

# UTJECAJ STILOVA VOĐENJA NA PEDAGOŠKI MENADŽMENT ŠKOLE

LJILJANA BUHAČ

UDK: 65.07:37.01

Pregledni članak / *Review article*

Primljeno / *Received*: 21. VI. 2017.

Rukovođenje je kompleksni proces. Upravljanje i rukovođenje predstavljaju temeljne funkcije menadžmenta koje se realiziraju kroz četiri skupine poslova: planiranje, organiziranje, vođenje i vrednovanje. Kvaliteta škole postaje ovisna o ravnatelju, njegovoj osposobljenosti za organizaciju rada škole njegovu stručno-pedagoškom vođenju i značajkama njegove osobnosti. Ravnatelj je odgovoran za razvoj školskog ozračja i međuljudskih odnosa. Da bi uspješno ostvario rukovodne funkcije, ravnatelj mora imati odgovarajuće kompetencije. Vođenje, školsko ozračje, organizacijska učinkovitost i zadovoljstvo poslom predstavljaju važne konstrukte u osnovnim školama. Cilj je u ovom radu ukazati na značaj obrazovnog menadžmenta, a posebno na utjecaj stilova vođenja na kvalitetno pedagoško upravljanje školom.

KLJUČNE RIJEČI: *ravnatelj, pedagoški management, stil rukovođenja.*

## UVOD

Dinamičan razvoj suvremenog društva pridonosi procesu demokratizacije, razvoju novih tehnologija, znanja, vještina nego i autonomiji, inovativnosti i kreativnosti. Društveno političke promjene otvaraju novi put gospodarskom napretku, a to utječe i na odgojno - obrazovni sustav. Ravnateljima škole postavljaju se novi, zahtjevi. Škole će postati jedan od stupova razvoja društva, biti će glavni čimbenik kreiranja strategije razvoja i mijenjanja društva, preuzet će odgovornost za napredak i inovativnost, a to je društvo znanja. „Takve promjene ukazuju da razvoj škole u sadašnjem vremenu ide u korist veće demokratizacije školskog sustava, što se obrazlaže političko ideološkim (filozofskim) i organizacijskim (ekonomsko - financijskim) razlozima.“ (Resman, 2001: 51 – 81). Promjene u društvu zahtijevaju novi pristup u pedagoškom upravljanju školom. Kvaliteta škole sve će više ovisiti o menadžerskim kompetencijama ravnatelja koje su potrebne za uspješno pedagoško - administrativno upravljanje. „Profesionalno upravljanje predstavlja interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstveno područje organizacije i menadžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije“ (Tadin, 2003).

Sve su veći zahtjevi za profesionalizacijom pedagoškog vođenja škola kao i usavršavanja ravnatelja. Dosadašnje instruktivno vođenje (nadzor ravnatelja kritički fokusiran na rad nastavnika i njihov utjecaj na razvoj učenika) se zamjenjuje transformacijskim, suradničkim, timskim (promjena odnosa moći “odozdo prema gore”) vođenjem. Osnajivanjem uloge

ravnatelja kao motivatora, kreatora, inovatora i nositelja novih razvojnih programa škole, ravnatelj postaje ključni čimbenik o kome ovise rezultati i ugled škole. Od ravnatelja suvremene škole očekuje se da posjeduje ključne menadžerske kompetencije. Stjecanje i razvoj menadžerskih kompetencija zahtjeva kontinuirano usavršavanje ravnatelja. „To osposobljavanje i stručno usavršavanje ne smije biti vezano samo za organizacijska pitanja vođenja škole već je posebno važno stručno osposobljavanje za zadatke pedagoškog vođenja“ (Resman, 2001:51). Osposobljavanja omogućuje ravnatelju da kreira izbor odgovarajućih metoda kojima će moći afirmirati školu i postići zadane ciljeve. Škola danas djeluje u složenijim društvenim uvjetima koji sve više otežavaju ostvarivanje odgojnih i obrazovnih zadaća. Odgovornost ravnatelja za ostvarene rezultate u školi osobito se ističe nakon međunarodnog ispitivanja i uspoređivanja znanja i sposobnosti učenika. U takvoj konstelaciji ravnatelj treba pronaći načine vođenja koji će školu afirmirati, ne samo kao mjesto učenja i poučavanja nego i kao organizaciju koja trajno uči (*New School Management*

školskog sustava, što se obrazlaže političko ideološkim (filozofskim) i organizacijskim (ekonomsko - financijskim) razlozima.“ (Resman, 2001: 51 – 81). Promjene u društvu zahtijevaju novi pristup u pedagoškom upravljanju školom. Kvaliteta škole sve će više ovisiti o menadžerskim kompetencijama ravnatelja koje su potrebne za uspješno pedagoško - administrativno upravljanje. „Profesionalno upravljanje predstavlja interdisciplinarno područje koje ulazi u znanstveno područje organizacije i menadžmenta, komunikacija, ekonomije, informatike, pedagogije, sociologije i psihologije“ (Tadin, 2003).

Sve su veći zahtjevi za profesionalizacijom pedagoškog vođenja škola kao i usavršavanja ravnatelja. Dosadašnje instruktivno vođenje (nadzor ravnatelja kritički fokusiran na rad nastavnika i njihov utjecaj na razvoj učenika) se zamjenjuje transformacijskim, suradničkim, timskim (promjena odnosa moći “odozdo prema gore”) vođenjem. Osnaživanjem uloge ravnatelja kao motivatora, kreatora, inovatora i nositelja novih razvojnih programa škole, ravnatelj postaje ključni čimbenik o kome ovise rezultati i ugled škole. Od ravnatelja suvremene škole očekuje se da posjeduje ključne menadžerske kompetencije. Stjecanje i razvoj menadžerskih kompetencija zahtjeva kontinuirano usavršavanje ravnatelja. „To osposobljavanje i stručno usavršavanje ne smije biti vezano samo za organizacijska pitanja vođenja škole već je posebno važno stručno osposobljavanje za zadatke pedagoškog vođenja“ (Resman, 2001:51). Osposobljavanja omogućuje ravnatelju da kreira izbor odgovarajućih metoda kojima će moći afirmirati školu i postići zadane ciljeve. Škola danas djeluje u složenijim društvenim uvjetima koji sve više otežavaju ostvarivanje odgojnih i obrazovnih zadaća. Odgovornost ravnatelja za ostvarene rezultate u školi osobito se ističe nakon međunarodnog ispitivanja i uspoređivanja znanja i sposobnosti učenika. U takvoj konstelaciji ravnatelj treba pronaći načine vođenja koji će školu afirmirati, ne samo kao mjesto učenja i poučavanja nego i kao organizaciju koja trajno uči (*New School Management Approaches*, 2001). Važnost vođenja u ostvarivanju takve škole je neupitna. Istraživanja o učinkovitim školama ističu ključnu ulogu ravnatelja u školskoj uspješnosti (Anderson,1991, Foster i Hilaire, 2003, Leithwood i sur., 2004, Mulford, 2003, 2006). Rezultati istraživanja (Bossert i sur., 1982) i Domović (2003) ukazuju kako vođenje škole ne utječe izravno na percepciju učinkovitosti. Ističu da je prisutan neizravni utjecaj upravljanja kroz djelovanje na ozračje u cjelini. Možemo zaključiti da je ravnatelj ključni čimbenik kvalitete i uspješnosti škole. Školski ravnatelji moraju razumjeti srž ljudske prirode i što motivira ljude, snažno baratati suradničkim međusobnim odnosima,

te trebaju razumjeti razliku između različitih participativnih, direktivnih i autokratskih stilova vođenja (Stein, 2015).

U Republici Hrvatskoj osnivač obrazovnih ustanova je Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa i županije. Prijedloge promjena u vođenju škola koje je iniciralo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa 2002. godine imao je tendenciju uvođenja takva načina vođenja škola koji će unapređivati kvalitetu obrazovanja. Nosioci realizacije su ravnatelji koji bi trebali poticati kreativnost odgojno – obrazovnog procesa. Plan promjena je predvidio i novi način izbora ravnatelja, njihovo osposobljavanje, usavršavanje i vrednovanje rada. Do implementacije plana u praksi nije došlo i sve je ostalo na dobrim namjerama. Tek Planom razvoja sustava odgoja i obrazovanja od 2005. do 2010., koji je izradilo Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, predviđene se aktivnosti usmjerene na vođenje odgojno-obrazovnih ustanova. U Planu je posebna pozornost usmjerena ravnateljima. Navodi se kako ravnatelji moraju postati nositelji promjena, vođe, osiguravatelji sredstava, materijalnih poboljšanja, inovatori, te u skladu s time, razviti dobre komunikacijske vještine. Povećanjem upravljačkih sposobnosti ravnatelja, unaprijedit će se upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom. Planom je bilo predviđeno kako će se do 2008. godine ne samo razviti već i primijeniti nacionalna strategija i sustav za rukovođenje školama. Planiralo se kako će se do kraja 2010. godine postići da 10% ravnatelja u dječjim vrtićima, 50% ravnatelja u osnovnim školama i 75% u srednjim školama ima završen minimalni stupanj osposobljenosti za rukovođenje odgojno-obrazovnom ustanovom. Predviđa se također i uvođenje dopusnice (licence) za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova.

Decentralizacija, odgovornost za kvalitetu, veća autonomija samo su neki od uvjeta usklađivanja hrvatskog školstva sa sustavima škola Europske unije. Vodeću ulogu u provođenju i realizaciji tih zahtjeva imat će ravnatelj. Od nekadašnjeg poslušnika, provoditelja političkih naloga preuzima ulogu nositelja suvremenih promjena. Uspješno ostvarivanje ciljeva, zadaća i programa škole ovisit će o ravnatelju, njegovom poznavanju menadžmenta, njegovom znanju, sposobnostima, odlikama, vrijednostima i stavovima, njegovom stilu upravljanja te stručno pedagoško-administrativnoj osposobljenosti. Poznavanje menadžmenta ravnatelji će pomoći u kreiranju strategije razvoja škole koja kao temelj ima kreativno znanje zaposlenika i naglasak na suvremenim tehnologijama, znanjima i modelima upravljanja i vođenja.

Suvremeni menadžment, kao teorija uspješnog upravljanja, u tome može biti od velike koristi. U posljednje vrijeme vidljiv je napredak jer se zadnjih deset godina pridaje važnost proučavanju menadžmenta u školskoj praksi. Ravnatelj i stručno-razvojna služba ključni su nositelji pedagoške djelatnosti. Značajno je kojim stilom upravlja ravnatelj i stručno pedagoški tim školom. O metodama i stilovima vođenja škole ovisi ozračje škole, kvaliteta realizacije zacrtanih ciljeva, međuljudski odnosi i zadovoljstvo zaposlenika.

Horvarth i Partner (1996) smatraju da vodstvo treba nastati iz suradnje učitelja i ravnatelja. Potrebno je stvoriti odgovarajuće uvjete i ozračje za upravljanje u kojem se ravnatelj i učitelji moraju upoznati s rezultatima dobrog vođenja za njihovu školu, učenike i njih same. Realizacijom navedenoga, potiče se „paralelno rukovodstvo“ koje utječe na suradničke međuljudske odnose i važno je za školski uspjeh (Foster i Hailare, 2003).

Na osnovu iskustava ravnatelja iz prakse dosadašnja su istraživanja (pokušala naći odgovore o utjecaju različitih stilova upravljanja na kvalitetu škole i pedagoško vođenje

škole, i drugim bitnim faktorima uspješnog rukovođenja i ukupnog funkcioniranja škole. Stoga su se postavljala pitanja da li određen profil zanimanja ravnatelja, stupanj obrazovanja i nedovoljna stručna kompetencija utječu na nestručno pedagoško vođenje škole? Što čini uspješnog ravnatelja u vođenju škole, a ujedno zašto su neki ravnatelji neuspješni? Koje su to menadžerske kompetencije potrebne za pedagoško vođenje škole i koji su osnovni čimbenici uspješnog vođenja? Kojim se stilom i metodama koriste ravnatelji pri vođenju školom i kako koji stil utječe na kvalitetu i programski razvoj škole, na međuljudske odnose. Da li se moraju promijeniti kriteriji pri odabiru ravnatelja i uskladiti sa standardima suvremenih škola? Poticaj bavljnjem ovom problematikom su brojna svjetska istraživanja, i mali broj radova, u našoj pedagoškoj teoriji i praksi. Uočeno je da menadžerske kompetencije i različiti stilovi upravljanja utječu na pedagošku kvalitetu škole, na timski rad, motivaciju, učinkovitu komunikaciju i ozračje u školi. Pri tom u nastojanju postizanja što realnijeg sagledavanja školskog ozračja moramo uzeti u obzir činjenicu da je neoportuno odvojeno razmatrati i tretirati svu složenost socijalnih, psiholoških i organizacijskih događanja u školi, već ih treba sagledavati i kao dio spleta ukupnih događanja i utjecaja, (uključivo i vanjske) koje sačinjavaju ono što definiramo skupnim konstruktom školskog ozračja.

Činjenica da je u pedagoškim institucijama mnogo toga formalno unaprijed određeno i propisano počevši od same arhitektonike do hijerarhijske strukture, pa sve do načina i satnice rada dodatno otežava običnom, neuvježbanom promatraču bez iskustva i odgovarajućeg instrumentarija mogućnost točnog određivanja uzroka i onih naizgled sitnih razlika koje često čine razliku u uspješnosti među različitim školama. Važno je ukazat na značaj obrazovnog menadžmenta, a posebno na utjecaj stilova vođenja na kvalitetno pedagoško upravljanje školom. Potrebno je posveti veću pozornost posjedovanju menadžerskih kompetencija i znanja iz područja menadžmenta pri odabiru osoba koje upravljaju školom.

#### VOĐENJE U ŠKOLAMA

U obrazovnim organizacijama postoji pretpostavka da ravnatelji odgojno obrazovnih institucija *trebaju* biti i vođe i menadžeri - očekujemo i vodstvo i menadžment kod istog pojedinca. Ipak, "dok možemo razlikovati menadžment od vodstva konceptualno, u stvarnosti se često nađe da te dvije uloge ima ista osoba" (Manasse, 1986: 153).

Stalni izazov školskih sustava u svijetu je kako poboljšati učinkovitost učenja. U potrazi za poboljšanjem, djelatnici uvode razne inovacije. Danas većina tih inovacija uvodi se na području obrazovnog menadžmenta da potaknu decentralizaciju i implementaciju zajedničkog upravljanja školom (Anderson, 1991, Chan i Chui, 1997, Walker i Dimmock, 2000). Uobičajena manifestacija ovoga trenda u svijetu je decentralizacija i prijenos vlasti na razinu škole i može biti nazvan kao school-based management (SBM) fenomen. SBM uključuje formalne promjene u strukturama upravljanja školom koji vodi u više *demokratski* (decentraliziran) pristup upravljanja u kojem planiranje i donošenje odluka su prenesena na pojedine škole (Doran, 1999).

Practiciranje **participativnog upravljanja** već je odavno prepoznato kao osnovni čimbenik u potrazi za boljim školama. U karakteriziraju uspješne škole, istraživači najčešće koriste listu pet faktora na razini škola koji uključuju suradnju planiranje/kolegijalni/

timski rad i sudjelovanje roditelja/zajednice (Creemers, 1994, Edmonds, 1979, Joyce, 1991, Marzano, 2003, Purkey i Smith, 1983). Golarz i Golarz (1995) tvrde da se visoka razina roditeljske uključenosti i njihove podrške, kolaborativno planiranje, pojedinačna autonomija škole i fleksibilnosti školske karakteristike koje opravdavaju primjenu participativnog upravljanja. Cheng i Cheung (2003) su primijetili da naponi za poboljšanje organizacijske učinkovitosti još od 1990 sadržavaju participativno upravljanje. Spinks i Caldwell (1992:131) ističu kako treba osigurati "sinergiju zajednica" koja je ključ za postizanje dobrih obrazovnih rezultata.

Istraživanja pokazuju da aktivno uključivanje učitelja u donošenje odluka donosi izvanredne rezultate. Aktivno uključivanje učitelja u donošenje odluka i njihovu provedbu utječe na zadovoljstvo zaposlenika, motivaciju, moral i samopouzdanje (Chapman i Boyd, 1986, Doyle i Wells, 1996, Driscoll, 1978, Englishi, 1979, Gamage i Pang, 2003, Hargreaves i Hopkins, 1991, Hunton i sur. 1998, Jenkins Jr. i Lawler III, 1981, Lawler III, Mohrman i Ledford Jr., 1998, Lindelow i Bentley, 1989., Locke i Schweiger, 1979, Vroom, 1960, Watkins, 1985). Pojedini autori ističu da zaposlenikova predanost i lojalnost unaprjeđuje suradnička praksa upravljanja školama (Beyerlein i sur., 2003, Chapman i Boyd, 1986, Hargreaves i Hopkins, 1991, Wong, 2003). Bolje donošenje odluka i veća učinkovitosti postiže se jer su pitanja razmotrena u velikoj mjeri kroz otvorenu komunikaciju između ljudi koji imaju različite stavove i koji su uključeni u participativno upravljanje (Connors, 1978, Dachler i Wilpert, 1978, Fidler i Bowles, 1989, Gamage, 1996, Hargreaves i Hopkins, 1991, Hoy i Tarter, 1993, Likert, 1967, Lindelow i Bentley, 1989, Locke i Schweiger, 1979, Owens, 1998, Rosener, 1990).

#### POVEZANOST VOĐENJA I ŠKOLSKOG OZRAČJA

Ravnatelji svojim stilom vođenja školom mogu imati utjecaj na organizacijsko ozračje. Oni moraju biti sposobni utvrditi željeno "organizacijsko ozračje" u školama, dovođenjem i unapređenjem pojedinaca sa vrijednostima koje su školi potrebne eliminirajući one koje su podcijenili te vrijednosti. Vođenje škole je postalo prioritet u programima obrazovne politike u svijetu. Ono igra ključnu ulogu u poboljšanju rezultata rada u školama, ima utjecaj na motivaciju i sposobnosti nastavnika, na školsku ozračje i školsko okruženje. Učinkovito vodstvo škole je od najveće važnosti za poboljšanje kvalitete obrazovanja. (Staničić, 2000). Istraživanja školskog ozračja pokazuju da većina autora, kao najvažniji čimbenik u njegovu stvaranju naglašavaju ulogu ravnatelja odnosno stila i načina njegovog rukovođenja. Autori Hoya i Miskela (prema: Domović, 2003: 41) navode da je školska klima „pod utjecajem formalne i neformalne organizacije, ličnosti sudionika i *upravljanja školom*“. Halpin (1963) ističe da stil rukovođenja ima ključni utjecaj na stvaranje školskog ozračja i da stil rukovođenja ravnatelja mora biti prihvatljiv nastavnicima, jer će u protivnom oni onemogućiti implementaciju njegovih ideja. Očito je, prema Halpinu (1963), da svojevrsno pristajanje mora biti uspostavljeno između stila rukovođenja i spremnosti članova organizacije da taj stil prihvate, pa je stoga važno informacije o rukovoditelju nadopuniti podacima o organizaciji. Dumović (2003.:75) je u svom istraživanju također ukazao na značaj rukovođenja školom u odnosu na školsko ozračje. Rezultati istraživanja su ukazali „da je klima do neke mjere ovisna o stilu rukovođenja“. Utjecaj autoritarnog stila upravljanja se, prije svega očituje u narušavanju kolegijalne kohezije među djelatnicima, ali i kroz djelovanje na njihov odnos prema radu. Ovakav stil

rukovođenja, vodi slabljenju autonomije, kao i maloj inovativnosti nastavnika, odnosno manje se stimuliraju promjene i novi pristupi radu.

Možemo zaključiti da je najvažnija zadaća ravnatelja stvaranje dobrih međuljudskih odnosa u školi i time osigurati pozitivno pedagoško ozračje. Hoće li ovu zadaću uspješno realizirati, ovisi o načinu i stilu vođenja škole koje će primjenjivati.

## SUVREMENA ŠKOLA

Suvremena je pedagogija (ili bi trebala biti) poput „otvorene knjige“ u koju društvene, znanstvene i tehnološke promjene, te vlastite spoznaje i inovacije svakodnevno upisuju svoje nove sadržaje (Previšić, 2007). Novi sadržaj suvremene pedagogije je i suvremena i učinkovita škola. Istraživanja i analize ukazuju da su škole nedjelotvorne i neučinkovite, da ne odgovaraju životnim potrebama i interesima današnjih generacija učenika (Henting, 1997, Previšić, 1996), stoga su opravdani naponi koji idu u smjeru traženja suvremenih rješenja za učinkovitijom i humanijom školom. Drandić (1993) i Wehrich i Kontz (1994) su naglasili da ostvarivanje vizije nove škole podrazumijeva i drugačije upravljanje školom, suvremenije rukovođenje, a osobito kvalitetnije vođenje. Upravljanje, rukovođenje i vođenje nisu sinonimi. Posljednjih su se godina bitno izmijenila tradicionalna shvaćanja o tome kako treba voditi ljude k ostvarenju zajedničkog cilja. Teorijski interes, a za njime i dnevna praksa, u ishodište stavljaju čovjeka kao najbitniji uvjet razvoja i punu pozornosti posvećuju upoznavanju i korištenju njegove kreativnosti. Hijerarhijska se organizacija postupno odbacuje zbog ponižavajuće konotacije koja se odražava i u samom shvaćanju nadređenih i podređenih. Sve se poduzima kako bi se stilom upravljanja osiguralo visoku motiviranost zaposlenih, trajnim osposobljavanjem razvijalo njihov stručni i stvaralački potencijal. To se može postići uz primjenu suvremenih stilova rukovođenja. Suvremeni stilovi rukovođenja vertikalnu hijerarhiju preoblikuju u horizontalnu suradnju. Sve veći se značaj pridaje neposrednim izvršiteljima, dok rukovoditelji postaju blagi i nenametljivi usmjerivači koji djeluju potičući i hrabreći. U novoj koncepciji rukovođenja školom, ravnatelj se sve manje pojavljuje s tradicionalnim funkcijama planiranja i nadzora, a sve više kao onaj koji olakšava rad, koji zna na vrijeme prepoznati prepreke radu i pravovaljano ih rješava i koji pruža stručnu pomoć,

Primjena suvremenih stilova rukovođenja školom zahtjeva da bi cjelokupno ponašanje i usmjerenost ravnatelja trebala biti u funkciji:

- motiviranja nastavnika i stručnih suradnika,
- razvijanja njihove privrženosti školi i ostvarenju ciljeva njezinog programa,
- poticanje njihovog stručnog usavršavanja,
- proširivanje njihove opće i radne kulture,
- otklanjanja svih prepreka izražavanja njihova stvaralaštva i
- trajnog poticanja na kvalitetno izražavanje odgojno – obrazovnih zadataka.

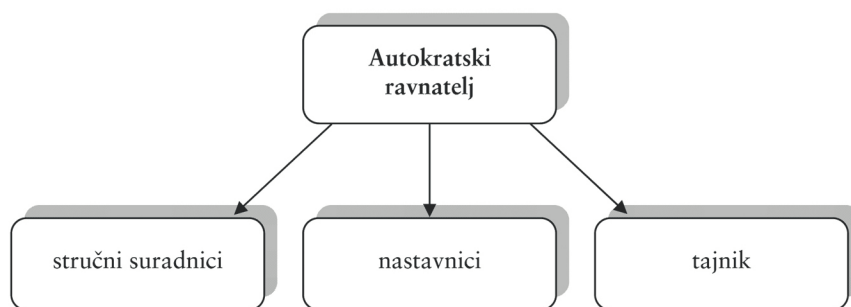
Analizom prakse ravnatelja čije škole postižu zapažene rezultate pokazalo se da uspjeh leži u osobinama i stilu rukovođenja, koje bi mogli pomoći i ostalim ravnateljima. Osobine bi se mogle strukturirati na slijedeći način:

- uspostavljanje i poboljšanje svih oblika formalne i neformalne komunikacije sa svim djelatnicima,
- sposobnost slušanja zaposlenika, poticanje na proizvodnju pedagoških ideja, koje će stručno obogatiti, a pedagoški oplemeniti školski rad,
- omogućiti stručno usavršavanje i neprestano učenje svih školskih djelatnika,
- uvesti praksu stalnog formalnog i neformalnog druženja zaposlenih,
- češće i otvorenije priznavati uspjehe,
- dozvoliti pravo na grešku koja nije na štetu učenika niti škole,
- poticati promjene kao pravilo ponašanja i tako se privikavati na život s promjenama,
- utjecati da se pojedinci i timovi međusobno povezuju bez formalnog posredovanja nadređenih,
- u rad unositi više humora, veselja s ciljem poticanja zdravih, otvorenih, spontanijih reakcija i odnosa među nastavnicima,
- spriječiti omalovažavanje i ugrožavanja dostojanstva osoba,
- ukloniti sve što sputava stvaralaštvo nastavnika i učenika,
- povjerenje u nastavnike dokazati na način delegiranja zadataka i prepuštanja samostalno donošenju odluka u stručnim pitanjima.

#### UTJECAJ STILOVA VOĐENJA ŠKOLSKOG RAVNATELJA NA ŠKOLSKI MENADŽMENT

Brajša (1995) ističe da stilovi upravljanja utječu na odgojno - obrazovni proces u školama. Demokratsko vođenje je osnovni element uspješnog odgoja i obrazovanja. Demokracija školskog ugođaja je preduvjet kreativne škole. Ako želimo demokratsko društvo, tada je potrebno demokratizirati škole.

Prema klasifikaciji razlikuju se autokratski, demokratski i laissez-faire stil vođenja. **Autokratski stil** je stil gdje se sva vlast koncentrira u rukama jedne osobe, koja ima moć u donošenju odluka. Vođa autokrat funkcionira po načelima zapovijedi, kazni i nagrada. **Ravnatelj s autokratskim stilom vođenja** prepoznaje se kao osoba s krutim stavovima, koja samostalno donosi odluke vezano za funkcioniranje škole. Ne surađuje sa svojim zaposlenicima, a ako to i učini tada to svodi na kruto formalno saslušavanje kojim nastoji prikriti svoju autoritarnost. Vođenje mu je slično vojnom zapovijedanju, davanju naredbi, bez obrazloženja i jasnih uputa te razloga zašto se nešto mora uraditi. Posljedica ovog stila vođenja je napeta atmosfera u kolektivu, nastavnici i stručni suradnici ne usuđuju se iznositi svoja mišljenja, ideje i prijedloge alternativnih rješenja koji bi pridonijeli razvoju škole. Škole u kojima ravnatelj prakticira autokratski stil vođenja postaje sličnija tvornici koja proizvodi znanje i gubi svoju funkciju a to je odgajati osobnost, razvijati nove tehnike i vještine. Autokratski stil vođenja škole je nespojiv s njenom odgojnom ulogom, a posljedice se takvog stila transferiraju u nastavni proces i imaju destruktivni i demotivirajući utjecaj na razvoj kreativnosti nastavnika i učenika.



Slika 1: Autokratski stil vođenja

## Autokratski stilovi

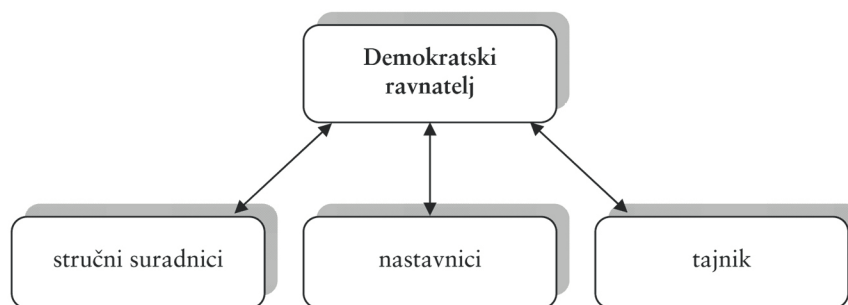
UVJERLJIVO NAGOVARANJE (UN)	KARIZMATSKO UVJERAVANJE (KU)	ODREĐIVANJE CILJA I KRITERIJA (OCK)	OCJENJIVAČKI STIL (O)	POTICANJA I PRITISCI (PoP)
koristi moć uvjeravanja	koristi osobnost i karizmu	daje na znanje što očekuje	ocjenjuje tuđe ideje spram svojih	koristi obećanja, miti i prijeti
+	+	+	+	+
uvjerava ljude da je njihov način najbolji	ljudi ga vole i slijepo slijede	ljudi točno znaju njihovo mjesto	ljudi znaju odobrava li njihov rad ili ne	vodstvo temeljeno na strahu i nagradi
-	-	-	-	-
ne sluša druge, može razbiti iluzije	ne sviđa li im se mogu ne učiniti posao, teško se održava	čvrsto se drži pravila, perfekcionista	negativnim prosudbama može izazvati sukobe	strah ne djeluje uvijek, može izazvati lošu atmosferu i nizak moral

Slika 2: Autokratski stilovi

**Demokratski stil** karakterizira suradnju rukovoditelja i zaposlenika. Zaposlenici se uključuju u proces donošenja odluka. Odnos između rukovoditelja i zaposlenika je dvosmjernan. Temelj ovog stila su međuljudski odnosi. Rukovoditelji koji koriste demokratski stil su pozitivno orijentirani, imaju razumijevanje za svoje zaposlenike, percipiraju njihove potrebe i pružaju im punu podršku u radu.

**Demokratski stil ravnateljeva vođenja škole** osigurava pozitivno ozračje ostvaruju se suradnja svih nastavnika, stručnih suradnika i ostalih zaposlenika škole u odlučivanju u svim važnim pitanjima. Demokratski tip ravnatejla vodi brigu o kvaliteti međuljudskih odnosa i nastoji svojim postupcima da se nastavnici osjećaju dobrodošlima u školi.





Slika 3.: Demokratski stil vođenja

## Demokratski stilovi

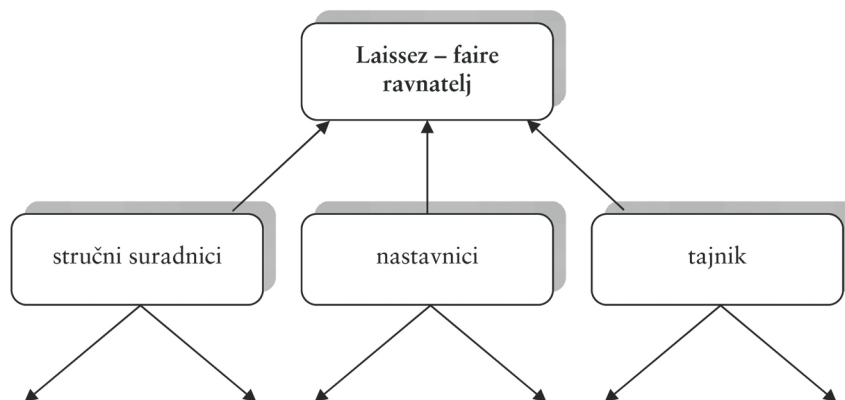
PREPOZNAVANJE I PODRŽAVANJE (PrP)	PROVJERAVANJE I IZRAŽAVANJE RAZUMIJEVANJA (PIR)	OSOBNO RAZOTKRIVANJE (OR)	NALAŽENJE ZAJEDNIČKIH TEMELJA (NZT)
prepoznaje doprinose drugih i ohrabruje	trudi se da svaka osoba razumije svoju ulogu, sluša probleme	otvoren stil, priznaje kada pogriješi	mirotvorac
+	+	+	+
doprinosi radnoj atmosferi	otvoren i iskren, vrlo pristupačan	prikazuje vođu kao ljudsko biće	timski radnik
-	-	-	-
nekima je potrebno više od ohrabivanja kako bi obavili svoj posao	vođa se može iskoristiti i manipulirati	teškoće u poticanju povjerenja	“solo igrač” mogao bi izazvati probleme u timu

Slika 4.: Demokratski stilovi

**Laissez – faire stil** vođenja je vođenje s minimalnim uključivanjem rukovoditelja u rad podređenih. Zaposlenici imaju slobodne ruke i visoku stupanj slobode u odlučivanju na koji će način raditi. Mnogi autori smatraju da je ovaj stil vođenja prihvatljiv u institucijama s visoko obrazovnim kadrovima i gdje su podređeni specijalisti u svom području rada i trebaju slobodu u svom ekspertnom djelovanju.

**Laissez –faire ravnateljeva vođenja škole** nastavnicima i drugom školskom osoblju prepuštaju samostalno odlučivanje u realizaciji svih zadataka koji su povezani s njihovom

radnom ulogom. Ravnatelji koji koriste ovaj stil vođenja školom su nevidljivi. Preuzimaju odgovornost za materijalnu egzistenciju škole i sredstva za rad. Nastavni proces ih ne interesira, ne uključuju se u njega i ne upuštaju se u rješavanje stručnih pedagoških problema. Nastavnici u školama koje su tako vođene imaju osjećaj da nemaju ravnatelja, da su prepušteni sami sebi.



Slika 5.: Laissez –faire stil vođenja

#### Laissez faire

<b>IZBJEGAVANJE SUKOBA (IS)</b>	<b>ODRŽAVANJE DISTANCE (OD)</b>
inzistira na miru pod svaku cijenu	vođa se osobno ne uključuje, izbjegava emocije, strogo odvaja privatni život od posla
+	+
malo napetosti i sukoba u skupini	osoblje samo upravlja, povjerenje, osobna motivacija
-	-
izbjegava ulogu vođe? eksplozivna situacija?	izbjegavanje vodstvene uloge kao motivatora? nepristupačan

Slika 6.: Laisser faire stil vođenja

Različiti stilovi vodstva imaju prednosti i nedostatke, a funkcioniraju u specifičnim kontekstima (Dinham i Scott, 2000, Shaw, 2005). Stumpf (2003) je ispitala taj odnos u Sjevernoj Karolini na sveučilišnoj razini. Ona tvrdi da je ukupno zadovoljstvo poslom profesionalaca pozitivno povezano s transformacijskim vodstvom i prve dvije dimenzije transakcijskog vodstva, dok je negativno povezano s trećom dimenzijom transakcijskog vodstva i vodstva laissez-faire. Leary i sur. (1999) također su istraživali slične odnose između dekana ili voditelja katedri i podređenih članova fakulteta na razini višeg obrazovanja u Zapadnoj Virginiji, a rezultati potvrđuju snažnu vezu. Leary i suradnici (1999) ustanovili su da postoji jači odnos između stilova vodstva i ekstrinzičnog zadovoljstva poslom i ukupnog zadovoljstva poslom nastavnčkog osoblja. Postoji niz studija iz različitih kulturoloških konteksta i okruženja koje istražuju konceptualni okvir koji uključuje stilove vodstva i zadovoljstvo poslom nastavnika / fakultetskog osoblja kako bi ispitale njihov međusobni odnos; ove studije otkrivaju da je taj odnos značajan (Al-Omari, 2008, Bogler, 2001, Dinham i Scott, 2000, Evans, 2001, Rad i Yarmohammadian, 2006). Studije o stilovima vodstva u odgojno-obrazovnim ustanovama pokazuju da u različitim kulturnim kontekstima različiti stilovi rukovođenja imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom nastavnika (Bogler, 2001, Madlock, 2008). Stoga istraživači preporučuju primjenu onih stilova vodstva za koje je utvrđeno da imaju značajan utjecaj na zadovoljstvo poslom nastavnika/fakultetskog osoblja u specifičnom kontekstu kako bi se poboljšala institucionalna učinkovitost (Dimmock i Walker, 2005, Nguni i sur., 2006).

Ne može se pretpostaviti i generalno zaključiti da je jedan stil bolji od drugoga nego se uvijek na konkretnu situaciju na zahtjev organizacije i personalnu konstalaciju (strukturnu) zaposlenih primjenjuje pojedini stil. Izuzetno je važno da ravnatelji osvijeste prednosti i nedostatke pojedinog stila, da znadu prepoznati kada koji stil primijeniti i da razviju situacijsku fleksibilnost i primjenjivost pojedinog stila.

## SPOL I STILOVI VODSTVA

Postoji zanimanje za temu spola i vodstva. Mnogi autori smatraju da postoje male razlike između žena i muškaraca (Bowman, i sur., 1965). Autori ističu da se te razlike ne temelje na spoznaji da su žene inferiorne u odnosu na muškarce, nego na modernijem pristupu koje ističe nadmoć žene na vodećim položajima (Book, 2000, Helgesen, 1990).

Zadnjih desetak godina u svijetu, u znanstvenom i praktičnom smislu, sve se više govori o korjenitim promjenama poslovnih vrijednosti (Pološki, 2002). Ističe se da suvremena organizacija škole se sve više oslanja na timski rad i konsenzus. Uspješan na tržištu postaje “ženski stil” komuniciranja i suradnje, odnosno “ženski stil” vođenja.

U prošlosti organizacija je škole bila isključivo hijerarhijska, birokratska, autoritarna, strukturirana po načelu vojne hijerarhije. Karakterizirale su ih centralizacija, raspon rukovođenja, hijerarhija, formalni autoritet, konkurentski individualizam i kontrola. Uglavnom je bila “muška” po svojoj strukturi menadžmenta i načinu obavljanja posla.

Informacije su bile centralizirane, dostupne isključivo ravnatelju i nadležnom Ministarstvu. Njihove osnovne vrijednosti bile su prilagođavanje normama organizacije i nalozima nadležnih institucija za obrazovanje. Takav je model organizacija bio uspješan u industrijskoj eri. Danas organizacija škole je drugačija. Decentralizirana je i fleksibilna,

preferira se timski rad, participacija zaposlenih u odlučivanju, dijeljenje informacija, povjerenje, prijateljstvo, konsenzus i suradnja. Konkurentska prednost ovisi isključivo o ljudima koji rade, o interakciji među njima, odnosno o sinergiji koju tvore. Vrijednosti postaju sposobnost kreativnog razmišljanja i raznolikost vještina. Danas se od ravnatelja traži da primjenjuju “mekani” način vođenja u suvremenoj literaturi nazivan “ženskim stilom” vođenja. “Ženski stil” vođenja popularni je naziv za suvremen stil vođenja, stil koji se naziva još i “emotivnim”, kolegijalnim, transformacijskim i demokratskim (participativnim) stilom vođenja. Ovaj stil vođenja karakterizira “mekani” (“soft”) pristup upravljanju i motiviranju ljudi. Pojedinci koji primjenjuju “ženski stil” vođenja naglašavaju važnost dobrih odnosa sa zaposlenima, važnost participacije zaposlenih, timskog rada i važnost dijeljenja informacija. Osnova “mekanog” pristupa ljudima i vjerovanje da su ljudski potencijali osnovni razvojni resurs i osnovica konkurentske prednosti suvremenih škola. “Ženski”, odnosno “muški stil” vođenja su tako nazivani zbog toga što ih karakteriziraju ponašanja koja se smatraju tipično muškima, odnosno tipično ženskima. To ne znači da je “muški stil” vođenja svojstven muškarcima, odnosno da “ženski stil” vođenja primjenjuju isključivo žene. “Muški stil” vođenja najbolje se opisuje riječima kao što su odlučnost, odvažnost, snaga, sigurnost, agresivnost, objektivnost, logičnost, samouvjerenost i odlučnost.

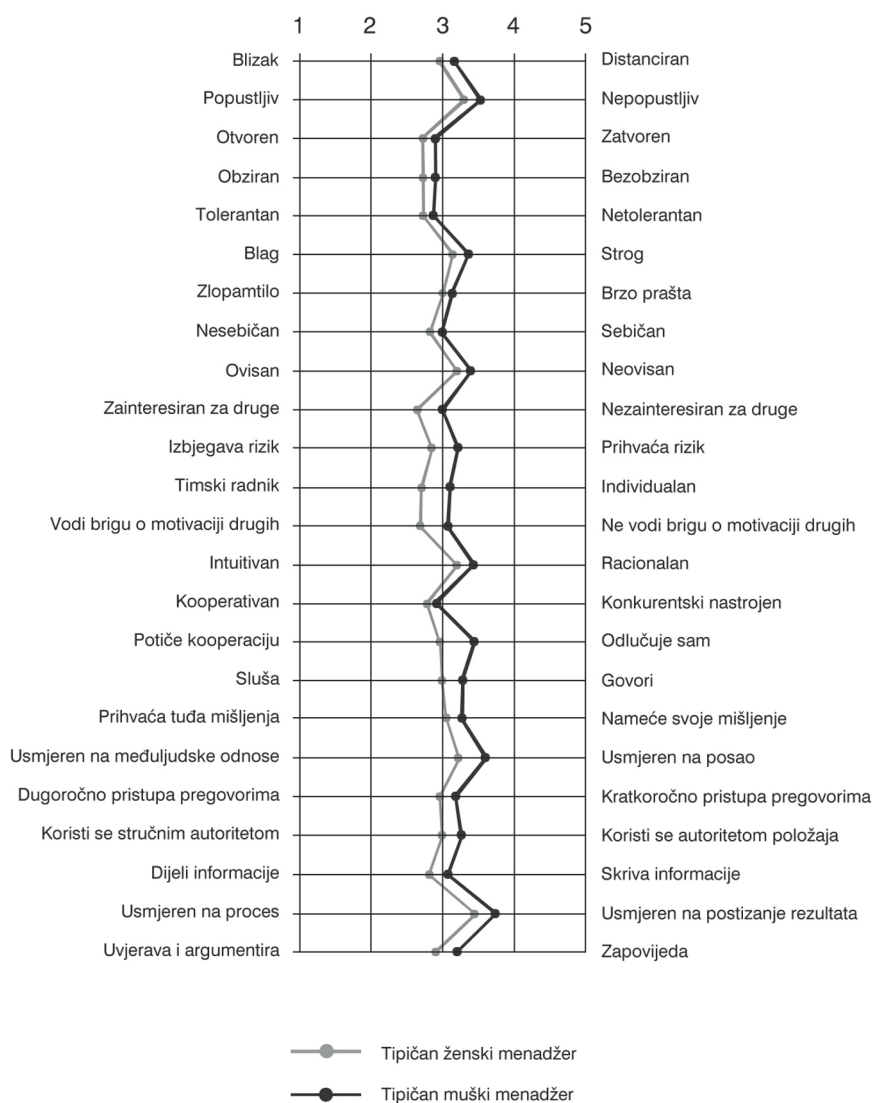
Eagly i Johnson (1990) i Powell i Butterfield (2003) istraživali su način rukovođenja različitih spolova i došli su slijedećih saznanja:

- sličnosti u načinu na koji rukovode muškarci i žene veće su od razlika
- razlike koje postoje su da žene primjenjuju demokratski stil, a muškarci direktivni stil rukovođenja.

Pološki (2002) u svom znanstvenom radu „Ženski stil“ vođenja – empirijsko istraživanje primarnih nositelja u Hrvatskim poduzećima“ definira karakteristike “ženskog”, odnosno modernog stila vođenja, a radi usporedbe i karakteristike njemu suprotnog “muškog”, odnosno tradicionalnog stila vođenja.

Na grafikonu 1. vidimo profile tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera (Pološki, 2002).

Iz svega navedenog, možemo zaključiti da su neke osobine karakteristične su za određeni spol, ali način vođenja nije spolno određen. Osobe oba spola mogu primjenjivati i muški i ženski stil vođenja. Zbog prirode menadžerskog posla, može se zaključiti da najboljim menadžerima postaju oni koji posjeduju i muške i ženske grupe vještina i koji ovisno o situaciji koriste oba stila vodstva. Spol ima utjecaja na način rukovođenja.



Grafikon 1.: Profil tipičnog muškog i tipičnog ženskog menadžera

## ZAKLJUČAK

Profesionalna uloga ravnatelja škole kao rukovoditelja se mijenja a time i način vođenja škole. Ravnatelji škola više nisu jedini protagonisti rukovođenja aktivnostima u školi. Marsh (1994:76) je u okviru razmatranja o kurikulumu istakao da „Položaj školskog ravnatelja svakako nije lako odrediti. Toliko mnogo različitih skupina i pojedinaca koji imaju različito mišljenje u tome što bi školski ravnatelj trebao učiniti i postići. Roditelji i društvo očekuju da to bude osoba visokih načela, koja se brine za opće dobro, koja prihvaća poticaje izvana te ih o svemu obavještava. Nastavnici očekuju da ih ravnatelj vodi

i podupire u nastavnim pitanjima i kurikulumu te da bude prisutan i aktivan na prostoru škole. Učenici očekuju suosjećajna savjetnika i konačna „suca“ u pitanjima pravde, discipline i kazni, no najviše od svega karizmatsku osobu koja nadahnjuje. Službenici ministarstva i viši područni povjerenici očekuju da školski ravnatelj bude pedantan, pouzdan i djelotvoran, da je sposoban provesti i pratiti obrazovne politike ministarstva te da ne dopušta da na njih pretjerano utječu glasine manjinske skupine“.

Školskom je sustavu potreban novi, suvremeniji profil ravnatelja. Ulaganje u razvoj i obrazovanje ravnatelja suvremenijeg profila znači ulaganje u pouzdane vođe koji posjeduju kompetencije i vještine za učinkovito pedagoško vođenje škole. Na potrebu osposobljavanja i usavršavanja ravnatelja upućuju, (Staničić, 2002, Domović, 2003, Puzić, 2006). Ravnatelj će uspješno rukovoditi školom ako se kontinuirano i permanentno obrazuje za uspješno vođenje škole, ako posjeduje karakterne i stručne osobine, ako je spreman na promjene i stvori primjereno radno okruženje, zna primijeniti odgovarajući stil vođenja sukladno situaciji i zna prepoznati i razviti pozitivne osobine svojih zaposlenika.

#### LITERATURA

- Anderson, M.E. (1991), *Principals: How to Train, Recruit, Select, Induct and Evaluate*
- Al-Omari, A. (2008), *The Relationship between Leadership Styles of Hashemite University Department Chairs and Job Satisfaction as Reported by Department Faculty Members. University of Sharjah Journal for Humanities & Social Sciences*, 5
- Beyerlein, M. M., Freedman, S., McGee, C., i Moran, L. (2003), *Beyond Teams: Building the Collaborative Organization*. San Francisco, California: JosseyBass/ Pfeiffer.
- Bogler, R. (2001), *The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. Educational Administration Quarterly*, 37 (5)
- Book, E. W. (2000), *Why the best man for the job is a woman*. New York: Harper - Collins
- Bossert, S.T., Dwyer, D.C., Rowan, B., Lee, G.V. (1982), *The instructional management role of the principal. Educational Administrative Quarterly*, Vol. 18, No.3
- Bowman, G., Worthy, N. i Greyser, S.(1965), *Are womwn executives people? Harvard Business Review*
- Brajša, P. (1995), *Sedam tajni uspješne škole*, Zagreb, Školska knjiga
- Caldwell, B. J. i Spinks, J. M. (1992), *Leading the Self-managing School*. London Washington: The Falmer Press
- Connors, L. (1978), *SchoolBased Decision Making*. Australia: School Commission Principled-Centered Leadership. New York: Free Press,
- Chan, B. Y.M., i Chui, H. S. (1997), *Parental participation in school councils*
- Cheng, Y. C., i Cheung, W. M. (2003), *Profiles of multi-level self-management in schools. International Journal of Educational Management*, 17(3)
- Chaphman, J. i Boyd. W. L. (1986), *Decentralization, devolution, and the school principal: Australian lessons on statewide educational reform, Educational Administration Quarterly*

- Creemers, B. P. M. (1994), The history, value and purpose of school effectiveness studies. In D. Reynolds, B. P. M. Creemers, P. S. Nesselrodt, E. C. Schaffer, S. Stringfield i C. Teddlie (Eds.), *Advances in School Effectiveness Research and Practice* England: Elsevier Science Ltd.
- Dachler, H. P., i Wilpert, B. (1978), Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: a critical evaluation. *Administrative Science Quarterly*
- Dimmock, C. i Walker, A. (2005), *Educational Leadership: Culture and Diversity*. London: Sage.
- Dinham, S. i Scott, C. (2000), Moving into the Third, Outer Domain of Teacher Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 38 (4)
- Doyle, J. L., i Wells, S. (1996), LMS: the managerial climate and its effects on the interpersonal climate of the school. *International Journal of Educational Management*, 10(6), 3241.
- Domović, V. (2003), Školsko ozračje i učinkovitost škole, Jastrebarsko, Naklada Slap
- Doran, C. (1999), The effectiveness of schoolbased management from the perspective of secondary school communities in New South Wales. Unpublished Master's Thesis, University of Newcastle, Callaghan, NSW.
- Drandić, B. (ur.) (1993), *Priručnik za ravnatelje odgojno-obrazovnih ustanova*, Zagreb, Znamen
- Driscoll, J. W. (1978), Trust and participation in organizational decisions making as predictors of satisfaction, *The Academy of management Journal*. 21
- Eagly, A. H., i Johnson, B. T. (1990), Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. doi:10.1037/0033-2909.108.2.233
- Edmonds, R. (1979), Effective schools for the urban poor. *Educational leadership*
- English, P. S. (1979), The concept of leadership and the role of the school principal. Unicorn
- Evans, L. (2001), Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals: Re-examining the Leadership Dimension. *Educational Management Administration & Leadership*
- Foster, R., i St. Hilaire, B. (2003), Leadership for School Improvement: Principals' and Teachers' Perspectives. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, Volume 7, Number 3.
- Fidler, B., i Bowles, G. (1989), *Effective Local Management of Schools: A Strategic*
- Gamage, D. T. (1996), An Australian alternative in creating more effective schools. *The Educational Forum*, 60(4), 361368.
- Gamage, D. i Pang, N. S. K (2003), *Educational Leadership and Management*, The Chinese University Press
- Golarz, R. J., i Golarz, M. J. (1995), *The Power of Participation: Improving Schools in a Democratic Society*. Illinois: Research Press.
- Halpin, A.W. (1963), *The organizational climate of schools*, Administrators Notebook

- Hargreaves, D. i Hopkins, D. (1991), *The Empowered School*. London: Cassell
- Helgesen, S. (1990), *The Female Advantage*, Currency Doubleday, New York, 1995.
- Henting, H. (1997), *Humana škola*, Zagreb Educa.
- Hoy, W. K., i Tarter, C. J. (1993), A normative theory of participative decision making in schools. *Journal of Educational Administration*, 31(3)
- Horvaarth i Partner (1996), *Theorie und Praxis der Schulentwicklung*. Neuwied.
- Hunton, J. E., Hall, T. W., i Price, K. H. (1998), The value of voice in participative decision making. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 788797.
- Jenkins, G. D., Jr., i Lawler, E. E., III. (1981), Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*
- Joyce, B. R. (1991), The doors to school improvement. *Educational Leadership*, 48(8), 5962.
- Lawler, E. E., III, Mohrman, S. A., i Ledford, G. E., Jr. (1998), *Strategies for high performance organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Leary, P. A., Sullivan, M.E. i Ray, D. A. (1999), The Relationship of Leadership Styles of Selected West Virginia Deans and Department Chairs to Job Satisfaction of Departmental Faculty Members. *National Forum of Educational Administration and Supervision*, 16 (4).
- Lindelov, J., i Bentley, S. (1989), Team management. In S. C. Smith i P. K. Piele (Eds.), *School Leadership: Handbook for Excellence* (pp. 135151). Oregon: ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Locke, E. A., i Schweiger, D. M. (1979). Participation in decisionmaking: one more look. *Research in Organizational Behavior*, 1.
- Leithwood, K., i Duke D., (2004), *Defining Effective Leadership for Connecticut s Schools*, University of Oregon, Eric Clearinghouse on Educational Management, EJ 860
- Likert, R. (1967), *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill
- Madlock, P. E. (2008), *The Link between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction*. *Journal of Business Communication*
- Manasse, A. L. (1986), Vision and leadership: Paying attention to intention. *Peabody Journal of Education*, 63(1)
- Marsh, D. (1994), *Bilingual Education & Content and Language Integrated Learning*. International Association for Cross-cultural Communication, Language Teaching in the Member States of the European Union (Lingua) University of Sorbonne. Paris.
- Marzano, R. J. (2003), *What works in schools: Translating research into action*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Mulford, B. (2003), *The role of school leadership in attracting and retaining teachers and promoting innovative schools and students*. Commissioned paper by the Commonwealth Department of Education Science and Training for their. *Review of Teaching and*



Teacher Education. <http://www.dest.gov.au/NR/rdonlyres/161EEEC9-713A-40CD-9E87-2E5ACA1E19A3/1661/leadership.pdf>

Mumford, M.D. (2006), *Pathways to outstanding leadership: A comparative analysis of charismatic, ideological, and pragmatic leaders*, Mahwah, Nj: Lawrence Erlbaum

*New School Management Approaches*, (2001)

Nguni, S., Slegers, P. i Denessen, E. (2006), *Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17 (2)

Owens, R. G. (1998), *Organizational Behavior in Education* (6th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Pološki, N. (2002), "Ženski stil" vođenja - empirijsko istraživanje *Ekonomski preglednik* 54

Powell, G. N., i Butterfield, D. A. (2003), *Gender, gender identity, and aspirations to top management*. *Women in Management Review*, 18, 88-96. <http://dx.doi.org/10.1108/09649420310462361>

*Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja od 2005. do 2010.* Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa

Previšić, V. (1996), *Suvremena škola: odgojno – socijalna zajednica*. U: Vrgoč, H. (ur.),

Previšić, V. (ur.), (2007), *Kurikulum teorije – metodologija – sadržaj – struktura*, Zagreb, Školska knjiga

Purkey, S. i Smith, M. (1983), *Effective schools: a review*, *The Elementary School Journal*, 83

Puzić, S. (2006), *Decentralizacija kurikuluma i jačanje autonomije škole: uloga ravnatelja, u Branislava Baranović (ur.) Nacionalni kurikulum za obvezno obrazovanje u Hrvatskoj: različite perspektive*. Zagreb: Institut za društvena istraživanja u Zagrebu

Rad, A.M.M. i Yarmohammadian, M.H. (2006), *A Study of Relationship between Managers' Leadership Style and Employees' Job Satisfaction*. *Leadership in Health Services*, 19 (2)

Rosener, J. B. (1990), *Ways women lead*. *Harvard Business Review*, 68(6), 119125.

Resman, M. (2001), *Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za suradnju*, Velika Gorica

Shaw, M. (2005), *The Cultural Context of Educational Leadership*, in Coleman, M. and Earley, P. (eds.) *Leadership and Management in Education: Cultures, Change and Context*. Oxford: Oxford University Press

Staničić, S. (2002), *Vođenje u školi – između poželjnog i stvarnog*. U: *Odnos pedagojske teorije i pedagoške prakse: zbornik radova – Međunarodni znanstveni kolokvij*. Rijeka: Filozofski fakultet, Odsjek za pedagogiju

Staničić, S. (2000), *Stilovi vođenja školskog ravnatelja*. U: *Školski priručnik 2000./2001*, Zagreb, Znamen

- Stein, M. (2015), Double Trouble: Sibling Rivalry and Twin Organizations in the 2008 Credit Crisis. *British Journal of Management*, 26
- Stumpf, M.N. (2003), The Relationship of Perceived Leadership Styles of North Carolina County Extension Directors' to Job Satisfaction of County Extension Professionals,
- Tadin, H. (2003), Menadžment program za rukovoditelje, Zagreb, HITA
- Vroom, V. H. (1960), Some personality determinants of the effects of participation.
- Walker, A., i Dimmock, C. (2000), Mapping the way ahead: leading educational leadership into the globalised world. *School Leadership & Management*, 20(2)
- Watkins, P. (1985), Collective strategies: collaborative approaches towards the administration of education. *Unicorn*, 11(2), 105113
- Weihrich, H. i Kontz, H. (1994), Menadžment, Zagreb, Mate
- Wong, E. O. W. (2003), Leadership style for schoolbased management in Hong Kong The *International Journal of Educational Management*, 17(6), 243247.

#### INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES ON PEDAGOGY SCHOOL MANAGEMENT

##### SUMMARY

Leadership is a complex process. Management and leadership represent basic management functions that are implemented through four groups of tasks: planning, organization, management and evaluation. The quality of the school becomes dependent on the principal, his ability to organize school work (management), his professional pedagogical leadership, and his personality traits. Thus, the principal is responsible for the development of a pleasant school atmosphere of interpersonal relationships. In order to successfully accomplish managerial functions in the administrative and pedagogical field of the school, the principal must have appropriate competences.

Leadership, school climate, organizational efficiency and job satisfaction are important constructs of effective leadership in Croatian primary schools.

The purpose of this paper is to emphasize the importance of educational management, and in particular the influence of leadership styles on quality of pedagogical management of schools.

KEY WORDS: *principal, pedagogical management, leadership style.*