

Komparacija liderskih osobina i profesionalnih osobnosti u odnosu na sociodemografske karakteristike zaposlenih u školama Hrvatske i Srbije

Milica Andevski, Filozofski fakultet u Novom Sadu, Srbija
Jasmina Arsenijević, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi, Srbija
Blago Spajić, nezavisni istraživač, Hrvatska

Sažetak

Cilj predstavljenog istraživanja jest utvrđivanje statistički značajnih razlika u strukturi i izraženosti liderskih osobina, profesionalnih karakteristika i osobina ličnosti ovisno o sociodemografskim karakteristikama zaposlenih u odgojno-obrazovnom sustavu Hrvatske i Srbije te ovisno o državi u kojoj žive i rade. Uzorak istraživanja, provedenog 2011. godine, čine osnovne i srednje škole na teritoriju Hrvatske i Srbije. Populaciju čine 237 ravnatelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u Hrvatskoj te 252 u Srbiji.

Prikupljeni podaci obrađivani su statističkim procedurama deskriptivne statistike, analize glavnih komponenti i kanoničke diskriminativne analize te zatim kvantitativnom i kvalitativnom analizom.

Najveća zanimljivost ove studije jest to da ispitanici iz Hrvatske pokazuju razlike u liderskim karakteristikama, osobinama ličnosti i profesionalnim odlikama ovisno o sociodemografskim kriterijima. Ispitanici iz Hrvatske dali su različite odgovore prema svim sociodemografskim kriterijima, osim kad je riječ o ustanovi u kojoj rade, a srpski postižu statističke značajne razlike prema dva kriterija: spolu i dobi.

Praktične implikacije rezultata ovog istraživanja su: sagledavanje liderskih, profesionalnih i osobnih svojstava nužnih u oblikovanju kriterija izbora te briga za osobni i profesionalni razvoj zaposlenih u odgojnim i obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i Srbiji. Intencija je na prepoznavanju i jačanju kompetencija odgojno-obrazovnog djelovanja koje usmjeravaju obrazovanje prema viziji inovacijskih institucija budućnosti.

Ključne riječi: kompetencije, obrazovanje, Hrvatska, Srbija, liderstvo, pedagogija, osobine ličnosti.

Uvod

„Čovjek je središnja točka.” – „Čovjek je sredina. Točka.” Te su riječi prije mnogo godina potaknule zaoštavanje sukoba, koji je bio poznat kao „debata Neuberger-Rieckmann”, zbog pitanja što treba raditi u poduzećima („Neuberger-Rieckmann-Debatte” prema Orthey, 2006). Ova debata može, uvjetno, reflektirati i aktualnu situaciju menadžmenta u Hrvatskoj i Srbiji. Naime, Heijo Rieckmann smatrao je da u organizaciju treba uključiti čovjeka u cjelini, sa svim njegovim kreativnim potencijalima, ne samo dio koji je potreban za izvršenje zadatka. Oswald Neuberger

je odgovorio: Naivno je vjerovati da je u ustanovama čovjek središte događaja, takav promatrač nosi ružičaste naočale.

Kada se ova dvojba prenese u škole, problem postaje kompleksniji jer priroda odgoja i obrazovanja ne dopušta da se racionalnost ekonomske logike i dinamika tržišne orijentacije bezuvjetno prenese u školsku svakodnevicu. S druge strane, škole u Hrvatskoj i Srbiji razapete su između dviju proturječnih racionalnosti: pedagoške i ekonomske, pa čak i ako je pedagoški proces u središtu orijentacije, u

školi su prepoznatljive igre uzete iz ekonomije i lako su pedagoški prerađene (trgovina znanjem, orijentacija na klijente...).

Još je Klafki, klasičar škole i obrazovanja, isticao da je mladima potrebno izravno „uvođenje u svijet gospodarstva i svijet rada” (1994). Svijet rada i zanimanja, problemi potrošnje, politike i gospodarstva te spoznaja kontroverzija u okruženju, ali i onih osobnih i obiteljskih, postavljaju specifične zahtjeve obrazovanju i pedagoškoj profesiji (Niedermair, 2008). Zaposlenici u školi ne mogu razumjeti sebe, pa i svijet učenika i kontekst njihova odrastanja, ako ne prepoznaju čimbenike osobnog utjecaja, kompetencija i poduzetništva. U spoju pragmatičnih intencija *menadžmenta* i humanističkih, međuljudskih intencija *obrazovanja*, zagovornici autonomije u odgoju i obrazovanju ističu aktivni, stvaralački, autentični razvojni put učenika, ali i sposobnost spoznaje, osmišljavanja, mijenjanja aktera odgojno-obrazovnog procesa.

Metodološke osnove istraživanja

Mnoga istraživanja pokazuju velike nedostatke u obrazovanju, pri čemu se posebno ističu kvaliteta odgojno-obrazovnog procesa i razvoj kompetencija potrebnih za nastavni rad. Kako bi uspješno djelovali u odgojnim i obrazovnim institucijama, zaposlenici trebaju posjedovati određene kompetencije, pri čemu se razlikuje više dimenzija: predmetna kompetencija (znanja iz određenog područja), pedagoško-didaktičko-metodička kompetencija (znanja i vještine posredovanja znanstvenih činjenica u nastavi nekog predmeta), psihološka kompetencija (osobine ličnosti) i radna kompetencija (Glasser, 2005; Kelly, 2004; Lieberman, 2000). Profesionalna kompetencija podrazumijeva nivo općeg znanja, sposobnost planiranja, sposobnost izvođenja zadataka, sudjelovanje u projektima, vrednovanje i samovrednovanje te stručno i profesionalno usavršavanje. O stručnom i profesionalnom usavršavanju govori se u gotovo svakoj relevantnoj literaturi vezanoj za kvalitetu obrazovanja i „kvalitetne škole”. Neke dimenzije kompetencija, kao što su profesionalne i pedagoške kompetencije, povezuju se u području koje se odnosi na kompetenciju cjeloživotnog obrazovanja. Prema Europskoj komisiji za unapređivanje obrazovanja i stručnog usavršavanja, održanoj u Lisabonu 2000. godine, zaposleni u odgojnim i obrazovnim institucijama trebaju posje-

dovati znanje iz predmeta koji poučavaju, ali i druga znanja, moraju interdisciplinarno poznavati struku te imati pedagoško-psihološka znanja (vještine poučavanja, razumijevanje društvenoga i kulturnog konteksta obrazovanja i škole). Bez ovoga je nemoguće provesti efikasne reforme u obrazovanju (Ben-Pertz, 2000; Darling, 1996; Torres, 1996; CEPTCQ, 2009).

Otuda se javila i potreba istraživanja zaposlenih u obrazovnim institucijama, njihovih liderskih vještina te profesionalnih, pedagoških i individualnih sposobnosti u kontekstu posebnosti njihova odnosa unutar zajednice rada i djelovanja (hrvatske i srpske odgojne i obrazovne institucije). Ovo istraživanje je interdisciplinarno, pedagoška sfera djelatnosti reflektira se kroz sferu menadžmenta i organizacijskih znanosti u prostoru djelovanja pedagoškog menadžmenta (Jurić, 2004). Menadžment promatramo kao „liberalnu vještinu” - „liberalnu” jer se bavi osnovama znanja, samospoznajom, mudrošću i upravljanjem te „vještinu” jer se bavi praksom i primjenom, primjenjuje znanja i opažanja humanističkih i društvenih znanosti, psihologije, filozofije, etike, kao i prirodnih znanosti.

Ovo istraživanje obuhvaća kompleksne i povezane segmente školske stvarnosti u dvije države. *Predmet* istraživanja je ispitivanje strukture i izraženosti liderskih osobina, profesionalnih svojstava i osobina ličnosti zaposlenih u školama u Hrvatskoj i Srbiji, kao i utvrđivanje njihovih razlika kod zaposlenih u odgojnim i obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i Srbiji u odnosu na sociodemografske karakteristike ispitanika (spol, dob, odgojno-obrazovnu instituciju u kojoj je zaposlen, radno mjesto, područje obrazovanja, radni staž).

Cilj istraživanja je utvrditi postoji li statistički značajna razlika u strukturi i izraženosti liderskih osobina, profesionalnih karakteristika i osobina pojedinca zavisno od sociodemografskih karakteristika ispitanika te države u kojoj žive i rade.

Postavljeno je šest hipoteza: Postoji razlika između ispitanika iz Hrvatske i Srbije u strukturi i izraženosti liderskih osobina, profesionalnih karakteristika i osobina pojedinca s obzirom na: *spol* (H1); *dob* (H2); *odgojno-obrazovnu instituciju* u kojoj su zaposleni (osnovna ili srednja škola) (H3); *područje obrazovanja* (H4); *radno mjesto, funkciju* koju obnašaju (ravnatelj škole, voditelj smjene, stručni suradnik, nastavnik) (H5) te *radni staž* (H6).

Razlika u navedenim karakteristikama najprije će se promatrati kod ispitanika iz svake države posebno, a zatim će se uspoređivati.

Praktične implikacije rezultata ovog istraživanja bile bi u sagledavanju liderskih, profesionalnih i osobnih kompetencija nužnih u oblikovanju kriterija izbora i brige za osobni i profesionalni rast i razvoj zaposlenih u odgojnim i obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i Srbiji. Intencija je na prepoznavanju i jačanju kompetencija odgojno-obrazovnog djelovanja koje usmjeravaju obrazovanje prema viziji inovacijskih institucija budućnosti. Rezultati teorijsko-komparativne analize trebali bi pomoći u definiranju obrazovne politike i školske prakse u procesu osuvremenjivanja odgojnog i obrazovnog rada, fokusiranju vrijednosne orijentacije te stvaranju pretpostavki za sadržaj odgoja i obrazovanja na temelju usklađivanja s europskim školstvom, gdje stručno i pedagoško usavršavanje (Continuous Professional Development) postaje strateško pitanje u konceptualizaciji reformskih promjena (Previšić, Hrvatić, Posavec, 2004; Hrvatić, Posavec, Komar, 2006) na koje se pozivaju i Hrvatska i Srbija.

Varijable istraživanja

Neovisne varijable istraživanja su: nacionalnost ispitanika, spol, dob, odgojno-obrazovna institucija u kojoj je zaposlen (osnovna ili srednja škola), radno mjesto (funkcija koju obavlja), područje obrazovanja i duljina radnog staža.

Grupa *ovisnih varijabli* operacionalizirana je u pet cjelina kompetencija: *socijalnih* (međuljudski odnosi, demokratsko vođenje, rješavanje konflikata, umijeće motiviranja i prepoznavanje kvalitetnih pojedinaca), *stručnih* (poznavanje pedagoških, didaktičkih načela i zakonodavstva, planiranja i programiranja te vrjednovanja rada), *osobnih* (marljivost, povjerenje, tolerantnost, iskrenost i komunikativnost), *razvojnih* (jasnoća vizije, racionalnost organiziranja, informiranje u struci, uvođenje inovacija i informatička tehnologija) i *akcijskih* (stvaranje uvjeta, savjetodavni rad, otvorenost u radu, isticanje vrijednih postignuća i aktivno rješavanje problema) (prema Staničić, 2000, 2006).

Fenomen *liderstva* operacionalizirali smo varijablama: *odgovornost, odnos prema moći, vodstvo te timski i poduzetnički duh*, a *osobine pojedinca* definirane su s pomoću *petofaktorskog modela* koji pret-

postavlja postojanje pet temeljnih dimenzija osobina ličnosti: *neuroticizam, ekstrovertiranost, otvorenost, razvoj suradničkih odnosa i savjesnost* (Jurić, 2004).

Sve proučavane varijable operacionalizirane su putem instrumenata istraživanja - upitnika.

Instrumenti istraživanja

U istraživanju smo upotrijebili **četiri instrumenta**:

Upitnik za opće podatke o ispitanicima odnosi se na osobne podatke: spol, dob, odgojno-obrazovnu ustanovu u kojoj rade, funkciju koju obavljaju, obrazovanje koje imaju i radno iskustvo.

Upitnik za procjenu liderskih karakteristika (L - 36 stavki) s 36 stavki i skalom odgovora od 1 do 5 Likertova tipa. Validnost mjernog instrumenta provjeravana je analizom glavnih komponenti - predmet mjerenja obuhvaćen je s četiri faktora; pouzdanost je provjeravana Cronbachovim alfa koeficijentom i iznosi $\alpha=0,821$, što predstavlja zadovoljavajuću pouzdanost instrumenta.

Upitnik za procjenu profesionalnih karakteristika (PC - 25 stavki, modificirana, skraćena verzija, prema Staničić, 2000). Upitnik sadržava 25 tvrdnji sa skalom odgovora od 1 do 5 Likertova tipa. Validnost instrumenta provjeravana je analizom glavnih komponenti - predmet mjerenja obuhvaćen je s četiri faktora; pouzdanost upitnika provjeravana je Cronbachovim alfa koeficijentom i iznosi $\alpha=0,786$, što predstavlja prihvatljivu pouzdanost instrumenta.

Upitnik za procjenu karakteristika osobnosti „velikih pet“ (BF - Big Five - 44 stavke), koji podržava hijerarhijsku strukturu u organizaciji karakternih crta, pri čemu ima pet temeljnih faktora koje nazivamo „velikih pet“: neuroticizam, ekstrovertiranost, otvorenost, suradnja, savjesnost (Cattel, 1995; Costa, McCrae, 1992; Digman, 1990; Jurić, 2004). Svih pet dimenzija osobnosti, prema ključu, *svedeno je na glavne komponente* i imaju koeficijente pouzdanosti (Cronbachov alfa) u rasponu od 0,80 do 0,92, što možemo smatrati zadovoljavajućom pouzdanošću.

Uzorak istraživanja

Uzorak istraživanja čine osnovne i srednje škole na teritoriju Hrvatske i Srbije, a populaciju istraživanja čine 237 ravnatelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u školama u Hrvatskoj te 252 u Srbiji. Uzorak je *hotimičan* s elementima *namjernog*, dakle

nereprezentativan s jedinicama osnovnog skupa koje su bile na raspolaganju i koje su istraživači smatrali tipičnima za istraživanje. Ovako dobiveni rezultati smatraju se vrijednima, ali se ne mogu generalizirati na osnovni skup (populaciju).

Rezultati istraživanja

Faktorska analiza upitnika za procjenu liderskih osobina

Istim statističkim postupkom na cijelom uzorku našeg istraživanja u obje države, koji je činilo 489 ravnatelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u školama, prostor mjerenja upitnika za samoprocjenu liderskih osobina analiziran je Guttman-Kaisеровim kriterijem i Cattelovim „scree testom”. Kosokutna Promax rotacija ekstrahirala je **četiri faktora** koji zajedno objašnjavaju oko 40% ukupne varijance.

TABLICA 5. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE PRVOG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Imam nisko mišljenje o sebi.	.581
Čekam da drugi pokažu put.	.473
Lako se obeshrabrim.	.511
Malo toga kažem.	.641
Teško mi je uključiti druge u zajednički rad.	.555
Ne mogu pokazati emocije.	.495
Nisam dobar/a u preuzimanju odgovornosti nad grupom.	.553
Teško prilazim drugima.	.596
Vidim sebe kao dobrog vođu.	-.403
Nisam dobar/a u planiranju grupnih aktivnosti.	.522
Imam visoko mišljenje o sebi.	-.501
Lako predstavljam sebe.	-.596
Bojim se privući pozornost.	.643
Nisam jako motiviran/a da uspijem.	.440

Prvi *promax* faktor obuhvaća tvrdnje koje govore o slabo izraženim liderskim osobinama ispitanika iz obje države. Osobe koje postižu visok učinak na ovom faktoru imaju nisko mišljenje o sebi, čekaju da im drugi pokažu što će raditi, nisu dobre u planiranju grupnih aktivnosti, nemaju što kazati, teško uključuju druge u zajednički rad, lako se obeshrabre, boje se privući pozornost, teško izražavaju što misle i osjećaju, teško uspostavljaju kontakt, nisu motivirane za uspjeh, nisu ambiciozne, nisu dobre u preuzimanju odgovornosti nad grupom, ne vide sebe kao dobrog vođu. Ovaj faktor nazvan je **slabo izražene liderske osobine**.

TABLICA 6. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE DRUGOG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Volim dominirati nad drugima.	.745
Imam jaku želju za moći.	.710
Pokušavam voditi druge.	.670
Znam privući ljude.	.475
Preuzimam inicijativu.	.469
Lako se namećem drugima.	.547
Kažu da sam strog, ali pravedan vođa.	.472
Vidim sebe kao dobrog vođu.	.481

Drugi *promax* faktor definiraju tvrdnje koje govore o izraženim liderskim karakteristikama ispitanika u obje države, ali u smislu dominacije nad drugima. Osobe koje postižu visok učinak na ovom faktoru vole dominirati nad drugima, imaju izraženu želju za moći, misle da znaju privući ljude i da im se lako nameću te često preuzimaju inicijativu. Smatraju da su dobri vođe, strogi, ali pravedni. Faktor je nazvan **izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći**.

TABLICA 7. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE TREĆEG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Preuzimam inicijativu.	-.431
Lako se uplašim.	.568
Čekam da drugi preuzmu vodstvo.	.687
Puštam druge da donose odluke.	.409
Prvi/a reagiram.	-.471
Ne volim preuzimati odgovornost.	.584
Želim snositi odgovornost.	-.543

Treći *promax* faktor definiraju tvrdnje koje govore o sklonostima ispitanika iz obje države tomu da ih netko drugi vodi. Ispitanici koji postižu visok učinak na ovom faktoru ne preuzimaju inicijativu, lako se uplaše, ne vole donositi odluke, ne reaguju prvi, ne preuzimaju odgovornost i to prepuštaju drugima. Ovaj je faktor nazvan **sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi**.

TABLICA 8. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE ČETVRTOG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Pokušavam članove grupe učiniti sretnima.	.439
Vjerujem da nas naša priroda potiče da se ujedini u ostvarivanju zajedničkih ciljeva.	.498
Sve jednako tretiram.	.411
Vjerujem da vođe trebaju svakome dopustiti da kažu što grupa treba raditi.	.630
Želim biti siguran/a da su se svi uključili u grupu.	.536

Četvrti *promax* faktor obuhvaća najmanje ispitanika iz obje države i tvrdnje koje govore o duhu zajedništva i tolerancije. Osobe koje postižu visok učinak na ovom faktoru smatraju da je dobrobit svih članova grupe veoma bitna, da svi unutar organizacije trebaju biti jednako tretirani, da se svi trebaju uključiti u njezin rad i da svatko ima pravo iznijeti mišljenje. Iako ovaj faktor ne oslikavaju tvrdnje koje se odnose na preuzimanje odgovornosti i inicijative, jasno je da ga karakterizira potreba da se grupa homogenizira i učini sretnom (što djelomično čini poziv lidera) te da se njeguju demokratske vrijednosti. Ovaj faktor nazvan je **demokratska orijentacija s elementima liderstva**.

Ova četiri faktora mogu se svrstati u dvije kategorije: jedna karakterizira, a druga isključuje liderska svojstva ispitanika. Faktori koji karakteriziraju osobine vođenja (drugi i četvrti) uključuju i demokratska svojstva s elementima liderstva i liderska svojstva pokretana željom za dominacijom i moći. Stoga drugi faktor obuhvaća inicijativu, karizmu i samopouzdanje, ali i potrebu za dominacijom. Četvrti faktor, koji se odnosi na najmanji broj ispitanika, reflektira prave liderske osobine. Druga grupa faktora (prvi i treći) odlikuje se nedostatkom liderskih karakteristika: slabo izražene liderske osobine i sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi. Zanimljivo je da prvi faktor oblikuju tvrdnje koje su više vezane za nedostatak samopouzdanja, organizacijskih sposobnosti te želje za uspjehom i odgovornosti, a manje stavke koje eksplicitno oslikavaju čovjekovu potrebu da bude vođen. Kod trećeg je faktora, pak, eksplicitna želja da se bude vođen, kombinirana s nedostatkom inicijative i strahom od odgovornosti.

Faktorska analiza upitnika za procjenu profesionalnih karakteristika

Na cijelom uzorku našeg istraživanja u obje države, koji je činilo 489 ravnatelja, učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u školama, provedena je analiza latentnog prostora mjerenja upitnika PPS, odnosno stavke upitnika podvrgnute su analizi glavnih komponenti. Guttman-Kaiserovim kriterijem i Cattellovim „scree testom”, uz kosokutnu Promax rotaciju, ekstrahirana su **četiri faktora** koji objašnjavaju oko 40% ukupne varijance (Tablica 1).

TABLICA 1. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE PRVOG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Povjerenje među suradnicima važan je uvjet za ostvarivanje planiranih stručnih zadataka u obrazovnim institucijama.	.653
U odgojnim i obrazovnim institucijama trebalo bi tolerirati različita viđenja pojedinih stručnih problema i dopustiti različite pristupe u njihovu rješavanju.	.655
Dobro je ako se zaposleni u obrazovanju zalažu za javno isticanje uspjeha i rezultata svojih vrijednih kolega.	.765
Dobro je da zaposleni u obrazovanju znaju prepoznati što je najbolje kod svakog kolega i da to razvijaju za dobrobit svoje škole.	.635
Važno je da zaposleni dobro shvate zakonitosti međuljudskih odnosa i da poznaju mehanizam funkcioniranja kolektiva.	.566

Prvi *promax* faktor obuhvaća tvrdnje koje govore da ispitanici iz obje države dobre međuljudske odnose smatraju preduvjetom za uspješan rad u školi, primjerice povjerenje među suradnicima, toleranciju, podupiranje tuđeg uspjeha i sl. Ispitanici koji postižu visok učinak na ovom faktoru smatraju da je javno isticanje uspjeha i rezultata svojih vrijednih kolega iznimno bitno za uspješan rad u školi, kao i povjerenje među suradnicima te toleriranje različitih viđenja pojedinih stručnih problema i njihova rješavanja. Također je dobro da zaposleni u odgoju i obrazovanju znaju prepoznati ono najbolje kod svakog kolega te da to razvijaju za dobrobit ostalih u školi. Na temelju navedenoga faktor je nazvan **dobri međuljudski odnosi**.

TABLICA 2. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE DRUGOG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Za učinkovito djelovanje obrazovne institucije važno je da zaposlenici brzo prikupljaju i prenose stručne informacije.	.562
Zaposlenici trebaju shvatiti smisao i važnost kvalitetnog planiranja i programiranja te znati to primijeniti u svojoj školi.	.591
Zaposlenici bi trebali poznavati načine i procedure vrednovanja njihovih postignuća te kako se kontrolira njihov rad.	.578
Zaposleni u odgoju i obrazovanju moraju se znati koristiti računalom u radu.	.630
Temeljne državne zakonodavne regulative iz područja odgoja i obrazovanja zaposleni u školi trebali bi dobro poznavati.	.550
Zaposlenici moraju biti uključeni u uvođenje inovacija u odgojno-obrazovni proces u školi.	.633
Važno je da zaposleni u odgojno-obrazovnoj instituciji dobro i racionalno organiziraju svoj posao.	.558

Drugi *promax* faktor definiraju tvrdnje koje govore o važnosti planiranja, organiziranja, prijenosa informacija i uvođenja inovacija za uspješan rad škole. Ispitanici koji postižu visok učinak na ovom faktoru smatraju da zaposlenici trebaju brzo prikupljati i prenositi informacije, da moraju poznavati načine i procedure vrednovanja njihova rada te kako se objektivno kontrolira njihov rad. Zatim trebaju vjerovati u važnost dobrog planiranja i organiziranja, nužnost poznavanja zakona i propisa iz područja odgoja i obrazovanja, potrebu uvođenja inovacija u odgojno-obrazovni proces, primjerice uporabu računala, te nužnost uključivanja svih zaposlenika u te inovacije kako bi rad škole bio uspješan. Ovaj faktor nazvan je **planiranje, informiranost i inovativnost**.

TABLICA 3. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE TREĆEG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Iznimno važan preduvjet za kvalitetno ostvarivanje odgojno-obrazovne djelatnosti jest marljivost.	.623
Važno je da zaposleni prihvate pedagoška načela i da znaju u skladu s njima organizirati odgojno-obrazovni proces u školi.	.695
Zaposleni u školi moraju detaljno poznavati nastavni plan i program te didaktičko-metodička načela njegova ostvarivanja.	.832

Treći *promax* faktor obuhvaća tvrdnje koje se odnose na poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela, nastavnog plana i programa. Ispitanici koji na ovom faktoru postižu visok učinak ističu da su marljivost te dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela, kao i nastavnog plana i programa, iznimno važni za uspješan rad u školi. Ovaj faktor nazvali smo **dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela**.

TABLICA 4. IZVOD IZ MATRICE STRUKTURE ČETVRTOG PROMAX FAKTORA

Sadržaj tvrdnje	r
Dobro je kad zaposleni u odgoju i obrazovanju ne bježe od problema i kriznih situacija, prepuštajući drugima da ih riješe.	.487
Zaposlenici se ne trebaju opterećivati rješavanjem konflikata jer će se oni prije ili poslije riješiti.	-.778
Komunikativnost je važna osobina za uspješan rad u školi.	.504
Dobri suradnici u školi ne zatvaraju se u svoje kabinete, naprotiv, stalno su u kontaktu.	.534
Zaposleni u obrazovnim institucijama ne smiju raditi iza leđa kolegama, nego probleme trebaju rješavati „oči u oči“.	.579

Četvrti *promax* faktor određuju tvrdnje o dobroj komunikativnosti i rješavanju konflikata kao čimbenicima za uspješan rad u školi. Ispitanici koji postižu visok učinak na ovom faktoru važnim smatraju to da zaposleni u školi kvalitetno međusobno komuniciraju, da ne bježe od problema i kriznih situacija te da otvoreno i direktno među sobom rješavaju konflikte. Ovaj faktor nazvan je **komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata**.

Na osnovi provedene faktorske analize možemo primijetiti da se prvi i četvrti faktor (dobri međuljudski odnosi te komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata) odnose na interpersonalne odnose – na uspostavljanje i održavanje kvalitetnih interpersonalnih odnosa. Drugi i treći faktor (planiranje, informiranost i inovativnost u nastavi te dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela) imaju težište na stručnosti zaposlenih za rad u odgoju i obrazovanju: poznavanje načela prakse i tendencija prema njezinu razvoju. Prosvjetni je poziv, dakle, kao izrazito socijalna, ali i profesija u kojoj je potrebno stručno znanje, točno oslikan ovim faktorima.

Razlike u strukturi i izraženosti liderskih, profesionalnih i osobina ličnosti ovisno o sociodemografskim karakteristikama ispitanika

Radi utvrđivanja razlika u liderskim osobinama, profesionalnim karakteristikama i osobinama pojedinca proveden je niz kanoničkih diskriminirajućih analiza. Grupirane varijable bile su sociodemografske karakteristike ispitanika: spol, dob (s pet dobnih kategorija u rasponu od 20 do više od 60 godina), odgojno-obrazovna institucija u kojoj je zaposlen (osnovna ili srednja škola), radno mjesto (funkcija koju obavlja – ravnatelj škole, pomoćnik ravnatelja, stručni suradnik, nastavnik), područje obrazovanja (društveno-humanističko ili prirodoslovno-matematičko) i radni staž (s rasponom od 5 do 10 godina; od 10 do 20; od 20 do 30 te više od 30 godina). Skup kvantitativnih varijabli činili su faktorski učinci na prvim glavnim komponentama subskala BFI, faktorski učinci na *promax* faktorima izdvojenima u prostoru mjerenja upitnika za procjenu pedagoških svojstava te faktorski učinci na *promax* faktorima izdvojenima u prostoru mjerenja upitnika za procjenu liderskih osobina.

Razlike u strukturi te izraženosti liderskih, profesionalnih i osobina ličnosti ovisno o sociodemografskim karakteristikama ispitanika iz Hrvatske

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ HRVATSKE S OBZIROM NA SPOL

TABLICA 9. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	0,279	0,467	0,782	55,799	13	0,000

Diskriminirajuća funkcija statistički je značajna na nivou $p < 0,001$. Koeficijent kanoničke korelacije $R_c = 0,467$ upućuje na umjeren intenzitet razlika s obzirom na spol.

TABLICA 10. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	,388
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	,277
Slabo izražene liderske osobine	-,246
Neuroticizam	-,229
Otvorenost	,227
Ekstrovertiranost	,194
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	-,143
Suradnja	,124
Dobri međuljudski odnosi	,101
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	,083
Savjesnost	,081
Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	,067
Demokratska orijentacija s elementima liderstva	,051

Pozitivni pol diskriminativne funkcije slabo je definiran faktorima *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi; planiranje, dobra informiranost i inovativnost u nastavi te otvorenost*. Na negativnom polu su *neuroticizam i slabo izražene liderske osobine*.

TABLICA 11. CENTROIDI GRUPA

SPOL	
muški	-,747
ženski	,371

Na osnovi vrijednosti i smjera centroida grupa možemo vidjeti da ispitanice iz Hrvatske imaju više izraženu *sklonost tomu da ih netko drugi vodi, otvorenije su te imaju izraženiji stav da su planiranje, dobra in-*

formiranost i inovativnost u nastavi bitna pedagoška svojstva u odnosu na ispitanike. Ispitanici imaju više izražen *neuroticizam* i *slabe liderske osobine* u odnosu na ispitanice.

Na temelju dobivenih rezultata možemo reći da ispitanici iz Hrvatske, ovisno o spolu, pokazuju razlike u liderskim karakteristikama te pedagoškim i osobinama ličnosti.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ HRVATSKE S OBZIROM NA DOB

TABLICA 12. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,305	,484	,604	113,480	52	,000
1	,104	,307	,798	43,139	30	,057
2	,082	,275	,870	31,233	22	,091
3	,062	,241	,942	13,481	10	,198

Diskriminirajuća funkcija statistički je značajna na nivou $p < 0,001$. Koeficijent kanoničke korelacije $R_c = 0,484$ upućuje na umjerenu izraženost razlika s obzirom na dob.

TABLICA 13. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Demokratska orijentacija s elementima liderstva	-,332
Savjesnost	-,222
Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	,405
Slabo izražene liderske osobine	-,195
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	-,127
Suradnja	-,205
Ekstrovertiranost	,116
Otvorenost	,084
Neuroticizam	-,091
Dobri međuljudski odnosi	-,172
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	-,020
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	,018
Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	,221

Pozitivna vrijednost funkcije definirana je faktorima *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi* te *komunikativnost* i *uspješnost u rješavanju konflikata*. Negativna vrijednost slabo je definirana faktorima *demokratska orijentacija*, *savjesnost* i *suradnja*.

TABLICA 14. CENTROIDI GRUPA

dob	1
od 20 do 30	,805
od 30 do 40	,374
od 40 do 50	,184
od 50 do 60	-,611
više od 60 godina	-,877

Na osnovi vrijednosti i smjera centroida grupa vidimo da najmlađi ispitanici postižu najveći učinak na pozitivnom polu funkcije i da se, što su ispitanici stariji, njihov učinak pomiče prema negativnom polu pa najstariji ispitanici postižu najveći učinak na negativnom polu funkcije. Ovakav rezultat znači da mlađi ispitanici pokazuju veću *sklonost tomu da ih netko drugi vodi* i imaju izraženiji stav da su *komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata* bitna pedagoška značajka od starijih ispitanika. Oni su, pak, spremniji na suradnju, *savjesniji* i skloniji *demokratskoj orijentaciji s elementima liderstva* od mlađih kolega.

Ispitanici iz Hrvatske, ovisno o dobi, pokazuju razlike u sva tri područja ispitivanja: liderske karakteristike, osobine ličnosti i pedagoške značajke.

RAZLIKE S OBZIROM NA INSTITUCIJU U KOJOJ SU ISPITANICI IZ HRVATSKE ZAPOSLENI

TABLICA 15. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,096	,296	,861	33,898	26	,138

Ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenika u osnovnoj i srednjoj školi.

Na osnovi dobivenih rezultata možemo reći da ispitanici iz Hrvatske ne pokazuju razlike u pogledu liderskih karakteristika, osobina ličnosti i pedagoških svojstava ovisno o instituciji u kojoj su zaposleni (osnovna ili srednja škola).

RAZLIKE S OBZIROM NA FUNKCIJU KOJU ISPITANIK IZ HRVATSKE OBAVLJA

TABLICA 16. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,405	,537	,591	118,435	52	,000
1	,100	,302	,830	41,902	36	,230
3	,079	,270	,913	20,383	22	,559

Diskriminirajuća funkcija statistički je značajna na nivou $p < 0,001$. Koeficijent kanoničke korelacije $Rc = 0,537$ upućuje na srednju izraženost razlika.

TABLICA 17. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	,629
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	-,293
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	,020
Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	,218
Demokratska orijentacija s elementima liderstva	-,221
Neuroticizam	-,162
Dobri međuljudski odnosi	-,029
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	-,123
Otvorenost	-,097
Savjesnost	-,196
Slabo izražene liderske osobine	-,143
Suradnja	-,115
Ekstrovertiranost	-,084

Pozitivni pol diskriminirajuće funkcije određuju faktori *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi* te *komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata*. Na negativnom polu, u sklopu diskriminirajuće funkcije, sudjeluju faktori *izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći* i *demokratska orijentacija s elementima liderstva*.

TABLICA 18. CENTROIDI GRUPA

FUNKCIJA	Funkcija 1
nastavnik i učitelj	,643
stručni suradnik	,213
ravnatelj i pomoćnik ravnatelja	-,461

Vrijednosti centroida sugeriraju da ispitanici koji su na rukovodećim položajima postižu veći učinak na dimenzijama *dominacija i težnja prema moći* te *demokratska orijentacija s elementima liderstva*. Ostali zaposlenici pokazuju veću *sklonost tomu da ih netko drugi vodi* i za uspješan rad škole važnija im je *komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata* nego njihovim rukovodiocima.

Ispitanici iz Hrvatske pokazuju senzibilnost ovisno o radnom mjestu, a najviše se manifestira u njihovim liderskim karakteristikama: *izraženija težnja prema moći* i *demokratska orijentacija s elementima liderstva* na rukovodećim funkcijama; *sklonost tomu da ih netko drugi vodi* na ostalim položajima. Pedagoške osobine također se, u manjoj meri, razlikuju ovisno o ovoj varijabli, dok nisu uočene razlike u osobinama ličnosti.

Na temelju dobivenih rezultata možemo reći da ispitanici iz Hrvatske pokazuju razlike u liderskim, pedagoškim i osobinama ličnosti ovisno o funkciji koju obavljaju u školi.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ HRVATSKE S OBZIROM NA PODRUČJE OBRAZOVANJA

TABLICA 19. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,130(a)	,339	,885	27,516	13	,011

Diskriminirajuća funkcija statistički je značajna na nivou $p < 0,05$. Koeficijent kanoničke korelacije $R_c = 0,339$ upućuje na slabije izražene razlike.

TABLICA 20. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	,571
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	-,372
Savjesnost	-,330
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	-,258
Ekstrovertiranost	,237
Demokratska orijentacija s elementima liderstva	-,155
Suradnja	,150
Slabo izražene liderske osobine	-,113
Dobri međuljudski odnosi	-,080
Neuroticizam	-,056
Otvorenost	-,052
Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	,027
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	-,011

Pozitivni pol diskriminirajuće funkcije određuju faktori *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi* i *ekstrovertiranost* iz prostora BFI-ja. Na negativnom polu u sklopu diskriminirajuće funkcije sudjeluju faktori: *dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela*, *savjesnost* te *planiranje*, *dobra informiranost* i *inovativnost*.

TABLICA 21. CENTROIDI GRUPA

Područje obrazovanja	Funkcija 1
društveno-humanističko	,237
prirodoslovno-matematičko	-,543

Ispitanici koji su društveno-humanističke orijentacije imaju izraženiju *ekstrovertiranost* i *sklonost tomu da ih netko drugi vodi* od kolega prirodoslovno-matematičke orijentacije, koji imaju izraženiju *savjesnost* i

skloniji su stavovima da su *dobro poznavanje pedagoških načela te planiranje, dobra informiranost i inovativnost* važne pedagoške karakteristike.

Ispitanici iz Hrvatske više su osjetljivi i kad je riječ o području obrazovanja pa se njihove pedagoške značajke, osobine ličnosti i liderske karakteristike razlikuju ovisno o dvije glavne grupe obrazovanja.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ HRVATSKE S OBZIROM NA RADNO ISKUSTVO (DULJINU STAŽA)

TABLICA 22. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,311	,487	,635	102,043	52	,000
1	,119	,326	,833	41,053	36	,259
2	,043	,203	,932	15,782	22	,827
3	,028	,166	,973	6,273	10	,792

Ekstrahirane su četiri funkcije od kojih je samo prva statistički značajna na nivou $p < 0,001$. Koeficijent kanoničke korelacije $R_c = 0,487$ upućuje na umjerenu izraženost razlika.

TABLICA 23. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	-,416
Suradnja	,343
Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	-,195
Slabo izražene liderske osobine	,191
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	-,045
Neuroticizam	,103
Savjesnost	,261
Demokratska orijentacija s elementima liderstva	,313
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	,093
Otvorenost	-,042
Dobri međuljudski odnosi	,090
Ekstrovertiranost	-,062
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	,287

Pozitivan pol diskriminirajuće funkcije određuju *demokratska orijentacija, savjesnost i suradnja* iz modela „velikih pet”, uz određeni doprinos faktora *izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći*. Negativan pol funkcije definiran je faktorom *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi*.

TABLICA 24. CENTROIDI GRUPA

Radno iskustvo	Funkcija 1
do 5 godina radnog iskustva	-,894
od 5 do 10 godina	-,481
od 10 do 20 godina	-,245
od 20 do 30 godina	,276
više od 30 godina	,741

Ispitanici iz Hrvatske s najduljim stažem (više od 30 godina) nalaze se na pozitivnom polu funkcije, a kako se smanjuje duljina staža, tako se i ispitanici sve više približavaju negativnom polu funkcije. To znači da ispitanici s najduljim stažem imaju najrazvijenije pozitivne *liderske karakteristike*, najizraženiju *demokratsku orijentaciju s elementima liderstva*, ali i želju za dominacijom te *suradnju i savjesnost*. Navedene osobine slabije su izražene ako je radni staž kraći pa ispitanici s najmanje staža imaju najmanje razvijene te osobine i najizraženiju *sklonost tomu da ih netko drugi vodi*.

Ispitanici iz Hrvatske pokazali su razlike u liderskim karakteristikama i osobinama ličnosti, i na to je utjecala duljina radnog staža, dok se njihove profesionalne osobine ne razlikuju. Kod ispitanika iz Hrvatske analizu razlika u odnosu na duljinu radnog staža možemo povezati s analizom razlika u odnosu na dob. Ova sličnost očituje se u liderskim karakteristikama i osobinama ličnosti. Naime, *demokratska orijentacija s elementima liderstva* izraženija je kod starijih Hrvata i kod Hrvata s duljim radnim iskustvom. *Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi* izdvojila se kao značajnija kod mlađih Hrvata i kod Hrvata s manje radnog iskustva, što je međusobno uvjetovano jer mlađi ispitanici imaju i manje radnog iskustva. Zatim, *suradnja i savjesnost* izraženije su kod starijih ispitanika i ispitanika s duljim radnim iskustvom iz Hrvatske. Jedina područja nepodudaranja u izraženosti razlika s obzirom na dob i duljinu radnog iskustva mogu se primijetiti kod *želje za dominacijom*, koja je prisutna kod ispitanika iz Hrvatske s duljim iskustvom, te *komunikativnosti i uspješnosti u rješavanju konflikata*, koja je izraženija kod mlađih Hrvata, ali ne i kod Hrvata s manjim radnim iskustvom.

Na temelju dobivenih rezultata možemo reći da ispitanici iz Hrvatske pokazuju razlike kad je riječ o liderskim, pedagoškim i osobinama ličnosti, i to ovisno o duljini radnog staža.

Razlike u strukturi te izraženosti liderskih, profesionalnih i osobina ličnosti ovisno o sociodemografskim karakteristikama ispitanika iz Srbije

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ SRBIJE S OBZIROM NA SPOL

TABLICA 25. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,149	0,360	,870	23,561	13	,035

Diskriminirajuća funkcija statistički je značajna na nivou $p < 0,05$. Koeficijent kanoničke korelacije $R_c = 0,360$ upućuje na umjeren intenzitet razlika s obzirom na spol.

TABLICA 26. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Savjesnost	,449
Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	,385
Suradnja	,367
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	,230
Slabo izražene liderske osobine	-,221
Ekstrovertiranost	,190
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	-,165
Neuroticizam	,134
Demokratska orijentacija s elementima liderstva	,132
Otvorenost	,112
Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	-,085
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	-,057
Dobri međuljudski odnosi	-,036

Pozitivni pol diskriminirajuće funkcije definiran je faktorima *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi; planiranje, dobra informiranost i inovativnost u nastavi* iz područja profesionalnih osobina te *savjesnost i suradnja* iz područja BFI-ja, na negativnom polu je faktor *slabo izražene liderske osobine*.

TABLICA 27. CENTROIDI GRUPA

SPOL	
muški	-,763
ženski	,193

Ispitanice u Srbiji imaju izraženiju *sklonost tomu da ih netko drugi vodi, otvorenije* su, spremnije na *suradnju* te imaju izraženiji stav da su *planiranje, dobra informiranost i inovativnost* bitno pedagoško načelo u odnosu na ispitanike. Ispitanici, pak, imaju izraženiji *nedostatak liderskih sposobnosti* u odnosu na ispitanice.

Na temelju dobivenih rezultata možemo reći da općenito ispitanici iz Srbije pokazuju razlike kad je riječ o liderskim, pedagoškim i osobinama ličnosti ovisno o spolu.

Ispitanice iz Srbije prema istoj se karakteristikci razlikuju od svojih kolega, kao i ispitanice iz Hrvatske, znači *otvorenije* su i *sklone tomu da ih netko drugi vodi*. U odnosu na kolege iz Srbije, ispitanice su više otvorene za *suradnju*. Ispitanici iz Hrvatske pokazuju razlike u istim liderskim karakteristikama, profesionalnim svojstvima i osobinama ličnosti kao i u Srbiji, no imaju još izraženiji *neuroticizam* od ispitanica iz Hrvatske.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ SRBIJE S OBZIROM NA DOB

TABLICA 28. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,197	,406	,651	72,074	52	,034
1	,155	,366	,779	41,860	36	,231
2	,059	,236	,900	17,688	22	,724
3	,049	,216	,953	8,036	10	,625

Diskriminirajuća funkcija statistički je značajna na nivou $p < 0,05$. Koeficijent kanoničke korelacije $R_c = 0,406$ upućuje na umjerenu izraženost razlika s obzirom na dob.

TABLICA 29. STRUKTURA DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

Komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata	,467
Demokratska orijentacija s elementima liderstva	-,439
Savjesnost	-,430
Izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći	-,427
Otvorenost	-,332
Ekstrovertiranost	-,052
Neuroticizam	,028
Planiranje, dobra informiranost i inovativnost	-,009
Dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela	-,310
Dobri međuljudski odnosi	-,006
Slabo izražene liderske osobine	,133
Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi	,355
Suradnja	-,188

Pozitivni pol diskriminirajuće funkcije definiran je faktorima *sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi* te *komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata*. Negativni pol definiran je faktorima *demokratska orijentacija s elementima liderstva*, *savjesnost*, *otvorenost*, *izražene liderske karakteristike s dominantnom željom za moći* te *dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela*.

TABLICA 30. CENTROIDI GRUPA

dob	1
od 20 do 30	,560
od 30 do 40	,379
od 40 do 50	,333
od 50 do 60	-,546
više od 60 godina	-,929

Najmlađi ispitanici postižu najveće učinke na pozitivnom polu Funkcije. Što su stariji njihovi učinci kreću prema negativnom polu pa najstariji ispitanici postižu najveće učinke na negativnom polu funkcije. Ovakav rezultat znači da mlađi ispitanici pokazuju veću sklonost tomu da ih netko drugi vodi i imaju izraženiji stav da su *komunikativnost i uspješnost u rješavanju konflikata* bitna pedagoška karakteristika od starijih ispitanika. Stariji ispitanici su *otvoreniji, savjesniji* te skloniji *demokratskoj orijentaciji s elementima liderstva* od mlađih kolega. Također imaju izraženije *liderske karakteristike*, ali s *dominantnom željom za moći*. Imaju i izraženiji stav da je *dobro poznavanje pedagoških i didaktičko-metodičkih načela* bitno u radu.

Ispitanici iz Srbije pokazuju razlike kad je riječ o liderskim, pedagoškim i osobinama ličnosti ovisno o dobi. Također, pokazuju iste razlike ovisno o dobi kao i kolege iz Hrvatske, jedino što umjesto veće *otvorenosti* starijih Srba u odnosu na mlađe, stariji su Hrvati otvoreniji za *suradnju* u odnosu na mlađe. Postoje dodatne razlike između starijih i mlađih srpskih ispitanika koje kod hrvatskih ispitanika nisu uočene: to su izraženije *liderske karakteristike* kod starijih Srba, veća *želja za moći* te isticanje *dobrog poznavanja pedagoških i didaktičko-metodičkih načela*.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ SRBIJE S OBZIROM NA USTANOVU U KOJOJ SU ZAPOSLENI

TABLICA 31. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,093	,292	,915	14,703	13	,326

Ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenika u osnovnoj i srednjoj školi. Ispitanici iz Srbije ne pokazuju razlike kad je riječ o liderskim karakteristikama, osobinama ličnosti i pedagoškim svojstvima zavisno od institucije u kojoj su zaposleni (osnovna ili srednja škola). Ovo je uočeno i kod ispitanika iz Hrvatske.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ SRBIJE S OBZIROM NA FUNKCIJU KOJU OBAVLJAJU

TABLICA 32. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,158	,369	,688	61,061	52	,182
1	,139	,349	,796	37,150	36	,416
3	,058	,234	,906	16,006	22	,816

Ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenika ovisno o funkciji koju obavljaju. Kod ispitanika iz Srbije nisu primijećene razlike u liderskim karakteristikama, osobinama ličnosti i pedagoškim karakteristikama ovisno o funkciji koju obnašaju (ravnatelj škole, pomoćnik ravnatelja, stručni suradnik, nastavnik). Kod ispitanika iz Hrvatske uočena je statistički značajna razlika u liderskim karakteristikama i profesionalnim osobinama ovisno o funkciji na radnome mjestu.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ SRBIJE S OBZIROM NA PODRUČJE OBRAZOVANJA

TABLICA 33. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,084(a)	,279	,922	13,092	13	,441

Ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenika ovisno o području obrazovanja. Kod ispitanika iz Srbije ne primjećuju se razlike u liderskim, pedagoškim i osobinama ličnosti s obzirom na područje obrazovanja, dok u odgovorima ispitanika iz Hrvatske u odnosu na područje obrazovanja postoji statistički značajna razlika.

RAZLIKE MEĐU ISPITANICIMA IZ SRBIJE S OBZIROM NA RADNO ISKUSTVO (DULJINU STAŽA)

TABLICA 34. KARAKTERISTIKE DISKRIMINIRAJUĆE FUNKCIJE

	Karakteristični korijen	Rc	Wilks' Lambda	χ^2	Broj stupnjeva slobode	p
0	,208(a)	,415	,675	66,075	52	,091
1	,119(a)	,326	,815	34,307	36	,549
2	,062(a)	,242	,912	15,390	22	,845
3	,032(a)	,176	,969	5,270	10	,872

Ne postoji statistički značajna razlika između zaposlenih zavisno od radnog iskustva. Ispitanici iz Srbije ne iskazuju razlike kad je riječ o liderskim, pedagoškim i osobinama ličnosti ovisno o duljini radnoga staža. I prema ovom kriteriju ispitanici iz Hrvatske pokazali su veću osjetljivost kada govorimo o liderskim, profesionalnim i osobinama ličnosti.

Diskusija rezultata

U prethodnom poglavlju izneseni su rezultati kanoničkih diskriminirajućih analiza o razlikama u odgovorima ispitanika s obzirom na profesionalne, liderske i osobine ličnosti, na temelju grupirajućih varijabli sociodemografskih karakteristika: spol, dob, institucija u kojoj rade, funkcija koju obavljaju na radnome mjestu, područje obrazovanja i radno iskustvo.

Najveća zanimljivost ove studije jest činjenica da su ispitanici iz Hrvatske, za razliku od kolega iz Srbije, senzibilniji tj. pokazuju razlike u liderskim karakteristikama, osobinama ličnosti i pedagoškim načelima ovisno o sociodemografskim kriterijima. Tako su ispitanici iz Hrvatske dali različite odgovore u pet od šest slučajeva prema svim sociodemografskim kriterijima, osim po ustanovi u kojoj rade. Srpski ispitanici postižu statističke značajne razlike prema dva kriterija: spolu i dobi.

Uočene su statistički značajne razlike kod ispitanika iz Hrvatske i iz Srbije u liderskim osobinama odnosno pedagoškim karakteristikama u odnosu na spol i dob, a s obzirom na to da su te razlike drugačijeg sadržaja i intenziteta, hipoteze **H1 i H2 djelomično su prihvaćene**. Ustanova u kojoj rade, kao što je već rečeno, ne figurira u razlikama u odgovorima ispitanika ni iz Hrvatske ni Srbije **pa se H3 odbacuje**.

Hipotetički konstrukti da postoje razlike između ispitanika iz Hrvatske i Srbije u strukturi i izraženosti liderskih, pedagoških i osobina ličnosti ovisno o funkciji koju obavljaju (**H5**), području odgoja i obrazovanja (**H4**) i radnom iskustvu (**H6**) **potvrđuju se**, s obzirom na to da su kod ispitanika iz Hrvatske, za razliku od onih iz Srbije, uočene razlike.

Spol i dob su sociodemografske varijable na temelju kojih se ostvaruju veoma slojevite i složene razlike. Zanimljivi su nalazi kad je riječ o razlikama u odnosu na spol. Naime, iako oba spola imaju manje izražene liderske osobine, ispitanice su sklone tomu da ih netko drugi vodi, dok ispitanici imaju samo slabije izražene liderske osobine (kao nedostatak želje i ambicije prema liderstvu), koje nužno ne podrazumijevaju i sklonost tomu da se vodstvo povjeri drugoj osobi. Ove razlike mogu se objasniti kulturološkim faktorima: društvo nameće lidersku ulogu muškarcu, predstavljajući ga kao *pater familiasa*, a od žene se očekuje da pristane na to da „bude vođena”, tako

da društvene i kulturološke norme vode do razlike u razvijenosti osobina kod muškaraca i žena u kontekstu našeg istraživanja.

Institucija u kojoj rade ne utječe na generiranje razlika kod ispitanika iz Hrvatske i Srbije.

Kada govorimo o funkciji koju ispitanici imaju na radnom mjestu, uočena je razlika kod ispitanika iz Hrvatske, dok kod srpskih nije prisutna. Ove razlike su očekivane s obzirom na to da se prethodno manifestiraju u liderskim karakteristikama ispitanika, koje su uvjetovane radnim mjestom. Funkcija ravnatelja ili pomoćnika ravnatelja, očekivano, pridonosi izraženosti liderskih karakteristika: demokratskoj orijentaciji i želji za moći, dok sklonost tomu da ih netko drugi vodi imaju ispitanici iz Hrvatske koji su zaposleni na drugim, neadministrativnim poslovima. Ovo ipak ne znači da ostali suradnici nemaju izražene liderske karakteristike, već da ih imaju manje od onih koji su na rukovodećim položajima. Ovo navodi na zaključak da razvijenost liderskih potencijala pridonosi poboljšanju položaja zaposlenih kada je u pitanju funkcija u školi. Međutim, i pozicija nastavnika zahtijeva određeni liderski potencijal u vođenju nastavnog procesa te u uspostavljanju odnosa s učenicima i drugim interesnim grupama, poput roditelja, kolega, lokalne zajednice, šireg okruženja i sl. (Andevski, Arsenijević, Spajić, 2012; Andevski, Arsenijević, Spajić, 2012).

Ovakav rezultat pokazuje da je u odgojno-obrazovnim institucijama nužno provoditi permanentnu edukaciju kako bi zaposlenici razvili svoje inhibirane sposobnosti i shvatili da mnoge potrebne osobine samo treba naučiti izraziti i živjeti u skladu s njima. U prilog ovoj tvrdnji ide činjenica da se liderske i pedagoške osobine, kao i poželjne osobine ličnosti mogu stalno učiti, mijenjati, nadograđivati, usavršavati, preispitivati...

Kad je riječ o duljini radnog iskustva kao grupirajućoj varijabli, ispitanici iz Hrvatske su, za razliku od ispitanika iz Srbije, pokazali razlike u liderskim karakteristikama i osobinama ličnosti, dok kod njihovih profesionalnih određenja nisu uočene razlike. Analizu izraženih razlika kod ispitanika iz Hrvatske u odnosu na duljinu radnog staža možemo povezati s analizom razlika kod istih ispitanika u odnosu na dob. Ova sličnost očituje se u liderskim

karakteristikama i osobinama ličnosti te pokazuje da se te analize međusobno potvrđuju. Naime, *demokratska orijentacija* izraženija je kako kod starijih Hrvata, tako i kod Hrvata s duljim radnim stažem. *Sklonost ispitanika tomu da ih netko drugi vodi* izdvojila se kao značajnija i kod mlađih Hrvata i kod Hrvata s kraćim radnim iskustvom, što je međusobno uvjetovano. Mlađi ispitanici obično imaju manje iskustva te je logično da ove dvije grupe imaju slične karakteristike. Dalje, otvorenost za *suradnju i savjesnost* osobine su ličnosti koje su izražene kod starijih ispitanika iz Hrvatske i onih s duljima radnim iskustvom.

Nalazi vezani za liderske karakteristike hrvatskih ispitanika, zavisno od duljine radnog iskustva odnosno dobi, potvrđuju prijašnje teorije o razvoju liderstva (Haas, Tamarkin, 1992) u kojima se tvrdi da je liderstvo vještina koja se uči, a ne dar odabranih pojedinaca. Odgovornost pojedinaca upravo je u razvoju svih svojih potencijala (Šarma, 2009; Haas, Tamarkin, 1992), pa i liderskih. Kada se ovo uzme u obzir, jasno je zašto je upravo demokratska orijentacija izraženija kod starijih i iskusnijih ispitanika, a sklonost da vodstvo traže u drugome kod mlađih i neiskusnijih. Prednosti demokratskih odnosa, posebno u socijalnim strukturama kakvo je obrazovanje, otkrivaju se iskustvom. Ipak, za prepoznavanje ovih prednosti i razvoj demokratskog potencijala, kao osnove suvremenog liderstva, potreban je sustav koji je demokratski održiv i fleksibilan, uređen za razvijanje demokratskih odnosa. Jedna od dviju zemalja koje su predmet ovog istraživanja ima obrazovni sustav koji je komplementaran navedenome, i to je Hrvatska - koja prednjači po uređenju države, nacionalnoj konkurentnosti, uspjehu obrazovanja na temelju eksternih evaluacija, dvostruko višem životnom standardu stanovništva itd. (Arsenijević i sur., 2011). Stoga je jasno zašto zaposleni u obrazovanju u Hrvatskoj s godinama više teže demokratskim odnosima.

Zaključak

Nalazi ovog rada pokazuju da se dobri međuljudski odnosi i komunikativnost izraženo javljaju u interpersonalnim odnosima zaposlenih u obrazovnim institucijama. Njih prate dobro planiranje, informiranost, inovativnost i dobro poznavanje pedagoških

načela, kako bi se uspješno ostvarili ciljevi, zadaci i program rada škole.

Ispitanici u obje države slažu se u tome da prosvjetni poziv traži sinergiju socijalnih vještina te stručnih znanja i kompetencija. Smatramo da se, kad je riječ o daljnjem razvoju pedagoških potencijala u obje zemlje, treba fokusirati na jačanje liderskih sposobnosti. Ispitanici iz Hrvatske u odnosu na one iz Srbije liderske osobine reflektiraju u kreativnijem i konstruktivnijem životnom stavu, timskom duhu i demokratskom načinu upravljanja obrazovnim institucijama. Liderski potencijali razvijeni su u dva smjera, odražavaju se i u želji za dominacijom i moći, ali je pozitivno to što su prave liderske osobine ipak izraženije od negativnih, što se pokazalo upravo kod hrvatskih ispitanika koji obnašaju funkciju ravnatelja škole. Čini se da su upravo oni pokretači promjena u školi, a one bi se, na temelju dobivenih rezultata, mogle kretati u ovim smjerovima:

- Oblikovanje programa profesionalnog usavršavanja zaposlenih koji će pratiti njihove potrebe, a istraživanje pokazuje da su to ponajprije socijalne vještine (komunikativnost i rješavanje konflikata). Ove vještine čine temelj dobrih međuljudskih odnosa, koji se trebaju zasnivati na dobrom poznavanju didaktičkih i metodičkih načela, stalnoj informiranosti, inovativnosti te dobrom planiranju. I za ovo su nužni programi jačanja profesionalnih kompetencija zaposlenika, koji će ublažiti slabosti utvrđene u istraživanju.

Navedene intencije stvorit će mogućnost svima koji rade u odgojnim i obrazovnim institucijama i u Hrvatskoj i u Srbiji da aktivno sudjeluju u razmjenu znanja i prakse te međusobno obogaćuju jedni druge idejama, iskustvima, refleksivnim promišljanjima i kritičkim propitivanjima. Važno je istaknuti da profesionalno usavršavanje ne može biti „jednako za sve“. Uobičajeno je bilo da se ono realizira prema unaprijed definiranim standardima, koji podrazumijevaju uniformnost u sadržaju i metodama usavršavanja te koji naglašavaju kognitivne aspekte i zapostavljaju afektivne (socijalne i emocionalne) u razvoju prosvjetnih djelatnika. Ovo istraživanje jasno pokazuje da postoje različiti sklopovi ličnosti ispitanika, razlike u kontekstima u kojima ispitanici u obrazovnim institucijama rade, razlike u sociodemografskim osobinama koje se trebaju poštovati.

To su važna strateška pitanja obrazovanja u skladu sa zajedničkim vrijednostima Europe, kao i karakteristike modernoga hrvatskog i srpskog društva, koja demokraciju, pluralizam, otvorenost, odgovornost, identitet i ljudske resurse uzima kao polaznice strukturalne promjene unutar pedagoške teorije i prakse (Hrvatić, Posavec, Komar, 2006).

Tema kojom smo se bavili nije još istražena u kontekstu međunarodne usporedbe. Hrvatski istraživači ovdje su otišli dalje od srpskih i na njih smo se pozivali tijekom istraživanja i interpretacije dobivenih podataka (Staničić, 2000; 2006). Oslanjajući se na dosadašnja istraživanja (Hrvatić, Posavec, Komar, 2006) zaključujemo da je u odgoju i obrazovanju nužno provoditi permanentnu edukaciju zaposlenih kako bi razvili svoje sposobnosti jer trebaju postati lideri svoje vlastitosti kako bi to poticali i kod drugih.

S ciljem da zaposleni u školstvu razviju svoje potencijale, nužno je provesti opću edukaciju te unaprijediti odgojni i obrazovni proces, pa time i samu državu, kako Hrvatsku, tako i Srbiju. Istraživanje koje se temeljilo na komparaciji zaposlenika u Hrvatskoj i Srbiji zaključili bismo „filozofijom” menadžmenta, koja zadire u sva područja djelatnosti: ljudi, njihove

vještine, znanja, kreativne i druge sposobnosti, posebnost njihovih odnosa unutar jedne zajednice rada i djelovanja, tvore poseban profil i identitet koji se ne može kopirati ni prikazati kao općenita matrica. Ova posebnost ostaje za sebe u svakoj djelatnoj sredini zbog čega je valja upoznavati, pratiti i razvijati unutar organizacije. Drugim riječima, opća i objektivna znanja o upravljanju mogu biti ista za dvije sredine, ali ostaje različitost koja proizlazi iz njihove primjene, jer ukupnost različitih kakvoća u organizaciji nije jednostavan zbroj individualnih sposobnosti, već vrlo određena kakvoća (Jurić, 2004).

U tom smislu sve razlike i sličnosti između zaposlenih u obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i Srbiji možemo promatrati kao izraz specifičnosti društvenoga i kulturološkog miljea, rezultat prihvaćenih uloga te nastojanja za uspješnom komunikacijom i prihvaćanjem drugih, kako bismo se osjećali dostojnima i ravnopravnima u zajednici kojoj pripadamo (Hrvatić, Posavec, Komar, 2006), kao izraz pozitivnog stava i odnosa prema drugima koji su različiti, a u želji za oblikovanjem dobre školske prakse u novom (društvenom) ozračju suvremenih pedagoških koncepata interkulturalne pedagogije (Hrvatić, 2011).

Literatura

- Andevski, M., Arsenijević, J. (2012), Correlation of Leadership Characteristics With Personality Traits of Employees in Schools in Serbia. *The New Educational Review*, 3 (29): 33-44.
- Andevski, M., Arsenijević, J., Spajić, B. (2012), Leadership Characteristics of Employees in School Systems in The Republic of Croatia and The Republic of Serbia. *Croatian Journal of Education*. Still in the publishing process.
- Arsenijević, J.; Tot, V., Nikolić, M., Milin, D. (2011), The Gap between Science, Education and Economy of Serbia and Developed Countries. *African Journal of Business Management*, 5 (34), 13176-13186.
- Ben-Pertz, M. (2000), When Teaching Changes, Can Teacher Education Can be Far Behind? *Prospects*, 30 (2), 215-224.
- Cattel, R. B. (1995), The Fallacy of Five Factors in the Personality Sphere. *The Psychology* 8, 207-208.
- CEPTCQ - Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications (2009), European commission Directorate-General for Education and Culture.
- Costa, P. T., McCrae, R. R. (1992), Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory manual. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Darling-Hammond, L. (1996), The quiet revolution: Rethinking teacher development. *Educational Leadership*, 53 (6), 4-10.
- Digman, J. M. (1990), Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

- European Commission. Directorate-General for Education and Culture Eurydice (2002), Key data on education in Europe, Luxemburg: Office of Official Publications of the European Communities.
- Glasser, W. (2005), Kvalitetna škola. Educa, Zagreb.
- Haas, H., Tamarkin, B. (1992), The Leader Within. New York: Harper Business.
- Hay Management Consultants (2000), The Lessons of Leadership. London: Hay Management Consultants Ltd.
- Hrvatić, N. (2011), Interkulturalni kurikulum i obrazovanje na manjinskim jezicima. Pedagogijska istraživanja, 8 (1), 7-18. Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
- Hrvatić, N., Posavec, K., Komar, Z. (2006), Europski okviri reforme odgojno-obrazovnih sustava: EU-Hrvatska, Evropske dimenzije reforme sistema obrazovanja i vaspitanja. Univerzitet u Novom Sadu, Filozofski fakultet, Novi Sad, 45-50.
- Jurić, V. (2004), Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju. Pedagogijska istraživanja, 1 (1), 137-147. Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
- Kelly M., Grenfell, M., Allan, R., Kriza, C. (2004), European profile for language teacher education: a frame of reference. University Brussels: European Commission, Southampton.
- Klafki, W. (1994), New Basic Education for All – Future of the Idea of Education. Intelligence Service of German Protestant Society 2, 6-10.
- Lieberman, A., Miller, L. (2000), Teaching and Teacher Development: A New Synthesis for a New Century. Education in a New Era. VA: ASCD, Alexandria, 47-65.
- Mušanović, M. (1998), Konstruktivistička paradigma kvalitete osnovnog obrazovanja. Kvaliteta u odgoju i obrazovanju. Rijeka: Pedagoški fakultet u Rijeci, 84-97.
- Mušanović, M. (2001), Pedagogija profesionalnog obrazovanja. Rijeka: Graftrade.
- Pastuović, N. (2006), Kako do društva koje uči. Odgojne znanosti, 8 (2), 421-441.
- Previšić, V., Hrvatić, N., Posavec, K. (2004), Socijalna distanca prema nacionalnim ili etničkim i religijskim skupinama. Pedagogijska istraživanja, 1 (1), 105-119. Zagreb: Hrvatsko pedagoško društvo.
- Šarma, R. (2009), Kaluđer koji je prodao svoj ferari. Beograd: Mono i Manjana.
- Staničić, S. (2000), Stilovi vođenja školskog ravnatelja. Školski priručnik 2000/2001. Zagreb: Znamen, 155-163.
- Staničić, S. (2006), Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu. Odgojne znanosti, 8 (2), 515-533.
- The Hay Group (1999), Excellence in School Leadership. Victoria. Australia: Department of Education, Employment & Training.