

Ines Blažević*

RUKOVODEĆA ULOGA RAVNATELJA U ŠKOLI

Sažetak: Rad se bavi problemom rukovođenja škole odnosno rukovodećom ulogom ravnatelja škole koja se promatra kroz njezine odrednice: motivaciju, komunikaciju, međuljudske odnose, razvoj škole, uvođenje inovacija i promjena, stručno usavršavanje djelatnika škole te ugled škole u društvu. Slijedom teorijske analize ovog problema provedeno je empirijsko istraživanje među ravnateljima i učiteljima osnovnih škola Splitsko-dalmatinske županije kojemu je bio cilj ustvrditi kako ravnatelji i učitelji percipiraju ulogu ravnatelja kao rukovoditelja škole, koliko su zadovoljni realizacijom rukovodeće uloge ravnatelja u školi i postoji li razlika u percepciji iste od strane ravnatelja i učitelja. Utvrđeno je da ispitanici rukovodeću ulogu ravnatelja u školi percipiraju kroz fleksibilnost i autoritativnost ravnatelja u samoj njezinoj realizaciji promatranu kroz njezine odrednice. Uglavnom su zadovoljni realizacijom rukovodeće uloge ravnatelja u školi, iako postoje određene razlike u percepciji s obzirom na socio-demografska obilježja ispitanika. Analizirajući sveukupne rezultate istraživanja, koji jesu na zadovoljavajućoj razini, vidljivo je da ipak ima prostora za bolju realizaciju pojedinih odrednica uloge ravnatelja kao rukovoditelja škole te otvaranje mogućnosti daljnjeg napredovanja i usavršavanja ravnatelja u ovom pogledu.

Ključne riječi: menadžment škole, ravnatelj, rukovođenje, učitelj, vođenje.

1. Uvod

Proteklih smo godina svjedoci izmjena u mnogim područjima života. Suvremeno društvo otvara prostor brojnim izazovima, inovacijama, konkurenciji, pluralizmu ideja, globalizaciji tržišta i informacijskoj tehnologiji, što donosi sa sobom nove vrijednosti, prioritete i ponašanja. Mijenja se slika društva, ali i slika škole koja se u 21. stoljeću, koje je nazvano stoljećem znanja, treba usmjeriti prema nekim novim zahtjevima drugačijeg karaktera. U prilog tome govore riječi iz izvješća OECD-a *Upravljanje znanjem u društvu učenja* koje naglašavaju da

društvo ima sve veća očekivanja od obrazovanja i da se škola kao kuća znanja sve se više suočava s konkurencijom iz drugih izvora znanja (OECD, 2000). Stručnjaci naglašavaju da škola treba postati model organizacije koja uči ako želi kvalitetno izvršiti ulogu u stvaranju društva znanja, što ujedno iziskuje potrebu cjeloživotnog učenja koje je „trajni proces kojim svako ljudsko biće širi i prilagođuje svoja znanja i umijeća, sposobnosti prosuđivanja i djelovanja“ (Delors, 1998: 112). Šire društvene promjene i navedene činjenice potaknule su nas da promišljamo o mjestu i ulozi škole u današnjem i budućem svijetu, a posebice o ulozi ravnatelja koji treba voditi školu prema zajedničkoj viziji i unapređenju kvalitete cjelokupnog obrazovnog sustava. Promijenjena uloga ravnatelja iziskuje odgovarajuće stručno usavršavanje ravnatelja, a Resman (2001) naglašava da ono ne smije biti vezano samo uz organizacijska pitanja rukovođenja škole, već i uz zadatke pedagoškog vođenja. Iako škola ima plan i program, koji je uglavnom determiniran aktualnom obrazovnom politikom te joj je na taj način određen smjer razvoja, ravnatelj može pronaći prostor za kreativno odgojno i obrazovno rukovođenje i poticati razvojne interese.

2. Rukovođenje škole

Suvremeni menadžment, kao teorija upravljanja i rukovođenja, nudi svoje spoznaje kao pomoć pri uspješnijem razvoju i ostvarivanju planiranih ciljeva. U literaturi se primjećuje mnoštvo definicija i određenja menadžmenta (Wehrich i Koontz, 1994; Bedeian, A. G. i Glueck, W. H., 1983; Kast i Rosenzweig, 1970; Mitchell, 1978; Srića, 1995; Drucker, 1992), a njegov je osnovni zadatak (funkcija) da „vodi organizaciju prema ispunjenju ciljeva“ (Jurić, 2004: 138). Menadžment je svoje mjesto pronašao u različitim profitabilnim i neprofitabilnim organizacijama, a u obrazovanju ga se naziva različitim terminima: menadžment škole, školski menadžment, pedagoški menadžment (Jurić, 2004), odgojno-obrazovni menadžment, obrazovni menadžment (Staničić, 2006) i menadžment obrazovanja. Spominju se i različite vrste, razine i funkcije menadžmenta u obrazovanju. Prema Juriću (2004) četiri su osnovne funkcije menadžmenta u obrazovanju: planiranje, organiziranje, vođenje i provjera (Jurić, 2004). Planiranje obuhvaća definiranje ciljeva, a organiziranje stvaranje strukture radnih odnosa među suradnicima koja im u najboljoj mjeri omogućuje suradnju i postizanje ciljeva. Vođenje podrazumijeva utjecaj na ljude s namjerom da promijene svoja stajališta i smjer ponašanja (Bahtijarević–Šiber, 1999), a provjerom se procjenjuje koliko uspješno organizacija postiže ciljeve i poduzima korektivne postupke kako bi poboljšala izvedbu. U suvremenoj relevantnoj literaturi o pedagoškom menadžmentu spominju se tri temeljna pojma: *upravljanje*, koje se odnosi na zakonodavnu i izvršnu vlast (upravljanje obrazovnim sustavom), *rukovođenje*, koje se

odnosi na ravnatelja (rukovođenje školom) i *vođenje*, koje se odnosi na nastavnika i njegovo vođenje odgojno-obrazovnog procesa i/ili na nastavnika i njegovo vođenje razrednog odjela (razrednika). Većina stručnjaka funkciju (ruko)vođenja smatra najvažnijom i najsloženijom funkcijom suvremenog menadžmenta, o čemu svjedoče brojne teorijske i empirijske spoznaje: Staničić (1991, 1994, 1996, 2000a, 2000b, 2001, 2002, 2003, 2004, 2006); Bahtijarević–Šiber (1999); Lavrnja i Mušanović (1993); Brajša (1997); Maxwell (2003); Marušić (1994); Covey (1999); Everard i Morris (1990); Turner (2003); Chapman i O'Neil (2003); Denny (2000), Mitschell (1978); Resman (2001); Srića (1995). Postoje mnogobrojni modeli (ruko)vođenja: menadžersko, instrukcijsko, transformacijsko, participativno, interpersonalno, transakcijsko, postmoderno, situacijsko, moralno, kao i razne teorije: teorija karakternih crta, biheviorističke teorije, teorija kontingencije i teorija karizmatškog vođenja. Sve su teorije i modeli međusobno komplementarni te nikakve generalizacije nisu moguće unatoč vrlo velikoj uvjerljivosti i razini argumentacije njihove empirijske provjerljivosti. Dosadašnja istraživanja (ruko)vođenja istraživala su nekoliko elemenata: osobine i karakteristike ličnosti (Adair, 1984, prema Armstrong, 2001), strategije, koncepcije i modele (Johnsons, M., 1993; Leithwood, K., 2004; Lontos, L. B., 1992; Lucas, S. E., 2002) i kompetencije vođa (Hoyle i sur., 1998; Staničić, 2000). Na temelju dobivenih rezultata vidljivo je da za uspješno (ruko)vođenje imaju značajan utjecaj urođene osobine ličnosti, stil, karakteristike zaposlenih, primjerena radna situacija i prepoznavanje najboljih čimbenika u suradnicima, a Resman (2004: 296) naglašava da je vođenje doživjelo pomak „od vođenja ljudi“ prema vođenju „s ljudima“.

Također, većina istraživanja i teorijskih promišljanja kao ključne odrednice rukovođenja navodi sposobnost motivacije, poticanja primjerene komunikacije te razvijanja komunikacijskih vještina, sposobnost izgradnje korektnih međuljudskih odnosa i poticanja na timski rad, sposobnost izgradnje zajedničke vizije, uvođenja promjena i inovacija, sposobnost poticanja i stvaranja uvjeta za osobno i stručno usavršavanje djelatnika škole te stvaranje uvjeta za što bolji ugled škole u društvu. Stoga smo se odlučili za upotrebu ovih čimbenika u empirijskom dijelu istraživanja prilikom analize rukovodeće uloge ravnatelja u školi.

Motivacija se prema mnogim autorima smatra najvećom dragocjenošću suvremenog rukovoditelja, a osnovni zadatak svakog rukovoditelja jest da sa suradnicima ostvari postavljene ciljeve na način da im omogući značajan doprinos u radu, sudjelovanje u ostvarivanju ciljeva, zadovoljstvo, priznanje i jasna očekivanja (Maxwell, 2003). Uspješna *komunikacija* preduvjet je za ostvarenje postavljenih ciljeva i uvjetovana je još jednom vještinom poznatom pod nazivom „komunikacijsko kormilarenje“ koja se odnosi na mogućnost usmjeravanja komunikacije u smjeru koji vodi njezinu cilju, odnosno, mogućnost kontrole smjera razgovora (Reardon, K. 2006: 106, prema: Tomić, 2000: 331), a rezultat

komunikacije ovisit će o strategiji odnosno izboru komunikacije (Tomić, 2008). *Međuljudski odnosi (suradnja, sukob, timski rad)* vitalni su dio svake organizacije pa tako i škole, a Griffin (1990) ukazuje na značajnost ravnatelja u održavanju interakcija između djelatnika unutar i van škole. *Razvoj škole (donošenje odluka, delegiranje ovlasti, vizija škole)* najčešće se promatra kroz pet područja razvojnih zadaća škole: organizacijski, osobni, internog nastavnog programa, nastave i odgoja. *Uvođenje inovacija i promjena* uvjet su razvoja škole, a onaj tko uvodi promjene, mora poznavati sadržaj promjene, razumjeti stavove djelatnika vezane uz promjenu i umjeti ih voditi kroz sam proces promjena. Neupitna je važnost osobnog i *stručnog usavršavanja* i ravnatelja i svih djelatnika škole kako bi mogli pratiti suvremene promjene koje se događaju svakodnevno oko nas, a posebice u ustanovama odgoja i obrazovanja. Stvoriti dobar društveni *ugled* i škole i ravnatelja kao rukovoditelja posao je od iznimne važnosti za sve sudionike odgojno-obrazovnog procesa. Društveni ugled predstavlja percepciju javnosti o samoj školi i njezinu radu. Aktivnosti kojima se može doprinijeti stvaranju boljeg ugleda škole u društvu jesu: organizacija kulturno-umjetničkih priredbi, sportskih natjecanja i seminara stručnog usavršavanja za djelatnike drugih škola, omogućavanje učenicima sudjelovanje na različitim manifestacijama u drugim školama, prezentacija pohvala, nagrada i priznanja koje škola dobiva za svoj kvalitetan rad, a za koje su zaslužni i učenici i djelatnici škole, uključivanje u humanitarni rad, spremnost škole za suradnju s lokalnom zajednicom (državni uredi za prosvjetu, općinski i gradski odjeli za školstvo) te uključivanje medija kako bi bolje prezentirali aktivnosti škole (Dragun, 2010).

Zahtjevi koji se postavljaju prema ravnatelju kako bi najbolje uspio uskladiti ljudske i materijalne potencijale da bi ostvarili viziju škole uistinu su veliki. Posebice veliku pažnju uspješan rukovoditelj treba pridavati fleksibilnosti i autoritativnosti u svojoj ulozi. Fleksibilnost otvara veće mogućnosti za prilagodbu socijalnoj okolini te veće poštovanje međuljudskih odnosa jer će inače stvoriti krut rad i proces na štetu ambicioznosti i kreativnosti djelatnika. Mora i odustati od autoriteta iz položaja, odnosno formalne moći koju mu daje školski sustav, a graditi ga na osnovi stručnog i pedagoškog djelovanja. Kako bi uspješno realizirao svoju ulogu, rukovoditelj mora znati i razumjeti važnost rukovođenja, čimbenike koji određuju rukovodeću ulogu te doprinose njezinoj realizaciji, poznavati načine i metode rukovođenja, praćenja i analize uspješnosti.

U sklopu razmatranja rukovodeće uloge ravnatelja u školi kao iznimno važnog dijela menadžmenta škole provedeno je empirijsko istraživanje na području osnovnih škola Splitsko–dalmatinske županije o rukovodećoj ulozi ravnatelja u školi. **Cilj istraživanja** bio je na temelju osnovnih teoretskih postavki o rukovođenju i analize postojeće uloge ravnatelja kao rukovoditelja u školi doći do novih, ključnih elemenata za izgradnju kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće

uloge ravnatelja škole, kao važnog čimbenika unapređivanja odgojno-obrazovnog sustava, od čega bi koristili imali svi sudionici odgojno-obrazovnog sustava. U istraživanju se krenulo od sljedećih hipoteza: **H1** – realizacija rukovodeće uloge ravnatelja u školi nije na zadovoljavajućoj razini, **H2** – ne postoji razlika između percepcije ravnatelja i učitelja o rukovodećoj ulozi ravnatelja u školi, **H3** – ne postoji razlika između mišljenja ravnatelja s obzirom na spol, dob, stručni profil, radno iskustvo u školi te radno iskustvo kao ravnatelja škole, u percepciji i procjeni ispitivanih varijabli i **H4** – ne postoji razlika između mišljenja učitelja s obzirom na spol, dob, radno iskustvo, sudjelovanje u organima upravljanja, veličinu mjesta u kojem se škola nalazi te veličinu škole s obzirom na broj učenika, u percepciji i procjeni ispitivanih varijabli.

3. Metodologija istraživanja

3.1. Uzorak istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je na stratificiranom uzorku osnovnih škola u Splitsko-dalmatinskoj županiji prema veličini mjesta u kojem se škola nalazi: do 10 000, od 10 000 do 50 000 i više od 50 000 stanovnika te prema broju učenika škole koja se sastojala također od triju kategorija: do 400, od 400 do 800 i više od 800 učenika. Ukupno je ispitivanjem obuhvaćeno 15 škola od 92 (16% populacije) te se rezultati mogu smatrati reprezentativnima. Anketirana su ukupno 243 ispitanika na dvama uzorcima. Jedan uzorak čini 59 ravnatelja od 92 (64% populacije), a drugi uzorak čini 184 učitelja od 1100 (17% populacije). Među ravnateljima njih 15 (25%) su ravnateljice, a 44 su ravnatelji (75%). Prema stručnom profilu ravnatelja, 7 (12%) je učitelja razredne nastave, 43 (73%) predmetne nastave, a 9 (15%) stručnih suradnika. Najviše je ravnatelja starijih od 50 godina, njih 32 (54%), kao i onih s najviše radnog iskustva (više od 20 godina), njih 41 (79%). Najviše je ravnatelja s ravnateljskim iskustvom od 6 do 15 godina, njih 22 (37%). Među učiteljima 178 (97%) su učiteljice, a 6 (3%) su učitelji. Najviše je učitelja od 41 do 50 godina, njih 84 (46%) i onih sa 16 do 30 godina radnog iskustva, njih 80 (44%). Među anketiranim učiteljima njih 64 (35%) su bili članovi Školskog odbora kao organa upravljanja školom, a ostali nikada nisu sudjelovali u radu ni jednog organa upravljanja školom u koje se ubraja funkcija ravnatelja škole.

3.2. Instrument i postupak provedbe istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja konstruirana su dva anketna upitnika, jedan za ravnatelje i jedan za učitelje. Prvi dio sastojao se od detaljne upute za popunjavanje i od pitanja zatvorenog tipa koja su se odnosila na socijalno-demografska

obilježja ispitanika. Ravnatelji su trebali odgovoriti na pitanja vezana uz dob, spol, stručni profil, radno iskustvo u školi te iskustvo kao ravnatelja škole, a učitelji su odgovarali na pitanja vezana uz spol, dob, radno iskustvo u školi te sudjelovanje u organima upravljanja u školi (školski odbor, ravnatelj). Drugi dio bio je isti za obje skupine ispitanika. Sadržavao je 45 tvrdnji, odnosno 45 manifestnih varijabli, koje određuju rukovodeću ulogu ravnatelja u školi. Za svaku tvrdnju ponuđen je odgovor u obliku skale Likertova tipa od 5 stupnjeva, pomoću koje je ispitanik procjenjivao koliko se slaže s navedenom tvrdnjom, od 1 = nimalo se ne slažem do 5 = u potpunosti se slažem. Istraživanje je provedeno anonimno, postupkom anketiranja, među učiteljima u školama i ravnateljima tijekom održavanja Stručnog skupa ravnatelja osnovnih škola Splitsko-dalmatinske županije. U obradi podataka rabio se SPPSS – statistički paket za elektroničku obradu podataka. Podaci su prikazani na kvantitativnoj i kvalitativnoj razini uz pomoć tablica i deskriptivne statistike, a za analizu i usporedbu podataka primijenjeni su sljedeći statistički postupci: faktorska analiza, izračunavanje koeficijenta pouzdanosti unutarnje konzistencije – Cronbachov alpha-koeficijent, postupci deskriptivne statistike: frekvencije, postoci, aritmetička sredina, standardna devijacija i postupci inferencijske statistike: T-test i analiza varijance.

Prije interpretacije dobivenih podataka, vezanih uz rukovodeću ulogu ravnatelja u školi, zbog složenosti upitnika, daje se cjelovit prikaz njegove faktorske analize i mjera pouzdanosti (tablica 1).

Tablica 1 – Faktorska zasićenja čestica i Cronbachov alpha-koeficijent na Skali rukovodeća uloga ravnatelja u školi

red. broj	čestica	faktor	
		F1	F2
1.	Potičem djelatnike na kooperativni timski rad.	.78	
2.	Potičem napredovanje djelatnika.	.75	
3.	U školi potičem djelatnike na istraživanje iz područja odgoja i obrazovanja.	.75	
4.	Uvažavam potrebe djelatnika.	.75	
5.	Potičem otvoreni razgovor s djelatnicima.	.74	
6.	Prije uvođenja promjene ili inovacije u školi detaljno ih analiziram zajedno s djelatnicima.	.74	
7.	Nagrađujem postignuća djelatnika.	.74	
8.	Javno pohvaljujem postignuća djelatnika.	.73	
9.	Predlažem promjene u školi kako bih potaknuo djelatnike na isto.	.73	

10.	Kreativne i inovativne djelatnike posebno ističem i nagrađujem.	.73	
11.	Redovito informiram djelatnike o svim stručnim pitanjima.	.73	
12.	Rad na primjerenim međuljudskim odnosima među djelatnicima smatram prioritetom u svom radu.	.72	
13.	Prilikom donošenja odluka uvažavam mišljenja i prijedloge djelatnika.	.72	
14.	Sastajem se s djelatnicima radi analize svih zadaća.	.72	
15.	Pokazujem interes za probleme s kojima se susreću djelatnici.	.71	
16.	Rješavanje konflikata među djelatnicima smatram dijelom svog posla.	.70	
17.	Posvećujem pažnju stvaranju ugodnih uvjeta za rad svih djelatnika.	.70	
18.	Svim djelatnicima omogućujem redovito stručno usavršavanje.	.70	
19.	Redovito organiziram kulturno-umjetničke priredbe u školi.	.68	
20.	Potičem održavanje skupova stručnog usavršavanja u školi.	.68	
21.	Održavam predavanja iz područja odgoja i obrazovanja.	.68	
22.	Primjenjujem iskustva drugih škola prilikom stvaranja vizije razvoja škole.	.66	
23.	Prepoznajem potrebe djelatnika škole.	.66	
24.	Redovito se stručno usavršavam.	.66	
25.	Prilikom donošenja zajedničkih odluka prihvaćam mišljenje članova Vijeća roditelja.	.64	
26.	Razloge svojih postupaka objašnjavam djelatnicima.	.64	
27.	Osobno formiram timove djelatnika škole u skladu s kompetencijama članova i zadaća koje trebaju obaviti.	.62	
34.	Potičem djelatnike da objavljuju stručne radove.	.62	
28.	Osiguravam uvjete za redovito obnavljanje stručne literature u školi.	.62	
29.	Pridajem pozornost sadržajnoj i tehničkoj pripremi sastanka s djelatnicima škole.	.58	
30.	Djelatnicima dajem materijalnu potporu u ostvarenju njihovih projekata.	.57	
31.	Često organiziram izlete i druženja djelatnika.	.56	
32.	Nagrađujem učenike nakon povratka s natjecanja.	.55	
33.	Često organiziram sportska natjecanja u školi.	.55	
34.	Potičem djelatnike da svoja znanja stečena na stručnim skupovima prenose putem predavanja u školi.	.54	

35.	Omoгуćujem učenicima sudjelovanje na različitim manifestacijama u drugim školama.	.53	
36.	Posebnu pažnju posvećujem suradnji s lokalnom zajednicom.	.48	
37.	Tražim odgovornost svih djelatnika na razini njihovih zaduženja.	.48	
38.	Kažnjavanjem lošeg ponašanja djelatnika dajem poticaj ostalima za bolji rezultat.		.64
39.	Uvijek nadzirem i kontroliram djelatnike.		.60
40.	Materijalna dobit jedini je motivacijski faktor za djelatnike.		.51
41.	Postoji dogovoreno vrijeme za susrete s djelatnicima.		.50
42.	Stvaranje vizije razvoja škole je isključivo moj posao.		
43.	Implementiram nova saznanja u suvremenom obrazovanju prilikom stvaranja vizije razvoja škole.		
	Cronbach alfa	.97	.70
	postotak objašnjene varijance	39	6
	ukupni postotak objašnjene varijance	45	

Metodom osnovnih komponenata izlučena su dva faktora koja nakon Varimax normalizirane rotacije objašnjavanju ukupno 45% varijance. Na temelju sadržaja tvrdnji, formirane su dvije supskale: fleksibilnost (F1) i autoritativnost (F2). Pomoću Cronbachova α -koeficijenta izračunata je pouzdanost tipa unutarnje konzistencije dviju supskala rukovodeće uloge ravnatelja u školi (tablica 1). Vrijednosti koeficijenta kreću se vrlo visoko, od 0.70 do 0.97 te se sve supskale mogu smatrati pouzdanima.

4. Rezultati istraživanja i rasprava

Deskriptivni pokazatelji skale rukovodeće uloge ravnatelja u školi koji se odnose na njihovu fleksibilnost i autoritativnost kroz rukovođenje škole prikazane su kao prosječne vrijednosti na formiranim supskalama. Rezultati na navedenim supskalama oblikovani su kao linearna kombinacija procjena na česticama koje su ulazile u pojedinu supskalu.

Tablica 2 – Prosječne vrijednosti na supskalama rukovodeće uloge ravnatelja u školi

	supskale	broj čestica	min	max	M	δ
F1	fleksibilnost	38	3,63	4,36	4,09	,36
F2	autoritativnost	4	2,77	3,59	3,04	,41

Iz rezultata je vidljivo kako ispitanici prosuđuju na zadovoljavajućoj razini rukovodeću ulogu ravnatelja u školi na svim ponuđenim mjerama. Višim vrijednostima procijenili su fleksibilnost ravnatelja ($M=4,09$; $\delta=,36$), a nižim autoritativnost ($M=3,04$; $\delta=,41$). Uglavnom visoki prosječni rezultati (aritmetičke sredine) prisutni su unutar većine ispitivanih čestica, a najvišim vrijednostima procijenili su područja: razvoj i ugled škole ($M= 3,28-4,36$) te poticanje stručnog usavršavanja djelatnika škole ($M=3,66-4,35$). Rezultati ukazuju na to kako su svjesni važnosti razvoja i prezentiranja rada škole, kao organizacije, široj društvenoj zajednici, na što ukazuju i mnogi stručnjaci koji se bave ovim područjem. Također je prepoznata i uloga ravnatelja u području poticanja stručnog usavršavanja djelatnika. Visoko je procijenjena i uloga ravnatelja u komunikaciji s djelatnicima te ostvarivanju kvalitetnih međuljudskih odnosa ($M=3,95-4,32$), a upravo su to područja bez kojih je danas nezamislivo djelovanje jedne ustanove, a posebice one koja se bavi odgojem i obrazovanjem. Na kojoj razini i na koji će način to biti realizirano, uvelike ovisi o osobi/osobama koje će biti zadužene za usmjeravanje i koordinaciju tih uloga u pravom smjeru. Najnižim vrijednostima procijenjeni su načini motivacije te uvođenje inovacija i promjena u školama ($M=2,77-4,32$). Svakako bi bilo zanimljivo ispitati razloge i prijedloge kojima bi ovi rezultati bili viši te pridonijeli boljem razvoju škole. Pitanje motivacije djelatnika škole imalo je najveći raspon aritmetičkih sredina jer su se unutar tvrdnji našli različiti motivacijski postupci. Motivacijski postupci koji su uključivali više autoritativnosti procjenjivani su nižim vrijednostima što ukazuje na procjenu ispitanika da bi uloga ravnatelja trebala biti fleksibilnija po pitanju motivacije. Trenutna kvaliteta realizacije rukovodeće uloge ravnatelja u školi, prema rezultatima ovog istraživanja, svakako bi trebala biti poticaj za daljnje rasprave koji bi pridonijele njezinu kontinuiranom razvoju te bi trebalo ponuditi kroz programe stručnog usavršavanja sadržaje koji bi navedenu ulogu podigli na višu razinu. Nakon analize dobivenih rezultata možemo odbaciti hipotezu *H1* da realizacija rukovodeće uloge ravnatelja u školi nije na zadovoljavajućoj razini te ustvrditi suprotno.

U skladu s postavljenim ciljem istraživanja, ispitala se i razlika u odgovorima ispitanika, ravnatelja i učitelja, ali i s obzirom na sociodemografska obilježja ispitanika.

Tablica 3 – Rezultati T-testa za testiranje razlika percepcije rukovodeće uloge ravnatelja u školi između ravnatelja i učitelja

supskala	ispitanici	N	M	δ	F	P
F1	ravnatelji	59	4,34	,40	25,04	0,000
	učitelji	184	4,01	,36		
F2	ravnatelji	59	2,94	,28	0,26	0,611
	učitelji	184	3,07	,36		

Iz tablice 3 vidljivo je da se rezultati dobiveni komparacijom ovih skupina ispitanika statistički značajno razlikuju u percepciji prve varijable, i to tako što se ravnatelji smatraju fleksibilnijima u svojoj rukovodećoj ulozi u školi nego što ih vide učitelji, što se može objasniti stupnjem kritičnosti samih ravnatelja prema svojoj ulozi. Rezultati T-testa za drugu supskalu pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji autoritativnosti ravnatelja u rukovođenju škole između ravnatelja i učitelja. Ovakvim rezultatima odbacuje se hipoteza *H2* o nepostojanju razlike između učitelja i ravnatelja u percepciji rukovodeće uloge ravnatelja u školi. Uspoređujući mišljenja ravnatelja s obzirom na ispitivane varijable, došli smo do rezultata dobivenih T-testom i analizom varijance koji nam ukazuju da ne postoje statistički značajne razlike u mišljenju ravnatelja s obzirom na njihova sociodemografska obilježja te možemo ustvrditi da se prihvaća hipoteza *H3*.

Međutim, pri uspoređivanju mišljenja učitelja o rukovodećoj ulozi ravnatelja u školi analizom varijance (tablica 4), uočili smo da postoje razlike u procjenama ispitanika s obzirom na neka njihova sociodemografska obilježja. Spol je varijabla koja se nije ni uzimala u obzir u analizi zbog neujednačenog broja ispitanika (znatno veći broj anketiranih učiteljica nego učitelja). Sudjelovanje u nekom od organa upravljanja školom i veličina mjesta varijable su s obzirom na koje se nije pokazala statistički značajna razlika. Razlike su se pokazale kod varijabli dob ispitanika, radno iskustvo i veličina škole.

Tablica 4 – Rezultati analize varijance za učiteljeve procjene rukovodeće uloge ravnatelja u školi s obzirom na dob i radno iskustvo ispitanika te veličinu škole

supskale	varijabla	vrijednost	M	δ	t	p
F1	dob	od 41 do 50 godina	3,37	0,64	1,39	0,021
		>50 godina	3,66	0,55	0,35	
	radno iskustvo	od 16 do 30 godina	3,32	0,67	2,53	0,006
		>30 godina	3,74	0,46	0,34	
	veličina škole	< 400 učenika	3,28	0,75	3,04	0,000
		>800 učenika	3,72	0,06	0,33	
F2	veličina škole	< 400 učenika	2,88	0,12	5,53	
		>800 učenika	3,41	0,06	0,82	0,002

Tukeyjev *HSD Post Hoc* test pokazao je da na skali fleksibilnosti učitelji starije životne dobi, a ujedno i s više radnog iskustva, u odnosu na one srednje životne dobi i s srednjim radnim iskustvom, ravnatelje smatraju fleksibilnijima. Po pitanju viđenja autoritativnosti ravnatelja ispitanici se ne razlikuju u procjenama. Za ovakve rezultate možemo pretpostaviti nekoliko objašnjenja: ravnatelji su prema starijim kolegama fleksibilniji zbog uvažavanja njihove dobi, mlađe kolege imaju više zahtjeva od ravnatelja, pri čemu bi ravnatelji trebali pokazati svoju fleksibilnost, a možda ravnatelji jednostavno nisu u mogućnosti zbog postojećih objektivnih razloga udovoljiti svim zahtjevima, te treće moguće objašnjenje – stariji učitelji u svom radnom vijeku vjerojatno su promijenili više ravnatelja od mlađih kolega i moguće je da današnje ravnatelje doživljavaju fleksibilnijima. Prema dobivenim podacima, učitelji iz manjih škola znatno niže procjenjuju prvu varijablu u odnosu na učitelje iz većih škola, ali ujedno učitelji iz manjih škola znatno niže procjenjuju i drugu varijablu u odnosu na kolege iz većih škola. Kako se radi o varijablama čije procjene bi trebale biti obrnuto proporcionalne, teško je pretpostaviti razlike u ovakvim rezultatima te bi bilo jako zanimljivo dublje ih istražiti i analizirati. Moguće objašnjenje možda se nalazi u činjenici da se manje škole nalaze u manjim sredinama i da imaju manje zaposlenika pa je vjerojatno više prilika i situacija u kojima ravnatelji mogu doći u situacije u kojima mogu izraziti svoju autoritativnost i fleksibilnost. Ukupni rezultati dobiveni T-testom i analizom varijance pokazuju da možemo odbaciti hipotezu *H4* te ustvrditi da postoji statistički značajna razlika između mišljenja učitelja s obzirom na njihova sociodemografska obilježja.

5. Zaključci

Svrha je ovoga rada bila uputiti na složenost područja rukovođenja škole te istaknuti njegovu važnost za razvoj i unapređenje našeg školstva. Ujedno smo željeli empirijskim dijelom istraživanja, na temelju osnovnih teoretskih postavki o rukovođenju i analize postojeće uloge ravnatelja kao rukovoditelja u školi, doći do novih, ključnih elemenata za izgradnju kvalitetnije i učinkovitije rukovodeće uloge ravnatelja, kao važnog čimbenika unapređivanja. Također, željeli smo provjeriti postoji li razlika u percepciji rukovodeće uloge između ravnatelja i učitelja sa svrhom unapređenja kvalitete rukovođenja uvažavajući zadovoljstvo svih djelatnika škole.

Istraživanje je pokazalo da su ispitanici uglavnom zadovoljni realizacijom rukovodeće uloge ravnatelja u našim školama te da je promatraju kroz fleksibilnost i autoritativnost ravnatelja u samoj njezinoj realizaciji promatranoj kroz njezine odrednice. Najviše su zadovoljni time kako ravnatelji brinu o razvoju i ugledu škole u široj društvenoj zajednici te kako vode računa o stručnom usavršavanju djelatnika, a najmanje su zadovoljni uvođenjem inovacija i promjena u školama te načinima motiviranja djelatnika. Istraživanje je pokazalo da su ravnatelji zadovoljniji realizacijom svoje uloge nego sami učitelji. Među učiteljima se također pokazala razlika između percepcije same rukovodeće uloge ravnatelja na način da mlađi učitelji s manje radnog staža smatraju ravnatelje manje fleksibilnima u odnosu na starije učitelje. Učitelji koji rade u manjim školama svoje ravnatelje smatraju manje fleksibilnima, ali i autoritativnijima. Zaključno gledajući, potvrdili smo rezultate nekih prijašnjih istraživanja te odgovorili na postavljena pitanja, ali i otvorili niz novih problema koje bi bilo jako značajno istražiti. Namjera nam je ponajprije bila ovim radom pridonijeti razvoju relativno novog područja u obrazovanju, ali i na temelju dobivenih rezultata uputiti na nužnost daljnjih istraživanja kao i na potrebu razvoja programa stručnog usavršavanja za stjecanje i razvoj kompetencija ravnatelja potrebnih za što uspješniju realizaciju rukovodeće uloge ravnatelja u školi.

Literatura

1. Armstrong, M. (2001): *Kompletna menadžerska znanja 2. upravljanje poslovima i aktivnostima*. Zagreb: M. E. P. Consult.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
3. Bedein, A. G.; Glueck, W. H. (1983): *Management. III. izdanje*. Hinsdale: DrydenPress.
4. Brajša, P. (1997): *Sedam tajni uspješnog managementa*. Zagreb: Alinea.
5. Chapman, E. N.; O' Neil, S. L. (2003): *Vodstvo*. Zagreb: Mate.

6. Covey, R. S. (1999): *Uspješno vođenje na temelju načela*. Zagreb: Mozaik knjiga.
7. Delors, J. (1998): *Učenje – blago u nama*. Zagreb: Educa.
8. Denny, R. (2000): *Motivirani za uspjeh: menadžerske tehnike za veća dostignuća*. Zagreb: MEP Consult.
9. Dragun, V. (2010): *Odnosi s javnošću u obrazovanju*. Zagreb: Školske novine.
10. Drucker, P. (1992): *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
11. Everard, B.; Morris, G., (1990): *Effectiveschoolmanagement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
12. Griffin, W. R. (1990): *Management (3rd edition)*. Boston: Hooghton Mifflin Company, 509 – 510.
13. Hoyle, J. R.; English, F. W.; Steffy, B. E. (1998): *Skills for successful 21st century school leaders: standards for peak performers*. <http://www.eric.ed.gov/ERICDOCS/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/2/5f9/20.pdf>, 26. 12. 2012.
14. Johnson, M. (1993): *Leadership: Review of Selected Research*. Washington: National center for school leadership. <http://www.eric.ed.gov/ERICDOCS/data/ericdocs2/content_storage_01/0000019b/80/13/30/5b.pdf ED 363964>, 26. 12. 2012.
15. Jurić, V. (2004): *Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju*, Pedagogijska istraživanja, 1 (1): 137 – 148.
16. Kast, F. E.; Rosenzweig, J. E. (1970): *Organization and management – a system approach*. New York: McGraw – Hill.
17. Lavrnja, I.; Mušanović, M. (1993): „Uspješno rukovođenje“. U: Boris Drandić (ur.), *Piručnik za ravnatelje*. Zagreb: Znamen, 111 – 123.
18. Leithwood, K. (1994): *Developing expert leadership for future schools*. <http://www.eric.ed.gov/ERICDOCS/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/2/6/06/05.pdf> ED394172, 26. 12. 2012.
19. Lontos, L. B. (1992): *Transformational Leadership*. <http://www.eric.ed.gov/ERICDOCS/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/2/a/17/64.pdf> Ed 347636, 26. 12. 2012.
20. Lucas, S. E.; Valentine, J. W. (2002): *Transforming Leadership: Principals, leadership teams and school culture*. <http://www.eric.ed.gov/ERICDOCS/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/2/7/b7/0c.pdf> Ed 468519 26. 12. 2012.
21. Marušić, S. (1994): *Upravljanje i razvoj ljudskih potencijala*. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.
22. Maxwell, John C. (2003): *Razvijte vođu u sebi*. Zagreb: VBZ.
23. Mitschell, T. R. (1978): *People in organizations: understanding their behavior*. Tokyo: McGraw – Hill.
24. OECD (2000): *Knowledge management in the learning society*. Paris: OECD.
25. Resman, M. (2001): „Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za sudjelovanje“. U: Silov, M. (ur.), *Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu*. Velika Gorica: Persona, 51 – 80.

26. Resman, M. (2004): *Transformacija vođenja i transformacija školskog savjetodavnog rada*. Napredak, 145 (3): 292 – 304.
27. Srića, V. (1994): *Inventivni menadžer*. Zagreb: Croman& M.E.P. Consult.
28. Staničić, S. (1991): *Ravnatelj – pedagoški voditelj škole*. Napredak, 132 (4): 446 – 454.
29. Staničić, S. (1994): *Uloga ravnatelja u svijetu promjena hrvatskog školstva*. Napredak, 135 (4): 385 – 394.
30. Staničić, S. (1996): „Rukovođenje školom“. U: *Školski priručnik 1996./1997*. Zagreb: Znamen, 202 – 212.
31. Staničić, S. (2000a): *Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi* (doktorski rad). Rijeka: Filozofski fakultet.
32. Staničić, S. (2000b): „Stilovi vođenja školskog ravnatelja“. U: *Školski priručnik 2000./2001*. Zagreb: Znamen, 155 – 163.
33. Staničić, S. (2001): „Kompetencijski profil ravnatelja“. U: *Školski priručnik 2001./2002*. Zagreb: Znamen, 179 – 185.
34. Staničić, S. (2002): „Vođenje u školi – između poželjnog i stvarnog“. U: V. Rosić (ur.), *Odnos pedagoške teorije i pedagoške prakse*. Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju, 249 – 257.
35. Staničić, S. (2003): „Ravnatelj i motiviranje zaposlenika škole“. U: *Školski priručnik 2003./2004*. Zagreb: Znamen, 174 – 182.
36. Staničić, S. (2004): „Ravnatelj kao voditelj radnih timova“. U: *Školski priručnik 2004./2005*. Zagreb: Znamen, 167 – 174.
37. Staničić, S. (2006): *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: vlastita naklada.
38. Tomić, Z. (2008): *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb: Synopsis.
39. Turner, C. (2003): *Vođenjem do uspjeha*. Zagreb: Mozaik knjiga.

Ines Blažević*

PRINCIPAL'S LEADING ROLE IN THE SCHOOL

Summary: *This paper deals with a problem of school management, that is, a principal's leading role in the management, seen through its determinants: motivation, communication, interpersonal relationships, school development, introduction of innovation and change, professional advancement and school's reputation in the community. Following the theoretical analysis of this problem, an empirical study was conducted among principals and teachers of primary schools in Split-Dalmatia County, with the aim to establish how principals and teachers perceive the role of a principal as a school leader, how satisfied they are with the realization of the leader's role, whether there is a difference in perception of the role from teachers' and principals' point of view. It was found that participants perceive the leadership role of school principals through principals' flexibility and authority related to the roles' very realization, as seen through its determinants. Participants are generally satisfied with the realization of principals' role in school, although there are some differences in perception with respect to socio-demographic characteristics of respondents. Analyzing the overall results of the research, which are at a satisfactory level, it is evident that there is some place for improvement of certain determinants of the role of a principle as a school leader and for opening of opportunities for further principals' advancement and development in this regard.*

Keywords: *school management, principle, leadership, teacher, guidance.*

*mr. sc. Ines Blažević,
viša savjetnica
Agencija za odgoj i obrazovanje
– Podružnica Split
vanjski suradnik Filozofskog
fakulteta u Splitu
iblazevic@ffst.hr

*Ines Blažević, M. A.
higher consultant
Agency for education
– Branch of Split
external associate at the
Faculty of philosophy, Split
iblazevic@ffst.hr