

Vođenje i poslovi stručnog voditelja u obrazovanju odraslih

UDK: 37.07:374.7

371.111

Izvorni znanstveni članak

Primljeno: 25.11.2013.



Mr. Jasna Martinko¹

Agencija za obrazovanje odraslih
jasna.martinko@aoo.hr



Mr. Antonio Svedružić²

Zagreb
antonio.svedruzic@skole.hr

Sažetak

Pojam vođenja u ustanovama za obrazovanje odraslih odnosi se na poslove upravljanja, administracije, organiziranja i realizacije procesa obrazovanja. Provedeno je istraživanje s ciljem utvrđivanja stupnja autonomnosti stručnog voditelja obrazovanja te identificiranja strukture poslova i uloga voditelja s obzirom na trodimenzionalnu strukturu koju čine poslovi: upisi i organiziranje aktivnosti na institucionalnoj razini, stručni i razvojni poslovi tijekom obrazovnog ciklusa i poslovi vođenja andragoške dokumentacije. U radu se analiziraju rezultati dobiveni iz upitnika na skali samoprocjena za 181 stručnog voditelja koji rade u ustanovama za obrazovanje odraslih s obzirom na rod,

¹ Jasna Martinko je viša stručna savjetnica za usavršavanje u Agenciji za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Završila je studij razredne nastave, a potom i poslije-diplomski stručni studij na Učiteljskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Područje njezina interesa u obrazovanju odraslih odnosi se na kompetencije andragoških djelatnika.

² Antonio Svedružić je profesor fizike, učitelj mentor i magistar nastave i organizacije u osnovnoj školi. Istraživački i znanstveni interesi vezani su mu uz obrazovanje odraslih i suvremene pristupe nastavi prirodnih znanosti. Objavio je više od deset znanstvenih i stručnih radova u časopisima i drugim publikacijama.

godine radnog iskustva, vrstu ustanove i grada u kojem se nalazi. Dobiveni rezultati omogućuju izradu strukture poslova za stručne voditelje s ciljem odvajanja navedenih poslova od poslova upravljanja na razini ustanove za obrazovanje odraslih.

Ključne riječi: obrazovanje odraslih, stručni voditelj, struktura poslova, vođenje.

Uvod

Vodstvo je u društvenim znanostima često istraživana pojava, no malo je poznatih karakteristika onih koji (ruko)vode i/ili obavljaju poslove vođenja u području obrazovanja odraslih. U današnjoj praksi obrazovanja odraslih u Republici Hrvatskoj, propisano je da je ravnatelj poslovodni i stručni voditelj ustanove, ako aktom o osnivanju poslovna funkcija i funkcija vođenja stručnog rada nisu razdvojene (prema pravilniku o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja ispunjenosti uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih). Takva definicija vodstva obuhvaća niz kompetencija iz područja menadžmenta u poslovima administracije, upravljanja i organiziranja, te andragogije u poslovima vođenja i realizacije procesa obrazovanja odraslih. Uspostaviti ravnotežu između upravljanja i realiziranja nastavnog procesa često dovodi do zanemarivanja važnosti andragoških poslova koji se dodjeljuju po modelu „svima po malo“ prebacujući odgovornost na nastavnike koji ostvaruju nastavni proces.

Iako se o menadžmentu u obrazovanju (Staničić, 2007.) piše često, njegovo preoblikovanje u pojam vodstvo započelo je u proteklih deset godina te se danas najčešće koristi termin vođenja u obrazovanju. Staničić (2007.) ističe da je temeljni kriterij razgraničenja tih dvaju pojmova vidljiv u odnosu prema ljudima, njihovim vrijednostima, stilu rada, komuniciranju i motiviranju. Engleski teoretičar menadžmenta i vodstva u obrazovanju Bush (2003.) naglasak stavlja na strukturu poslova unutar obrazovnih ustanova te prihvaćanje pojedinca kroz njihove uloge.

Mnogi autori (Rose, 1992.; Fleming i Caffarella, 2000.; Bass i Avolio, 2000.; Bush, 2003.) navode da se modeli vodstva u obrazovnom području mogu učiti i graditi na postojećim modelima menadžmenta. Tako je Bush (2003.) klasificirane modele povezoao uz odgovarajuće modele vođenja: menadžerski, participativni, transformacijski, interpersonalni, transakcijski, postmoderni, kontigencijski, moralni i instrukcijski. Northouse (2001.) je opisao transformacijsko vođenje kao proces kojim se mijenja i preobražava pojedinca, a voditelj posebnu pozornost posvećuje tuđim

potrebama i podizanju razine motivacije u obavljanju poslova. Različito od navedenog, transakcijski se model vodstva prema Northouse (2001.) temelji na tradicionalnom hijerarhijskom stilu vođenja koji provodi „formalni autoritet“. Možina (2002.) navodi da je transakcijski voditelj sklon rutini u obavljanju administrativnih, organizacijskih i stručnih poslova s naglaskom na kontrolu učinkovitosti. Transakcijsko-transformacijsko vođenje objašnjava vodstvo odrješitih ruku (Koontz i Weichrich, 1994.) ili odsustvo vodstva u kojem voditelj izbjegava odgovornost, odugovlači s odlukama, ne daje naknadu za trud, a „moć“ primjenjuje malo ili nikako dopuštajući podređenima da postavljaju ciljeve. Autori Bass i Avolio (2000.) ističu da svaki oblik vođenja ima karakteristične aspekte dinamičnog procesa između voditelja i vođenih, ali identificira obrasce i obilježja razlikovanja transformacijskog od transakcijskog stila.

Uloga i poslovi stručnog voditelja obrazovanja

Uloga i poslovi stručnog voditelja ovise o unutarnjoj organizaciji rada ustanove. Unatoč činjenici da obrazovne ustanove nisu tvrtke, u njima su zaposleni obrazovni stručnjaci kojima je potrebno vodstvo i menadžment (Velikonja, 2012.). Najčešća je praksa da poslove stručnog voditelja obrazovanja obavljaju nastavnici koji imaju određeno iskustvo u procesima obrazovanja odraslih, a zaposleni su na određeno ili neodređeno radno vrijeme. Kompetencije iz andragoškog i menadžerskog područja često se stječu informalnim učenjem iz prakse, a rjeđe formalnim obrazovanjem. Uloga i poslovi stručnog voditelja obrazovanja odraslih stoga su nerijetko definirani opisom poslova koji uključuje postavljanje jasnih ciljeva o kvaliteti obrazovnog procesa usmjerenog na polaznika.

Na pitanje što je temeljna uloga voditelja obrazovanja odraslih, Možina i Forjanić Birman (2009.) na prvom mjestu naglašavaju organizacijsku ulogu, a zatim profesionalni razvoj i vodstvo. Višedimenzionalni karakter voditeljskog „zanimanja“ obuhvaća različite uloge motivirajućeg i poticajnog djelovanja u cijelom nizu pitanja koja se odnose na:

- organizacijske zadatke: izrada rasporeda nastave, organiziranje procesa obrazovanja, administracija, obavještanje o promjenama rasporeda, djelomično računovodstvene usluge, marketing obrazovanja;
- stručno-razvojne zadatke: rad s nastavnicima, sudjelovanje u radu s partnerima u okruženju, stručni rad u izvedbenom planiranju, rad s polaznicima, savjetodavni rad, pripremanje različitih manifestacija na području obrazovanja odraslih, praćenje zakonodavstva;
- voditeljsku dimenziju rada: postupci pri izboru nastavnika, izrada godišnjih planova rada (dijelom i financijskih), priprema godišnjih izvještaja o realizaciji,

priprema ugovora za polaznike i ugovora o radu za nastavnike, dogovaranje i odlučivanje o tijeku procesa obrazovanja, usklađivanje rada među nastavnicima i polaznicima.

Možina i Forjanič Birman (2009.) navode tipične poslove stručnog voditelja obrazovanja odraslih koji su, s obzirom na zadatke i redoslijed obavljanja poslova, organizirani u sedam skupina (dimenzija):

- aktivnosti prije upisa u obrazovne programe,
- uvodni poslovi s polaznicima,
- planiranje i organizacija obrazovnog procesa,
- priprema, vođenje i spremanje andragoške dokumentacije,
- poslovi tijekom realizacije programa,
- poslovi na kraju obrazovnog procesa,
- ostali stalni poslovi.

Provedena istraživanja o vodstvu, ulozi i poslovima voditelja u ustanovama za obrazovanje odraslih (Phillips, 2001.; Brewer, 2001.; DuFour, 2002.; Klemenčić, Možina i Žalec, 2009.) pokazuju da je potrebno napraviti odmak od „upravljanja“ koje se tiče administrativnih i menadžerskih poslova prema „vođenju“ koje zahtijeva fokusiranje na izradu obrazovnih programa, metode i proces poučavanja odraslih, podupiranje profesionalnog razvoja nastavnika te stvaranje ozračja integriteta u donošenju odluka, raspodijeli poslova i stalnom poboljšanju razvoja ustanove.

Metoda

Cilj i varijable

Provedeno istraživanje imalo je dva cilja. Prvi cilj je odrediti u kojoj mjeri voditelji obrazovanja odraslih samostalno participiraju u obavljanju odabranih poslova i uloga. Drugi cilj je odrediti strukturu poslova i uloga stručnih voditelja u obrazovanju odraslih, te na temelju postavljene strukture ispitati utjecaj demografskih čimbenika za tako dobivenu strukturu. Nezavisne varijable su demografske odrednice: rod, tip ustanove, godine radnog staža i sjedište andragoške ustanove. Kriterijske varijable su ishodi procjena na pojedinim faktorima.

Uzorak i postupak istraživanja

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 184 voditelja u obrazovanju odraslih, od čega je u analizu rezultata uključen 181 ispravno ispunjen upitnik. Od ukupnog broja ispitanika voditeljice obrazovanja čine 60,2%, a voditelji 39,8%. Ispitivanjem je

obuhvaćeno 13,3% voditelja obrazovanja iz Rijeke, 16,6% iz Splita, 17,7% iz Osijeka, 16,0% iz Koprivnice i najviše iz Zagreba 36,4%. S obzirom na duljinu radnog staža ispitano je 31,5% voditelja sa stažem od 1 do 10 godina, 35,4% od 11 do 20 godina i 33,1% s radnim stažem većim od 20 godina. Od ukupnog broja voditelja njih 34,8% radi na pučkom otvorenom učilištu, 34,3% u srednjim školama i 30,9% na drugim ustanovama za obrazovanje odraslih. Ispitivanje je provedeno u sklopu seminara namijenjenih voditeljima obrazovanja odraslih koje je *Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih* organizirala u travnju 2013. godine. Upitnici su podijeljeni voditeljima na seminarima, a u sklopu upitnika prikupljeni su ostali podaci: rod, godine radnog staža i vrsta ustanove.

Instrument

Za procjenu zavisne varijable odnosno mjere uključenosti voditelja obrazovanja u odabranim poslovima i ulogama korišten je upitnik – *Poslovi i uloge voditelja obrazovanja odraslih*. Prvu verziju upitnika kreirali su stručni suradnici *Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih* te se sastoji od 42 čestice. Nakon predispitivanja i recenzije upitnik sadrži konačnih 28 čestica - tvrdnji. S obzirom na to da je upitnik nepoznate strukture i metrijskih karakteristika u drugom dijelu rada biti će prikazani rezultati faktorske analize i osnovna metrijska obilježja (pouzdanost) instrumenta. Tvrdnje se procjenjuju na skali Likertova tipa od pet stupnjeva učestalosti (1–uopće ne obavljam, 2–u najvećem dijelu obavljaju druge kolege, ali dijelom i ja, 3–obavlja u istoj mjeri više kolega, 4–u najvećem dijelu obavljam ja, ali dijelom obavljaju i druge kolege, 5–samo ja obavljam).

Rezultati i rasprava

Glavni poslovi i uloge voditelja obrazovanja andragoških institucija

Kako bi se utvrdila struktura uloga i poslova stručnog voditelja obrazovanja u andragoškoj instituciji, provedena je faktorska analiza glavnih komponenata na 28 čestica upitnika *Poslovi i uloge voditelja obrazovanja odraslih*. Predanalizom utvrđena je opravdanost faktorizacije dobivenih podataka Kaiser-Meyer-Olkinovim ($KMO=0,833$) i Bartlettovim testom sferičnosti ($p<,000$). Analizom glavnih komponenata dobiveno je sedam faktora ($\lambda \geq 1$) koji objašnjavaju 69% varijance. Prema Guttman-Kaiserovom kriteriju, Cattellovom scree-testu i paralelnoj analizi za identičnu matricu slučajnih brojeva (28 čestica x 181 ispitanik) načinjeno je izdvajanje faktora. Paralelnom analizom utvrđeno je da tri faktora prelaze vrijednosti karakterističnog korijena dobivene identičnom matricom slučajnih brojeva. S takvim rezultatom po-

Tablica 1. Matrica faktorske strukture poslova voditelja obrazovanja: prikazana su faktorska opterećenja viša od 0,400.

	FAKTOR		
	1	2	3
I. UPISI I ORGANIZIRANJE AKTIVNOSTI NA INSTITUCIONALNOJ RAZINI			
15. Izrađujem rasporede nastave, individualnih i skupnih konzultacija te ispite.	,805		
16. Organiziram prijavu polaganja i provođenje predmetnih/završnih ispita i provjera.	,772		
9. Prikupljam upisnu dokumentaciju polaznika.	,764		
12. Formiram obrazovne skupine.	,754		
8. Provodim uvodne razgovore s polaznicima o pohađanju obrazovanja.	,733		
10. Provodim aktivnosti za sklapanje ugovora s polaznicima, nastavnicima te o suradnji za izvođenje praktične nastave.	,695		
13. Vodim osobne očevidnike polaznika, nastavnika i stručnih suradnika	,679		
14. Upisujem podatke o tijeku obrazovanja u Matičnu knjigu polaznika.	,633		,507**
11. Izrađujem odluke o upisu u program i odluke o razlikovnim ispitima kod programa prekvalifikacije.	,429*		
II. STRUČNI I RAZVOJNI POSLOVI TIJEKOM OBRAZOVNOG CIKLUSA	1	2	3
19. Savjetujem i pratim korištenje različitih metoda, stilova i tehnika poučavanja.		,711	
20. Provjeravam izvedbeno programiranje nastavnika.		,709	
1. Prikupljam i analiziram podatke o opravdanosti donošenja programa s obzirom na obrazovne potrebe pojedinaca i drugih dionika.		,682	
21. Organiziram i/ili provodim internu edukaciju nastavnika.		,653	
2. Izrađuje godišnji plan i program rada ustanove.		,643	
3. Osmišljam promidžbene aktivnosti obrazovnog djelovanja ustanove.		,633	
22. Izrađujem godišnje izvješće o radu ustanove.		,598	,465**
7. Donosim odluke o angažiranju nastavnika, stručnih suradnika i mentora za provedbu programa.		,571	
25. Savjetujem polaznike o mogućnostima daljnjeg obrazovanja i razvoja karijere.		,550	
24. Prisustvujem sjednicama nastavničkog i stručnog vijeća.		,530	
5. Izrađujem planove i programe osposobljavanja i usavršavanja.		,444*	

18. Izrađujem nastavne materijale.			
III. POSLOVI VOĐENJA ANDRAGOŠKE DOKUMENTACIJE	1	2	3
4. Izrađujem izvedbene planove za stjecanje srednjoškolskih kvalifikacija.			
26. Nadzirem unos podataka u Andragoški zajednički upisnik podataka (AZUP).			,809
27. Unosim podatke u AZUP.			,798
28. Pripremam podatke koji se dostavljaju u Državni zavod za statistiku (DIS).			,728
23. Oblikujem razne obrasce upisnica, prijavnica i slično.			,532
17. Organiziram prijavu odraslih polaznika na ispite državne mature.			

* faktorska opterećenja bliska kriteriju značajnosti za faktorsko opterećenje,

** značajna faktorska opterećenja na dva faktora.

klapaju se rezultati grafičke analize u kojoj je točka prekida u grafu *karakteristični korijen–komponenta* na trećem faktoru. Nakon izbacivanja čestice 6 niskog komunaliteta provedena je analiza na tri faktora uz varimax rotaciju. Rezultati pokazuju da struktura s tri faktora zajedno objašnjava 50% ukupne varijance nakon rotacije. Kriterij značajnosti faktorskih opterećenja načinjen je na temelju veličine uzorka ($r=,450$) na razini značajnost $p<,050$. U tablici 1. prikazana je matrica faktora nakon rotacije s faktorskim opterećenjima. Za česticu 14 utvrđena je visoka povezanost na dva faktora, a daljnja analiza za tu česticu provedena je unutar III. faktora. Isto tako, utvrđena je pouzdanost pojedinih faktora računanjem unutarnje dosljednosti koja je prikazana koeficijentom pouzdanosti Cronbach alfa. Za faktor I ($N=7$) $\alpha=0,870$, faktor II ($N=10$) $\alpha=0,858$ i faktor III ($N=5$) $\alpha=0,830$ iz čega se vidi da su čestice unutar faktora dosljedne. Zadržani faktor I odnosi se generalno na upise polaznika u obrazovne programe i organiziranje aktivnosti prije početka nastave. To obuhvaća poslove razgovora s polaznicima, prikupljanja upisne dokumentacije i sklapanja ugovora s polaznicima i nastavnicima, formiranja obrazovnih skupina, izrade rasporeda nastave i konzultacija, te organiziranja prijave za predmetne ispite. Faktor II sadrži 10 čestica, a analizom je ustanovljeno da se odnose na stručne i razvojne poslove tijekom obrazovnog ciklusa. U to spadaju poslovi praćenja i savjetovanja u korištenju metodika poučavanja, izrade godišnjeg plana i programa rada ustanove, organizacije i provedbe edukacije nastavnika, te poslovi vezani uz promidžbene aktivnosti ustanove i donošenje programa s obzirom na potrebe svih dionika procesa obrazovanja. Treći faktor čini pet čestica koje se odnose na poslove vođenja andragoške dokumentacije, a koji obuhvaćaju poslove nadzora i unosa podataka u Andragoški zajednički upisnik podataka (AZUP) i Matičnu knjigu, pripreme podataka za Državni zavod za

Tablica 2. Opisna statistika upitnika *Poslovi i uloge voditelja obrazovanja odraslih*.

	N	M	SD
1. Prikupljam i analiziram podatke o opravdanosti donošenja programa s obzirom na obrazovne potrebe pojedinaca i drugih dionika.	177	3,085	1,224
2. Izrađuje godišnji plan i program rada ustanove.	179	3,480	1,351
3. Osmišljam promidžbene aktivnosti obrazovnog djelovanja ustanove.	179	3,374	1,132
4. Izrađujem izvedbene planove za stjecanje srednjoškolskih kvalifikacija.	176	2,647	1,398
5. Izrađujem planove i programe osposobljavanja i usavršavanja.	174	3,006	1,387
6. Izrađujem programe učenja stranih jezika za odrasle.	146	1,623	1,249
7. Donosim odluke o angažiranju nastavnika, stručnih suradnika i mentora za provedbu programa.	177	3,582	1,268
8. Provodim uvodne razgovore s polaznicima o pohađanju obrazovanja.	181	3,762	1,108
9. Prikupljam upisnu dokumentaciju polaznika.	180	3,411	1,369
10. Provodim aktivnosti za sklapanje ugovora s polaznicima, nastavnicima te o suradnji za izvođenje praktične nastave.	180	3,589	1,181
11. Izrađujem odluke o upisu u program i odluke o razlikovnim ispitima kod programa prekvalifikacije.	173	3,208	1,369
12. Formiram obrazovne skupine.	181	3,779	1,250
13. Vodim osobne očevidnike polaznika, nastavnika i stručnih suradnika	175	3,400	1,278
14. Upisujem podatke o tijeku obrazovanja u Matičnu knjigu polaznika.	181	3,271	1,591
15. Izrađujem rasporede nastave, individualnih i skupnih konzultacija te ispite.	181	3,762	1,306
16. Organiziram prijavu polaganja i provođenje predmetnih/završnih ispita i provjera.	179	3,799	1,144
17. Organiziram prijavu odraslih polaznika na ispite državne mature.	157	2,057	1,420
18. Izrađujem nastavne materijale.	173	2,734	1,252
19. Savjetujem i pratim korištenje različitih metoda, stilova i tehnika poučavanja.	179	3,391	1,113
20. Provjeravam izvedbeno programiranje nastavnika.	177	3,469	1,297
21. Organiziram i/ili provodim internu edukaciju nastavnika.	170	2,906	1,436
22. Izrađujem godišnje izvješće o radu ustanove.	180	3,306	1,450
23. Oblikujem razne obrasce upisnica, prijavnica i slično.	179	3,380	1,316
24. Prisustvujem sjednicama nastavničkog i stručnog vijeća.	175	3,869	1,208
25. Savjetujem polaznike o mogućnostima daljnjeg obrazovanja i razvoja karijere.	180	3,733	1,006
26. Nadzirem unos podataka u Andragoški zajednički upisnik podataka (AZUP).	179	3,369	1,476

27. Unosim podatke u AZUP.	178	2,961	1,641
28. Pripremam podatke koji se dostavljaju u Državni zavod za statistiku.	176	2,636	1,513
FAKTOR 1. Upisi i organiziranje aktivnosti na institucionalnoj razini	181	3,557	,918
FAKTOR 2. Stručni i razvojni poslovi tijekom obrazovnog ciklusa	181	3,383	,826
FAKTOR 3. Poslovi vođenja andragoške dokumentacije	181	3,127	1,165

N – broj ispitanika; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija

statistiku i kreiranje raznih upisnica i prijavnica. Dobivena struktura koju čine tri faktora u nastavku rada koristi će za provjeru postavljenih problema. Zbog toga su faktorski rezultati izračunati kao aritmetičke sredine procjena za svaku česticu koju čini pojedini faktor.

Opisna statistika za čestice instrumenta i faktorsku strukturu prikazana je u tablici 2. Za bolji uvid u strukturu poslova voditelja obrazovanja, odlučeno je izračunati medijan čestice kao mjeru centralne tendencije za svaku pojedinu česticu instrumenta čije su frekvencije prikazane slikom 1. Raspodjela frekvencija medijana čestica pokazuje da nešto više od 60% voditelja obrazovanja u najvećem dijelu samostalno obavljaju organizacijske, stručno-razvojne i poslove pripreme i vođenja dokumentacije, dok 29% poslova obavljaju i druge kolege na instituciji, a samo 10% od navedenih poslova obavljaju većinom druge kolege. Naime, ako se uzme u obzir da postoje specifični poslovi kao što su izrada programa učenja stranih jezika za odrasle koji nisu dio poslova velike većine voditelja obrazovanja u odabranim institucijama, kao i organizacija prijave polaznika na ispite državne mature tada možemo tvrditi da i ne postoje poslovi i uloge voditelja koje bi obavljali neki druge kolege na instituciji. Inače, česticom 6 izmjereno je svega 146 procjena zbog čega je u faktorskoj analizi izostavljena. Nadalje, niže aritmetičke sredine i medijan utvrđene su za poslove izrade izvedbenih planova za stjecanje srednjoškolskih kvalifikacija i nastavnih materijala, organizacije i provedbe edukacije nastavnika te poslove unosa podataka u AZUP i pripreme istih za DIS. Takav rezultat istraživanja može upućivati na nedostatnu stručnu osposobljenost voditelja u pogledu metodologije izrade programa obrazovanja i materijala za samostalno učenje odraslih. Za tri posljednje navedena voditeljska posla (čestice 21, 27, 28) pokazuje se da ih voditelji provode samostalno ili ih uopće ne obavljaju na što ukazuje vrlo velika standardna devijacija navedenih čestica. Ovakav rezultat upućuje da postoji određen broj ispitanika čija je funkcija voditelja i ravnatelja odvojena, te shodno tome, postoji i podjela poslova unutar obrazovne ustanove.

Razlike u poslovima i ulogama voditelja obrazovanja s obzirom na rod, godine radnog staža, vrstu ustanove i grad u kojem se ustanova nalazi

Za utvrđivanje razlika na faktoru s obzirom na nezavisne varijable provedena je univarijantna analiza varijance (ANOVA). Rezultati analize za sva tri faktora i sve nezavisne varijable prikazani su u tablici 3.

Rezultati pokazuju da žene iskazuju kako u najvećem dijelu poslove voditelja vezane uz upis polaznika u obrazovne programe i organiziranje institucijskih aktivnosti provode u najvećem dijelu same, a dijelom i druge kolege na ustanovi, u odnosu na muške voditelje obrazovanja. S obzirom na razlike u broju muških i ženskih ispitanika načinjen je Levenov test jednakosti varijanci koji je pokazao da se varijance grupa ne razlikuju ($F=,223$, $p=,638$), pa je opravdano računata razlika između aritmetičkih sredina za muškarce i žene na faktoru I koja se pokazala statistički značajna. Dodatno je načinjena studentov test za svaku česticu faktora I i varijablu rod, te je ustanovljeno da muški dio voditelja obrazovanja poslove prikupljanja upisne dokumentacije polaznika ($M=3,056$, $t=-2,861$, $p=,005$) i vođenja osobnih očevidnika polaznika, nastavnika i stručnih suradnika ($M=3,140$, $t=-2,243$, $p=,026$), izvodi u istom opsegu s drugim kolegama, dok ženski voditelji navedene poslove u najvećem dijelu obavljaju samostalno. Rezultat je moguće komentirati u smislu veće auto-

Tablica 3. Značajnost razlika u poslovima i ulogama voditelja obrazovanja s obzirom na rod, godine radnog staža, vrstu ustanove i grad.

			N	M	SD	F	p
I. UPISI I ORGANIZIRANJE AKTIVNOSTI NA INSTITUCIJALNOJ RAZINI	rod	Muškarci	72	3,381	,954	4,466	,036*
		Žene	109	3,673	,878		
	staž	1 – 10 godina	57	3,481	,922	,528	,591
		11 – 20 godina	64	3,535	,931		
		više od 20 godina	60	3,651	,909		
	vrsta ustanove	Pučko otvoreno učilište	63	3,289	,938	6,726	,002**
		Srednja škola	62	3,869	,964		
		Druga ustanova za obrazovanje odraslih	56	3,512	,735		
		Rijeka	24	3,899	,879		
	grad	Split	30	3,599	,742	1,394	,238
		Osijek	32	3,324	,986		
		Koprivnica	29	3,515	,936		
Zagreb		66	3,545	,950			

II. STRUČNI I RAZVOJNI POSLOVI TIJEKOM OBRAZOVNOG CIKLUSA	rod	Muškarci	72	3,351	,867				
		Žene	109	3,433	,764			,423	,516
	staž	1 – 10 godina	57	3,212	,906				
		11 – 20 godina	64	3,393	,803			2,292	,104
		više od 20 godina	60	3,537	,749				
	vrsta ustanove	Pučko otvoreno učilište	63	3,392	,946				
		Srednja škola	62	3,368	,769			,016	,984
		Druga ustanova za obrazovanje odraslih	56	3,390	,754				
		Rijeka	24	3,437	,817				
	grad	Split	30	3,248	,804				
		Osijek	32	3,441	,767			,264	,901
		Koprivnica	29	3,387	,966				
		Zagreb	66	3,396	,820				
III. POSLOVI VOĐENJA ANDRAGOŠKE DOKUMENTACIJE	rod	Muškarci	72	3,233	1,179				
		Žene	109	2,965	1,131			2,321	,129
	staž	1 – 10 godina	57	3,172	1,114				
		11 – 20 godina	64	3,048	1,189			,228	,797
		više od 20 godina	60	3,169	1,201				
	vrsta ustanove	Pučko otvoreno učilište	63	3,039	1,257				
		Srednja škola	62	3,347	1,161			1,737	,179
		Druga ustanova za obrazovanje odraslih	56	2,982	1,038				
		Rijeka	24	3,437	,817				
	grad	Split	30	3,248	,804				
		Osijek	32	3,441	,767			,664	,618
		Koprivnica	29	3,387	,966				
		Zagreb	66	3,396	,820				

N – broj ispitanika; M – aritmetička sredina; SD – standardna devijacija; F – rezultat analize varijance; p – razina statističke značajnosti. * $p < ,05$; ** $p < ,01$

mnosti žena u području komunikacije i motiviranja polaznika te stilu rada koji je usmjeren na odnos prema kolegama i njihovim vrijednostima.

Na faktoru I ispitujući razlike s obzirom na vrstu ustanove u kojoj voditelj obrazovanja radi, rezultati pokazuju postojanje značajnih razlika između voditelja obrazovanja koji rade u pučkim otvorenim učilištima i onih u srednjim školama. Razlike su dodatno provjerene za svaku pojedinu česticu faktora te je ustanovljeno da na pet od osam čestica postoji značajna razlika na poslovima vođenja osobnih očevidnika polaznika i nastavnika, izrade odluka o upisima u program i razlikovnim ispitima

kod prekvalifikacija, izrade rasporeda nastave i konzultacija, razgovora s polaznicima i prikupljanja upisne dokumentacije, između voditelja srednjih škola i voditelja POU-a. Nekoliko je potencijalno prihvatljivih obrazloženja takvoga nalaza. Prvo se tiče odvojene funkcije ravnatelja i funkcije stručnog voditelja u srednjim školama koje izvode programe obrazovanja odraslih. Drugo obrazloženje se odnosi na poslove unutar ustanova za obrazovanje odraslih u kojima, ovisno o veličini ustanove, poslovi stručnog voditelja nisu jasno strukturirani.

Na faktoru II koji se odnosi na stručne i razvojne poslove u obrazovnom ciklusu nisu utvrđene razlike na niti na jednoj nezavisnoj varijabli što pokazuje da je napravljen „pomak“ od administrativnih prema andragoškim poslovima. Na opisnoj razini može se međutim primijetiti da stručne i razvojne poslove u većoj mjeri obavljaju samostalno voditelji obrazovanja kako raste njihov radni staž. Takav nalaz je u skladu s ostalim istraživanjima u kojima je potvrđeno da kompetentnost voditelja raste s godinama radnog iskustva. Analiza varijance na svim česticama faktora II pokazala je kako jedino na čestici „izrađujem godišnje izvješće o radu ustanove“ postoji razlika u udjelu poslova voditelja glede godina radnog staža ($F=2,950$, $p=,055$).

Na poslovima vođenja andragoške dokumentacije nisu se pokazale razlike na odabranim varijablama. Međutim, iz rezultata je ipak vidljivo da o vrsti ustanove na kojoj voditelj radi ovisi opseg njegove uključenosti u poslove pripreme, vođenja i spremanja andragoške dokumentacije. Tako voditelji u srednjim školama u usporedbi s voditeljima iz drugih ustanova za obrazovanje odraslih, pa i voditeljima u POU-a više procjenjuju svoju uključenost u navedene poslove, iako navedene razlike nisu i statistički značajne. Analizom na svakoj pojedinoj čestici faktora III s obzirom na tip ustanove ustanovljena je razlika između voditelja na poslovima vezanim uz upis podataka u Matične knjige polaznika. Voditelji obrazovanja u srednjim školama ($M=3,838$, $F=6,381$, $p=,002$) samostalno unose podatke o tijeku obrazovanja u Matične knjige za razliku od voditelja iz drugih ustanova za obrazovanje odraslih ($M=3,000$) i POU-a ($M=2,952$). Možemo pretpostaviti da „srednjoškolski“ stručni voditelj ima veću autonomnost i odgovornost u obavljanju tih poslova, a razloge takvog nalaza valjalo bi istražiti budućim istraživanjima.

U tablici 4. prikazani su koeficijenti korelacije prediktorskih varijabla i faktora. Računanjem koeficijenata korelacije pokazalo se da rod ispitanika negativno korelira s poslovima koji se odnose na upisne i organizacijske aktivnosti na razini institucije. Ovime je dakle potvrđen stupanj povezanosti između roda i participacije u upisnim i organizacijski poslovima voditelja obrazovanja. Negativan koeficijent posljedica je dihotomije u dodjeli vrijednosti varijabli u kojoj je muški rod označen većim vrijednostima. Nadalje, stručno razvojni poslovi na razini institucije pozitivno su povezani s godinama radnog staža. Voditelji obrazovanja s više radnog iskustva procjenjuju

Tablica 4. Korelacijska matrica za kriterijske varijable poslovi i uloge voditelja obrazovanja i prediktorskih varijabli rod, staž, ustanova i grad.

		staž	grad	ustanova	rod	faktor 1.	faktor 2.	faktor 3.
staž	r	1						
	p							
grad	r	,079	1					
	p	,292						
ustanova	r	-,016	-,020	1				
	p	,834	,789					
rod	r	,124	,023	,023	1			
	p	,097	,756	,758				
faktor 1.	r	,075	-,085	,058	-,156*	1		
	p	,315	,255	,437	,036			
faktor 2.	r	,158*	,015	,001	,049	,378**	1	
	p	,034	,840	,989	,516	,000		
faktor 3.	r	,000	-,013	-,041	-,113	,614**	,404**	1
	p	,999	,866	,581	,129	,000	,000	

r – Pearsonov koeficijent korelacije; p – razina statističke značajnosti, * $p < ,05$; ** $p < ,01$

višu osobnu participaciju u navedenim poslovima. Rezultat pokazuje da radno iskustvo doprinosi visoko razvijenoj interpersonalnoj vještini, upravljanju kadrovima, poticanju participacije, posjedovanju karizmatičke odnosno referentne moći, spremnosti na dijeljenje moći i informacija podređenima, poticanju samopoštovanja kod zaposlenih, poticanju zadovoljstva zaposlenja i spremnosti na timski rad te osjećaj zajedništva.

Ostvarene povezanosti između pojedinih faktora očekivano su značajne, a posebno visoka korelacija zabilježena je između faktora I faktora III. Naime, u oba faktora radi se o poslovima koji su slične prirode, a odnose se na administrativne i organizacijske poslove voditelja obrazovanja.

Zaključak

Rezultati istraživanja pokazuju da struktura poslova i uloga voditelja obrazovanja nije unaprijed određena i definirana u svim ustanovama za obrazovanje odraslih. Utvrđeno stanje nije poželjno jer se od voditelja očekuje da ima specifične andragoške kompetencije različite od menadžerskih koje koriste ravnatelji. Rezultati upućuju da takva podjela postoji u većim ustanovama i srednjim školama dok je u manjim

ustanovama i školama stranih jezika uobičajeno da funkciju voditelja i ravnatelja obavlja jedna osoba. Struktura poslova i uloga stručnog voditelja primarno se odnosi se na stručno razvojne poslove i participaciju u izradi izvedbenih programa osposobljavanja, usavršavanja te stjecanja srednjoškolskih kvalifikacija. Upravo zbog različitosti poslova i kompetencija nužno je odvajanje i redefiniranje ravnateljske funkcije i funkcije stručnog voditelja u svim andragoškim ustanovama. U prilog odvajanju funkcija je nalaz istraživanja koji pokazuje da voditelji koji rade u srednjim školama gdje su funkcije voditelja i ravnatelja odvojene, iskazuju veću autonomnost na poslovima upisa i organiziranja aktivnosti na institucionalnoj razini te na poslovima vođenja andragoške dokumentacije. Nadalje, voditelji obrazovanja odraslih, za razliku od ravnatelja ustanova, moraju posjedovati dodatne pedagoško-psihološke kompetencije za rad s djecom, dok andragoške kompetencije nisu obavezne za rad s odraslim polaznicima formalnih programa obrazovanja. Rezultati također pokazuju da postoji nedostatna stručna osposobljenost voditelja za izradu nastavnih materijala i provođenje interne edukacije nastavnika. Takvo stanje nije zadovoljavajuće, te je nužno dodatno andragoško usavršavanje i profesionalizacija voditelja kako bi se proširile specifične kompetencije i autonomnost u obavljanju poslova, a samim time i učinkovitost ustanova za obrazovanje odraslih. No, realno je za očekivati da će do promjena u strukturi poslova i vođenja ustanova doći tek nakon izmjene i dopune postojećih zakonskih odredbi koje uređuju područje obrazovanja odraslih.

Praktične implikacije i pravci budućih istraživanja

Ovo istraživanje nije obuhvatilo varijable koje se odnose na odvojeno obnašanje voditeljske i ravnateljske funkcije, te o formalnom i neformalnom obrazovanju voditelja, stoga izostanak tih rezultata ostavljamo budućim istraživanjima. Nužna su daljnja istraživanja s ciljem identificiranja postojećih kompetencija voditelja za obavljanje poslova kao i modelima i stilovima vođenja radi izrade programa usavršavanja za koji je nadležna *Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih*.

U Hrvatskoj ne postoji profesionalni standard za voditelje obrazovanja odraslih, zbog toga je provedeno istraživanje tek prvi korak u težnji izrade takvog standarda s obzirom da i međunarodna iskustva ukazuju na tu potrebu. Buduća istraživanja potrebno je usmjeriti prema temi profesionalizacije i razvoja standarda zanimanja voditelja jer je on važan i potreban zbog definiranja ključnih funkcija, poslova i aktivnosti koje se odnose na organizacijske, stručno-razvojne i voditeljske dimenzije rada u ustanovama za obrazovanje odraslih.

Literatura

- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (2000.). *MLQ-Multi-factor leadership questionnaire, technical report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Brewer, H. (2001.). Ten steps to success. *Journal of Staff Development*, 22(1), 30-31.
- Bush, T. (2003.). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: SAGE Publications.
- Du Four, R. (2002.). The learning-centered principal. *Educational Leadership*, 59(8), 12-15.
- Fleming, J.E. i Caffarella, R. (2000.). Leadership for adult and continuing education. U: T. J. Sork, V. L. Chapman i R. St. Clair (ur.), *Proceedings of the 41st Annual Adult Education Research Conference* (str.118–122). Vancouver, BC: University of British Columbia. <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/632/03.pdf> (studeni, 2013).
- Klemenčič, S., Možina T. i Žalec, N. (2009.). Kompetenčni pristop k spopolnjevanju andragoških delavcev El. knjiga. - Ljubljana : Andragoški center Republike Slovenije. http://arhiv.acs.si/porocila/Kompetencni_pristop_k_spopolnjevanju_andragoskih_delavcev.pdf
- Koontz, H., Weichrich, H. (1994.). *Menedžment*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Možina, S., (2002.). Strateški pomen kadrovskih virov. U: S. Možina i sur., 2002: *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Založba FDV.
- Možina, T. i Forjanič Birman, Z. (2009.). *Razvoj novih pristopov pri spopolnjevanju andragoških delavcev*. Andragoški center Slovenije. www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:DOC-6B8JNHJ4 (studeni, 2013).
- Northouse, P.,G. (2001.). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Phillips, J.A. (2001.). *Manager-Administrator to Instructional Leader: Shift in the Role of the School Principal*. Faculty of Education, University of Malaya. <http://peoplelearn.homestead.com/PrincipaInstructLeader.htm> (studeni, 2013).
- Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja ispunjenosti uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih. *Narodne novine*, 129/08; 52/10.
- Rose, A., R. (1992.). Visions of leadership: Understanding the research literature. U: P. J. Edelson (ur.), *Rethinking leadership in adult and continuing education* (str. 83-93). San Francisco: Jossey-Bass.
- Staničić, S. (2007.). Modeli menadžmenta u obrazovanju. *Napredak*, 148(2), 173-191.
- Velikonja, M. (2012.). *Andragoško vođenje Učno gradivo za vodje izobraževanja odraslih in učitelje*. Ljubljana: Ministrstvo za izobraževanje, znanost, kulturo in šport, Andragoški center Slovenije. http://arhiv.acs.si/ucna_gradiva/Andragosko_vodenje.pdf (studeni, 2013).

Managing and Professional Leader Jobs in Adult Education

Summary

The concept of leadership in adult educational institutions refers to operations of managing, administration, organization and realization of educational process. A research was conducted in order to determine the degree of autonomy of the professional leader of education and to identify the structure of jobs and the role of the leader regarding three-dimensional structure which includes: admission and organization of activities at the institutional level; professional and developmental tasks during the educational cycle and the maintenance of adult education documentation. In this paper, the results obtained from the questionnaire of the self-assessment scale, given to 181 professional leaders working in adult educational institutions, were analyzed. The data were analyzed considering gender, work experience of the leaders, type of institution and geographical location of the institution in which they work. The obtained results enable making the structure of jobs of professional leaders with the aim of separating these jobs from the jobs of managing at the level of institution for adult education.

Key words: adult education, professional leader, job structure, managing.