

**THE PRINCIPAL AND SCHOOL IMPROVEMENT –
THEORISING DISCOURSE, POLICY AND PRACTICE**

**UNAPREĐENJE RAVNATELJA I ŠKOLE –
TEORETIZIRANJE DISKURSA, POLITIKE I PRAKSE**

Autor: Amanda Heffernan. Singapur: Springer Nature, 2018., 179. str.

Tihana Kokanović

Dječji vrtić Sisak stari, Sisak
tihana.kokanovic@dvss.hr

U knjizi se raspravlja o zanimanju, utjecaju i budućnosti ravnatelja na teorijskoj i praktičnoj razini. Autorica, koja je i sama ravnateljica škole, isprepleće bogati teorijski okvir s individualnim razgovorima svojih kolega u saveznoj državi Queensland u Australiji. Na samome početku navodi kako je nadahnuće za istraživanje dobila na jednoj konferenciji koja je održana nekoliko godina prije objave ove knjige, a na kojoj se govorilo o trenutnoj situaciji i očekivanim promjenama o položaju ravnatelja škole. Autorica napominje kako joj nije cilj ni na koji način kritizirati postojeće reforme obrazovnoga sustava, već isključivo provjeriti kako se one provode u praksi te koji se rezultati mogu očekivati.

Knjiga započinje autoričinim zahvalama, kako na osobnoj tako i na stručnoj razini. Nakon toga slijede sadržaj i popis kratica. Glavni je dio knjige podijeljen u osam nejednakih poglavlja. Na samome kraju nalazi se pojmovnik. Važno je napomenuti kako je nakon svakog poglavlja priređen popis literature, što uvelike olakšava praćenje autoričinih osvrti. Prvo, drugo i treće poglavlje općenitije su prirode; opisuje se stanje u Queenslandu s pojašnjenjima trenutnih i nedavnih reformi. Detaljno se razrađuje kontekst same savezne države jer, kako navodi Heffernan, postoje određene kulturološke i ine razlike koje nisu karakteristične za cijelu Australiju. Na tu će se tezu autorica redovito vraćati, naročito u poglavljima koja su fokusirana na intervju s kolegama ravnateljima.

Otprilike u vrijeme spomenute konferencije, objavljen je podatak kako je Queensland po svojim rezultatima ispodprosječan, zbog čega je odlučeno kako je nužno reformirati školstvo. U određenoj mjeri, to se odnosi i na ravnatelje škola kod kojih se preispituju liderske osobine. Uvodni je dio knjige posvećen teorijskom okviru koji govori o samoj ideji ravnatelja, položaju vođe u društvu i prijašnjim reformama. Autorica koristi ovaj prostor kako bi približila postupak ocjenjivanja učenika na državnoj razini. Taj je segment zamišljen kao uvođenje čitatelja u razgovore s troje ravnatelja koji su

intervjuirani u razdoblju od tri školske godine. Razgovori su vođeni otprilike svakih šest mjeseci. Radi zaštite podataka, autorica je ravnatelje navodila pod izmišljenim imenima, pa je tako razgovarala s Maxom, Judy i Scottom, o kojima će kasnije biti više riječi.

Navedeni ravnatelji detaljnije su uvedeni u četvrtom poglavlju. Ideja je bila u tome da se sa svakim od njih obavi razgovor dva puta godišnje kako bi se provjerile posljedice reformi. To je na neki način bilo provjeravanje ranije iznesene teorije u praksi. S obzirom na to da svi ravnatelji rade u školama iz istoga područja, očekivalo se kako će reforme jednako utjecati na sve. Međutim, to nije bio slučaj za što su navedeni i primjeri. Iako su njihove škole smještene u istu saveznu državu, ravnatelji navode kako postoje određene kulturološke, geografske i socijalne razlike među učenicima koje vladini standardizirani testovi ne uzimaju u obzir. Upravo o tim razlikama bit će uglavnom najviše riječi u ostatku knjige. Sedmo poglavlje bliže se oslanja na ovo u smislu da troje ravnatelja iskazuje svoja razmišljanja o potrebi iskazivanja uspjeha u znamenkama. Drugim riječima, govore o sve češćoj kvantifikaciji znanja koja se potom predočuje javnosti, bez razmatranja pojedinosti koje utječu na te brojke. U tome je poglavlju autorica naročito često citirala svoje kolege, vjerno prenoseći njihova iskustva.

Heffernan općenito nudi slojevit presjek teorijskog i praktičnog razmišljanja o ravnateljstvu i vodstvu u školi. Primjerice, nakon iznošenja važnih segmenata literature koja govori o školstvu i analizi reforme, a koju je potrebno podići na višu razinu, uslijedit će stranice posvećene intervjuima u kojima ravnatelji iznose svoje stavove. To je posebno zanimljivo u šestom poglavlju koje je naslovljeno *Držite se pletenja!*. Tu je metaforu izrekao jedan od ispitanika, a odnosi se na činjenicu kako je posao ravnatelja sve više utopljen u praćenje podataka i mnoštvo sastanaka o poboljšanju škole, a sve se manje o radu s učenicima odnosno, ravnatelji se sve rjeđe bave onime za što su zaista kvalificirani. Kako navodi Max u sedmom poglavlju, sve se vrti oko brojčanih podataka. Pritom ravnatelji uglavnom iskazuju nezadovoljstvo takvim stanjem jer ih znatan broj te podatke ne razumije, izuzev krajnjeg rezultata da njihova ustanova ne producira učinkovitost u radu. Ujedno, iako je svakome od njih preporučeno obratiti se višim institucijama za pomoć, velika većina to ne radi kako ne bi ostavili dojam nekompetentnosti i neznanja.

To se viđenje poklapa sa Scottovim razmišljanjem. Naime, njega je autorica citirala kako govori da «onima izvana» (misli se na nadzornike i ministarstvo) zapravo nije bitno kako se nešto radi dok god se produciraju dobri rezultati. Drugim riječima, metoda je manje važna ako završni podaci pokazuju napredak. Takva praksa onemogućava kvalitetan rad mnogim ravnateljima koji se ne snalaze u moru upitnika, procjena i znamenki. Neki ravnatelji svjedoče kako se od njih svake godine traži sve više, svakom novom reformom stupaju na snagu novosti i upitno je tko će se snaći u svemu. Iako se reforme mijenjaju, zaključuju ispitanici, stalna im je potreba za neprestanim napretkom koji se isključivo mjeri kroz statističke podatke, a oni, kako kažu, ne moraju odgovarati pravom stanju stvari jer se izvlače samo prosjeci i procjene. Uspjeh ravnatelja mjeri se uspjehom učenika, a to znači da se svaki ravnateljev potez ogleda kroz krajnje ishode koje će poiliti učenik. Međutim, pitaju se, je li takvo razmišljanje realno?

Heffernan je svojom knjigom ponudila detaljan uvid u teorijsko, ali – što je možda važnije – i u praktično stanje stvari u Australiji. Posljednjim, osmim poglavljem ponudila je razloge zašto smatra da bi knjiga mogla biti korisna stručnjacima, ali i kolegama ravnateljima. Ona se ni u jednom trenu ne ograničava na kolege, čak niti na Australiju. Općenito se tijekom čitanja stječe dojam kako je tekst zaista namijenjen (i) laicima, a ne isključivo stručnjacima. Nerijetko se referira na roditelje, uzimajući u obzir okolinu iz koje dolaze učenici, što i ravnatelji rado ističu. Te su razlike nevidljive standardiziranome ispitu, unatoč tome što itekako utječu na krajnji rezultat. Čvrstim ispreplitanjem teorijskog okvira i praktičnog zbivanja, autorica je pokazala zašto je tome tako.

Iako je nezahvalno očekivati kako će slika stanja u jednoj državi biti primjenjiva u drugoj, knjiga je svakako preporučljiva hrvatskoj publici. Korisno je promotriti određene aspekte koji su donijeli napredak te razmotriti njihovo primjenjivanje u školstvu. S druge pak strane, poželjno je uzeti u obzir faktore koji nisu omogućili progres i tako na neki način izbjeći ponavljanje tuđih pogrešaka. Postoje sličnosti između hrvatskoga i australskoga školstva (standardizirani ispiti, česte reforme obrazovanja, kulturološke razlike unutar same države...) zbog čega dublji uvid može biti koristan. S obzirom na određena previranja vezana uz školstvo u Hrvatskoj, svaka je pomoć dobrodošla kako bi se taj proces priveo uspješnom kraju.