednje vrijeme, ali nisu sigurni što bi to točno bilo, nisu proučavali, dok je troje ispitanika izjavilo da ne znaju što je to. Na pitanje koja bi obilježja trebao imati krizni menadžment također troje ispitanika nije dalo odgovor, dok je većina ispitanika izjavila da je u krizama bitno vođenje i da je ključno za to imati dobro educiranu osobu, osobu koja zna uspostaviti red. Nadalje, smatraju da krizni menadžment treba imati strukturu, mora sadržavati postupke, odnosno korake rješavanja krize. Jedan ispitanik navodi kako krizni menadžment mora biti efikasan i uvježban. Neki smatraju da je prevencija i predviđanje jako važno, kao i analiza nakon krize. Sukladno dobivenim odgovorima nametnulo se pitanje vezano za postojanje sustava upravljanja krizama u odgojno-obrazovnim ustanovama na nacionalnoj razini. Pet ispitanika

odgovorilo je da postoji sustav i da se zove: Krizni tim; Tim za krizne intervencije je dva puta naveden, Tim za psihološku pomoć; Tim psihološki orijentiran. Navode da je to Tim koji se bavi teškim događajima u odgojno-obrazovnim ustanovama poput samoubojstva učenika, smrti radi bolesti ili uslijed prometnih nesreća, odnosno prema jednom ispitaniku za sve ono što je za učenike, radnike i roditelje potencijalno traumatično. Svih pet je izjavilo da je to Tim koji izlazi na teren samo kad se nešto dogodi, te da preventivno ne djeluje. Četvero ispitanika je izjavilo da ne zna postoji li sustav koji se bavi time, troje ispitanika je reklo da ne postoji, a jedan je ispitanik izjavio da je čuo da je u jednoj školi izašao takav tim nakon što je jedna učenica izvršila suicid. Jedan ispitanik nastavnog osoblja naveo da pored Tima koji je psihološki orijentiran postoji trenutno i Stožer koji u pandemiji daje upute Ministarstvu, a iste Ministarstvo prosljeđuje odgojno-obrazovnim ustanovama.

Odgojno-obrazovnim ustanovama, kao i drugim organizacijama, prijete različite ugroze i krize. Kako se odgojno-obrazovne ustanove snalaze u kriznim situacijama neki ispitanici su rekli da to ovisi od ustanove do ustanove, da postoje bolje i lošije škole, i da sve to ovisi o vodstvu škole i rezervama kojima raspolažu. Generalno, u velikoj mjeri odgovorili da se uglavnom slabo snalaze, da se usputno prilagođavaju situacijama, poput pandemije i potresa, a u krizama poput narušenih međuljudskih odnosa, motivacije učitelja, loših rezultata učenika ne snalaze nikako. Djelatnica MZO-a smatra da se vrlo malo ustanova dobro nosi s kriznim situacijama, a to vidi po tome što kada se nešto dogodi onda su pune novine, onda se zove Ministarstvo, navodi „ravnatelji često zovu Ministarstvo da Ministarstvo riješi neku kriznu situaciju specifičnu za njihovu ustanovu, a oni su zapravo stručni voditelji i Ministarstvo tu nema što raditi. Mi smo svakodnevno izloženi situaciji da Ministarstvo zovu ravnatelji koji se tuže na roditelje, roditelji koji se tuže na ravnatelje, učitelje i nastavnike, zatim učitelji/nastavnici koji se tuže na druge učitelje/nastavnike ili ravnatelje i obrnuto. Nekako imam osjećaj da su svi zaboravili međusobno komunicirati.“ Ijedan od ravnatelja po tom pitanju izjavio je sljedeće: „Kod nas se problemi rješavaju *ad hoc*, odnosno kako se na problem naiđe tako se onda upire prstom, mobiliziraju se određene snage i daju se upute kako se ponašati.“ Troje ispitanika izjavilo je da se ustanove dobro snalaze s obzirom da nisu stručnjaci za krizne situacije. Gotovo svi ispitanici smatraju da se odgojno-obrazovne ustanove ne pripremaju za krizne situacije ili se pripremaju nedovoljno. Neki od njih spomenuli su unaprijed najavljene vježbe evakuacije koje su se počele provoditi tek nakon potresa u Zagrebu i Petrinji. Međutim, neki od njih su još nadodali da se u školskoj godini 2021./22. vježbe nisu redovito provodile i da se to polako zanemaruje. Te navode potvrđuje i nekoliko ispitanika, oni su izjavili kako ove godine nijednom nisu imali vježbu evakuacije. Što se tiče pandemije, mali broj ispitanika je naveo mjere Stožera kojih su

se morali pridržavati, ali su isto tako napomenuli da provođenje tih mjera nitko nije provjeravao i kontrolirao, te da nije bilo sankcija ako netko prekrši mjeru, što je nerijetko izazivalo sukobe. Na pitanje o postojanju plana upravljanja u kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama, kao i postojanju zakona, pravilnika odredbi i sl. koji to reguliraju, većina ispitanika je reklo da ne postoji plan upravljanja u kriznim situacijama, barem oni nisu upoznati s tim, a troje ih je izjavilo da ne znaju, ali da se nadaju da postoji. Dvoje ispitanika je razgovoru navelo da postoji Protokol o kriznim situacijama kada se nešto dogodi, drugih dvoje je spomenulo Protokol o postupanju u slučaju nasilja. Jedan od djelatnika škole je rekao da u radu koristi Protokol o postupanju u slučaju nasilja u obitelji i u slučaju seksualnog zlostavljanja, ali isto tako smatra da je taj Protokol više reakcija kad se nešto dogodi. Jedan ispitanik smatra da službeno takvo što ne postoji i da to jako ovisi o ravnatelju i stručnom timu koji donose odluke u takvim situacijama. Napominje kako u vrtiću u kojem radi imaju izrečene Protokole sigurnosti za većinu kriznih situacija, kao npr. postupanje u slučaju kada dijete pobjegne iz vrtića, u slučaju potresa, u slučaju kada dođe nasilan roditelj, i da je te protokole za njihovu ustanovu izradio Tim ljudi iz vrtića. Polovina ispitanika je izjavila da postoji Plan evakuacije koji predviđa različite elementarne nepogode poput požara, poplave, puštanja otrovnih plinova i potresa. Jedan od ravnatelja je naveo da u njihovoj ustanovi postoji Etički kodeks, Razvojni plan ustanove, Akcijski plan koji obuhvaća jačanje međuljudskih odnosa, ponajviše na relaciji roditelj-ustanova. Međutim, isto tako ističe kako sve to nije usustavljeno, nego da to sve ovisi o volji ravnatelja. Ispitanici koji naveli neke od protokola i planova izjavili su ih o tome upoznali ravnatelji na Učiteljskom vijeću, učenike su upoznali razrednici na 1. satu razrednika i roditelje na 1. roditeljskom sastanku. Važno je istaknuti da su svi ispitanici izjavili da bi svakako trebao postojati krizni menadžment u odgojno obrazovnim ustanovama. Neki od njih su naveli da bi u ustanovama trebali imati baš Tim za krizne intervencije koji bi se bavio tim pitanjima.

Tijekom intervjua nekoliko ispitanika je istaknulo nezadovoljstvo komunikacijom u odgojno-obrazovnim ustanovama, stoga ne čudi što su svi ispitanici na pitanje vezano za komunikaciju u kriznim situacijama izjavili da je po njima komunikacija najvažnija, najbitnija, a prema nekima je ona presudna, primarna, pa čak i osnovni ključ ili alat za rješavanje situacije, odnosno smatraju da je bez komunikacije nemoguće odreagirati u takvim situacijama. Jedan ispitanik smatra da komunikacija mora biti dobro strukturirana i da onaj tko ju vodi mora točno znati kud to ide i zašto, te da je malo tko od nas osposobljen za to i da tu nismo baš na "zelenim granama". Jedan od ravnatelja navodi da je u komunikaciji u krizama ključno ne prešućivanje, a jedan od roditelja smatra da informacija treba biti filtrirana kako se ne bi stvorila panika. Gotovo svi ispitanici su rekli da je komunikacija u odgojno-obrazovnim ustanovama uglavnom

jednosmjerna i da ide od vrha prema dolje, drugim riječima upute dođu od vrha i po njima se postupa. Dvoje ispitanika navodi da komunikacija ide odozdo prema gore, ali samo u situacijama kada se krizna situacija već dogodila, a ukoliko se radi o prevencijama, uputama, trenutno mjere u pandemiji, onda komunikacija ide odozgo prema dolje. Jedan ispitanik opisuje tijek komunikacije: „Škola iskazuje potrebu, daje nekakav opis, daje prijedlog, ali poruke, kod manjih ili individualnih kriza, ostaju u zrakopraznom prostoru gdje ne znam što se događa“. Neki ispitanici smatraju da bi se komunikacija s krovnim institucijama trebala popraviti, trebala bi biti otvorena, brža, informacije su općenite i često puta kasne. Jedan ravnatelj ističe „kada se dogodi neki problem ne znate kome se za određenu situaciju obratiti, tko je za što zadužen, tko je odgovoran....često puta provedete i nekoliko sati na telefonu, ponekad bez rješenja ili konkretnog odgovora.“ Dvoje ispitanika smatra kako u pandemiji informacije izađu prvo u medijima, što roditelji čuju pa zovu, a škole upute dobiju znatno kasnije, npr. petak popodne, a primjenjuju se od ponedjeljka.“ Jedan roditelj smatra da je komunikacija loša iz razloga što sve ovisi o osobi koja ju prezentira, ističe „za nekog to može biti krizna situacija, a za nekog banalna stvar, informacije bi trebala prenositi osoba obučena za to.“ Prema većini ispitanika najučinkovitiji komunikacijski alat je neposredni kontakt “licem u lice“, a kada to nije moguće tada većina smatra da su najučinkovitije digitalne aplikacije Zoom, e-mail, zatim telefon i grupe na WhatsApp-u. Manji dio ispitanika smatra da su službene web stranice također dobra alternativa. S druge strane, jedna ispitanica izjavljuje da web stranica nije nikako učinkovit komunikacijski alat jer su stranice odgojno-obrazovnih ustanova nepregledne, bez interakcije, također smatra da vrlo malo roditelja posjećuje stranicu škole.

Većina ispitanika izjavila je da ustanova s kojom su povezani nema glasnogovornika, odnosno određenu osobu za komunikaciju u kriznim situacijama. Isto tako većina njih smatra da bi je ustanove trebale imati. Prema većini ispitanika glasnogovornik bi trebala biti educirana osoba iz ustanove, i to ne nužno ravnatelj. Jedan od ravnatelja navodi: „To mora biti osoba koja je upućena, retorički jaka, koja poznaje uzuse ustanove vrlo dobro, da zna što smije govoriti, a što ne, i pri tome ne mislim na očuvanje tajni nego na odavanje nekih osobnih podataka.“ Prema jednom učeniku glasnogovornik treba biti osoba koja ima dobre komunikacijske vještine i koja je smirena. Jedan roditelj smatra da u današnje doba, po uzoru na poduzeća, ustanove trebaju imati nekog tko s bavi javnošću. Ne dijele svi isto mišljenje, pa tako troje ispitanika smatra da za glasnogovornikom nema potrebe jer krizne situacije ipak nisu tako česte u odgojno-obrazovnim ustanovama i da to treba obavljati ravnatelj ustanove. Kada se govori o osobi koja bi trebala biti odgovorna za upravljanje krizama u odgojno-obrazovnoj ustanovi tada većina bez dužeg razmišljanja izjavljuje da to treba biti ravnatelj jer mu je vođenje i upravljanje u opisu

posla. Troje ispitanika smatra da to može biti osoba ista kao i za komunikaciju, ali da je osposobljena za to.

Jedan od ciljeva bio je utvrditi mogućnosti i ograničenja uvođenja i primjene kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj. Većina ispitanika smatra da odgojne-obrazovne ustanove krizu dočekaju nepripremljene, stoga ispitanici u velikom broju smatraju da se znanje i iskustvo koje smo stekli tijekom pandemije i potresa može iskoristiti i pripremiti se za buduće krize. Jedan ispitanik ističe kako nitko od nas ni u snu nije mislio da bi se mogla dogoditi pandemija, iako smo, naglašava, o virusima i pandemijama svi učili u školi. Jedan ravnatelj smatra da je uvođenje kriznog menadžmenta moguće uz stalno praćenje događaja, svega što se događa oko nas i to globalno. Ispitanik je još spomenuo i rat u Ukrajini kao buduću krizu koja će nas sigurno na neki način pogoditi, bilo da se radi o prihvatu učenika iz Ukrajine ili financijskoj krizi koju ćemo sigurno osjetiti kroz izvjesno vrijeme. Jedan ispitanik navodi kako smo nedavnim krizama, potresi i pandemija, osnaženi za neke buduće krize. Međutim, isto tako smatra da su sve te krize na neki način bile i svojevrsno testiranje ravnatelja jer su svi gledali u njega. Jedan ispitanik kaže da treba preventivno djelovati kada je sve dobro, analizirati situacije, osposobljavati i jačati ljude, a jedan ispitanik u tom kontekstu navodi: „Ako bi imali više planova za više vrsta kriza, mogli bi se bolje pripremiti.“ Dvoje ispitanika smatra da se do kraja nikad ne možemo pripremiti, ali da svakako ovo što smo naučili treba iskoristiti za buduće krize. Troje ispitanika misli da nije moguće pripremiti se za krize koje ne možemo predvidjeti.

Svi ispitanici, osim jednog, prepoznali su i neke dobrobiti koje su proizašle iz kriza koje su nas nedavno pogodile ili još uvijek traju. Dvoje ispitanika smatra da svaka kriza donese i nešto dobrog. Pa tako prema većini ispitanika digitalizacija i podizanje digitalnih kompetencija je najveći doprinos pandemije. Nekoliko ispitanika kaže da smo shvatili da neke stvari, poslove možemo obaviti na neke druge načine, npr. održavanje sastanaka on-line tako da geografska udaljenost više ne predstavlja prepreku, poboljšana je komunikacija s učenicima. Jednom ispitaniku se čini kako krizne situacije probude ljude i da do izražaja dolaze solidarnost i empatija. Jedan ispitanik se osvrnuo i na samo upravljanje u krizi, te je istaknuo kako ima osjećaj da se sada o tome više razmišlja i da su krize koje nas potresaju pokazale koliko je taj dio bitan u kriznim situacijama.

Osim dobrobiti neki ispitanici su naveli i loše strane. Jedan od ravnatelja referirao se na izjavu kardinala Josipa Bozanića, pa navodi: „Rat, pandemija i takve situacije iznesu i dobre i loše ljude.“ U tom kontekstu, jedan ispitanik također kaže kao mu se čini da je u pandemiji iz nekih ljudi isplivalo ono najgore, što se prije nije primjećivalo. Nadalje, jedan ispitanik misli kako je

najveći nedostatak pandemije taj što su izgubili fizički kontakt s roditeljima i da ih gotovo ne poznaju. Na izostanak fizičkog kontakta osvrnuo se još jedan ispitanik koji navodi: „Ljudi su se otuđili, zanemarili smo fizički kontakt, razgovor u četiri oka... idemo iz ekstrema u ekstrem.“ Jedan od učenika je izričito naglasio: „Ništa nije promijenilo, samo smo jako puno izgubili.“ Što se tiče ograničenja upravljanja u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj ispitanici su bili vrlo otvoreni. Jedanaest ispitanika kao glavno ograničenje navodi sustav. Neki kažu da je sustav spor i trom, lijen, da je opterećen birokracijom, nadalje neki ističu ograničenu suradnja s vrhom, lošu komunikaciju također. Jedan dio kao ograničenje navodi nepostojanje zakona, pravilnika i odluka kojima bi se to reguliralo i olakšao posao ljudima koji se time žele baviti. Jedan ispitanik se žali na komunikaciju s vrhom, te na slobodu donošenja odluka koju imaju, izjavljuje: „...date su nam slobode, ali nema informacija kolika je ta sloboda, do kuda može sezati, gdje je granica, može li se granica prijeći...nedorečena sloboda.“ Na autonomiju ravnatelja osvrnuli su se još neki ispitanici koji također smatraju da ravnatelj treba imati više slobode u donošenju odluka za njegovu ustanovu, a ne stalno čekati upute ili suglasnost Ministarstva ili neke druge institucije. Jedan ispitanik nastavnog osoblja misli da za uvođenjem kriznog menadžmenta u ustanove nema interesa ili možda nemaju dovoljno znanja iz tog područja, kaže: „...nema dobre volje, a sve kreće od toga, nije prepoznato... možda i nije stvar volje, možda ti ljudi na vrhu nisu prepoznali da je to važno, možda ne znaju što je to, nisu vjerojatno osposobljeni za to.“ Jedan također ispitanik smatra da se radi o nedovoljnoj educiranosti i općenito neosviještenosti. Ispitanici osim ograničenja koji se odnosi na sustav, navode još i manjak stručnog kadra, izostanak podrške lokalne zajednice, udruga, lošu suradnju s roditeljima. Jedan roditelj smatra ograničenjem i to što škole ponekad stvari guraju pod tepih, umanjuju ih i zanemaruju.

Ispitanici su koji su u drugom dijelu istraživanja rekli da postoje određeni pravilnici, protokoli i/ili Tim na razini države isto tako su rekli da ga treba svakako unaprijediti. Ostali ispitanici su rekli da bi svakako takav sustav trebao postojati. Na kraju intervju gotovo svi su iznijeli svoje prijedloge za sustav koji bi se bavio kriznim menadžmentom. Prijedlozi ispitanika:

- oformiti Tim za krizne intervencije na nacionalnoj razini- tim koji bi pratio situacije, događanja, radio analize i protokole i granao se prema ustanovama,
- poboljšati suradnju s krovnim ustanovama i osnivačem,
- postaviti jasne granice, donijeti jasne protokole jer „Šprance nisu dovoljne, mi smo učitelji, nismo za to educirani.“ - navodi jedan od ravnatelja,
- povećati sigurnost škola,
- osposobiti i ojačati nastavnike kako postupati u kriznim situacijama,



- napraviti univerzalni okvir koji bi imao jednake stavove ili rješenja,
- treba postojati osoba koja je za to zadužena, koja ima određena znanja i vještine jer prema jednom ispitaniku to lijeva sigurnost i povjerenje,
- oformiti tim od nekoliko osoba uz ravnatelja koji bi pokrili sve segmente, koji bi bili upoznati s informacijama, i koji bi davali potpune, točne i pravodobne informacije svima drugima...Stožer u pandemiji može biti primjer, unatoč kritikama izjavljuje jedan ispitanik,
- treninzi, češće izvoditi vježbe, prevencija.

Iz svega navedenog, razvidno je da nije dovoljno samo imati određene protokole i pravilnike, nego se traži kvalitetniji i učinkovitiji instrument upravljanja u kriznim situacijama na nacionalnoj i lokalnoj razini, a prema rezultatima istraživanjima upravo bi krizni menadžment mogao biti rješenje.

#### 4.3. RASPRAVA REZULTATA

Krize, u svim segmentima čovjekova života, a posebice u poslovnom svijetu, posljednjih godina dolaze sve više do izražaja, stoga bi ih sve organizacije, uključujući i odgojno-obrazovne ustanove, trebale dočekati spremno. Uspješno postupanje i odgovor na različite krize leži u sustavu upravljanja u kriznim situacijama, odnosno kriznom menadžmentu.

Kada se sagledaju rezultati istraživanja može se zaključiti da odgojno-obrazovne ustanove nisu izolirane i imune na krizu, iako ih se u relevantnoj literaturi tako ne doživljava. Razlog takvom poimanju mogao bi biti u nedostatku službenih podataka o proživljenim krizama te nedostatku istraživanja rizika u odgojno-obrazovnim ustanovama. Dosadašnja istraživanja su uglavnom bila usmjerena na probleme devijantnog ponašanja u školama, u prvom redu nasilja i zloupotreba alkohola i droga (Keković, Milošević i Putnik, 2012). Iako je nasilje u odgojno-obrazovnim ustanovama najčešće uočen rizik nikako se ni druge vrste ugroza ne smiju zanemariti jer prema rezultatima istraživanja su svi ispitanici izjavili da su se tijekom rada ili školovanja susreli s nekom vrstom krize, a neki čak da ju trenutno i proživljavaju. Krize s kojima se posljednjih godina suočavaju odgojno-obrazovne ustanove uglavnom se odnose na sigurnost i zdravlje djece i zaposlenih, nedostatak stručnog kadra, zatim, narušeni međuljudski odnosi, te zanemarivanje, odnosno izostanak podrške sustava. Kako naglašava Leucke (2005), mnoge velike krize počinju neosjetno, kao sitni problemi koje rukovodstvo ne primjećuje ili ih zanemaruje i negira. Stoga je prvi korak u upravljanju krizama praćenje znakova upozorenja. Prema recentnoj literaturi, uzroci se općenito dijele na unutarnje i vanjske. Na vanjske izvore

krize ne može se utjecati, niti ih se može spriječiti, dok s druge strane unutarnji izvori ili „kućne krize“ kako ih naziva Osmanagić Bedenik (2010) nalaze se u samoj organizaciji u i njegovom načinu poslovanja. Prema američkom Institutu za krizni menadžment „najčešći uzroci kriza su menadžeri (51%) koji imaju direktan utjecaj na gotovo polovinu poslovnih kriza. Na drugom mjestu su zaposlenici (31%), a na trećem su ostali (18%). Temeljem tog istraživanja može se zaključiti da unutarnji utjecaji na krizu poduzeća čine 82% uzroka kriza“ (Kruljac i Knežević, 2020: 158). Kada se govori o uzrocima krize u odgojno-obrazovnim ustanovama može se reći da su dobiveni rezultati provedenog istraživanja u skladu s navedenim spoznajama. Prema ispitanicima glavni uzroci kriza u odgojno-obrazovnim ustanovama su višeslojni, različiti i u većoj mjeri unutarnji. Istraživanje je pokazalo da su narušeni međuljudski odnosi unutar kolektiva, neusklađenost kriterija vrednovanja, loša komunikacija na svim relacijama, nerealna očekivanja roditelja, pritisak roditelja na učitelje i nastavnike, općenito negativan stav javnosti prema školi, nedostatak stručnog kadra, male plaće, nedovoljna financijska ulaganja u vrtiće i škole, siromaštvo, iseljavanje mladih, izostanak podrške sustava samo neki od uzroka koji prema ispitanicima pritišću sustav odgoja i obrazovanja. Navedeni uzroci rezultiraju nezadovoljstvom dionika što se odražava općenito na motivaciju za učenje i rad, kvalitetu poučavanja, na ostvarivanje obrazovnih ishoda, ali i napuštanje profesije. Jedan dio ispitanika smatra da im je navedenim krizama ugroženo zdravlje i to ponajviše mentalno zdravlje.

Važno je napomenuti kako većina ispitanika još smatra da su problemi u sustavu odgoja i obrazovanja jasno izraženi, ali se često zataškavaju i „guraju pod tepih“ te da je samo pitanje vremena kada će prerasti u krizu.

Na temelju analizirane literature, uočene su brojne definicije kriznog menadžmenta, međutim koncepti su vrlo slični. Kešetović i Toth (2012) krizni menadžment definiraju „kao skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti posebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njezino uspješno rješavanje uz minimiziranje posljedica i što brži povratak u normalno stanje“ (Kešetović i Toth 2012: 55). Provedenim istraživanjem utvrđeno je da ispitanici nisu u potpunosti sigurni u samo značenje pojma kriznog menadžmenta kao i u njegova obilježja. Većina ga definira kao upravljanje i/ili vođenje u kriznim situacijama, a s obzirom da menadžment općenito označava vođenje i upravljanje, takav stav ispitanika ne iznenađuje. Unatoč tome što ispitanici nisu sigurni u značenje i obilježja kriznog menadžmenta istraživanje je pokazalo da krizni menadžment mora imati strukturu i postupke za rješavanje krize, zatim mora biti efikasan i uvježban. Također je istaknuta važnost prevencije i

predviđanja, ali i analiza nakon krize. Temeljem navedenog, može se primijetiti da su stavovi ispitanika blizu spoznaja znanstvenika i stručnjaka.

Nadalje, istraživanjem je utvrđeno da sustav upravljanja u kriznim situacijama na nacionalnoj razini kao takav ne postoji, iako prema navodima jednog dijela ispitanika, uglavnom se radi o ispitanicima koji su zaposleni u sustavu odgoja-obrazovanja, može se reći da sustav nije u cijelosti zanemaren ipak postoje određeni pravilnici i protokoli po kojima se postupa u određenim situacijama, te postoji Tim za krizne intervencije psihološki orijentiran. Međutim, naglašavaju kako je sve to nedostatno, nedorečeno i nejasno.

U osnovi kako naglašavaju Kešetović i Toth (2012) „postoje dva načina na koje menadžeri mogu promatrati kriznu situaciju. Oni mogu ignorirati znakove upozorenja i reagirati tek kada do krize dođe ili se pak mogu pripremati za sprečavanje krize i upravljanje krizom. U prvom slučaju radi se o reaktivnom, a u drugom o proaktivnom modelu kriznog menadžmenta“ (Kešetović i Toth, 2012: 67). Kada se sagledaju rezultati istraživanja može se zaključiti da se u sustavu odgoja i obrazovanja primjenjuje isključivo reaktivni način upravljanja krizom u odgojno-obrazovnim ustanovama. Drugim riječima, kada se nešto dogodi tada se pristupa rješavanju problema, dok sama uspješnost i učinkovitost ovladavanjem krize ovise ponajviše o vodstvu ustanove. Ravnatelj je odgovoran za cjelokupni rad ustanove, stoga je razumljivo da „vođenje i upravljanje odgojno-obrazovne ustanove umnogome ovisi o aktivnostima ravnatelja čije profesionalne odluke imaju snažne pedagoške, psihološke i ekonomske implikacije“ (Karamatić Brčić i Radeka, 2022: 163). Prema Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, ravnatelj mora biti sposoban za strateško upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom je „proces kriznog menadžmenta zahtijeva iste pripreme kao i proces strateškog menadžmenta (proučavanje relevantne literature, SWOT analiza, procjena rizika itd.)“ (Kešetović i Toth, 2012: 67-68). Ispitanici smatraju da odgojno-obrazovne ustanove probleme rješavaju usputno, kako se pojave, da ne analiziraju određene situacije, da nemaju kontrolu i nadzor nad provedbom određenih postupaka, neki smatraju da su sklone zataškavanju problema i da sve vrlo brzo zanemare. U prilog tome ide činjenica da su se vježbe evakuacije u školskoj godini 2021./2022. provodile rijetko ili prema većini ispitanika nisu se uopće provodile, unatoč nedavnim potresima. Također jedan od dokaza nepripremljenosti može biti i značajan porast negativnog publiciteta u medijima i općenito negativnog stava prema odgojno-obrazovnim ustanovama. Komuniciranje u vrijeme krize je neizbježno, a budući da je svaka kriza drugačija, i komunikacija u krizama nije uvijek jednaka (Tafra-Vlahović, 2011). Stručnjaci za krizne situacije u svojim radovima ističu kako komunikacija može biti glavni alat za uspješno ovladavanje krizom, a rezultati provedenog istraživanja to i potvrđuju. Krzno komuniciranje

sastavni je dio kriznog menadžmenta, a „upravljanje krizom i upravljanje komunikacijama povodom krize paralelni su procesi koji jedan drugoga mogu potpomagati i dopunjavati, ali i otežavati ukoliko se komuniciranje ne vodi na pravi način“ (Kešetović i Toth, 2012: 111). Rezultati provedenog istraživanja pokazuju da plan za krizno komuniciranje u odgojno-obrazovnim ustanovama ne postoji te da je komunikacija u kriznim situacijama najčešće loša, manjkava i često puta zakašnjela. Jedan dio ispitanika je istaknuo da komunikacija u kriznim situacijama treba biti strukturirana, točna i da treba biti na relaciji odozgor prema dolje. Nadalje, istraživanjem je ustanovljeno da u sustavu odgoja i obrazovanja nema osobe zadužene na krizno komuniciranje, ali da potreba postoji. Praksa je da komunikaciju danas uglavnom vodi ravnatelj ustanove, što prema rezultatima istraživanja nije nužno. Ispitanici smatraju da osoba za krizno komuniciranje u odgojno-obrazovnim ustanovama svakako treba biti iz ustanove, treba imati razvijene komunikacijske kompetencije, i biti educirana u području kriznog komuniciranja. Unatoč pandemiji i novijim načinima komunikacije, svi ispitanici smatraju da je fizički kontakt, odnosno komunikacija „licem u lice“ najučinkovitija. Ako takva komunikacija nije moguća tada su, prema ispitanicima, digitalne aplikacije za video konferenciju najoptimalnije.

#### 4.4. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA

Prilikom biranja uzorka i prikupljanja kontakata dionika odgojno-obrazovnih ustanova i dobivanja pristanka za sudjelovanje u istraživanju na prvu se nije činilo da će biti većih poteškoća. Međutim, na kraju se ispostavilo da su pojedini dionici nezainteresirani. Najveća nezainteresiranost, a time i najveće ograničenje provedenog istraživanja dolazi od strane krovnih institucija, Ministarstva znanosti i obrazovanja i Agencije za odgoj i obrazovanje. Agencija za odgoj i obrazovanje se vrlo brzo očitovala putem elektroničke pošte sljedećim odgovorom: „Poštovana, zahvaljujemo se na obraćanju, ali nismo zainteresirani za sudjelovanje u istraživanju. S poštovanjem, Agencija za odgoj i obrazovanje“. Nakon pristiglog odgovora iz AZOO, ciljano je poslan upit jednom višem savjetniku i prvotan odgovor je bio potvrđan, međutim, kada je trebalo dogovoriti termin intervjua, dogovor nije postignut. Nakon više pokušaja stupanja u kontakt putem telefona i elektroničke pošte, odustalo se od namjere da se ispita stav djelatnika AZOO, unatoč činjenici da je upravo AZOO institucija koja potiče i zagovara istraživanja u sustavu odgoja i obrazovanja. Od strane Ministarstva, točnije Ureda za odgoj i obrazovanje, odgovor nije nikada stigao. Nakon nekoliko telefonskih upita i prebacivanja s odjela na odjel, odustalo se od zamolbe na takav način. U međuvremenu, po

preporuci, jedna djelatnica Ministarstva se odazvala uz uvjet da opći podaci ne budu navedeni jer smatra da se na taj način kod njih lako može ući u trag osobi koja se odazvala pozivu, a to nikako ne želi. Navedena nezainteresiranost krovnih institucija samo potvrđuje rezultate istraživanja kojim se utvrdila inertnost sustava.

Jedno od ograničenja provedenog istraživanja predstavlja i činjenica da je istraživanje provedeno na manjem uzorku i ne sa svim dionicima odgojno-obrazovnih ustanova.

Zahvaljujući digitalnim platformama za komunikaciju, vrijeme održavanja intervjua i geografska udaljenost nisu predstavljali ograničenje kako se u početku pretpostavilo. Dok se samo mjesto održavanja intervjua može smatrati ograničenjem jer je s nekim ispitanicima bilo teško osigurati prostoriju koja je izolirana od buke.

Ograničenje je i nedostatak literature koja se bavi pitanjima kriznih situacija i kriznog komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama.

#### 4.5. PREPORUKE ZA DALJNJA ISTRAŽIVANJA IZ PODRUČJA INTERESA

Nakon obrade teorijskih spoznaja o kriznom menadžmentu, te provedbe istraživanja i analize dobivenih podataka utvrđene su sljedeće preporuke za daljnja istraživanja:

- Tijekom istraživanja i pisanja ovog rada uočen je nedostatak literature i istraživanja u području kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama, stoga je preporuka povećati broj takvih istraživanja, posebno empirijskih.
- Kako bi dobili realan prikaz stanja upravljanja u kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama potrebno je uključiti veći uzorak. Također je važno obuhvatiti sve dionike odgojno-obrazovnih ustanova, posebno onih koji nisu obuhvaćeni ovim istraživanjem.
- Istraživanjem je utvrđeno da krizni menadžment na nacionalnoj razini u odgojno-obrazovnim ustanovama ne postoji, stoga je nužno postaviti pitanje nositeljima obrazovne politike zašto je to tako, te istražiti mogućnosti uvođenja.
- Ovim istraživanjem utvrđeno je postojanje određenih dokumenata po kojim se postupa u određenim situacijama, ali isto tako je utvrđeno da nisu učinkoviti te da provedba ovisi o ravnateljima. U tom bi smislu bilo korisno provesti kvantitativno istraživanje kojim bi se dobili precizniji podaci, konkretno, o kojim je sve pravilnicima i protokolima riječ, način na koji se provode, jesu li učinkoviti i u kojoj mjeri.

- Istražiti mogućnosti uvođenja predmeta iz područja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja na učiteljskim fakultetima i u Program pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičke izobrazbe koji bi mogli pripremiti odgojitelje, učitelje i nastavnike za različite krizne situacije.
- Istražiti mogućnosti uvođenja predmeta iz područja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja na poslijediplomskim specijalističkim studijima za ravnatelje.

## **5. MOGUĆNOSTI I OGRANIČENJA PRIMJENE KRIZNOG MENADŽMENTA U ODGOJNO-OBRAZOVNIM USTANOVAMA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

S obzirom na brojnost i raznolikost kriza, što se istraživanjem i pokazalo, teoretičari ističu kako ne postoji jedinstven pristup koji bi ustanovu obranio od krize, međutim, tvrde kako postoje određeni postupci koji joj u obrani od krize mogu pomoći.

Iako u svijetu i kod nas postoji mnoštvo literature i znanstvenih istraživanja o upravljanju krizama i kriznom komuniciranju, valja napomenuti da je kod nas ipak uočen oskudniji dio takve literature i istraživanja u kontekstu odgoja i obrazovanju, a posebno je uočen nedostatak empirijskih istraživanja. Stoga se u ovom radu nastojalo upravo takvim istraživanjem utvrditi mogućnosti i ograničenja uvođenja kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj.

Ranije je već spomenuto kako odgojno-obrazovne ustanove nisu izuzetak kad se govori o krizama, a kako ih globalizacijski trendovi pretvaraju u neku vrstu profitne organizacije, očekivanja su da i upravljanje bude po uzoru na upravljanje u privatnom sektoru tzv. "menadžersko upravljanje" (Grujić Sokač, 2019 prema Krtalić, 2012). Istraživanje je pokazalo da odgojno-obrazovne ustanove u velikoj mjeri krize dočekaju nepripremljene, stoga se smatra da bi, poučeni iskustvom i nedavnim krizama, stečeno znanje trebale iskoristiti za izradu kriznog menadžmenta kako bi nadolazeće krize dočekali spremnije. Krizni menadžment trebao bi, po uzoru na organizacije koje su uspješno nose s krizom, obuhvatiti plan rješavanja kriznih situacija specifičnih za odgojno-obrazovne ustanove, te plan za krizno komuniciranje. Kako su svi ispitanici tijekom svog rada ili školovanja doživjeli i čuli za neku vrstu krize, mišljenja su da bi baza podataka, za koju se nadaju da postoji u Ministarstvu, mogla biti temelj za izradu kriznog menadžmenta na nacionalnoj razini. Također, edukaciju ravnatelja i osoba koje bi se time bavile vide kao ključ uspješnog ovladavanja krizom. Isto tako stav pojedinih ispitanika je da svaka kriza, bez obzira na to koliko neugodna ona bila, donosi i nešto dobro i da bi to trebalo iskoristiti za unaprjeđenje rada i buduće krize.

Međutim, istraživanje je pokazalo da postoje i određena ograničenja uvođenja kriznog menadžmenta u sustav odgoja i obrazovanja. Ona se u najvećoj mjeri odnose na sami sustav. Prema rezultatima istraživanja, sustav je trom i nije osviješten da je krizni menadžment potreban. Nadalje, smatraju da nedovoljna educiranost ravnatelja i učitelja, ograničena suradnja unutar sustava, ali i drugih institucija, nedorečena sloboda u donošenju odluka direktno utječe

na zadovoljstvo, motivaciju i inicijativu da se nešto napravi, a prema stručnjacima upravo su to rani simptomi budućih kriza

Temeljem svega moguće je utvrditi osnovna ograničenja implementacije kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u odgojno-obrazovne ustanove:

- Nedovoljno teorijsko-praktičnih znanja iz kriznog menadžmenta – Posljednja dva desetljeća značajno raste interes hrvatskih znanstvenika i stručnjaka iz poslovnog svijeta za područje kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja. Međutim, to se ne može reći za sustav odgoja i obrazovanja jer je iz tog područja uočen relativno mali broj znanstvenika koji se bave tom problematikom. Tu tvrdnju potkrepljuju „Schwarz i Bücker (2019) koji su analizirajući literaturu zaključili da se većina publikacija bavi istraživanjima i studijama slučaja iz Sjedinjenih Američkih Država, kod kojih su uočene manjkavosti u poštovanju znanstvenih principa i metodologije te oskudan doprinos razvoju teorije. Navode nadalje da se u radovima ograničavaju na narativ u svezi s događanjem te donose zaključke o poduzetim mjerama u kriznoj komunikaciji koji se potom pretvaraju u primjere dobre prakse“ (Obrovac Lipar, 2020: 73).
- Inertnost krovnih institucija – Krize uvjetovane brzim promjenama u društvu na neki način obilježavaju vrijeme u kojem živimo. Stoga se danas, više nego ikad prije, očekuje od odgojno-obrazovnih ustanova da spremno odgovore na krizu, a ne da budu prepuštene slučaju. Ispitanici su mišljenja da potreba za kriznim menadžmentom i kriznim komuniciranjem nije prepoznata od strane krovnih institucija, MZO-a i AZOO. Smatraju da sustav za to nema volje, a kao jedan od dokaza može se uzeti i njihova nezainteresiranost za sudjelovanjem u ovom istraživanju. Ispitanici ističu kako trenutno postojeća zakonska regulativa nije dovoljna i da uglavnom ovisi o razumijevanju, volji i iskustvu ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova. Treba naglasiti da se provedba i učinkovitost donesenih pravilnika i protokola ne kontrolira, pa se prema rezultatima istraživanja oni često u praksi zanemaruju.
- Nedostatna financijska ulaganja u sustav odgoja i obrazovanja – Problem nedostatnog financiranja nije zamijećen samo u Republici Hrvatskoj nego on podjednako pogađa i znatno razvijenije zemlje. Stoga, se može govoriti globalnoj o krizi obrazovanja. Iako je manji broj ispitanika provedenog istraživanja istaknuo nedovoljno financiranje obrazovanja kao uzrok kriza, iz odgovora se ipak može zaključiti da su danas posljedice nedostatnog financiranja u velikoj mjeri izražene. Na te posljedice upozorio je i Nikolić (2007) koji kaže: „Nedostatno će se financiranje reflektirati u neodgovarajućoj materijalnoj osnovi i demotiviranosti kadrova zaposlenih u obrazovnom procesu. To



potonje proizlazi iz razloga što će njihove plaće drastično zaostajati za plaćama što ih primaju zaposleni u ostalim gospodarskim grupacijama. Daljnje će posljedice biti osjetno slabija kvaliteta prenošenja znanja, vještina i kompetencija te negativna selekcija nastavnog kadra. U konačnici to će dati nekvalitetan output to jest output koji neće odgovarati potrebama tržišta rada“ (Nikolić, 2007: 217). Isto tako isti autor ističe i problem izrazite fiskalne neravnoteže između jedinica lokalne samouprave što za posljedicu ima nejednak položaj učenika u Republici Hrvatskoj. Također treba naglasiti da siromašnije ili manje razvijene jedinice lokalne samouprave u Republici Hrvatskoj nisu u mogućnosti kvalitetno financirati niti svoje osnovne potrebe, a kamoli obrazovanje.

- Nedovoljna autonomija ravnatelja u donošenju odluka – Prema rezultatima ovog istraživanja, ravnatelji se suočavaju s nedorečenim zakonskim propisima, i nejasnim okvirima djelovanja što ih dovodi u nezavidan položaj.

Ono što ohrabruje jest to što se iz rezultata istraživanja može primijetiti da su ispitani dionici prepoznali važnost i potrebu za implementacijom kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u sustav odgoja i obrazovanja.

Sukladno svemu, mogućnosti primjene kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja su sljedeća:

- Znanstvena i stručna istraživanja - Tijekom pisanja rada nije se naišlo na slična istraživanja, stoga rezultati ovog istraživanja mogu doprinijeti boljem razumijevanju teme. Isto tako otvaraju perspektive za daljnja istraživanja u područja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u sustavu odgoja i obrazovanja u Republici Hrvatskoj.
- Edukacija – Prema znanstvenim spoznajama i prema rezultatima istraživanja edukacija iz područja kriznog menadžmenta smatra se ključnom, stoga bi primjena bila moguća na:

*Poslijediplomskim specijalističkim studijima za ravnatelje u Republici Hrvatskoj* – Dosadašnji planovi i programi ne obuhvaćaju stjecanje kompetencija iz kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja. Rezultati ovog istraživanja ukazuju na nedovoljnu educiranost ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova, stoga bi izvoditelji studijskih programa mogli razmisliti o uvođenju dodatnog obveznog predmeta iz područja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja.

*Studijskim programima za odgojitelje ranog i predškolskog odgoja, učitelje, nastavnike i stručne suradnike, te Programu pedagoško-psihološko-didaktičko-metodičke izobrazbe* – Planovi i programi studija za odgojitelje, učitelje, nastavnike i stručne suradnike u Republici Hrvatskoj ne obuhvaćaju stjecanje znanja iz područja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja. Kompetencije iz tog područja su važne iz dva razloga. Prvi razlog je taj što se djelatnici sve češće izloženi kriznim situacijama, a drugi razlog je činjenica da ravnatelji vrtića, škola i učeničkih domova dolaze upravo iz tih redova, stoga bi kompetencije iz područja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja bile prijeko potrebne. Vrlo je važno upoznati buduće učitelji i nastavnike sa spektrom kriza s kojima se u današnje doba mogu susresti

*Stručnim usavršavanjima ravnatelja/u budućnosti možda voditelja timova kriznog menadžmenta* – Rezultati ovog istraživanja mogli bi poslužiti Agenciji za odgoj i obrazovanje koja bi mogla uključiti teme iz kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u svoje programe stručnog usavršavanja za ravnatelje. Bitno je istaknuti da su ravnatelji tijekom intervjua izjavili da se ne sjećaju da su imali stručno usavršavanje iz tog područja.

- Implementacija kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama – Postoji uvjerenje da bi rezultati ovoga istraživanja mogli podići svijest o važnosti kriznog menadžmenta te da će potaknuti ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova u Republici Hrvatskoj ili voditelje školskih timova za kvalitetu na proaktivniji pristup kriznom menadžmentu i kriznom komuniciranju unutar svojih ustanova. Prema rezultatima istraživanja, ali i teoretskim okvirima, najveća odgovornost leži na menadžerima, a njihova nespremnost u slučaju kriza može imati velike posljedice. Stoga bi se ravnatelji trebali odvažiti i potražiti pomoć agencija i službi koje pružaju stručnu podršku iz područja kriznog menadžmenta. Nadalje, oformiti tim za krizno upravljanje, redovito se educirati i uvježbavati i nadopunjavati planove za krizne situacije i krizno upravljanje.
- Nositelji obrazovne politike – Rezultati empirijskog istraživanja pokazali su da inicijativa mora doći od vrha, stoga odgovornost za razvoj kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja i uopće stvaranja preduvjeta za uspostavljanje sustava na nacionalnoj razini leži na nositeljima obrazovne vlasti. Stručnjaci koji se bave izučavanjem kriznog menadžmenta napominju kako u svijetu postoji određeni fond znanja, preporuka i planova koje treba samo prilagoditi specifičnostima rada organizacije te da po tom pitanju ne treba “izmišljati toplu vodu.“ Također postoji niz institucija i agencija koji se bave kriznim menadžmentom i koji mogu biti uzor. Tako

primjerice, u SAD-u postoji National School Safety Center koji se bavi procjenom rizika sigurnosti djece i osoblja, te osposobljavanjem vodstva u području kriznog upravljanja. Temeljem navedenog, jedno od mogućih rješenja u prvom redu bilo bi prepoznavanje potrebe za uspostavljanje centra za krizno upravljanje na nacionalnoj razini. Ovdje je važno napomenuti kako trenutno na nacionalnoj razini postoji Tim za psihološke krizne intervencije. Prema izjavama ispitanika radi se o izuzetno kvalitetnom timu, ali on ne djeluje preventivno i ne bavi se gorućim problemima. Nadalje, posljednjih desetak godina doneseno je i niz propisa po kojima se postupa u određenim situacijama, međutim prema rezultatima ovog istraživanja često puta je to samo „slovo na papiru. Isto tako važno je napomenuti da je Hrvatski Crveni križ u suradnji s resornim ministarstvom i AZOO pokrenuo projekt Sigurnije škole i vrtići, međutim sve to i dalje ovisi o volji pojedinaca.

Na temelju analizirane literature i rezultata provedenog istraživanja dobiveni su odgovori na postavljena istraživačka pitanja u uvodnom dijelu ovog rada, a u skladu s time može se zaključiti da su postignuti ciljevi postavljeni u predmetu istraživanja. Utvrđeni su glavni uzroci kriza u odgojno-obrazovnim ustanovama, kao i posljedice kriznih situacija. Nadalje, utvrđena su obilježja kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja. I na kraju, utvrđena su ograničenja i mogućnosti primjene kriznog menadžmenta i kriznog komuniciranja u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj. Također, dane su i preporuke za daljnja istraživanja.

## 6. ZAKLJUČAK

Posljednja dva desetljeća raste interes akademske i stručne javnosti za područje upravljanja u kriznim situacijama i kriznog komuniciranja unutar organizacija. Međutim, nedostatak takvog zanimanja primjećuje se u sustavu odgoja i obrazovanja, a upravo bi odgojno-obrazovne ustanove trebale imati ključnu ulogu u prevenciji i u odgovoru na krizu.

Raznolikost kriza koje mogu pogoditi jednu organizaciju je nebrojeno mnogo. Odgojno-obrazovne ustanove posljednjih godina su sve više izložene različitim krizama s kojima se nose onako kako najbolje znaju i umiju. Njihova uspješnost u nošenju s krizom uglavnom ovisi o marketinškim i komunikacijskim kompetencijama vodstva ustanove, te o stupnju pripravnosti. Ključ uspjeha u savladavanju krize prema brojnim istraživanjima je krizni menadžment jer pruža brz i efikasan odgovor na krizu.

Stavovi ispitanih dionika je da u Republici Hrvatskoj nema jasnih pravilnika i uputa, ravnatelji nemaju autonomiju u onoj mjeri u kojoj bi trebali imati, zatim, nisu dovoljno educirani u području upravljanja općenito, a posebice u području upravljanja u kriznim situacijama. S druge strane, istraživanje je pokazalo, da odgojno-obrazovne ustanove nemaju ni odgovarajući monitoring što jedan takav sustav može dovesti u dublju krizu. U Republici Hrvatskoj, sustav odgoja i obrazovanja je pod posebnom prismotrom. Javno se traže propusti i manjkavosti sustava, “grebe“ se ispod površine ne bi li se ukazalo na probleme koji već godinama plivaju na površini, a iz nekih razloga ranije nisu prepoznati ili su jednostavno zataškani.

Danas se od odgojno-obrazovnih ustanova očekuje da se otvore prema zajednici, da budu konkurentne i sigurne za djecu, te da se znaju uspješno odgovoriti na krize, neovisno o kojim uzrocima krize se radi. Stoga je uvođenje kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovne ustanove iznimno važno.

Pored istraženih i analiziranih stavova dionika o uzrocima i posljedicama kriza, kriznom menadžmentu i kriznom komuniciranju, mogućnostima i ograničenjima uvođenja kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovne ustanove u Republici Hrvatskoj, važno je istaknuti da su ispitanici predložili i neka konkretna rješenja. Isto tako vrlo je važno napomenuti kako su njihove preporuke za unapređenje sustava u području upravljanja krizama sukladne preporukama stručnjaka koji se bave tom tematikom u svijetu i kod nas. S obzirom da je svaka kriza jedinstvena, općenito se zahtijeva prilagodljivost u samom odgovoru na krizu od strane vodstva ustanove. Danas se od osobe, odgovorne za upravljanje u kriznim situacijama, ravnatelja prema rezultatima istraživanja, očekuje spremnost na brzi odgovor, zatim sposobnost

donošenja jasnih i odlučnih odluka, agilnost, upornost i odgovornost, te dobre komunikacijske vještine.

Stručnjaci također upozoravaju da se učinkovito upravljanje u kriznim situacijama ne može samo osloniti na postojanje kriznog menadžmenta kao takvog i teoretske modele, nego se krizni menadžment mora redovito uvježbavati i nadopunjavati. Kako bi se duboke i velike krize izbjegle, od iznimne važnosti je sustavno praćenje znakova upozorenja, te brzo i odlučno suočavanje s njima, ili prema narodnoj poslovi: „Bolje spriječiti nego liječiti.“

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Arambašić, L. (2012). *Psihološka prva pomoć nakon kriznih događaja*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bernstein, J. (2020). *Krizni menadžment - vodič za menadžere*. Zagreb: Mate.
4. Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu.
5. Karamatić Brčić, M i Radeka, I. (2022). *Poslovi pedagoga u suradnji s drugim (su)dionicima odgojno-obrazovnog procesa* U Vican, D., Ledić, J. i Radeka, I. (2022). *Odgojno-obrazovni diskurs pedagogije*, Zadar: Sveučilište u Zadru, str.
6. Kešetović, Ž., i Toth, I. (2012). *Problemi kriznog menadžmenta-znanstvena monografija-*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
7. Krce Miočić, B., Vidić, G., i Klarin, T. (2016). *Poduzetničke kompetencije ravnatelja*. U Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N. i Najev Čačija, L. *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama*, Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 323-351.
8. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Zgombić i partneri.
9. Mihalinić, M. (2018). *Upravljanje krizama i komuniciranje*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
10. Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa*. Zagreb: Školska knjiga.
11. Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment, teorija i praksa*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
12. Sikavica, P., i Bahtijarević-Šiber, F. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Zagreb: Masmedia.
13. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
14. Sučević, D. (2016). *Krizni menadžment*. Zagreb: Visoko učilište EFFECTUS-visoka škola za financije i pravo.

15. Tadin, H. (2003). *Menadžment program za rukovoditelje*. Zagreb: HITA.
16. Tafra-Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić".
17. Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću, teorija i praksa. II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*. Zagreb - Sarajevo: Synopsis.
18. Vican, D., Relja, R., i Popović, T. (2016). *Liderska uloga ravnatelja u obrazovanju*. U N. Alfirević, J. Burušić, J. Pavičić, i R. Relja, *Školska učinkovitost i obrazovni menadžment: Ususret smjernicama istraživanja i javne politike u jugoistočnoj Europi*. Zadar: Sveučilište u Zadru, str. 69-83.

## ZNANSTVENO-STRUČNI RADOVI

1. Alfirević, N., Pavičić, J., i Najev Čačija, L. (2018). Inicijalna empirijska verifikacija modela interne marketinške orijentacija za vrednovanje i unapređenje rada školskih odbora u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 69 (5), str. 475-511.
2. Bolčević Novak, V., i Dvekar-Bešenić, G. (2021). Mentalno zdravlje učenika. *Varaždinski učitelj: digitalni stručni časopis za odgoj i obrazovanje*, 4 (6), str. 533-543.
3. Buhač, L. (2017). Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta. *Acta Iadertina*, 14 (1), str. 61-80.
4. Buhač, L. (2017). Utjecaj stilova vođenja na pedagoški menadžment škole. *Acta Iadertina*, 14 (1), str. 81-97.
5. Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje. *Medix*, 87/88, str. 87-88. <https://hrcak.srce.hr/file/90154> (preuzeto 14.6.2022.).
6. Buljan-Flander, G., i Ćosić, I. (2004). Nasilje među djecom. *Medix*, 52, str. 90-92. <https://hrcak.srce.hr/file/31751> (preuzeto 4.1.2022.).
7. Buljubašić-Kuzmanović, V. (2010). Socijalne kompetencije i vršnjački odnosi u školi. *Pedagogijska istraživanja* 7 (2), str. 191-201.
8. Ciboci, L. (2014). Grupe mržnje na društvenim mrežama-novi oblici nasilja među djecom i mladima. *Zbornik radova Društva za socijalnu podršku*, Zagreb, str. 13-26.

9. Gainey, B. S. (2010). Crisis Management in Public School Districts. *Organization Development Journal*, 28 (1), str. 89-95.
10. Gainey, B. S. (2014). Crisis Management's New Role in Educational Settings. The Clearing House: *A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82 (6), str. 267-274.
11. Hitrec, S., Jurčev, A., i Đaković, O. (2009). Vođenje odgojno-obrazovnih ustanova. Ravnatelj škole-upravljanje-vođenje. *Zbornik radova Agencije za odgoj i obrazovanje, Zagreb*, str. 43-65.
12. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne studije*, 14 (2), str. 9-29.
13. Jukić, D. (2012). Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu. *Ekonomski misao i praksa*, 21 (1), str. 157-178.
14. Jugo, D. (2015). Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. *Doktorski rad*. Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, Osijek.
15. Kapucu, N. (2017). Collaborative Crisis Management and Leadership in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, str. 548-561.
16. Kekić, D., Milašinović, S. i Mlađan, D. (2012). Application of the concept reduction of security risk in educational institutions. *Zbornik radova Fakulteta bezbednosti*, Beograd, str. 89-103.
17. Keković, Z., Milošević, M. i Putnik, N. (2012). Problemi identifikacije i klasifikacije bezbednosnih rizika u školama. *Zbornik radova Fakulteta bezbednosti*, Beograd, str. 43-57.
18. Kešetović, Ž. (2012). Crisis situations and risks management in educational institutions. *Zbornik radova Fakulteta bezbednosti*, Beograd, str. 27-42.
19. Kruljac, Ž. i Knežević, D. (2020). Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke u poslovanju? *Obrazovanje za poduzetništvo*, 10 (2), str. 155-168.
20. Labaš, D. (2017). The Impact of Organizational Crisis Preparedness on Firm Business Performance. *Market-Tržište*, 29 (1) str. 75-92.



21. Legčević, J., i Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, 27 (1) str. 199-208.
22. Liou, Y.-H. (2016). School Crisis Management: A Model of Dynamic Responsiveness to Crisis Life Cycle. *University council for educational administration*, 51 (2), str. 257-284.
23. MacNeil, W., i Topping, K. (2007). Crisis management in schools: evidence based prevention. *Journal of Educational Enquiry*, 7 (1), str. 64-94.
24. Madurić, J., Šimić, D., i Rašan-Križanac, M. (2009). Organizacija škole. Ravnatelj škole-vođenje-upravljanje. *Zbornik radova Agencije za odgoj i obrazovanje, Zagreb*, str. 67-82.
25. Mihaljević, B., i Mihalinić, M. (2014). Krizni menadžment i suvremeni trendovi u kriznome komuniciranju. *Zbornik radova Visoke škole za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“*, Zaprešić, str. 481-491.
26. Miletić, J. (2020). Uloga marketinga u upravljanju odgojno-obrazovnom ustanovom. *Školski vjesnik*, 69 (1), str. 261-276. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/360113> (preuzeto 27.9.2022.).
27. Mitrofi, I. L., Diamond, M. A., i Alpaslan, M. (2006). How prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 38 (1), str. 61-67.
28. Mitrović, K., i Drača, M. (2007). Strategic management of public relations in education. *Interdisciplinary Management Research*, 5, str. 245-254.
29. Nadrljanski, Đ. (2006). Informatička pismenost i informatizacija obrazovanja. *Informatologia*, 39 (4), str. 262-266.
30. Nejašmić, I. (2011). Posljedice budućih demografskih promjena u Hrvatskoj. *Acta Geographica Croatica*, 38 (1), str. 1-14. <https://hrcak.srce.hr/84633> (preuzeto 8.10.2021.).
31. Nikolić, N. (2007). Financijska decentralizacija obrazovnog sustava u Hrvatskoj. *Ekonomski misao i praksa*, 16(2), str. 213-228. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21283> (preuzeto 21.4.2021.).

32. Obrovac Lipar, S. (2020). Krizno komuniciranje na primjeru katoličkih sveučilišta. *South Eastern European Journal of Communication*, 2(2), str. 67-76.
33. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1), str. 101-118.
34. Peko, A., Mlinarević, V., i Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, 11 (2), str. 67-84.
35. Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, 6(2), str. 113-118.
36. Razum, R. (2007). Odgojno djelovanje suvremene škole: izazovi i mogućnosti za religiozni odgoj. *Bogoslovska smotra*, 77 (4), str. 857-880.
37. Rebrović Sopek, M., i Čendo Metzinger, T. (2020). Obilježja i vrste Komunikacije u kriznim situacijama. *Zbornik radova Veleučilišta Velika Gorica: 13. znanstveno-stručne konferencija "Dani kriznog upravljanja 2020"*, Velika Gorica, str. 274-279.
38. Sajko, L., i Mrnjauš, K. (2009). Suvremeno upravljanje obrazovnim ustanovama. *Pedagoška istraživanja*, 6 (1-2), str. 103-119.
39. Smiljčić, I. L. (2017). ICT u obrazovanju. *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 3-4, str. 157-170.
40. Telebar, B. (2005). Informatizacija i obrazovanje. Informatizacija u područjima edukacije, sporta i sportske rekreacije. *Zbornik radova Hrvatskog kineziološkog saveza*, Rovinj, str. 245-248.
41. Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, 44 (1), str. 137-149.
42. Vidović, B., Matas, V., i Puljiz, M. (2009). Strateški menadžment u školstvu. Ravnatelj škole-upravljanje vođenjem. *Zbornik radova Agencije za odgoj i obrazovanje*, Zagreb, str. 3-30.
43. Vrdoljak Raguž, I. (2010). Utvrđivanje povezanosti demografskih obilježja vrhovnih menadžera, stilova vođenja i uspješnosti podlovanja velikih hrvatskih poduzeća – empirijsko istraživanje. *Ekonomski pregled*, 61(7-8), str. 455-475.

44. Vučak, M., i Zelić, A. (2009). *Suvremeni pristupi kriznom upravljanju. Zbornik radova Instituta društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb*, str. 117-132.
45. Vukošić Popov, K. (2020). *Upravljanje krizama u ustanovama odgoja i obrazovanja. Zbornik radova Veleučilišta Velika Gorica: 13. Znanstveno-stručna konferencija "Dani kriznog upravljanja 2020"*, Velika Gorica, str. 120-135.
46. Yukl, G., i Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential. Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 62, str. 81-93.

#### OSTALE PUBLIKACIJE I INTERNETSKI IZVORI

1. Antonowicz, L. (2020). *Building Resilient Education Systems beyond the COVID-19 Pandemic: Considerations for decisionmakers at national, local and school levels.* Unicef, Geneva, Švicarska. <https://www.unicef.org/eca/media/13411/file> (preuzeto 26.5.2021.)
2. Austega Information Services (n.d.) *Risk and Crisis Management for Schools: Austega's Guide for School Leaders*, <http://www.austega.com/education/risk/guidelines.htm> (pristupljeno 24.10.2021.).
3. Beti, I. (2018). *Profesor fizički nasrnuo na učenike jer su ga gađali kredom? Večernji list*: <https://www.vecernji.hr/vijesti/profesor-fizicki-nasrnuo-na-ucenike-je-su-ga-ga-ali-kredom-1287049> (pristupljeno 12.12.2021.).
4. Boudreaux, B. (2005). *Exploring a Multi-Stage Model of Crisis Management: Utilities, Hurricanes, and Contingency.* University of Florida Digital Collections, <https://ufdc.ufl.edu/UFE0010486/00001> (preuzeto 6.11.2021.).
5. Čičin-Šain, D. (n.d.). *Osnove menadžmenta.* Nastavni materijal: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/predavanja\\_menadzment.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/predavanja_menadzment.pdf) (preuzeto 7.1.2021.)
6. Devčić, K. (2013). *„Učenici na satu rokcu, laju, piju, psuju i pljuju- a ne možemo ih kazniti“ Pobunilo se 7000 nastavnika! Jutarnji list.* <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/ucenici-na-satu-rokcu-laju-piju-psuju-i-pljuju-a-ne-mozemo-ih-kazniti-pobunilo-se-7000-nastavnika-1190339> (pristupljeno 12.12.2021.)

7. DZS, Državni zavod za statistiku (2021). *Priopćenje: Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja. Početak ped. g. 2020./2021., <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9961>* (pristupljeno 10.7.2021.)
8. DZS, Državni zavod za statistiku (2021). *Priopćenje: Osnovne škole, kraj šk. g. 2019./2020. i početak šk. g. 2020./2021. 2020./2021. <https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29008>* (pristupljeno 14.7.2021.)
9. DZS, Državni zavod za statistiku (2021). *Priopćenje: Srednje škole, kraj šk. g. 2019./2020. i početak šk. g. 2020./2021., <https://podaci.dzs.hr/2021/hr/9956>* (pristupano 4.8.2021.)
10. DZS, Državni zavod za statistiku, *Publikacije prema statističkim područjima: Gradovi u statistici-Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja, početak pedagoške godine, <https://www.dzs.hr/>* (pristupano 10.7.2021.)
11. DZS, *Državni zavod za statistiku, Publikacije prema statističkim područjima: Gradovi u statistici - Osnovne škole, početak školske godine, <https://www.dzs.hr/>* (pristupano 14.7.2021.)
12. DZS, Državni zavod za statistiku, *Publikacije prema statističkim područjima: Gradovi u statistici - Srednje škole, početak školske godine, <https://www.dzs.hr/>* (pristupano 4.8.2021.)
13. Everytown for Gun Safety, <https://www.everytown.org/> (pristupano 29.12.2021.)
14. EP,                                      Europski                                      parlament                                      (2021).  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2021-000059\\_HR.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/O-9-2021-000059_HR.html)  
(pristupano 26.2.2021)
15. Fatorić, K. (2016). *Upravljanje u slučaju krize uzrokovane potresom. [https://www.fpzg.unizg.hr/news/59450/Upravljanjeuslucajukrizeuzrokovanepotresom\\_KarlaFatoric.pdf](https://www.fpzg.unizg.hr/news/59450/Upravljanjeuslucajukrizeuzrokovanepotresom_KarlaFatoric.pdf)* (preuzeto 21.9.2021.)
16. Glavaš, N. (n.d.). Apson. *Krizni menadžment: Kako upravljati u vrijeme krize <https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize/>* (pristupano 24.3.2021.)

17. Grujić Sokač, B. (2019). *Analiza mogućnosti primjene Bronfenbrennerove ekološke teorije u analizi okruženja organizacije*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:147:277503> (pristupano 16.2.2022.)
18. Gospodnetić, M. (2019). *Strateško upravljanje krizom-komunikacija tijekom krizne situacije*. Diplomski rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:245734> (preuzeto 2.4.2021.)
19. Hrvatska enciklopedija. (n.d.). <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=34066>: <https://enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=40070> (12.2.2021.)
20. Krištafor, M. (2020). *Strašna tučnjava učenica u Dubravi: Vršnjaci ih snimali i navijali*. 24 sata: <https://www.24sata.hr/news/strasna-snimka-ucenice-se-tuku-u-dubravi-ostali-navijaju-676525> (pristupano 12.12.2021.)
21. Krmpotić, Ž., i Dasović, A. (2019). *Djeca nam dolaze u suzama, zaustavite nasilje u školama*. 24 sata: <https://www.24sata.hr/news/djeca-nam-dolaze-u-suzama-zaustavite-nasilje-u-skolama-655294> (pristupano 28.12.2021.)
22. Lepad, F., Sarić Čedić, J., i Burazer, A. (2019). *Bum! Tras! Dva srednjoškolca iz Istre boksali do krvi u školi*. 24 sata: <https://www.24sata.hr/news/bum-tras-dva-srednjoskolca-iz-istre-boksali-do-krvi-u-skoli-619479> (pristupano 12.12.2021.)
23. MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2017). *Nacionalni kurikulum za osnovnoškolski odgoj i obrazovanje*. <https://mzo.gov.hr/UserDocImages//dokumenti/Obrazovanje/NacionalniKurikulum/NacionalniKurikulumi//Nacionalni%20kurikulum%20za%20osnovno%C5%A1kolski%20odgoj%20i%20obrazovanje.pdf> (preuzeto 10.3.2021.)
24. MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, (2017). *Odluka o imenovanju regionalnih voditelja i članova Tima za krizne intervencije u sustavu odgoja i obrazovanja*. <https://mzo.gov.hr/vijesti/pokretanje-psiholoskih-kriznih-intervencija-u-sustavu-odgoja-i-obrazovanja/770> (pristupano 17.5.2021.)
25. MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2017). *Okvir nacionalnoga kurikuluma* (2017). <https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/NacionalniKurikulum/NacionalniKurikulumi/Okvir%20nacionalnoga%20kurikuluma.pdf> (preuzeto 2.4.2021)

26. MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2021). *Sprječavanje nasilja u školi-praktični priručnik*. <https://mzo.gov.hr/vijesti/sprecavanje-nasilja-u-skoli-prakticni-prirucnik/4692> (preuzeto 14.1.2022.).
27. MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2021), *ŠeR - Školski e-Rudnik*, <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZWE3YTE4OWQtOWJmNC00OTJmLWE2Mjk0tYTQ5MWJINDNlZDQ0IiwidCI6IjJMTFjYmNjLWI3NjEtNDVkyi1hOWY1LTRhYzc3ZTk0ZTFkNCIsImMiOiJh9> (pristupano).
28. MZO, Ministarstvo znanosti i obrazovanja (2021). *Učenički domovi*. <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/odgoj-i-obrazovanje/srednjoskolski-odgoj-i-obrazovanje/ucenicki-domovi/463> (pristupano 10.3.2021.)
29. NN, Narodne novine, 63/08. *Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2129.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2129.html) (preuzeto 10.3.2021.)
30. NN, Narodne novine, 05/15. *Nacionalni kurikulum za rani predškolski odgoj i obrazovanje*. <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Predskolski/Nacionalni%20kurikulum%20za%20rani%20i%20predskolski%20odgoj%20i%20obrazovanje%20NN%2005-2015.pdf> (preuzeto 21.3.2021.).
31. NN, Narodne novine, 70/2011. *Odluka o donošenju Mreže osnovnih i srednjih škola, učeničkih domova i programa obrazovanja*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_06\\_70\\_1515.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_06_70_1515.html) (preuzeto 10.3.2021.).
32. NN, Narodne novine, 124/14 *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*. <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Obrazovanje/Strategija%20obrazovanja,%20znanosti%20i%20tehnologije.pdf> (preuzeto 17.2.2021.)
33. NN, Narodne novine, 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20. *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnim i srednjim školama*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_07\\_87\\_2789.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_87_2789.html) (preuzeto 10.3.2021.)

34. NN, Narodne novine, 10/97, 107/07, 94/13, 98/19. *Zakon o predškolskom odgoju i obrazovanju*. [https://narodne-ovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_01\\_10\\_152.html](https://narodne-ovine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_01_10_152.html) (preuzeto 10.3.2021.).
35. NN, Narodne novine, 76/93, 127/19. *Zakon o ustanovama*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993\\_08\\_76\\_1548.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1993_08_76_1548.html) (preuzeto 10. 3. 2021.)
36. Odobašić, A. (2021). Krizna komunikacija u zdravstvu. <https://paperzz.com/doc/5142018/1-krizna-komunikacija-u-zdravstvu-kriza-se-mo%C5%BEE-pojaviti> (preuzeto 12.7.2021.).
37. Rendulić, M. (2020). *Odgojiteljice dobile opomenu pred otkaz: Troje djece pobjeglo iz vrtića, sat vremena nitko nije znao da ih nema*. Dnevnik.hr. <https://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/troje-djece-pobjeglo-iz-vrtica-sat-vremena-nitko-nije-znao-da-ih-nema-odgojiteljice-dobile-opomenu-pred-otkaz---592045.html> (pristupano 12.12.2021.).
38. SCHOLARCHIP, <https://www.scholarchip.com/crisis-communication-plan/>. (pristupano 2.4.2021.)
39. Slišković, A. (2017). *Kvalitativne istraživačke metode u psihologiji*. Nastavni materijali. <https://psihologija.unizd.hr/Portals/12/pdf/Nastava/KIMP.pdf> (preuzeto 12.8.201.)
40. Škalamera, I. (2011). *Ravnatelj: Nije bilo silovanja, ali učenik se osjeća nelagodno*. Večernji list: <https://www.vecernji.hr/vijesti/ravnatelj-nije-bilo-silovanja-ali-ucenik-se-osjeca-nelagodno-353631> (pristupano 12.12.2021.).
41. Šljivak, M. P. (2021). *Mlada Slavonka oduzela si je život. U pismu napisala kako ju je iznevjerio sustav*. Indeks.hr: <https://www.index.hr/vijesti/clanak/mlada-slavonka-oduzela-si-je-zivot-u-pismu-pise-kako-ju-je-iznevjerio-sustav/2251964.aspx> (pristupano 12.12.2021.).
42. Šonje, V. (2019). *Štrajk je pokazao duboku krizu upravljanja u javnom sektoru*. 24 sata: <https://www.24sata.hr/news/strajk-je-pokazao-duboku-krizu-upravljanja-u-javnom-sektoru-662603> (pristupano 12.12.2021.).
43. Tkalčević, H., i Dasović, A. (2022). *Šokantni podaci Ministarstva: U 2 godine inspekcija 548 puta dolazila u škole zbog nasilja*. 24 sata:

<https://www.24sata.hr/news/sokantni-podaci-ministarstva-u-2-godine-inspekcija-548-puta-dolazila-u-skole-zbog-nasilja-862943> (pristupano 30.9.2022.)

44. Vučković, S. N. (2010). *Welcome to Križevci: 1,54 minute tučnjave i mučenja životinje*. Večernji list: <https://www.vecernji.hr/vijesti/welcome-to-krizevci-154-minute-tucnjave-i-mucenja-zivotinje-116311> (pristupano 12.12.2021.).
45. Vuković, O. (2011). Geoinformacije u upravljanju u hitnim situacijama. Diplomski rad. Sveučilište u Zagrebu, Geodetski fakultet. <file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/519068.Diplomski.pdf> (pristupano 4.5.2022.)
46. Žentil Barić, Ž. (2016). *Primjena intervjua kao istraživačke metode u knjižničarstvu*. Diplomski rad. Zadar: Sveučilište u Zadru. <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:162:066444> (preuzeto 23.2.2022.).



## POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja u pedagoškoj godini 2020./2021. po županijama i osnivačima ustanova .....	9
Tablica 2. Dječji vrtići i druge pravne osobe koje ostvaruju programe predškolskog odgoja, broj upisane djece i zaposlenih odgojitelja za razdoblje od 2011. do 2021. ....	10
Tablica 3. Broj osnovnoškolskih ustanova i broj upisanih učenika po županijama u 2020./2021. ....	13
Tablica 4. Osnovne škole, broj upisanih učenika i broj zaposlenih učitelja za razdoblje od 2011. do 2021.....	14
Tablica 5. Broj srednjoškolskih ustanova, upisanih učenika i zaposlenih nastavnika u 2020./2021. po županijama .....	16
Tablica 6. Srednje škole, broj upisanih učenika i broj zaposlenih nastavnika u razdoblju od 2011. do 2021.....	17
Tablica 7. Učenički domovi po županijama u razdoblju od 2013. do 2021. godine.....	18
Tablica 8. Kompleksnost školskog menadžmenta .....	23
Tablica 9. Likertovi sustavi vođenja .....	32
Tablica 10. Usporedni pregled teorije o uzrocima krize i rezultata istraživanja.....	44
Tablica 11. Signali ranog upozorenja.....	58
Tablica 12. Opći podatci ispitanika.....	69

### POPIS SLIKA

Slika 1. Funkcije menadžmenta u obrazovanju.....	25
Slika 2. Upravljanje obrazovanjem u odnosu na razine na kojima se ostvaruje .....	26
Slika 3. Rukovodne funkcije u obrazovanju .....	27
Slika 4. Komunikacija autokratskog stila.....	29
Slika 5. Komunikacija demokratskog stila.....	30
Slika 6. Komunikacija Laissez-faire stila.....	30
Slika 7. Matrica procesa upravljanja krizom.....	46
Slika 8. Faze uspješnog upravljanja krizom.....	47
Slika 9. Holstijev model ponašanja menadžera u uvjetima krize.....	49
Slika 10. Finkov model razvoja krize u četiri faze.....	55

Slika 11. Pet faza kriznog upravljanja prema Pearsonu i Mitroff .....	56
Slika 12. Model kriznog planiranja za škole .....	57

### **POPIS GRAFOVA**

Graf 1. Pucnjava na školskom terenu u SAD-u u razdoblju od 2013.-2019.....	59
Graf 2. Spol ispitanika.....	67
Graf 3. Stručna sprema ispitanika .....	67
Graf 4. Uloga/funkcija/radno mjesto.....	68

## **PRILOG 1.**

### **Vodič za polustrukturirani intervju**

#### **UVOD**

- kratko upoznavanje, priprema i provjera snimača
- nekoliko informacija o istraživanju:

Cilj istraživanja je utvrditi uzroke i posljedice kriznih situacija u odgojno-obrazovnim ustanovama, zatim utvrditi obilježja kriznog menadžmenta i komuniciranja u kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama, te utvrditi mogućnosti i ograničenja uvođenja i primjene kriznog menadžmenta u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj.

Na početku postaviti ću Vam nekoliko općih pitanja, a potom pitanja vezana za krizne situacije, krizni menadžment i komuniciranje.

#### **OPĆA PITANJA**

- Uloga/funkcija/radno mjesto:
- Ukupne godine radnog iskustva:
- Dob:
- Spol:
- Stručna sprema/najviši završeni stupanj:

#### **KRIZNE SITUACIJE, UZROCI I POSLJEDICE**

1. Kriza kao pojam danas se gotovo svakodnevno koristi za razne situacije. Što bi po Vama bila kriza i kako biste ju definirali? Kakve vrste ugroza i kriza Vi vidite u suvremenom okruženju?
2. Jeste li se tijekom svog dosadašnjeg rada (školovanja) suočili s nekom krizom (koje ste naveli) ili kriznom situacijom koja je utjecala na vaš posao (školovanje)? Ako da, opišite Vaše iskustvo. Po Vama, s kojim se vrstama ugroza i kriza danas najčešće suočavaju odgojno-obrazovne ustanove u RH?
3. Koji su, prema Vašem mišljenju, glavni uzroci kriza u odgojno-obrazovnim ustanovama?
4. Po Vama, kakav utjecaj krize imaju na odgojno-obrazovne ustanove, djelatnike, učenike i dr.? Koje su posljedice kriznih situacija u odgojno-obrazovnim ustanovama?
5. Na što bi trebalo usmjeriti posebnu pozornost kako bi se moguće ugroze i krize u odgojno-obrazovnim ustanovama na vrijeme uočile i poduzele preventivne mjere?

## KRIZNI MENADŽMENT I KOMUNICIRANJE

Krizni menadžment ima odlučujuću ulogu u upravljanju i rješavanju krize. Uključuje poduzimanje koraka potrebnih za održavanje poslovanja, zaštitu radnika te oporavak i nastavak normalnog poslovanja.

1. Znete li što je to krizni menadžment i koja su njegova obilježja? Postoji li neki sustav upravljanja krizama u odgojno-obrazovnim ustanovama na nacionalnoj razini, školskoj razini i sl. (npr. Tim za krizne intervencije usmjeren na prevenciju, pripreme, odgovor i oporavak od kriza)?

2. Prema Vašem mišljenju, kako se u RH snalaze odgojno obrazovne ustanove u kriznim situacijama? Kako ih rješavaju? Pripremaju li se prije krize za krizne situacije? Ako da, za koje vrste kriza i na koji način.

3. Postoji li krizni menadžment ili plan upravljanja kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim-ustanovama u Republici Hrvatskoj? Postoje li neki zakoni, pravilnici, odredbe i sl. koji to reguliraju? Ako da, za koje vrste ugroza, kriza i kriznih situacija?

Za ministarstvo i agencije: Jeste li i na koji način informirali ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova, javnost?

Za ravnatelje: Jeste li i na koji način informirali nastavno i nenastavno osoblje, roditelje, učenike? Kako se provodi?

Za nastavno, nenastavno osoblje, učenike i roditelje: Ako da, tko Vas je upoznao s njime (ravnatelj, razrednici...)? Ako ne, smatrate li da bi ga trebali imati? Kako se provodi?

4. Po Vašem mišljenju, koliko je komunikacija važan čimbenik u kriznim situacijama? Na koji način se u odgojno-obrazovnim ustanovama odvija komunikacija u kriznim situacijama? (MZO-ravnatelji, ravnatelji-djelatnici, jednosmjerna, dvosmjerna, od vrha prema dolje...)

5. Koji su, po Vama, najučinkovitiji komunikacijski alati? (mediji, web stranica, društvene mreže, e-mail...) Postoji li u Vašoj ustanovi određena osoba (glasnogovornik) za kriznu komunikaciju? Ako ne, smatrate li da biste ju trebali imati?

Tko bi trebao biti odgovorna osoba za komunikaciju u odgojno-obrazovnoj ustanovi? Tko bi trebao biti odgovorna osoba za upravljanje krizama u odgojno-obrazovnoj ustanovi?

6. Što mislite, kako se danas pripremiti za krizne situacije koje ne možemo previdjeti, poput pandemije virusa COVID-19? Je li to uopće moguće?

7. Je li pandemija virusa COVID-19 donijela nešto dobroga po pitanju upravljanja kriznim situacijama? Je li se što primijenilo u odnosu na prije?

8. Prema Vašem mišljenju, koja su ograničenja upravljanja krizama u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj?

9. Treba li i na koji način unaprijediti postojeći sustav upravljanja krizama i kriznim situacijama u odgojno-obrazovnim ustanovama u Republici Hrvatskoj?

Zahvaljujem što ste odvojili svoje vrijeme i sudjelovali u ovom istraživanju.

## ŽIVOTOPIS



**Katarina Kedačić-Buzina, dipl. ing. prom.**

---

**Prebivalište:** Zagreb

**Datum rođenja:** 10.01.1977.

**E-mail:** [katarina.kedacic-buzina@skole.hr](mailto:katarina.kedacic-buzina@skole.hr)

Učiteljica sam tehničke kulture u OŠ Marije Jurić Zagorke. Uspješno surađujem s kolegama na raznim projektima. Aktivno pripremam učenike za razna natjecanja, izložbe i smotre iz područja tehničke kulture. Redovito sudjelujem na stručnim vijećima i drugim vrstama usavršavanja koje organizira Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Agencija za odgoj i obrazovanje, Društvo pedagoga tehničke kulture grada Zagreba, Hrvatske zajednice tehničke kulture, Škola te razni nakladnici.

### Radno iskustvo:

rujan 2007.- učiteljica tehničke kulture u OŠ Marije Jurić Zagorke, Zagreb

svibanj 2007.- svibanj 2007. učiteljica tehničke kulture u OŠ braće Radića Botinec, Zagreb

ožujak 2007.- travanj 2007. učiteljica tehničke kulture i informatike u OŠ Ljudevita Gaja, Zaprešić

srpanj 2006.- siječanj 2007. samostalni privrednik

ožujak 2003.- srpanj 2006. administrator u TO Daki, Zagreb

prosinac 2000.- ožujak 2003. referent uvoza u H.R.C.-DUDO d.o.o., Zagreb

### Obrazovanje

2019.- trenutno Sveučilišni poslijediplomski specijalistički studij "Vođenje i upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom, Sveučilište u Zadru, Zadar

2005.- lipanj 2006. Pedagoško-psihološka naobrazba, Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

1995.- lipanj 2000. Fakultet prometnih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb

## Vještine i kompetencije

**Jezične:** Engleski jezik, C1, iskusni korisnik i Njemački jezik, B2, samostalni korisnik

**Digitalne:** MS Office 365(Word, Excel, PowerPoint, OneNote...) i komunikacijski programi (Skype, Zoom, Teams)

## Publikacije, predavanja

### **Recenzije:**

1. Udžbenici za tehničku kulturu za 6. i 7. razred, Alfa, Zagreb, 2020.
2. Vježbe i radne liste za tehničku kulturu za 6. i 7. razred, Alfa, Zagreb, 2020
3. Udžbenici za tehničku kulturu za 5. razred, 2019., Alfa, Zagreb, 2019.
4. Vježbe i radne liste za tehničku kulturu za 5. razred, Alfa, Zagreb, 2019
5. Udžbenik za tehničku kulturu od 5.-8. razreda, Alfa, Zagreb, 2014.
6. Vježbe i radne liste za tehničku kulturu od 5.-8. razreda, Alfa, Zagreb, 2014.

### **Autorstvo:**

1. Suautor udžbenika za tehničku kulturu za 8. razred, Alfa, Zagreb, 2021.
2. Suautor vježbi i radnih lista za tehničku kulturu za 8. razred, Alfa, Zagreb, 2021.

### **Održana predavanja:**

1. Građanski odgoj i obrazovanje, Županijski stručni skup učitelja tehničke kulture, OŠ Lovre pl. Matačića, Zagreb, 2015.
2. Program osposobljavanja za upravljanje biciklom, Županijski stručni skup učitelja tehničke kulture, OŠ Borovje, Zagreb, 2017.
3. OneNote bilježnica u nastavi Tehničke kulture, Društvo pedagoga tehničke kulture Zagreba, online, 9.12.2020.
4. Akcijsko istraživanje u nastavi tehničke kulture, Godišnji skup „Primjeri dobre prakse“ DPTK Zagreba, Stubičke Toplice, 20.11.2021.
5. Projekt Susjed tehničar, Stručni skup HSPTK “Primjer dobre prakse”, Zadar, 24. i 25.9.2022.
6. Suradnja susjednih škola, Godišnji skup „Primjeri dobre prakse“ DPTK Zagreba, Stubičke Toplice, 19.11.2021.

### Organizacijske i upravljačke vještine i kompetencije

1. Voditeljica Stručnog aktiva tehničke kulture i informatike u OŠ Marije Jurić Zagorke, Zagreb, od 2017.
2. Voditeljica Školskog tima za kvalitetu u OŠ Marije Jurić Zagorke u školskoj godini 2020./2021., Zagreb.
3. Članica Školskog odbora OŠ Marije Jurić Zagorke, Zagreb, od 20.4.2021.
4. Članica Domskog odbora Učeničkog doma Tina Ujevića, Zagreb, od 27.1.2022.