

## SOCIJALNA KOMPETENCIJA I ZVANJE RAVNATELJA OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

Marija Janković  
OŠ Hugo Badalić, Slavonski Brod  
marija.jankovic2@skole.hr

**Sažetak** - Ravnatelj svojim djelovanjem (bez obzira ovisi li o situaciji ili ciljevima) ne utječe samo na konačan uspjeh škole, nego i na međuljudske odnose, na školsku klimu, na motivaciju nastavnika i organizaciju rada škole. Upravo iz tog razloga nužno je ispitati socijalnu kompetenciju ravnatelja kako bi se potaknulo njihovo osposobljavanje, a potom i njihovo usavršavanje, jer vježbom se socijalne vještine mogu usavršiti (Goleman, 2008). Cilj rada je ispitati socijalne vještine koje su primjenjive u svim radnim sredinama te su kao takve prenosive iz jedne oblasti ljudskog rada na drugu. Sudionici ovog istraživanja su ravnatelji osnovnih i srednjih škola u Hrvatskoj (100 ravnatelja/ravnateljica) bez obzira na spol, dob i zanimanje. U istraživanju je korišten Inventar socijalnih vještina (SSI; Riggio, 1986, 1989) koji je razvijen za mjerenje bazičnih socijalnih ili komunikacijskih vještina. Na temelju dobivenih rezultata moguće je zaključiti da se ispitanici muškog i ženskog spola ne razlikuju niti u jednoj neverbalnoj socijalnoj vještini: emocionalnoj izražajnosti, emocionalnoj osjetljivosti i emocionalnoj kontroli, niti u verbalnim socijalnim vještinama: socijalnoj izražajnosti, socijalnoj osjetljivosti i socijalnoj kontroli. Nadalje, možemo zaključiti da se ispitanici različiti zanimanja ne razlikuju niti u jednoj verbalnoj niti neverbalnoj socijalnoj vještini. Mogući uzrok ovakvim rezultatima je u uzorku (100 ispitanika) gdje bi i ona najmanja razlika na većem uzorku mogla biti značajna.

**Ključni pojmovi:** socijalne vještine/socijalna kompetencija, ravnatelj osnovnih srednjih škola, rukovoditelj/menadžer, spol, zvanje, SSI

### Uvod

Socijalno kompetentan djelatnik ili rukovoditelj je netko s kim je ugodno raditi, netko tko može prihvatiti stajališta drugih, tko posjeduje komunikacijske vještine i vještine rješavanja sukoba, empatiju, kulturu ophođenja, onaj tko objektivno i kritički promatra svijet oko sebe. Poslovi ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova

slični su poslovima ravnatelja bilo koje ustanove. Ravnateljski posao je kao i svaki drugi upravljački posao čija uspješnost ovisi o osobinama i vještinama potrebnim za organizaciju rada i za rad s ljudima kao što su: sposobnost kvalitetnog planiranja, smisao za probleme drugih i strpljivost u odnosu s njima, dobru komunikativnost, objektivnost, odgovornost, odlučnost, te komunikacijsku vještinu (usmeno i pismeno izražavanje). I same studije pokazuju da se izvrsni rukovoditelji razlikuju od osrednjih najvećim dijelom po socijalnoj ili emocionalnoj inteligenciji, odnosno po svojim interpersonalnim vještinama koje isključuju empatiju, rješavanje konflikata i slično. Socijalno kompetentni ravnatelj posjeduje interpersonalne vještine koje se odražavaju u njegovoj dostupnosti, prijaznosti, vrsnosti u komunikaciji. On motivira djelatnike i rješava probleme. Nekoliko studija je istražilo (Staničić, 2000, Hitrec i Bilankov, 2005) i pokazalo važnost socijalnih vještina kod ravnatelja i njihovo posjedovanje istih. Njihova nezaobilazna moć u upravljanju ljudskim potencijalima (a to je uloga ravnatelja) odavno je prepoznata i priznata u svjetskom gospodarstvu. Škola nije proizvodna djelatnost, ali i ona proizvodi znanje, budućnost svakog društva, stvara pokretačku snagu svake organizacije, a to su ljudi. I upravo zato je nužno promišljati i djelovati u pravcu osposobljavanja i usavršavanja iz ključnih znanja i vještina iz područja socijalne kompetencije jer jedan dio kompetencije stječe se obrazovanjem, a drugi iskustvom.

### **Socijalna inteligencija/kompetencija**

Socijalno kompetentna osoba može se opisati kao netko tko se dobro snalazi u socijalnim situacijama, lako se ophodi s ljudima, opaža sugovornikove emocije, ponaša se prijateljski i ugodno, "dobro je društvo", ima smisla za humor (Burns i Farina, 1984). Glavno pitanje koje se javlja u shvaćanju socijalne kompetencije je koliko je to sposobnost ili crta ličnosti. Autori su podijeljeni, neki misle da se radi o inteligenciji, a to je sposobnost koja je pretežno urođena (Thorndike, 1920, prema Walker i Foley, 1973, Moss i Hunt, 1927, prema Vučić, 1970), dok su drugi mišljenja da je socijalna kompetencija crta ličnosti koja se više-manje razvija kroz iskustvo i interes, a temelji se na inteligenciji (Allport, 1937, prema Vučić, 1970). Socijalna vještina (uz ponašanje) je sposobnost pojedinca da opaža situaciju i njegova svjesnost o tome koje će ponašanje rezultirati pozitivnim ishodom. Berger (1972) zastupa teoriju da je socijalna inteligencija zavisna od situacije (što je upravo suprotno Guilfordovu mišljenju da je socijalna inteligencija nezavisna o situaciji). McClelland (1973) pišući o socijalnoj inteligenciji smatra da bi kriterij testova socijalne inteligencije trebalo biti "kompetentno" ponašanje u situacijama u kojima dolazi do izražaja određena sposobnost.

Dakle, McClelland smatra da ono što treba ispitivati nije socijalna inteligencija već socijalna kompetencija koja dolazi do izražaja u "kritičnim" socijalnim situacijama, a odnosi se na namjere i motive pojedinaca.

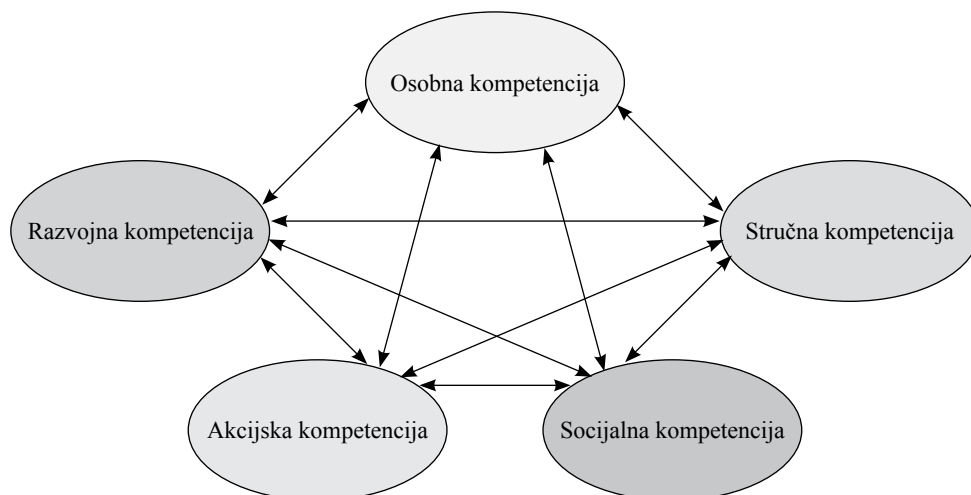
Parcijalni pristup u mjerenju socijalne kompetencije usmjeren je na opažanje specifičnih komponenata ponašanja u socijalno kompetentnom odgovoru (na primjer, izraz lica, ton glasa...) kod ovog pristupa odgovor se dijeli u nekoliko komponenata ponašanja od kojih je sastavljen, a svaka se komponenta posebno opaža i procjenjuje. Globalni pristup (globalno mjerenje) usmjeren je na procjenu odgovora na općenitoj razini (procjena onoga tko opaža o kompetentnosti ukupnog ponašanja). Globalni pristup daje općenitu procjenu gdje je teško odrediti specifične komponente ponašanja na kojima se temelji procjena. Parcijalni pristup (specifično mjerenje) je zahtjevniji od globalnog, ali zato daje puno informacija o specifičnim odgovorima (ali i ovaj pristup nije najbolji jer su individualne komponente međusobno slabo povezane, te mogu biti i slabo povezane s općim procjenama socijalne kompetencije). Najsigurniji način kako doći do procjene socijalne inteligencije je uporabom i parcijalnog i globalnog pristupa (Becker i Heimberg, 1988).

### **Socijalna kompetencija ravnatelja**

Ohio State University Mershon Center (Wojach, 1992) na temelju istraživanja došao je do spoznaja po kojoj bi ravnatelj morao imati osam osnovnih kompetencija, a među njima 30% kompetencija odnosi se na socijalne kompetencije koja do izražaja dolazi u rješavanju sukoba, motiviranju osoblja i nagrađivanju (prema Staničić, 2002). Autor Staničić pri pregledu kompetencija ravnatelja (standardi za ravnatelje) oslanja se na klasičnu klasifikaciju, a to su tehničke, socijalne i konceptualne vještine prema Katz (1974). Tehničke vještine odnose se na stručnu kompetenciju, socijalne na umijeće komunikacije, poticanje na rad i motivaciju k cilju, dok konceptualne (strategijske) predstavljaju sposobnost ravnatelja za širi kontekst uloge škole u korelaciji s čimbenicima oko nje. Sažimajući brojna istraživanja došlo se do "standardnog niza kompetencija" bez kojih nije moguće postići optimalne rezultate uloge ravnatelja, a to su:

- a) Stručno-pedagoške kompetencije predstavljaju samo poznavanje odgojno-obrazovnog procesa
- b) Kompetencija u području međuljudskih odnosa predstavlja rad s djelatnicima kako bi se ostvarili ciljevi škole
- c) Organizacijsko-razvojne kompetencije obuhvaćaju znanje o funkcioniranju odgojno-obrazovnog sustava
- d) Upravno-administrativne kompetencije obuhvaćaju poznavanje poslovanja škole
- e) Radno-izvršne kompetencije predstavljaju ponašanje u praksi, odnosno viziju i namjeru, stav da se vizija pretvori u realnost

(prema Staničić, 2006, str.152)



Stvarni ravnatelji pokazuju socijalnu kompetentnost sudjelovanjem u rješavanju sukoba, ali istovremeno i svoju nemoć u pronalasku pravog načina djelovanja kako bi se djelatnici potaknuli na učinkovitiji rad (Staničić, 2006). Mnoga suvremena istraživanja su dokazala kako ravnatelji svojim odlikama, odnosu prema radu i svojom ulogom u velikoj mjeri utječe na postignuće škole pa se i stoga nameće sasvim logično pitanje o uvjetima koje jedan ravnatelj mora ispunjavati da bi škola bila uspješna. "...što je viši stupanj složenosti posla i ovlasti koji ga prate, to je veći utjecaj iznimno kvalitetnog rada na ukupan učinak. Posljedice odabira jasne su: što je viša razina radnog mjesta, to se više isplati pomnijivo odabrati pravu osobu za taj posao" (Goleman, 2000, str. 289., 290).

### Osposobljavanje i usavršavanje ravnatelja

U Sloveniji se 1986. godine krenulo sa sustavnim osposobljavanjem ravnatelja u obliku trodnevnih seminara pod nazivom "škola za ravnatelje" gdje sudjeluju svi ravnatelji osnovnih i srednjih škola. Taj je program 1991. prerastao i proširio se u 200 satni program "Menadžment u obrazovanju". U Italiji svake godine raspisuje se javni državni natječaj za slobodna radna mjesta ravnatelja po točno određenim stručnim kriterijima. Kandidati moraju pokazati da su u dotadašnjem poslu (kao pedagoški stručnjaci) postigli vrijedne rezultate. Ako zadovolje uvjet natječaja, polažu zahtjevan ravnateljski ispit pred državnom komisijom u Rimu gdje u pismenom i usmenom obliku dokazuju svoju sposobnost za rukovođenje školom. O uspjehu postignutom na ispitu i mjestu ostvarenom na državnoj rang-listi ovisi kada će kandidat biti imenovan za ravnatelja i kakvu će školu dobiti za upravljanje. Nakon ovih priprema kandidat dolazi spreman na mjesto ravnatelja, a njegov mandat nema ograničenja. Analiza istraživanja Ekonomskog fakulteta u Zagrebu (Srića, 2004) pokazala je da naši

menadžeri godišnje provedu samo jedan dan radeći na vlastitom razvoju. U SAD-u Američki menadžeri provode 15% radnog vremena učeći (seminari, stručna izobrazba, radionice). U Zapadnoj Europi 10% voditelji (menadžeri) troše na učenje i vlastiti razvoj. U Japanu na razne oblike učenja i samoodgoja odlazi čak trećina radnog vijeka menadžera (rukovoditelja). Hrvatski ravnatelji stručno se usavršavaju (nakon izbora) djelovanjem u svojim aktivima i sudjelovanjem na povremenim stručnim skupovima u organizaciji Zavoda za školstvo (Agencije za školstvo), fakulteta i udruga sa svim svojim nedostacima u obliku organizacije, samog sadržaja skupova i izvedbe. Prema stručnom mišljenju Staničića nužno je permanentno osposobljavanje ne samo ravnatelja već i ostalih razvojnih čimbenika obrazovanja s ciljem postizanja više razine stručne kompetencije ravnatelja, formiranjem institucije unutar Ministarstva.

### Promjenama do kvalitetnije uloge ravnatelja?

Najbolje bi bilo kada bi se kombinacija lidera i administratora našla u jednoj osobi, "Lider bez administratora nalik je na mozak bez ruku, administratori bez lidera nalikuju na ruke i mozak bez srca" (Srića, 2009, str. 124). Budući da su takvi ljudi (ravnatelji, rukovoditelji, menadžeri) rijetkost, predlažemo da se za bolje funkcioniranje hrvatskog školstva uvede mogućnost da škola ima ravnatelja i zamjenika ravnatelja (dobro uhodana praksa s dobrim rezultatima u SAD-u) jer tada bi ravnatelj mogao svoje vrijeme više posvetiti socijalnim čimbenicima škole (upravljanje međuljudskim odnosima), a zamjenik ravnatelja administrativnim poslovima. Opće poznata je činjenica da hrvatski ravnatelji 80% vremena posvećuju administrativnim poslovima, a 20% stručno-pedagoškim, a idealno bi bilo 50% administrativni poslovi, a 50% stručno-pedagoški (Staničić, 2003, str. 142).

Najčešće je 80% : 20%



Trebalo bi biti 20% : 80%



U najmanju ruku trebalo bi biti 50% : 50%



Slika 2: Omjer administrativne i stručno-pedagoške uloge ravnatelja prema Staničić (2006, str.142)

Institucija ravnatelja i zamjenika ravnatelja imala bi veliku ulogu u podršci u radu (kolegijalnosti) gdje ravnatelj ima ulogu da pronade vrijeme za svoje nastavnike, da je prisutan, da im je na raspolaganju. S tim u vezi Stoll i Fink navode dijelove intervjua s haltonskim nastavnicima. "Ako trebate porazgovarati s njom/ravnateljicom/, ona je tamo... Uvijek vam je na raspolaganju kad ju trebate. Zna slušati i pomoći" (Stoll i Fink, 2000, str 136).

### **Domene socijalne kompetencije**

Na temelju kompetencijskog profila i standarda za ravnatelje, socijalna kompetencija predstavlja ravnateljevu sposobnost djelovanja u području međuljudskih odnosa i njegovo znanje o istima. Socijalna kompetencija ravnatelja (Staničić, 2003) očituje se kroz njegovo poznavanje zakonitosti međuljudskih odnosa, u sudjelovanju u rješavanju konfliktnih situacija, u umijeću motiviranja zaposlenih, kroz demokratsko vođenje, motiviranje zaposlenih, te kroz prepoznavanje kvalitetnih doprinosa nastavnog i stručnog osoblja. Istraživanje provedeno u SAD-u četrdesetih godina prošlog stoljeća (istraživanje konkretnih crta kao osnove za uspješno vođenje) došlo je do rezultata da je vođa onaj tko razumije, tko vodi brigu o djelatnicima, o njihovim osjećajima i idejama, a kao rezultat javlja se povjerenje s jedne i druge strane. Pravom vođi važno je zadovoljstvo djelatnika, on je prijateljski nastrojen, otvoren i pravedan, uspješan je u međuljudskim odnosima. Ono što nas čini uspješnijima od drugih su empatija, samodisciplina i inicijativa (McClelland, 1973). Ispitivanje sa ciljem utvrđivanja što to čini dobrog šefa, a što onog lošeg (uz sudjelovanje profesionalaca različitih zanimanja, od bivših direktora do učitelja iz različitih sredina-od Sao Paola, do Brüsselsa i St. Louisa) popis osobina dobrog i lošeg šefa sveo je na isto (bez obzira na zanimanje i geografsko određenje). Dobar šef je onaj tko sluša, komunicira, ohrabruje, ima smisao za šalu, pokazuje empatiju, odlučan je, preuzima odgovornost, ponizan je, dijeli vlast i pokazuje hrabrost. Loš šef je čista suprotnost dobrom, s njim je komunikacija kao sa zidom, sumnjičav je, radi u potaji, gadne je naravi, sebičan, neodlučan, koristi se prijetnjama, krivi druge, arogantan je i nepovjerljiv. Ako zaposlenici imaju uspješnog menadžera (stručnog, aktivnog, karakternog, komunikativnog) onda će i oni težiti uspješnosti. Sa druge strane, ako zaposlenici imaju šefa koji je prosječan i neaktivan, što znači da je njihov položaj podređen nekome tko ima lošije rezultate od njih, tada će se kod zaposlenika javiti frustracija i određena doza revolta koji ima tendenciju pretvoriti se u sukob.

Motiviranje djelatnika može se postići reorganiziranjem posla (ako je demotivacija uslijedila zbog organizacijskih ili ambijentalnih nedostataka). Proširenje rada (job enlargement) isto može biti oblik motivacije pomoću reorganiziranja posla jer jedan te isti rad postaje monoton i deprimirajući, a proširenjem posla uvodeći i komponentu osobne kreativnosti djelatnika, uz kombinaciju sa drugim metodama može izazvati zainteresiranost i povećane kvalitete rada djelatnika. Motivacija na poslu

pomoću rotacije posla (job rotation) kao i metoda proširenja posla ima za cilj učiniti posao zanimljivim, izazovnijim i raznovrsnijim, a sa time se i djelatnik osposobljava za šire radno područje što može dovesti i do napredovanja u karijeri djelatnika.

Sustav nagrađivanja može biti individualan (prema složenosti i uvjetima radnog mjesta, prema uspješnosti, prema komadu, bonus, provizija i unapređenje) i na razini organizacije (udjeli u dobiti, dioničarstvo zaposlenih, timski i grupni bonusi). Dodatak na osobi dohodak u svrhu poticanja uspješnosti i određenih oblika ponašanja (motiviranja) mora biti dodijeljen po jasnoj osnovi i kriteriju te kao takav taj sustav motiviranja mora biti: jednostavan, specifičan, ostvarljiv, mjerljiv i pravičan. Poticati na kreativnost znači stvarati uvjete, klimu, radnu sredinu koja postaje mjesto razmjena ideja i stvaranje novih vrijednosti. Postoji devet dimenzija (Ekvall) koje potiču kreativnost, a to su: izazov, sloboda (autonomija u preuzimanju inicijative i donošenju odluka), potpora idejama, vrijeme za ideje, povjerenje i otvorenost (njihov stupanj u odnosu među ljudima), spontanost i humor, rasprave (sučeljavanje stavova, ideja, iskustva i znanja), odsutnost konflikata (izostanak osobnih, međuljudskih ili emocionalnih tenzija) i preuzimanje rizika (stupanj tolerancije na nesigurnost i nejasnoću).

### **Sukobi**

Uspješna komunikacija predstavlja pronalaženje pravih riječi, prenošenje njihovog značenja na pravi način, odnosno kada govorimo o ravnatelju on uspješno komunicira onda kada svojim riječima nadahne i potakne svoje kolege na rad (uz uvjet da je dobro odredio vrijeme, stil, jezični formu, ton) da je uočio individualne razlike među slušateljima što mu olakšava "pristup" i komuniciranje kako verbalno, tako i ono neverbalno. Muškarci doživljavaju komunikaciju kao sredstvo za uspostavljanje prevlasti nastupajući agresivno, bez emocija i ne traže informacije kako se ne bi pokazali "mekušcima" ili nezalicama. Žene više slušaju, češće dozvoljavaju da ih se prekine, manje se služe neverbalnim znakovima nadmoći, a u razgovor nastoje uključiti sve prisutne (Belamarić, 2009.) Konflikti koji mogu doprinijeti (u pozitivnom smislu) ostvarenju zajedničkog cilja i pospješiti sav rad unutar kolektiva nazivaju se funkcionalni konflikti. Konflikti koji su po svojoj naravi destruktivni, narušavaju rad i imaju negativne posljedice nazivaju se patološki konflikti. Sukobi se mogu javiti unutar nas samih, kada smo u sukobu izbora, obveza, osjećaja, odnosa i vrijednosti (unutarnji sukobi), zbog stvarne ili opažene razlike u vrijednostima, interesima, potrebama, drugog pojedinca (sukobi među pojedincima). Tu su i sukobi unutar grupe, međugrupni sukobi, sukobi između zajednica, međunacionalni sukobi.

Interakcije među ljudima mogu dovesti do suradnje ili sukoba. Za produktivno funkcioniranje nužna je umjerena količina sukoba (sukob kao dio ljudske prirode). Sukobi se dijele na latentne ili prikrivene i manifestne ili očigledne sukobe. Sukob može biti nešto dobro i pozitivno kada pomaže u uočavanju problema iz druge

perspektive, dovodi do bržeg pronalaska rješenja, sprečava stagnaciju uslijed stereotipnog načina razmišljanja, rada ili odnosa, olakšava upoznavanje samog sebe s namjerom uspješnijeg rješavanja problema, potiče promjene u odnosima ili radu i učvršćuje identitet pojedinca ili grupe.

Svaki voditelj (ravnatelj, menadžer) treba znat dinamiku konflikta i načine kako ga prevladati smanjivanjem srdžbe, te konstruktivnim rješavanjem problema. Rješavanje sukoba je odvija se kroz nekoliko faza: prevencija (sprečava razvijanje sukoba), dogovor (konstruktivno rješava sukob), rješavanje (sprečavaju se budući sukobi), pomirenje (izgradnja povjerenja) i mijenjanje (usvajaju se navike rješavanja sukoba konstruktivnim pristupom). Sukob se može riješiti dogovorom, rješavanjem problema, pregovaranjem i uključivanjem posrednika.

### Spolne razlike

“Glavne spolne razlike u kognitivnom funkcioniranju očituju se kroz razlike u pojedinim intelektualnim sposobnostima, a ne kroz razlike u inteligenciji općenito” (Kimura, 2002). Spolne razlike (između prosječnih vrijednosti) u načinu rješavanja problema dokazane su u velikom broju istraživanja i to u različitim kulturama. Istraživanjima su obuhvaćene slijedeće razlike: Spacijalne (prostorne) sposobnosti, matematičke sposobnosti (školske ocjene na testovima iz matematike na upućuju na spolne razlike), verbalne sposobnosti (popularno mišljenje da su žene bolje u većini verbalnih zadataka nije u potpunosti točno jer se ove razlike odnose samo na testove verbalnog pamćenja i verbalne fluentnosti), perceptivne sposobnosti uz pretpostavku da je to dio mozga u visokoj korelaciji s mentalnim matematičkim sposobnostima.

“Napredovanje u poslu muškarcima je lakše. Simptomatičan je podatak o postotku žena u upravljačkim strukturama – 77,5% je direktora i ravnatelja, a samo 22,5% je direktorica i ravnateljica.” (Grce “Tribina o položaju žena na tržištu rada”, Novi list, 7.3.2007. u Narodni zdravstveni list, str.13.) Ako je rukovoditelj kompetentan tada (70% ispitanika oba spola) smatra da je spol nebitan, a 2 od 3 ispitanika smatra da se rukovoditelji oba spola podjednako odnose prema problemima podređenih. Oba spola dobro surađuju na poslu - 3 od 4 ispitanika rado surađuje i sa suprotnim i pripadnicima svoga spola. S porastom žena u ukupnoj populaciji sve više žena obavlja poslove i zauzima pozicije koje su nekad bile isključivo muške, a takva je i tendencija s menadžerskim pozicijama (Powell, 1999, u www.utirus.netfirms.com) gdje se broj žena povećao u zadnjih 30 godina, ali to ne vrijedi za “najviše menadžerske pozicije”. Na interpersonalnu razinu utječu stereotipovi o spolovima kojim ženskim osobinama smatraju “blagost, pokornost, ovisnost i brižnost”, a te osobine označene su “kao manje poželjne u društvu” za razliku od muških stereotipnih osobina, tako se već u samom startu stvara negativan stav prema ženskim zaposlenicima. Stereotipno muške osobine percipiraju muškarca



kao jedinog uspješnog menadžera (fenomen “think manager-male”, Schein, 1973). Stereotip u poslovno svijetu vide muškarca koji “inzistira na detaljnim podacima” kao analitičara, a ženu za isto kao cjepidlaku. Muškarac je temeljit ako mu “treba puno vremena da obavi posao” dok je žena spora. Većina “ženskih osobina” ide u prilog ženi kao vođi: njihova orijentiranost na međuljudske odnose (a muškaraca na djelovanje i akciju) kroz razumijevanje ponašanja i problema ljudi oko sebe kroz “nekonfliktno isticanje i poticanje suradnika, intuitivno i emotivno rješavanje problema, te posebno spremnost priznanja vlastitih pogrešaka” (Srića, 2009, str.158). Ovakvo ponašanje žene vođe (ravnatelja, menadžera) dovodi do harmonije u međuljudskim odnosima, do vrlo malog broja konfliktnih situacija, te više osobnog zadovoljstva. Istovremeno je moguće naše mišljenje dovesti u pitanje jer niti su sve žene iste, niti su svi muškarci isti, uz činjenicu da mnoge žene u poslovnom okruženju pokazuju “tipično muško ponašanje” i obrnuto.

### Istraživanje

Cilj ovog istraživanja je utvrditi odnos spola ravnatelja i njihova zvanja s neverbalnim socijalnim vještinama koje uključuju vještinu emocionalne izražajnosti, emocionalne osjetljivosti i emocionalne kontrole i verbalnim socijalnim vještinama koje uključuju socijalnu izražajnost, socijalnu osjetljivost i socijalnu kontrolu.

Sudionici istraživanja su ravnatelji osnovnih i srednjih škola gotovo iz cijele Hrvatske s tim da sam vodila brigu o podjednakom broju muških i ženskih ravnatelja i njihovu zvanju bez obzira na radno iskustvo. U istraživanje je bilo uključeno 100 ravnatelja. U istraživanju je korišten Inventar socijalnih vještina (SSI; Riggio, 1986, 1989) razvijen za mjerenje bazičnih socijalnih ili komunikacijskih vještina. Unutar svake domene nalaze se tri odvojene vještine:

- izražajnost (vještina u izražavanju komunikacije)
- osjetljivost (vještina u primanju komunikacije)
- kontrola (vještina u reguliranju procesa komunikacije)

Svaka od navedenih šest podskala (emocionalna izražajnost, emocionalna osjetljivost, emocionalna kontrola, socijalna izražajnost, socijalna osjetljivost i socijalna kontrola) sadrži po 15 tvrdnji, tako da cijeli Inventar socijalnih vještina ima ukupno 90 tvrdnji. Rezultat se na svakoj podskali određuje zbrajanjem procjena na skali Likertovog tipa od pet stupnjeva (0- uopće nije točno za mene do 4- potpuno točno za mene). Inventar socijalnih vještina određuje osnovne socijalne vještine koje označavaju socijalnu kompetenciju. Inventar procjenjuje verbalne i neverbalne komunikacijske vještine i identificira jače i slabije strane istih. Inventar mjeri socijalne vještine u šest domena (emocionalna izražajnost, emocionalna osjetljivost, emocionalna kontrola, socijalna izražajnost, socijalna osjetljivost i socijalna kontrola) i daje ukupni rezultat koji se reflektira na globalnom stupnju razvijenosti socijalnih vještina, a koji je indikativan za cjelokupnu socijalnu kompetenciju ili socijalnu in-

teligenciju. Ovaj instrument primijenjen je u više istraživanja u Hrvatskoj i pokazao je dobre metrijske karakteristike (npr. Brdar i Pokrajac-Bulian, 1993).

## Rezultati

Razlike u socijalnoj kompetenciji unutar šest podskala (emocionalna izražajnost, emocionalna osjetljivost, emocionalna kontrola, socijalna izražajnost, socijalna osjetljivost i socijalna kontrola) obzirom na spol i obzirom na zvanje ravnatelja ispitana je dvosmjernom analizom varijance.

Tablica 5. Socijalne vještine ravnatelja u odnosu na njihov spol i zanimanje

	Spol		Zanimanje			Spol		Zanimanje		Spol x Zanimanje	
	Ženski	Muški	Učitelj razredne nastave	Predmetni nastavnik	Stručni suradnik izvan odgojno-obrazovne struke	F-omjer	p	F-omjer	p	F-omjer	p
						1,84-93		2,84-93		2,84-93	
Emocionalna izražajnost	1.99	1.95	2.07	1.86	1.98	0.07	0.79	1.24	0.29	1.45	0.24
Emocionalna osjetljivost	2.72	2.78	2.90	2.58	2.76	0.22	0.64	2.59	0.08	0.64	0.53
Emocionalna kontrola	2.03	2.03	2.06	2.04	1.98	0.00	0.99	0.20	0.82	0.02	0.98
Socijalna izražajnost	2.44	2.38	2.37	2.29	2.56	0.15	0.70	1.76	0.18	1.98	0.14
Socijalna osjetljivost	2.43	2.43	2.62	2.36	2.31	0.00	1.00	1.08	0.35	0.37	0.69
Socijalna kontrola	2.72	2.49	2.51	2.68	2.63	2.86	0.09	0.55	0.58	0.87	0.42

Dobiveni rezultati pokazuju da se ispitanici muškog i ženskog spola ne razlikuju niti u jednoj od šest ispitanih podskala (emocionalna izražajnost, emocionalna osjetljivost, emocionalna kontrola, socijalna izražajnost, socijalna osjetljivost i socijalna kontrola).

Istraživanje nije pokazalo statističku značajnu razliku ( $p < 0.05$ ) jer je  $p$  svugdje pokazao veću vrijednost. Rezultati pokazuju da se ravnatelji (predmetni nastavnici,

nastavnici razredne nastave, stručni suradnici i ravnatelji izvan odgojno-obrazovne struke) različitih zanimanja ne razlikuju niti u jednoj socijalnoj vještini, te da ne postoji statistički značajna interakcija spola i zanimanja. Utvrdili smo da ne postoji statistički značajna razlika na svim dimenzijama socijalnih vještina (emocionalna izražajnost, emocionalna osjetljivost, emocionalna kontrola, socijalna izražajnost, socijalna osjetljivost i socijalna kontrola) i zanimanja na socijalne vještine ravnatelja (oba spola) bez obzira na njihovo zanimanje (ravnatelji/ravnateljice koji su učitelji razredne nastave, predmetne nastave, stručni suradnici ili izvan odgojno-obrazovne struke). Tu činjenicu smo smatrali za negativan predznak pri imenovanju na mjesto ravnatelja, pokazalo se da ipak dugogodišnje radno iskustvo u nastavi predmetnih nastavnika i učitelja razredne nastave, ne igra ulogu kada su socijalne kompetencije u pitanju, već se možda ipak sve svodi na to da sve ovisi o osobinama ličnosti.

### Zaključak

Cilj ovog istraživanja bio je utvrditi odnos, odnosno povezanost, spola ravnatelja i njihova zvanja sa socijalnim vještinama – emocionalnim, odnosno neverbalnim (emocionalna izražajnost, emocionalna osjetljivost, emocionalna kontrola) i socijalnim, odnosno verbalnim (socijalna izražajnost, socijalna osjetljivost i socijalna kontrola).

Na temelju dobivenih rezultata moguće je zaključiti da se ispitanici muškog i ženskog spola ne razlikuju niti u jednoj neverbalnoj socijalnoj vještini, niti u verbalnim socijalnim vještinama. Nadalje možemo zaključiti da se ispitanici različitih zanimanja ne razlikuju niti u jednoj verbalnoj niti neverbalnoj socijalnoj vještini.

### LITERATURA:

- Argentinean Adaptation of the Social Skills Inventory IHS-Del-Prette (2009) [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Argyle, M. (1969). *Social Interaction*. London: Tavistock Publications.
- Bošnjak, B. i Vrgoč, H. (1997). Školsko i razredno ozračje (Put prema kvalitetnoj hrvatskoj školi i nastavi), Zbornik stručno-znanstvenog skupa. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor.
- Brdar, I. (1993). Što je socijalna kompetencija? Rijeka. Godišnjak Zavoda za psihologiju, Pedagoški fakultet Sveučilišta u Rijeci, 13-19.
- Brdar, I. i Pokrajac-Bulian, A. (1993). Predstavlja li empatija dio socijalne kompetencije?. prosinac 1993., Rijeka, Godišnjak Zavoda za psihologiju, 23-29.
- Eagly, A. H. and Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, Vol. 57, No. 4, Northwestern University
- Goleman, D. (2008). *Socijalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Goleman, D. (2000). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
- Maslow, A. H. (1982). *Motivacija i ličnosti*. Beograd: Nolit.

- Milat J. i Nadrljanski, Đ. (2006). Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja (CIRO) –prijedlog modela za organizacije i dugoročnog razvoja, Sveučilište u Splitu, Filozofski fakultet.
- Perry, J., and Felce, D. “Assessing work-related social skills: Existing approaches and instruments”. Walsh Centre for Learning Disabilities Cardiff University
- Riggio, R. E. (2005). The Social Skills Inventory (SSI): Measuring nonverbal and social skills. In V. Manusov (Ed.). *The sourcebook of nonverbal measures: Going beyond words*. (pp. 25-33). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 649-660.
- Rijavec, M. (1995). *Uspješan menadžer*. Zagreb: MEP consult.
- Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
- Staničić, S. (2003). Školski menadžment. Ministarstvo prosvjete i športa- Zavod za unapređenje školstva. Rijeka: Napredak, broj 3, 286-301.
- Staničić, S. (2002). Vođenje u školi- između poželjnog i stvarnog, u odnos pedagogijske teorije i pedagoške prakse, *Zbornik radova- Međunarodni znanstveni kolokvij*, 249-257 Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju.
- Staničić, S. (2001). Konceptija osposobljavanja i stručnog usavršavanja ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova Republike Hrvatske. *Zbornik radova*. Ur. Silov, M., 81-98. Velika Gorica: Persona.
- Stilin, E. (2005). *Stilovi rada i kompetencije odgajatelja u učeničkim domovima*. Rijeka: “Adamić”.
- Vodopija, Š. (2006). *Savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje. Vodič do uspjeha u organiziranju, vođenju i komunikaciji*. Rijeka: Naklada Žagar.
- Vučić, L. (1981). *Razvijanje shvatanja socijalnog odnosa kod učenika*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.

## HEADMASTER'S SOCIAL COMPETENCE IN PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL

Marija Janković

**Summary:** *The ability to communicate and interact effectively with other people is associated with a number of positive psychological and social consequences. This ability has variously been referred to as social skill, communication competence, or social competence (Riggio, 1986, Spitzberg, 1987). Social competence includes functions like the understanding of their people's feelings, the recognising of social clues, the anticipation and judgement of consequences of social behaviour as well as the capability to actively exchange thoughts with other people.*

*This study used Social Skills Inventory (SSI) (designed by Riggio, 1986) to measure different aspects of communication skills. This inventory assesses emotional expressivity, emotional sensitivity and emotional control. The SSI is positively and significantly associated with depth of social networks (Riggio, 1986), empathy (Riggio, Tucker and Coffaro, 1989), available social support (Riggio, Watring and Throckmorton, 1993), approachability and self-confidence (Jurcova and Stubova, 1999), conversational skills (Miczo, Segrin and Allspach, 2001), judges' ratings of attractiveness (Riggio, Widaman, Tucker and Salinas, 1991) and accuracy of emotional expression (Tucker and Riggio, 1988). A short form of the SSI (Riggio and Canary, 2003) comprised of 30 items, was used for this investigation and had a reliability of .77. Items were measured using a five-point Likert scale, with higher scores indicating a high level of social skills.*

*Social competence is the ability to perform a certain task within a social context and implies knowledge as well as experience, attitudes and skills. A "lack of" competence can be countered with training, change of workplace or change of environment.*

*The aim of this study was to explore the role of social competence on the sex and occupation of a school principal (primary and secondary school principal). Results show that primary and secondary principals have social competence but there is no difference in social competence between female and male principals and their occupation. There was no specific study I could cite so this one is used to test hypothesis and built data.*

**Key words:** *social skill/social competence, primary/secondary school principal, leader, sex/gender, occupation, SSI*