

UDK: 371.1.014.521:272(497.6)

Stručni rad

Primljeno: lipanj 2011.

Anto LEDIĆ

Katolički školski centar „Sv. Pavao“ Zenica

Aska Borića 20, BiH – 72000 Zenica

anto.ledic@yahoo.com

ULOGA I KOMPETENCIJE RAVNATELJA U KATOLIČKIM ŠKOLSKIM CENTRIMA „ŠKOLE ZA EUROPU“ U BOSNI I HERCEGOVINI KAO NOSITELJA RUKOVODNIH I ODGOJNIH FUNKCIJA

Sažetak

Ravnateljstvo je novi model upravljanja u obrazovnom menadžmentu koji je do sada primijenjen samo u sustavu katoličkog školstva u Bosni i Hercegovini. U Republici Hrvatskoj pojam ravnatelj zamijenio je donedavnu ulogu direktora dok se u Katoličkim školskim centrima „Školama za Europu“ u Bosni i Hercegovini zadržao pojam i uloga direktora, a nasuprot tome uspostavila i uloga ravnatelja. Osnivač katoličkih škola nastojao je zadržati tradicionalnu ulogu direktora te postaviti i ravnatelje kao organizacijske lidere ili koordinate poslovanja unutar škole i na taj način rasteretiti obveze direktora, čija je glavna uloga izvršavanje svih zadaća u nastavnom procesu. Budući da osnivač u samom početku nije imao jasnu viziju uloge ravnatelja, a imenovao je takve osobe iz reda svećenika, koji po njegovu mišljenju odgovaraju ovoj vrsti poslova, trebalo je proći određeno vrijeme da se iskristaliziraju ne samo odgovornosti nego i radni zadaci. U samom početku rada škola ravnatelji su nerijetko obavljali i poslove direktora pa su se kompetencije negdje podudarale ili mimoilazile, što je dovelo nekada i do određenih nesuglasica. Centri su izrastali u sve veće škole i sa sve većim brojem upisanih učenika, a time su rasli i zahtjevi, stoga se ravnateljska uloga morala ograničiti na menadžersku, organizacijsku i logističku transformaciju obveza ravnatelja. Samim tim trebalo je odrediti uloge i kompetencije ravnatelja i direktora, ograničiti područje djelovanja te postaviti jasne ciljeve rada i ravnatelja i direktora. Ovaj prikaz nastoji definirati, pojasniti i kompetencije i odgojno-obrazovnu ulogu ravnatelja u katoličkim školskim centrima „Škole za Europu“.

Ključne riječi: ravnatelj, direktor, katolički školski centri u Bosni i Hercegovini, rukovodne funkcije, menadžment u obrazovanju, rukovodna uloga ravnatelja, suvremena škola, motivacija, pedagoški rukovoditelj, vođa - lider.

Uvod

Otvaranjem katoličkih školskih centara u Bosni i Hercegovini otvorile su se i neke nove odgojno-obrazovne odgovornosti i kompetencije koje se nisu odnosile samo na odgoj i obrazovanje nego su imale dodirnih točaka s upravljanjem i menadžmentom. Stoga su se i birale osobe koje će svojom stručnom osposobljenošću, profesionalnom orijentacijom i entuzijazmom, nesebično (u)voditi nova pedagoška načela odgoja, organizaciju kolektiva, ustroja zajednice i vodstva uopće. U ovom radu ne želimo govoriti o odgojno-obrazovnim novinama katoličkih školskih centara „Škola za Europu“ nego o kompetencijama takvih i tih osoba koje trebaju mijenjati tradicionalni organizacijski i menadžerski posao vođenja škola. Promjene školskog sustava svjetski su proces i nužno je govoriti o njima, a pogotovo u našoj zemlji, i zato je potrebno ulaziti u sve vidove promjena a prije svega promjena u rukovođenju školom. Područje rukovođenja, kao i svako drugo područje, ima svoju osnovnu terminologiju, a sadržaj pojmova znatno se razlikuje od njihova shvaćanja u standardnom govoru. Važno je uočiti razliku između rukovodnih pojmova koji se susreću u ovim školama i već postojećim tradicionalnim školama. To su prije svega ravnatelji i direktori jer se i jedan i drugi pojam vežu uz planiranje, organiziranje, operacionalizaciju rada, vođenje, praćenje, evaluaciju i jednom riječju kompletno rukovođenje organizacijom škole. Budući da u katoličkim školskim centrima postoje i ravnatelji i direktori, osjeća se potreba razjasniti kompetencijske uloge tih dvaju rukovodnih položaja ili tih dviju zadaća. Kad kažemo kompetencijama, onda mislimo na znanja, karakteristike, vještine, odlike, osobine, ponašanje itd. koje ravnatelj mora imati da bi izvršio specifične zadaće koje mu donosi njegova funkcija. Pokušat ćemo razraditi problematiku u nekoliko poglavlja koja će, nadamo se, donijeti nove informacije u rukovodnim kadrovima u KŠC-ima i razjasniti česte nesuglasice kada su u pitanju i terminološke distinkcije i stručno-pedagoške kompetencije.

1. Ravnatelj kao nositelj rukovodnih funkcija u katoličkim školskim centrima „Škole za Europu“ u BiH

S demokratskim promjenama u bivšoj državi došlo je i do pojmovnih ili jezičnih promjena u pojedinim organizacijskim ulogama. Tako se u susjednoj Republici Hrvatskoj pojam ili funkcija „direktora“ zamijenila pojmom „ravnatelja“, s tim da je kod nas u Bosni i Hercegovini zadržan naslov „direktor“, ali u praksu uveden i ravnatelj kao

funkcija. Osnivač katoličkih škola u Bosni i Hercegovini, prateći odgojno-obrazovna gibanja u našoj zemlji i u Europi, osviješten o važnosti obrazovanja u vremenu koje su uzburkali međunacionalni i politički sukobi, odlučuje otvoriti Katoličke školske centre koji će biti po mjeri europskog čovjeka. Jedno od velikih priznanja sustavu katoličkih škola u BiH činjenica je da su te škole dio velike obitelji katoličkog školstva u Europi i svijetu, što potvrđuje i punopravno članstvo u *Europskom odboru za katoličko školstvo (CEEC = Comité Européen pour l'Enseignement Catholique)*. CEEC ima članice iz 30 zemalja Europe s 30.500 škola te preko 7,5 milijuna učenika. S tim razlogom opravdavamo što te škole nose naziv "Škole za Europu". Kompetencijama i ulogama ravnatelja (direktora) do sada se najviše bavio dr. Stjepan Staničić koji kaže da „povijesni pregled rukovodne uloge ravnatelja neposredno je povezan s razvojem škole i izazovima kojima je škola izložena“¹, iako kod nas još nije jasno definirano je li ravnatelj direktor ili voditelj ili menadžer škole, ili postoje još neke uloge koje su vezane uz pojam ravnatelja. Upravljanje, a posebno odgovornost za djelovanje obrazovnih ustanova povjerava se prosvjetnim tijelima koja čine ravnatelji, direktori, psiholozi i pedagozi. Međutim, u novije vrijeme uvode se novi procesi upravljanja, tijekom kojih se preispituju ciljevi obrazovanja u suvremenim uvjetima, te efikasnost postupaka njihova ostvarivanja. Dosadašnji rezultati u školskom sustavu tijekom petnaestogodišnjeg postojanja KŠC-a u BiH nameću potrebu analize odgovornih funkcija, a osobito osvješćuju potrebu izbora osoba odgovarajućih kvaliteta koje će jamčiti uspješnu transformaciju suvremenih spoznaja odgojno-obrazovnog rada škole. Iz takvih se stajališta profiliraju zahtjevi suvremenom školskom ravnatelju koje podrazumijevaju neke determinante kao što su:

(1) voditi školu prema bitno promijenjenim ciljevima i u znatno izmijenjenim uvjetima ostvarivanja obrazovanja,

(2) prepustiti stari profil službenika državne birokracije užem krugu suradnika (direktor i tajništvo) i transformirati se u javnu funkciju kojoj prioritetne ciljeve određuju korisnici usluga škole i

(3) pronaći prikladne načine vođenja u školi koja osim poučavanja učenika funkcionira kao organizacija koja sama uči.²

Prema navedenim smjernicama ravnatelj, uz fazu razvoja, treba preuzeti aktivnu ulogu profesionalnog menadžera koji se treba brinuti o ljudskim, financijskim i fizičkim resursima u funkciji ostvarivanja

¹ Stjepan STANIČIĆ, *Menadžment u obrazovanju* (Rijeka: Vlastita naklada, 2006.), 140.

² Stjepan STANIČIĆ, *Menadžment u obrazovanju*, 140.

ciljeva i zadaća svoje škole. Jedno od važnih područja djelovanja suvremenih ravnatelja u katoličkim školskim centrima „Škole za Europu“ jest primjena novih tehnologija u funkciji informiranja, komuniciranja i učenja. Rastuća tehnološka infrastruktura, multimedijски izvori znanja, novi obrazovni sustavi, temeljeni na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji koji potiskuju tradicionalni rad u obrazovanju, postaju sastavni dio strategije i organizacije učenja, ali i organizacije rada u školama. Stoga se od „ravnatelja ne očekuje samo odgovarajuća informatička pismenost, što je prijeko potrebno jer je sav napredak kako organizacijski tako i poslovni usmjeren na suvremena tehnička pomagala, nego ima vodeću ulogu u afirmaciji njezine primjene, osobito u procesu učenja i poučavanja, te u vođenju poslovanja škole“.³ Ravnatelja kao rukovoditelja odgojno-obrazovne ustanove „Škole za Europu“ ponajprije determinira njegova rukovodna uloga⁴ u kojoj je sadržana odgovornost za ostvarenje ciljeva škole. Ravnatelj katoličkih škola nije uvijek izravni i isključivi nositelj svih poslova u školi, kako se često misli, osobito kada su u pitanju poslovi koji determiniraju vođenje nastavnog procesa. Specifičnost je njegove uloge u većini slučajeva kada se radi o nastavi, nastavnom planu i programu, participaciji u poslovima direktora, pedagoga i psihologa škole. Možemo reći da je ravnatelj zamišljen kao osoba koja će usklađivati i pratiti ostvarivanje ciljeva, poslova u školi, zadaća i programa, zastupanja vanjske politike škole, prezentacije u medijima, te informirati osnivača⁵ o realizaciji ciljeva. Stoga je njegova uloga dvojaka; on je na jednoj strani upravni i poslovni organ koji vodi brigu o svrhovitom, racionalnom i legalnom poslovanju škole, i na drugoj strani koordinira s direktorom škole profesionalni pedagoški rad u funkciji ostvarenja razine procesa rada i postignuća škole. Jednom riječju možemo reći: ravnatelj u katoličkim školskim centrima „Škole za Europu“ je i menadžer i pedagoški rukovoditelj, a o čemu će biti više riječi u sljedećem poglavlju.

³ Stjepan STANIČIĆ, *Menadžment u obrazovanju*, 141.

⁴ Rukovodna uloga određena je očekivanjima što je drugi imaju od osobe koja nosi određene funkcije. S ulogom je neposredno povezan i status koji se percipira kao socijalna vrijednost povezana s ugledom nositelja uloge u određenom okružju, tj. društvu, grupi ili organizaciji. Fikreta BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, *Menagement ljudskih potencijala* (Zagreb: Golden marketing, 1999.), 446.

⁵ Osnivač Katoličkih školskih centara „Škole za Europu“ u Bosni i Hercegovini je Vrhbosanska nadbiskupija sa sjedištem u Sarajevu. Budući da je i Banjalučka biskupija otvorila dvije takve škole, u Banja Luci i Bihaću, one jurisdikcijski pripadaju Banjalučkoj biskupiji, ali su u sastavu katoličkih škola „Škole za Europu“ kojima je na čelu msgr. dr. Pero Sudar, pomoćni biskup vrhbosanski i promicatelj katoličkog školstva u BiH.

2. Ravnatelj kao pedagoški rukovoditelj

Kad kažemo pedagoški rukovoditelj, odmah nam se nameće i odgovor da je riječ o osobi koja u svojem radu obuhvaća cjelovit odgojno-obrazovni proces čiji je rad usmjeren prema sudjelovanju na postavljanje ciljeva odgoja, odabiru metoda i sadržaja s pomoću kojih će se djeci prenijeti temeljne odgojne vrijednosti i spoznaje koje će ih potaknuti na maksimalan razvoj njihovih sposobnosti. Pedagog s odgajateljima planira, provodi i procjenjuje njihovo stručno usavršavanje i organizira većinu događaja u školi u koordinaciji s ravnateljstvom, roditeljima, Vijećem učenika i roditelja. Međutim, uz sve navedene kompetencije pedagoga, stručno pedagoško područje rada suvremene škole karakterizira stalnu promjenu i inovativnost, stoga je i ravnatelj na određeni način otvoren za sva ta pitanja koja su predisponirana za pedagoga. Katoličke školske centre mnogi danas smatraju suvremenim školama jer posjeduju u nekim segmentima bolju tehničku opremljenost od mnogih drugih škola u okružju, pa i na području Bosne i Hercegovine. Iako to možda i nije uvijek tako, ipak te škole nastoje osuvremeniti kabinetsku nastavu najnovijim tehničkim pomagalima. Poznato je da suvremenu školu ne čine samo tehnička pomagala nego prije svega suvremene ideje i suvremeni pristup učeniku i zajednički rad odgojne ekipe na osposobljavanju učenika u odgoju i u obrazovanju. Taj pristup učeniku, kojega nazvasmo kao „suvremeni“, odnosi se na drukčiji pristup u odnosu na dosadašnji: nastavnik je predavač, implementator znanja, govornik ... i u pojedinim dekadama školske godine ispitivač. Takav odnos je na određen način dovodio do alijenacije učenika od nastavnika - učitelja. Danas takav odnos treba mijenjati i u rukovodnim i u pedagoškim elementima. Prema sadržaju pojma pedagoški rukovoditelj može se razumjeti na dva načina:

- škola je odgojno-obrazovna ustanova u kojoj se ostvaruje odgojno-obrazovni proces. Onaj koji rukovodi školom, rukovodi i pedagoškim procesom u njoj, pa je prema tome njezin pedagoški rukovoditelj,
- činjenica je da se ravnatelji međusobno razlikuju u mnogim karakteristikama, pa u i u svojoj osposobljenosti i spremnosti za skrb o pedagoškom području škole.⁶

Kad se ravnatelj atribuirao kao pedagoškog rukovoditelja škole, onda je u tome implicitna poruka da se premalo sudjeluje u pedagoškim poslovima škole i da bi njegova participacija u tim poslovima tre-

⁶ Stjepan STANIČIĆ, *Menadžment u obrazovanju*, 145.

bala biti znatno veća. Takav implantat Domović opisuje kao suradnju odgajatelja i odgajanika tako da "suradnja ovisi o kvalitetu interakcije i komunikacije u njihovom međusobnom odnosu"⁷ tako da je u nastavi međuljudski odnos, o kojemu smo već govorili, proces koji se kroz interakciju i komunikaciju uspostavlja između nastavnika i pojedinog učenika ili razreda kao cjeline. Opravdano je da se ravnatelj u katoličkim školskim centrima „Škole za Europu“ može smatrati pedagoškim rukovoditeljem ako prioritet u ostvarivanju programa škole pridaje stručno pedagoškim poslovima, kao što su:

- programiranje i planiranje programa rada,
- uvođenje inovacija,
- sudjelovanje u analizi ostvarenih rezultata rada u školi, zajedno s direktorom škole,
- sudjelovanje u izravnom odgojno-obrazovnom radu,
- savjeti nastavnicima,
- duhovni poticaji,
- održavanje pedagoških i moralnih predavanja,
- vrednovanje ostvarenih rezultata u izvannastavnim aktivnostima,
- suradnja s roditeljima i širom društvenom zajednicom,
- predstavljanje škole u medijima itd.

Upravo tom temom bavi se i Priručnik za obuku školskih timova u „demokratskom školskom menadžmentu“, gdje je postavljen cijeli niz vrijednosti dobrog direktora škole, u našem slučaju menadžera škole, a koji mogu biti dobar orijentir u kreiranju poslova i kompetencija ravnatelja. Da bi ravnatelj bio dobar rukovoditelj škole, njegova zadaća je da:

- aktivno oblikuje kulturu i školski duh
- ima visoka očekivanja
- ohrabruje
- spreman je na konsultacije
- iznalazi i određuje vrijeme za rasprave
- ima sposobnost slušanja
- uočljiv (ali ne stoji iznad kolega)
- motivira
- preuzima odgovornost
- ima sposobnost organiziranja
- ima stvarni kontakt sa školom i istinski je ekspert

⁷ Vlatka DOMOVIĆ, *Školsko ozračje i učinkovitost škole* (Jastrebarsko: Naklada slap, 2003.), 20.

- naglašava profesionalni razvoj osoblja
- mora biti dobar u financijskom menadžmentu
- mora biti dobar u marketingu
- mora biti dobar u kreiranju mreža ...⁸

Dakle, biti ravnatelj u suvremenoj školi znači neprestano se susretati s novinama u mnogim područjima, kao što su oblikovanje kulture života i školskog duha, imati visoku svijest o odgovornosti marketinga, mijenjati stare navike a uvoditi nove, uvoditi nova tehnološka dostignuća itd. U tim akcijama razvojnih kompetencija ravnatelja reflektira se sposobnost odgojno-obrazovne organizacije da svoje organizacijske mehanizme, nastavničke, materijalne i sve druge potencijale mijenja u skladu s razvojem društva, prvenstveno znanosti, tehnologije i socijalne sfere, trajno inovirajući nastavnu tehnologiju s ciljem da poboljšava znanja i sposobnosti svojih nastavnika a time i učenika, kao i vlastitog rejtinga. Pod mijenjanjem ne smije se podrazumijevati improviziranje na brzinu. Da bi se ono planski, bez stresa i naglih prevrata ostvarilo, to podrazumijeva „visok stupanj unutarnje organiziranosti škole i veoma sposobne i adaptabilne nastavnike“⁹, a što je svakako i jedna od zadaća ravnatelja škole kada odabire nove kadrove i postavlja uvjete za primanje nastavnog osoblja.

3. Ravnatelj kao glavni motivator u kreiranju zdravih odnosa unutar kolektiva i ostvarivanja boljih odgojno-obrazovnih zadaća

Onaj tko želi imati osoblje koje uspješno ostvaruje zadane ciljeve, mora poznavati motivacijske tehnike. Istina je da je uspješnost svakog pojedinca, pa i organizacije, najprije određena njegovim znanjem i sposobnostima ali u krajnjem slučaju i motivacijom. Umijeće motiviranja danas je jedna od najdragocjenijih vrijednosti suvremenog rukovoditelja. Svaki se ravnatelj, kojemu je stalo do uspješnog ostvarenja ciljeva škole i zdrave klime unutar kolektiva, ne jednom zapitao zašto neki njegovi zaposlenici rade marljivo i kvalitetno dok drugi rade malo i površno. Kako motivirati ljude i što bi to bila motivacija, pitanje je koje se postavljalo ne samo danas nego kroz mnoga stoljeća. To je pitanje dakle ključni problem menadžera, a odgovor na njega može se potražiti u samom menadžmentu. Proces motivacije je kompleksniji

⁸ Priručnik za obuku školskih menadžment timova u „demokratskom školskom menadžmentu“ (Pedagoški zavod Tuzla, 2005.-2006.), 54.

⁹ Milan RATKOVIĆ, *Škola: juče, danas, sutra* (Sremski Karlovci: Kairos, 2002.), 25.

nego što većina ljudi vjeruje. Menadžeri imaju iznimno „važnu i ključnu ulogu u podizanju motivacije zaposlenih putem otklanjanja svih objektivnih situacijskih prepreka koje mogu umanjiti uspješnost u obavljanju zadataka, i putem razvijanja dobrih međuljudskih odnosa, podrške i suradnje u grupi ili jedinici kojom rukovode“.¹⁰ Ljudi imaju različite potrebe, postavljaju različite ciljeve i stoga zaposlenike treba motivirati nudeći im raditi ono što se nagrađuje, odnosno plaća – bilo materijalno bilo moralno. Prema tome i motivaciju možemo podijeliti na materijalnu i moralnu. Međutim, očigledno je da se prije ili kasnije, „moralni motivi u svijesti zaposlenih pretvaraju u materijalne, pa samim tim materijalni motivatori imaju neuporedivo veću snagu motiviranja“.¹¹ Budući da su se kroz desetljeća mnogi znanstvenici bavili ovim problemom, došlo se i do raznih teorija od kojih je najpoznatija teorija Abrahama Maslowa. Diferenciranje različitih potreba pojedinca, od kojih su neke važnije od drugih, što omogućuje njihovo svrstavanje u hijerarhijsku strukturu, jesu polazište ove teorije. Maslow navodi pet osnovnih potreba čovjeka: (1) potreba za samoostvarenjem, (2) potreba za poštovanjem, (3) potreba za pripadanjem, (4) potreba za sigurnošću, (5) fiziološke potrebe.¹² Maslow je zaključio da kad se jedan skup potreba zadovolji, ta vrsta potreba prestaje biti motivator. Istraživanja što su provjeravala ispravnost ove teorije pokazala su da na višim razinama hijerarhije, snaga potreba varira kod pojedinaca.¹³ Ova teorija, kao i mnoge druge, ravnateljima mogu poslužiti kako razumjeti sam pojam motivacije i kako uspješno motivirati svoje suradnike. Ostati motiviran uvijek predstavlja poteškoću jer stalno se borimo s negativnim mislima, anksioznošću i strahom od budućnosti. Svatko se povremeno suočava sa sumnjama i potištenošću, međutim ono što razlikuje uspješne ljude, mogućnost je da odvoje takve misli i nastave se kretati naprijed. Ravnatelj je osoba koja će u tim momentima krize pronaći najbolju metodu podizanja nivoa svijesti i odgovornosti djelatnika a prije svega njihove vrijednosti.

¹⁰ Fikreta BAHTIJAREVIĆ-ŠIBER, *Menagement ljudskih potencijala*, 763.

¹¹ Mića JOVANOVIĆ-BOŽINOV – Momčilo ŽIVKOVIĆ – Tatjana CVETKOVIĆ, *Organizaciono ponašanje* (Beograd: „Megatrend“ univerzitet primenjenih nauka, 2003.)

¹² Abraham MASLOW, *Psihologija u menadžmentu* (Novi Sad: Adižes, 2004.)

¹³ Mladen ZVONAREVIĆ, *Socijalna psihologija* (Zagreb: Školska knjiga, 1978.), 230.

4. Ravnatelj kao menadžer i (ili) vođa škole

Vodstvo i menadžerstvo nisu identične aktivnosti i ne označavaju istu kategoriju. Menadžment ima mnogo obuhvatnije polje djelovanja od vodstva i fokusira se jednako na pitanja ponašanja kao i „neponašanja“, zapravo planiranja, organiziranja, vođenja, koordiniranja i kontrole. Skoro svaka organizacija danas ima menadžera, ali „nije svaki menadžer vođa iako on ili ona imaju ovlaštenje da donose odluke“.¹⁴ Jovanović-Božinov i ostali, vođenje (leading) definiraju kao „najvažniji aspekt menadžmenta i kao jedna od funkcija menadžmenta vođenje obuhvaća veći broj aktivnosti usmjerenih na interakciju između menadžera i suradnika“ dok ističu da je „suština vođenja sposobnost vođe da utiče na ljude (suradnike) kako bi oni svojim radom i akcijama doprinijeli ostvarivanju zajedničkih ciljeva“¹⁵, a utjecati se može prije svega vlastitim primjerom, autoritetom i naglašavanjem profesionalne orijentacije kao obveze. Nameće nam se pitanje jesu li ravnatelji u KŠC-ima „Škole za Europu“, menadžeri ili vođe!? Ravnatelj (menadžer) prepoznaje se po tome što se u svojem djelovanju ne usmjerava izravno na stručno-pedagoški rad, koji je povjeren direktorima, pedagozima i psiholozima, nego na one poslove koji će omogućiti da se stručno-pedagoški rad ostvari na najbolji mogući način. Stoga je osnivač postavio ravnatelja da bi se rasteretilo direktore poslova koji su vezani uz stvaranje tehničkih i organizacijskih poslova. Zbog toga će ravnatelj osobito voditi brigu o školskom prostoru, pribavljanju suvremene opreme, povezivanju sa sponzorima-donatorima, uređivanju školskog prostora prema pedagoškim standardima, stvaranju preduvjeta izgradnje razrednog prostora optimalne veličine kako bi njihov raspored bio funkcionalan, te da se učenici i nastavnici u takvu prostoru osjećaju ugodno a time i potaknu na kvalitetan rad. Za razliku od tradicionalnih direktora, u ovim školama ravnateljima je jedna od bitnih zadaća uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa sa svim značajnijim tvrtkama u svom okružju, kao i s lokalnim vlastima. Svaki ravnatelj svjestan je da mu školu mogu afirmirati samo dobri stručnjaci a da je dobar stručnjak onaj koji se stalno usavršava. Stoga će osigurati uvjete za stručno usavršavanje svojih djelatnika. Osobito direktora, pedagoga, psihologa i tajnika škole. Budući da su za stručna usavršavanja potrebna sred-

¹⁴ Zikrija ISAKOVIĆ, *Transformacijsko vođenje škola* (Lukavac: KUD „Gajret“ Puračić, 2008.), 30.

¹⁵ Mića JOVANOVIĆ-BOŽINOV – Momčilo ŽIVKOVIĆ – Tatjana CVETKOVIĆ, *Organizaciono ponašanje*, 254.

stva, ravnatelj će osigurati i pronaći sredstva da svoje ljude pošalje na sve važnije stručne skupove i seminare. I ne samo u zemlji nego i u inozemstvu te truditi se dovesti u svoju školu utjecajne stručnjake pojedinih profesija koji će svojim znanjem i stručnim autoritetom pridonijeti podizanju stručne i pedagoške kompetencije nastavnika. Imajući pred očima navedene činjenice i promatrajući ulogu ravnatelja kao pedagoškog rukovoditelja, menadžera škole ili vođe, nameće nam se pitanje: Jesu li oba ova tipa u katoličkim školskim centrima „Škole za Europu“ zastupljena u opisu posla današnjeg ravnatelja? Za uspješnu organizaciju potreban je uspješan rukovoditelj, menadžer ili vođa. To se može odnositi i kada je kvaliteta u pitanju. Stoga će ravnatelj svojim rukovodnim funkcijama, planiranjem, programiranjem, prijedlozima, projektima, organiziranjem ljudskih i materijalnih resursa, usavršavanjem ljudskih potencijala škole, vrednovanjem ostvarenih rezultata itd. stvarati uvjete koji će pridonositi većoj kvaliteti škole. Ako je ravnatelju cilj kvalitetna škola i uspješna realizacija zadanih programa, onda će mu sigurno biti i temeljna uloga stvarati kvalitetnu i uspješnu školu, kao i „pronazati i koristiti ono najbolje u svojim suradnicima i u sebi samome“.¹⁶ Uspješnost će se mjeriti i kroz znanje učenika i kroz stvaranje općeg mnijenja u široj društvenoj zajednici da ta škola pruža ono što današnji europski čovjek treba.

Zaključak

Svaka organizacija u širem planu zahtijeva promjene pa tako i promjene u školskoj praksi. Stoga se i ravnatelji, kao menadžeri i vođe, često susreću s problemom odgovornosti za implementaciju različitih oblika promjena, a za koje često i ne postoje odgovarajući uvjeti. Prosvjeta ne može zaobići temu rukovođenja želi li se pokrenuti k boljim rezultatima. A kako je ravnatelj jedna od najvažnijih karika rukovodne kategorije, onda se treba pristupiti i studioznijem istraživanju te uloge. Ono što je prioritetno u ovom radu jest razjasniti pojam i ulogu ravnatelja u KŠC-ima „Školama za Europu“ u BiH, koji su temeljni nositelji organizacije, kulture, rukovoditelji, menadžeri i vođe, ali ne i direktori škole, kako se često misli i poistovjećuje. U organizaciji katoličkog školstva postoje ljudi koji rade što je potrebno u sustavu, ali i ljudi koji rade na sustavu i koji su odgovorni za kvalitetu sustava. Iz tih razloga, kao i onih praktičnih o kojima je u radu bilo govora, ustoličeni su i imenovani kompetentni ravnatelji koji će koordinirati cjelokupni

¹⁶ Peter DRUCKER, *Efikan direktor* (Zagreb: Privredni vjesnik, 1992.), 55.

proces odgoja s direktorima, pedagozima i psiholozima, kako na nivou obrazovanja tako i u segmentu ekonomije, kulture, duhovnosti i cjelokupne politike škole. Kroz dosadašnju praksu uvidjelo se da takav način organizacijskog ustroja škole dovodi do boljih rezultata i na nivou odgojno-obrazovnog plana i u menadžmentu škole. Direktori su odgovorni za nastavni proces i svoje vrijeme posvetili su što kvalitetnijoj realizaciji nastavnog plana i programa dok su obveze ravnatelja, uz koordinirani rad na odgojnom planu, najvećim dijelom vezane uz menadžment škole.

ROLE AND COMPETENCE OF PRINCIPALS IN CATHOLIC SCHOOL CENTERS "SCHOOLS FOR EUROPE" IN BOSNIA AND HERZEGOVINA AS MANAGERS AND EDUCATORS

Summary

The role of "principal" is new in educational management in Bosnia and Herzegovina and has until now been applied only in the Catholic education system in the country. In the Republic of Croatia, the "principal" is referred to as the "director", while in Catholic school centers – "Schools for Europe" – in Bosnia and Herzegovina there are two functions – a "principal" and, separately, a "director". At their foundation the Catholic school centers maintained the traditional role of "director" and introduced the separate position of a "principal" who serves as an organizational leader or coordinator within the school and thus relieves the "director" of some duties. The main role of the director is the execution of all tasks in the teaching process. Since at the very beginning there was no clear vision as to the role of principal and since all the principals were priests, who were judged to be ideally suited to this kind of work, some time was required before the responsibilities and operating tasks of principals became clear. At the very beginning of the Catholic school centers, the principals often also performed the duties of directors, and this overlapping of competence and responsibility sometimes led to misunderstanding. As the Catholic school centers developed and enrolled ever-increasing numbers of students, demands on them increased proportionately, and this in turn meant that the role of principal had to be limited to managerial, organizational and logistical duties. It became necessary to determine the roles and competencies of principals and directors; to define the scope of their respective activities and to set clear objectives for principals and directors. This paper seeks to define and clarify the competencies and educational/mentoring role of principals in Catholic school centers – "Schools for Europe".

Key words: *principal, director, Catholic school centers in Bosnia and Herzegovina, leadership functions, management in education, leadership role of the principal, modern school, motivation, educational manager, leader.*

Translation: Darko Tomašević and Kevin Sullivan