

## Delegiranje u procesu vođenja škole – relikv prošlosti ili trajna nužnost?

Rahaela Varga\*

[rvarga@foozos.hr](mailto:rvarga@foozos.hr)

<https://orcid.org/0000-0002-8402-2578>

Vlatka Zahirović\*\*

[vlatka.zahirovic@skole.hr](mailto:vlatka.zahirovic@skole.hr)

<https://orcid.org/0009-0000-6862-0431>

<https://doi.org/10.31192/np.21.3.11>

UDK: 373-057.162:316.46

Prethodno priopćenje /

Preliminary communication

Primljeno: 9. ožujka 2023.

Prihvaćeno: 18. svibnja 2023.

*Problem vođenja škole dugo je aktualan u procesu reformiranja školskog sustava, pri čemu se propituje autonomija ravnatelja škole, ali i uključenost ostalih dionika u donošenje odluka koje ih se tiču. Pritom se nastoji napustiti model individualnog vođenja škole, koji podrazumijeva ravnatelja kao jedinog nositelja odlučivanja u vođenju škole. Umjesto toga, zagovara se model distribuiranog vođenja u procesu kojega se moć odlučivanja dijeli sa svim dionicima odgoja i obrazovanja, a radi povećanja kvalitete odgoja i obrazovanja. Postavlja se pitanje kako se u taj proces uklapa delegiranje, koje je kulturalno uvjetovano i manifestira spremnost zaposlenika na prakticiranje takve prakse u procesu donošenja odluka. Sukladno tomu, cilj je bio provesti analizu teorijskih modela vođenja škole da bi se ovim radom doprinijelo razumijevanju položaja delegiranja na razmeđu individualnoga i distribuiranog školskog vođenja. Iako delegiranje sadrži elemente distribuiranog vođenja jer su u vođenje uključeni i drugi dionici, još uvijek je u ovom modelu vođenja naglašeno individualno vođenje ravnatelja i autoritet koji proizlazi iz njegove formalne pozicije u hijerarhiji škole. Ono je još uvijek zastupljeno u školama i odolijeva suvremenim nagnućima, budući da viša razina aktivnog uključivanja zahtijeva spremnost svih zaposlenika na dijeljenje odgovornosti, iz čega onda proizlazi zahtjev za demokratizacijom cjelokupne kulture škole.*

**Ključne riječi:** distribuirano vođenje, odlučivanje, pedagoško vođenje, ravnatelj, škola.

\* Izv. dr. sc. Rahaela Varga, Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti; Ulica Cara Hadrijana 10, HR-31000 Osijek.

\*\* Vlatka Zahirović, univ. spec. educ., ravnateljica Osnovne škole kralja Tomislava Našice; Matice hrvatske 1, HR-31500 Našice.

## Uvod

Sve veće i intenzivnije promjene u suvremenom društvu zahtijevaju promjene u školskom sustavu. Povijesno gledano, odgovori društva na brojne izazove s kojima se bilo prisiljeno nositi mogu se pratiti u Europi još od antičkih civilizacija do danas u obliku reformiranja školskog sustava.<sup>1</sup> U Hrvatskoj se od osamostaljenja provode pokušaji reformiranja školskog sustava radi osuvremenjivanja zastupljenih općih vrijednosti i ciljeva koji vrijede na nacionalnoj razini,<sup>2</sup> ali i svakodnevnog iskustva življenja u pojedinoj školi, što je vidljivo iz školskog kurikulumu svake škole.<sup>3</sup> Zamjetna je provedba nadnacionalne obrazovne politike koja mijenja obrazovni sustav i kulturu pojedine škole kroz tzv. reforme odozgo prema dolje.<sup>4</sup>

U svim reformskim dokumentima u posljednjih 30 godina problematizira se uloga školskoga ravnatelja i opseg njegovih ovlasti, pri čemu je zamjetno sustavno zagovaranje povećanja autonomije ravnatelja škole u procesu donošenja odluka, čime bi se i odgovornost za kvalitetu, djelotvornost i uspješnost škole spustila s (centraliziranog) sustava na razinu škole, a osobito na ravnatelje škole.<sup>5</sup> Usporedno, profesionalizacija ravnateljskoga posla još uvijek je institucionalni izazov.<sup>6</sup>

Suvremene škole postale su previše složeni sustavi da bi ih vodio samo ravnatelj pa je sve naglašenija potreba da u vođenje škole, osim ravnatelja, budu uključeni učitelji i ostali zaposlenici škole te učenici, njihovi roditelji, kao i predstavnici lokalne zajednice. Podjela poslova odavno postoji u poslovima upravljanja, a uz suvremeno vođenje škole sve se više vezuje pojam distribuiranog školskog vođenja te je ono, kao poželjan način vođenja koji pridonosi uspješnosti i kvaliteti škole, glavno obilježje pedagoškog vođenja. Istodobno imamo i pojam delegiranja kao sastavni dio ravnateljskoga posla. Da bismo

<sup>1</sup> Usp. I. BATARELO KOKIĆ, T. KOKIĆ, Obrazovno-političke postavke u Europskoj uniji. Što o obrazovanju možemo naučiti od Sparte i Atene?, *Nova prisutnost*, 19 (2021) 3, 541-557.

<sup>2</sup> Usp. Okvir nacionalnoga kurikulumu, Zagreb, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, 2017, 11-18.

<sup>3</sup> Usp. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, *Narodne novine* 87/2008, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_07\\_87\\_2789.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_07_87_2789.html) (09.03.2023).

<sup>4</sup> Usp. N. N. ŠOLJAN, Taksonomija svjetskih razvoja u obrazovanju. Prema (de)konstrukciji pedagogije, *Pedagogijska istraživanja*, 4 (2007) 2, 317-337.

Usp. R. VARGA, M. ŠTENGL, D. TERZIĆ, Potencijal Hargreavesova modela za određivanje kulture škole, u: A. PEKO i dr. (ur.), *Didaktički izazovi III. Didaktička retrospektiva i perspektiva – Kamo i kako dalje?*, Osijek, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti Sveučilišta J. J. Strossmayera i Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, 2020, 321-331.

<sup>5</sup> Usp. R. VARGA, A. PEKO, D. VICAN, Uloga ravnatelja u koncepcijama promjena odgojno-obrazovnog sustava Republike Hrvatske, *Život i škola*, 62 (2016) 1, 39-50.

<sup>6</sup> Usp. V. KOVAČ, S. STANIČIĆ, Educational Leadership in the Republic of Croatia, u: S. ŠEVKUŠIĆ i dr. (ur.), *Leadership in Education, Initiatives and Trends in Selected European Countries*, Beograd, Institute for Educational Research Belgrade, Faculty of Education, University of Kragujevac, Hungarian-Netherlands School of Educational Management, University of Szeged, 2019, 61-80.

odgovorili na pitanje je li delegiranje zastarjela forma ravnateljskoga rada ili nasušna potreba da bi se djelotvorno realizirala odgojna i obrazovna funkcija suvremene škole, kao polazište je uzeta teorija pedagoškog vođenja.<sup>7</sup>

### 1. Imperativ pedagoškog vođenja suvremene škole

Pedagoško se vođenje definira kao etički pristup koji počiva na vrijednostima zajednice i učenja,<sup>8</sup> pri čemu su uspješne one škole koje su uspjele razviti produktivne i sinergijske odnose između učenika, njihovih obitelji, stručnih timova i zajednice, zato što su kontekst, okruženje i kultura u kojoj učenici žive od vitalne važnosti.<sup>9</sup> Istraživanja pokazuju da uspješni ravnatelji nisu posvećeni samo životu unutar zidova učionice već su svjesni složenosti interakcija koje se odvijaju među učenicima i učiteljima. Posljedično, uspješne škole su one koje imaju sluha za društvene okolnosti, razumiju individualne razlike i imaju sposobnost reagiranja na nepredviđene događaje.<sup>10</sup>

U pedagoškom je vođenju presudna uloga ravnatelja, koji je odgovaran za kvalitetu poučavanja i učenja koje se odvija u školi.<sup>11</sup> Budući da je ravnatelj, između ostalog, odgovoran i za oblikovanje misije i vizije te razvojnog plana škole,<sup>12</sup> ne iznenađuje što je upravo ravnatelj, prema istraživanjima,<sup>13</sup> drugi najvažniji čimbenik na razini škole (nakon nastave) koji utječe na učeničko učenje, premda je taj utjecaj neizravan i ostvaruje se posrednim utjecajem na učitelje,

<sup>7</sup> Pojam vođenja u odgojno-obrazovnoj ustanovi povezuje se s procesima unutar škole (uvođenje promjena i inovacija ostvarenih kroz unaprjeđenje međuljudskih odnosa i ostvarivanje vizije), a suprotstavljen je *upravljanju* školom kao sustavom (kroz raspodjelu financija, kadrovanje, nadziranje itd.) (usp. I. BUCHBERGER, Školsko vođenje kao čimbenik učinkovite škole, *Napredak*, 157 (2016) 1-2, 165-186).

<sup>8</sup> Usp. T. MALE, L. PALAIOLOGOU, Pedagogical leadership in the 21<sup>st</sup> century. Evidence from the field, *Educational Management Administration and Leadership*, 43 (2013) 2, 214-231.

<sup>9</sup> Usp. T. MALE, L. PALAIOLOGOU, Pedagogical Leadership in Action. Two Case Studies in English Schools, *International Journal of Leadership in Education*, 20 (2016) 6, 733-748.

<sup>10</sup> Usp. T. MALE, *Being an Effective Headteacher*, London, Paul Chapman Publishing, 2006.

<sup>11</sup> Usp. T. RADINGER, School Leader Appraisal — A Tool to Strengthen School Leaders' Pedagogical Leadership and Skills for Teacher Management?, *European Journal of Education*, 49 (2014) 3, 20-34.

<sup>12</sup> Usp. A. M. ROGIĆ, M. KARAMATIĆ BRČIĆ, Cjeloživotno učenje ravnatelja, u: D. VICAN i dr. (ur.), *Upravljanje odgojno obrazovnom ustanovom. Kompetencijski profil ravnatelja*, Zadar, Sveučilište u Zadru, 2016, 53-75.

<sup>13</sup> <sup>12</sup> Usp. K. LEITHWOOD i dr., *How Leadership Influences Student Learning*, Toronto, University of Minnesota, University of Toronto, 2004, 3-70; K. LEITHWOOD i dr., *Successful School Leadership. What it is and how it influences pupil learning*, Nottingham, National College for School Leadership, 2006, 3-40; C. DAY i dr., *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final report*, Nottingham, University of Nottingham, 2009, 6-195; K. S. LOUIS i dr., *Investigating the Links to Improved Student Learning. Final Report of Research Findings*, Toronto, University of Minnesota – University of Toronto, 2010, 7-284.

a više je izražen u lošijim školama.<sup>14</sup> U tom smislu, upravo se najbolji učinak ostvaruje pedagoškim vođenjem koje se temelji na premisi da bi svaka škola morala biti zajednica učenja.

Zbog toga se posljednjih desetljeća sve više uspostavlja pedagoško vođenje u školama kao način unaprjeđivanja škole iznutra, pri čemu se i moć odlučivanja raspoređuje od ravnatelja prema sve većem broju učitelja da bi zajednički radili prema zajedničkim ciljevima usmjerenim unaprjeđenju procesa učenja i poučavanja.<sup>15</sup> Budući da je u prakticiranju pedagoškog vođenja presudna uloga ravnatelja škole, a proces donošenja odluka polazi upravo od njegova poimanja vlastite uloge, u nastavku se problematiziraju različiti modeli donošenja odluka u procesu vođenja škole.

## 2. Modeli donošenja odluka u procesu vođenja škole

Ravnatelj je nositelj kulture škole i sve njegove odluke se u njoj reflektiraju, ali ne samo odluke, već i način njihova donošenja.<sup>16</sup> U tom je smislu moguće razlikovati modele tzv. ne-kolegijalnog i kolegijalnog upravljanja,<sup>17</sup> koji se razlikuju u stavu o tome treba li se moć i odlučivanje dijeliti između svih dionika škole, odnosno da u proces donošenja odluka trebaju, uz ravnatelja, biti uključeni zaposlenici škole, učenici, roditelji i predstavnici lokalne zajednice.

Kod modela kolegijalnog upravljanja, autoritet i utjecaj u odlučivanju proizlazi iz profesionalnosti i stručnosti dionika, a ne iz formalnih pozicija. Vizija se temelji na dogovoru, a odluke se donose u konstruktivnim raspravama koje završavaju konsenzusom. Naglasak je na suradničkim odnosima i demokratskim načelima. Ovom modelu pridružena su obilježja participativnosti, transformacije i interpersonalnosti.<sup>18</sup> *Participativno vođenje* predviđa aktivno sudjelovanje učitelja i ostalih dionika u donošenju odluka. Karakteristike participativnog vođenja su zajedništvo, suradnja, delegiranje odgovornosti i kolektivno odlučivanje. *Transformacijsko vođenje* karakterizira kreiranje zajedničke vizije škole i efikasno vođenje usmjereno na ostvarenje te vizije. Karakteristike transformacijskog vođenja su oblikovanje zajedničke vizije, pružanje potpore zaposlenima, poticanje na kreativan rad, stvaranje poticajne školske kulture, jačanje zajedničkog odlučivanja i slično. *Interpersonalno vođenje* potiče me-

<sup>14</sup> Usp. D. ISTANCE, L. STOLL, *Learning leadership for innovative learning environments. The overview*, OECD, 2013.

<sup>15</sup> Usp. H. SHAKED, C. SCHECHTER, *Systems thinking among school middle leaders. Educational Management Administration & Leadership*, 45 (2017) 4, 699-718.

<sup>16</sup> Usp. A. PEKO, R. VARGA, D. VICAN, *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom. Kultura škole*, Zadar, Sveučilište u Zadru, 2016, 33-59.

<sup>17</sup> Usp. T. BUSH, D. GLOVER, *School leadership models. What do we know?*, *School Leadership & Management*, 34 (2014) 1, 1-19.

<sup>18</sup> Usp. T. BUSH, D. MIDDLEWOOD, *Leading and Managing People in Education*, Los Angeles, SAGE, 2013, 13-28.

đusobnu suradnju i interakciju svih dionika škole. Zajednička značajka kolegijalnih modela vođenja jest usmjerenost procesa donošenja odluka na izradu i ostvarenje općeg cilja škole, pri čemu uspješno vođenje škole podrazumijeva da u vođenju škole, uz ravnatelja, sudjeluje više različitih osoba koje svojom stručnošću i kompetencijama pridonose poboljšanju kvalitete škole.<sup>19</sup>

S obzirom da je školsko vođenje izravno povezano s načinom donošenja odluka, možemo zaključiti da obilježja procesa donošenja odluka u nekoj školi određuju način vođenja te škole. Pri određivanju načina školskog vođenja moguće je promatrati tri elementa: sudjelovanje u donošenju odluka, utjecaj u donošenju odluka te socijalne odnose koji prevladavaju pri donošenju odluka.<sup>20</sup> Element sudjelovanja određuje sudjeluje li u vođenju škole samo ravnatelj škole ili su uključeni i drugi dionici (učenici i roditelji, učitelji i stručni suradnici te vanjski dionici) te na koji način drugi dionici sudjeluju u odlučivanju. Element utjecaja određuje koliku važnost u školskom vođenju imaju uključeni dionici te koliko se njihovo mišljenje uvažava. Element socijalnih odnosa odnosi se na utemeljenost vođenja na suradnji, podršci, komunikaciji i povjerenju. Prema navedenim elementima možemo razlikovati dva načina školskog vođenja vezanog uz donošenje odluka: individualno i distribuirano školsko vođenje.<sup>21</sup>

### 2.1. Individualno školsko vođenje

Individualno školsko vođenje karakterizira dominantna uloga ravnatelja u vođenju škole, a time i u donošenju odluka.<sup>22</sup> Vođenje se ovdje pripisuje osobi na vrhu hijerarhije, odnosno ravnatelju škole, koji određuje kulturu i glavne ciljeve škole.<sup>23</sup> U individualnom školskom vođenju ravnatelj se opisuje kao karizmatički vođa koji se bori s poslovima u školi i za školu, postavlja nove ciljeve, očekivanja i izazove koji će mijenjati kulturu škole da bi ona doprinijela većem zadovoljstvu učitelja, većim očekivanjima učitelja od učenika i poboljšanim učeničkim postignućima.<sup>24</sup> Ravnatelj škole u individualnom školskom vođenju preuzima ulogu glavnog vođe koji upravlja, usmjerava, potiče i ohrabruje ostale zaposlenike te preuzima na sebe svu odgovornost za uspjeh i neuspjeh škole.<sup>25</sup> Zbog navedenih karakteristika individualno školsko vođenje često se naziva

<sup>19</sup> Usp. J. P. SPILLANE, *Distributed Leadership*, *The Educational Forum*, 69 (2005) 2, 143-150.

<sup>20</sup> Usp. Buchberber, *Školsko vođenje...*, 169.

<sup>21</sup> Usp. I. BUCHBERGER, V. KOVAČ, Kritičko donošenje odluka u kontekstu školskog vođenja, *Život i škola*, 63 (2017) 1, 29-40.

<sup>22</sup> Usp. Bush, Glover, *School leadership models...*

<sup>23</sup> Usp. T. BUSH, *Theories of Educational Leadership and Management*, University of Nottingham, 2003, 44-50.

<sup>24</sup> Usp. Spillane, *Distributed Leadership...*, 140.

<sup>25</sup> Usp. K. TASHI, A quantitative analysis of distributed leadership in practice. Teachers' perception of their engagement in four dimensions of distributed leadership in Bhutanese schools, *Asia Pacific Education Review*, 16 (2015) 3, 353-366.

solističkim vođenjem (engl. *solo leadership*) ili herojskim vođenjem (engl. *hero leadership*).<sup>26</sup>

Individualno školsko vođenje podrazumijeva da ravnatelj uglavnom samostalno donosi odluke, dok drugi dionici (učitelji, stručni suradnici, učenici, roditelji, lokalna zajednica) uglavnom ne sudjeluju u odlučivanju i nemaju utjecaj na to.<sup>27</sup> U individualnom školskom vođenju ravnatelj u odlučivanja može uključiti i druge dionike, ali su tako donesene odluke od manje važnosti za rad škole. Ravnatelj škole jedini je izvor utjecaja pri donošenju odluka,<sup>28</sup> dok je uloga drugih dionika u postupku samo formalna.<sup>29</sup> S obzirom da je ravnatelj uglavnom samostalan pri donošenju odluka i da su drugi dionici najčešće izostavljeni iz postupka donošenja važnijih odluka, možemo zaključiti da će izostati i potreba za izgradnjom suradničkih odnosa između ravnatelja i ostalih dionika.<sup>30</sup>

Samostalno donošenje odluka, a time i individualno školsko vođenje, počiva na autoritetu formalne pozicije ravnatelja škole koji je uzrokovan time što ravnatelj škole često ima viši stupanj obrazovanja nego ostali zaposlenici škole, prvi dobiva informacije od obrazovnih vlasti, a najviše zbog toga što je ravnatelj odgovoran za provođenje donesenih odluka.<sup>31</sup> Individualno školsko vođenje svoju podršku ima u tome što službena tijela i pojedinci ravnatelja škole uzimaju kao jedini izvor znanja i autoriteta u školi, on je zadužen za komunikaciju s predstavnicima obrazovnih vlasti i predstavnicima lokalne zajednice i službeni je predstavnik škole.<sup>32</sup> Ravnatelj donosi odluke isključivo na temelju vlastite stručnosti, stečenog iskustva i stavova.<sup>33</sup> Često se smatralo da će svi problemi u pojedinoj školi biti riješeni ako se na mjesto ravnatelja postavi prava osoba.<sup>34</sup>

Individualno školsko vođenje smatra se tradicionalnim načinom vođenja škole,<sup>35</sup> a nijedan ravnatelj škole u današnje vrijeme nema dovoljno vremena, energije i stručnosti da bi sam *herojskim vođenjem* vodio školu prema uspjehu.<sup>36</sup> Zbog složenosti poslova vođenja suvremene škole, sve je veća potreba za raspodjelom poslova, ali i odgovornosti na druge dionike.

<sup>26</sup> Usp. M. CRAWFORD, Solo and Distributed Leadership, *Educational Management Administration & Leadership*, 40 (2012) 5, 610-620.

<sup>27</sup> Usp. Buchberger, Kovač, *Kritičko donošenje odluka...*, 30

<sup>28</sup> Usp. P. GRONN, Leadership Configurations, *Leadership*, 5 (2009) 3, 381-394.

<sup>29</sup> Usp. A. HARRIS, Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading?, *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (2004) 1, 11-24.

<sup>30</sup> Usp. Buchberger, Kovač, *Kritičko donošenje odluka...*, 30

<sup>31</sup> Usp. T. BUSH, Educational Leadership and management. Theory, policy, and practice, *South African Journal of Education*, 27 (2007) 3, 391-406.

<sup>32</sup> Usp. Bush, *Theories of Educational Leadership and Management...*, 16.

<sup>33</sup> Usp. isto, 17.

<sup>34</sup> Usp. Crawford, *Solo and Distributed Leadership...*, 610.

<sup>35</sup> Usp. Tashi, *A quantitative analysis...*

<sup>36</sup> Usp. Spillane, *Distributed Leadership...*, 143

## 2.2. Izazovi distribuiranog vođenja

U nastojanju da se reformira školski sustav ističe se vođenje škole participativnoga donošenja odluka (PDM, engl. *participative decision-making*),<sup>37</sup> a odnosi se na praksu zajedničkog donošenja odluka od strane ravnatelja i ostalih dionika odgoja i obrazovanja, za razliku od pristupa kojim odluke donosi isključivo ravnatelj škole. Najuspješniji ravnatelji u vođenje škole, a time i u donošenje odluka uključuju različite dionike, unutarnje i vanjske.<sup>38</sup> Individualno školsko vođenje ne može školu pretvoriti u uspješnu. Da bi se stvorila mogućnost promjene i izgradio kapacitet za napredak, potrebno je mobilizirati stručnjake na svim razinama škole.<sup>39</sup>

U distribuiranom vođenju škole,<sup>40</sup> osim ravnatelja, u odlučivanje aktivno su uključeni učitelji i stručni suradnici, učenici, roditelji te predstavnici lokalne zajednice uz ravnopravno sudjelovanje u tome procesu.<sup>41</sup> Sudjelovanje u odlučivanju u distribuiranom vođenju podrazumijeva da, osim ravnatelja, i drugi dionici sudjeluju tako da samostalno preuzimaju inicijativu i autonomno se uključuju u procese donošenja i implementacije odluka.<sup>42</sup> U taj proces u distribuiranom školskom vođenju uključen je niz pojedinaca s različitim stručnoštimama i kompetencijama.<sup>43</sup> Ovdje je važno naglasiti da je distribuirano vođenje usredotočeno na sudjelovanje u donošenju odluka na temelju stručnosti, a ne na temelju formalne pozicije.<sup>44</sup> Uz navedeno, kod distribuiranog školskog vođenja posebno je važno da se različiti dionici u donošenju odluka uključuju samoinicijativno, a ne nametanjem sudjelovanja od strane ravnatelja.<sup>45</sup> Aktivnost različitih dionika i samostalno preuzimanje inicijative za sudjelovanje u aktivnostima vođenja izdvaja distribuirano vođenje od ostalih sličnih modela.<sup>46</sup>

Utjecaj kojeg imaju dionici u distribuiranom školskom vođenju počiva na stručnosti i profesionalnosti dionika, a ne na hijerarhiji,<sup>47</sup> pri tome utječe na druge dionike putem autoriteta i odgovornosti.<sup>48</sup> Odgovornost vođenja odvoje-

<sup>37</sup> Usp. A. LOWIN, Participative decision making. A model, literature critique, and prescriptions for research, *Organizational Behavior and Human Performance*, 3 (1968) 1, 68-106.

<sup>38</sup> Usp. Bush, Glover, *School leadership models...*

<sup>39</sup> Usp. A. HARRIS, J. DEFLAMINIS, Distributed leadership in practice: Evidence, misconceptions and possibilities, *Management in education*, 30 (2016) 4, 141-146.

<sup>40</sup> U literaturi se mogu pronaći sljedeći srodni termini: dijeljeno vođenje, raspršeno vođenje, suradničko vođenje i učiteljevo vođenje (usp. Buchberger, *Školsko vođenje...*, 170).

<sup>41</sup> Usp. V. KOVAČ, S. STANIČIĆ, I. BUCHBERGER, Obilježja i izazovi distributivnog školskog vođenja, *Školski vjesnik*, 63 (2014) 3, 395-412.

<sup>42</sup> Usp. Buchberger, Kovač, *Kritičko donošenje odluka...*, 31

<sup>43</sup> Usp. Spillane, *Distributed Leadership...*, 143

<sup>44</sup> Usp. Harris, DeFlaminis, *Distributed leadership in practice...*, 143

<sup>45</sup> Usp. I. BUCHBERGER, *Pretpostavke i obilježja vođenja u hrvatskim osnovnim školama*, doktorska disertacija, Rijeka, Filozofski fakultet u Rijeci, 2018, 76-80.

<sup>46</sup> Usp. R. BOLDEN, Distributed Leadership in Organizations. A Review of Theory and Research, *International Journal of Management Reviews*, 13 (2011) 3, 251-269.

<sup>47</sup> Usp. Harris, DeFlaminis, *Distributed leadership in practice...*, 143.

<sup>48</sup> Usp. Spillane, *Distributed Leadership...*, 145.

na je od formalnih uloga u školi, a dionici na različitim razinama imaju mogućnost utjecati na opći smjer i funkcioniranje škole.<sup>49</sup>

Pozitivni socijalni odnosi nužan su preduvjet za ostvarenje distribuiranog vođenja. Suradnja i zajedništvo osnova su distribuiranog školskog vođenja. Distribuirano školsko vođenje rezultat je međudjelovanja ravnatelja, drugih dionika i njihovih odnosa,<sup>50</sup> što potvrđuje nužnost postojanja pozitivnih socijalnih odnosa za izgradnju distribuiranog školskog vođenja. Distribuirano školsko vođenje uključuje aktivnosti više skupina pojedinaca u školi koji rade na vođenju i mobiliziranju osoblja u procesu promjene. To podrazumijeva socijalnu distribuciju vođenja gdje se funkcija vođenja obavlja radom brojnih pojedinaca, a zadaci vođenja interakcijom mnogih vođa.<sup>51</sup> Distribuirano vođenje temelji se na povjerenju, podrazumijeva međusobno prihvaćanje potencijala za vođenje kojeg ima druga osoba, zahtijeva slabljenje kontrole i moći formalnog vođe, a prednost se daje savjetovanju i dogovoru umjesto naredbama i kontroli,<sup>52</sup> što dodatno naglašava važnost socijalnih odnosa utemeljenih na povjerenju, međusobnom uvažavanju, suradnji i podršci svih uključenih dionika. Dakle, distribuirano školsko vođenje usmjereno je prema aktivnom sudjelovanju i suradničkom uključivanju različitih dionika te utemeljeno na međusobnom povjerenju, otvorenoj komunikaciji i međusobnom uvažavanju svih dionika.

Prednosti izgradnje distribuiranog vođenja u školama pronalazimo u dobrobiti koju takav način vođenja škole donosi svim uključenim dionicima. Odlučivanje u školskom vođenju odnosi se na ono što je ključno za realizaciju ciljeva škole: misija, vizija i strateški ciljevi škole, kvaliteta nastave, uvođenje inovacija, postignuća učenika, profesionalni razvoj učitelja i evaluacija programa. S obzirom da su u neposrednom radu s učenicima, učitelji mogu donositi najbolje odluke usmjerene na bolja učenička postignuća.<sup>53</sup> Uključivanjem učitelja u odlučivanje u vezi s nastavom, učeničkim postignućima i kurikulumom postiže se viša razina stručnosti u donošenju navedenih odluka jer učitelji raspolažu informacijama iz neposrednog rada s učenicima, za razliku od ravnatelja i drugih dionika.<sup>54</sup> S druge strane, učitelji će biti motiviraniji za rad, imat će veću sklonost prema inovacijama i promjenama, bit će zadovoljniji poslom te će biti

<sup>49</sup> Usp. R. BOLDEN, *Distributed Leadership*, ur: A. MARTURANO, J. GOSLING (ur.), *Leadership. The Key Concepts*, London, Routledge, 2008, 42-45.

<sup>50</sup> Usp. Spillane, *Distributed Leadership...*, 144.

<sup>51</sup> Usp. *isto*.

<sup>52</sup> Usp. J. MACBEATH, *Leadership as distributed. A matter of practice*, *School Leadership & Management*, 25 (2005) 4, 349-366.

<sup>53</sup> Usp. D. CHOI WA HO, *Teacher Participation in Curriculum and Pedagogical Decisions: Insights into Curriculum Leadership*, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (2010) 5, 613-624.

<sup>54</sup> Usp. P. HALLINGER, R. H. HECK, *Leadership for Learning. Does Collaborative Leadership Make a Difference in School Improvement?*, *Educational Management Administration & Leadership*, 38 (2010) 6, 654-678.

predaniji ostvarivanju ciljeva škole ako sudjeluju u odlučivanju u školi.<sup>55</sup> Slično vrijedi i za druge dionike uključene u taj proces. Uključivanjem drugih dionika u donošenje odluka dobiva se širi pogled na problem što doprinosi većem broju prijedloga za njegovo rješavanje. Drugi dionici imaju stručna znanja koja ravnatelj ne mora imati, što doprinosi boljim odlukama.<sup>56</sup> Nadalje, uključenost u donošenje odluka podiže samopouzdanje uključenih dionika te jača njihovu pripadnost, što doprinosi uspješnosti i učinkovitosti škole.<sup>57</sup> Distribuirano vođenje može povećati voditeljske vještine kod sudionika vođenja te tako povećati samoodređenje zaposlenika, što će poboljšati osjećaj zadovoljstva poslom.<sup>58</sup>

Za razliku od individualnog, hijerarhijskog vođenja, distribuirano vođenje uključuje podjelu poslova koje treba svakodnevno odraditi što smanjuje mogućnost pogreške pri donošenju odluka utemeljenih na ograničenim informacijama dostupnim samo jednom vođi.<sup>59</sup> Distribuirano vođenje postavlja veće zahtjeve pred sudionike, što potiče njihov profesionalni razvoj, jača njihove kompetencije i sposobnosti, uz razvoj međusobnog uvažavanja i poštovanja. U korektno provedenom distribuiranom vođenju pojedinci su pouzdani i odgovorni za svoje voditeljske aktivnosti i nove uloge, a suradnički timski rad se podrazumijeva, što pruža veću mogućnost sudionicima da uče jedni od drugih.<sup>60</sup>

Samoinicijativno i aktivno sudjelovanje, uz utjecaj ostvaren na temelju stručnosti, te socijalni odnosi utemeljeni na međusobnom uvažavanju, podršci i povjerenju pozitivno će utjecati na kulturu i postignuća škole, a mogu poticati na stjecanje znanja, njegovo dijeljenje i zajedničko učenje u međuškolskim mrežama te osnivanje profesionalnih zajednica učenja unutar i izvan škole.<sup>61</sup> Možemo zaključiti da su prednosti izgradnje distribuiranog školskog vođenja višestruke (stvaranje prilika za formalno i neformalno vođenje, podjela odgovornosti i autonomije, širok raspon kompetencija koje se koriste, što dovodi do optimalnog odlučivanja)<sup>62</sup> pa stoga distribuirano školsko vođenje doprinosi većoj učinkovitosti i uspješnosti škole.

S druge strane, ostvarivanje distribuiranog vođenja nailazi i na brojne prepreke, a one se mogu sažeti u četiri glavna izazova s kojima se ravnatelj mora

<sup>55</sup> Usp. A. SOMECH, Participative Decision Making in Schools. A Mediating-Moderating Analytical Framework for Understanding School and Teacher Outcomes, *Educational Administration Quarterly*, 46 (2010) 2, 174-209.

<sup>56</sup> Usp. V. M. J. ROBINSON, Forging the links between distributed leadership and educational outcomes, *Journal of Educational Administration*, 46 (2008) 2, 241-256.

<sup>57</sup> Usp. Buchberger, Kovač, *Kritičko donošenje odluka...*, 31.

<sup>58</sup> Usp. A. HARRIS, Distributed leadership through the looking glass, *Journal of Educational Administration*, 46 (2008) 2, 257-260.

<sup>59</sup> Usp. G. SHAVA, F. N. TLOU, Distributed leadership in education, contemporary issues in educational leadership, *African Educational Research Journal*, 6 (2018) 4, 279-287.

<sup>60</sup> Usp. Spillane, *Distributed Leadership...*, 147.

<sup>61</sup> Usp. Harris, *Distributed leadership through the looking glass...*, 258.

<sup>62</sup> Usp. K. SOL, Distributed Leadership in Schools. A Brief Review of the Literature, *Cambodian Journal of Educational Research*, 1 (2020) 1, 73-80.

suočiti: vrijeme, kultura škole, nevoljkost učitelja, pogrešna tumačenja.<sup>63</sup> Naime, učitelji i ostali zaposleni često uz svoje uobičajene poslove teško pronalaze vremena za preuzimanje odgovornosti u vođenju škole. Nadalje, ako je škola nespremna za distribuirano vođenje, tj. obilježava je takva kultura u kojoj je zamjetan nedostatak suradnje i ljubavi prema poslu, neopravdano je očekivati da će se ostvariti dobar potencijal distribuiranog vođenja. Također, pojedinačno gledano, nisu svi zaposlenici spremni preuzeti dodatnu odgovornost koju ono zahtijeva. Konačno, sami ravnatelji često sumnjaju da su dobro shvatili što distribuirano vođenje podrazumijeva izražavajući pritom strah od pogreške i ne prepoznaju potrebu za kreativnošću na kojoj se temelji distribuirano vođenje škole.

### 2.3. *Delegiranje – na razmeđu individualnoga i distribuiranog vođenja*

Kao što se od učenika sve više očekuje inicijativa umjesto pukog poslušanja,<sup>64</sup> ista se očekivanja perpetuiraju i vertikalno u hijerarhiji škole. Drugim riječima, očekivan je doprinos svih zaposlenika škole u ostvarivanju njezine djelotvornosti, ali taj doprinos ne bi smio biti »iznuđen« već samoinicijativan. Neodrživost individualnoga vođenja u suvremenim uvjetima poziva na uključenost svih dionika odgoja i obrazovanja u školi.

Prvi korak prema toj uključenosti jest delegiranje u školi. Široko je rasprostranjeno mišljenje da je delegiranje poslova ključno za učinkovito vođenje škole te da idealan vođa potiče uključivanje različitih dionika u vođenje putem delegiranja.<sup>65</sup> Pritom se često ne shvaća složenost procesa delegiranja koji uključuje dodjeljivanje novih važnih zadataka podređenima dajući im odgovornost za odluke koje je prije donosio nadređeni, uz povećanje autonomije u obavljanju posla i ovlasti da djeluju bez prethodnog odobrenja nadređenog.<sup>66</sup> U tom smislu, delegiranje je značajan odmak od krajnje individualnog vođenja škole, ali problematično je koliko se ono uistinu približava distribuiranom vođenju škole.

Iako je na prvi pogled vrlo slično, delegirano školsko vođenje nikako ne možemo poistovjetiti s distribuiranim vođenjem. Delegiranje je odluka koju donosi ravnatelj o tome koje će zadatke i kome predati, a koje će zadržati za sebe. U delegiranju prebacivanje zadataka na druge dionike podrazumijeva da je netko drugi preuzeo izvođenje zadatka i ovlašten je da djeluje u ime ravnatelja.

<sup>63</sup> Usp. Sol, *Distributed Leadership in Schools...*, 77.

<sup>64</sup> Usp. A. PEKO, R. VARGA, Pupils' Initiative in the Classroom, *Croatian Journal of Education*, 18 (2016) 3, 727-753.

<sup>65</sup> Usp. S. CHEVRIER, M. VIEGAS-PIRES, Delegating effectively across cultures, *Journal of World Business*, 48 (2013) 3, 431-439.

<sup>66</sup> Usp. G. YUKL, P. P. FU, Determinants of delegation and consultation by managers, *Journal of Organizational Behavior*, 20 (1999) 2, 219-232.

telja, ali je odgovornost za izvršavanje i dalje zadržao ravnatelj.<sup>67</sup> Zbog toga ravnatelji češće delegiraju manje važne poslove i one koji se često ponavljaju, a pri delegiranju biraju osobe koje pokazuju sposobnost ili imaju iskustvo u obavljanju takvih zadataka.<sup>68</sup> S druge strane, u distribuiranom školskom vođenju drugi dionici uključeni u donošenje odluka samostalno preuzimaju inicijativu i autonomno se uključuju u procese donošenja i provođenje odluka.<sup>69</sup> Glavna je razlika, dakle, u (ne)dijeljenoj odgovornosti i (ne)priznavanju autonomije drugih profesionalaca u kolektivu.

Nadalje, delegirano školsko vođenje, za razliku od distribuiranog, zanemaruje razvoj suradničkih odnosa između ravnatelja i ostalih dionika te je izražena nesamostalnost ostalih dionika.<sup>70</sup> Iako delegiranje ima elemente podijeljenog vođenja jer su, osim ravnatelja, uključeni i drugi dionici, još uvijek je u ovom modelu vođenja naglašeno individualno vođenje ravnatelja i autoritet koji proizlazi iz njegove formalne pozicije u hijerarhiji škole.

Ukratko, pri delegiranju ravnatelji prebacuju svoje aktivnosti i zadatke na druge dionike i pri tom je hijerarhija jasna. Delegirani zadaci su nametnuti, a ravnatelj je i dalje zadužen za odluke i pri tom je odgovornost za izvršavanje odluka njegova. Iako može pomoći u ostvarenju ciljeva, ako se provodi etično, uz suglasnost, s realnim očekivanjima, s mjerljivim ishodima i u određenom vremenskom rasponu,<sup>71</sup> sam proces delegiranog vođenja, za razliku od distribuiranog vođenja, ne počiva na suradničkim odnosima i interesu za sudjelovanjem u odlučivanju. Delegirano vođenje može se smatrati prijelazom između individualnog i distribuiranog vođenja<sup>72</sup> te je zamjetna kulturalna uvjetovanost delegiranja putem različitog tumačenja i manifestiranja spremnosti zaposlenika za pristajanje na delegiranje u procesu odlučivanja u pojedinim kulturama.<sup>73</sup>

Zbog navedenih obilježja delegiranja kojima se odmičemo od vrijednosti participativnih društvenih odnosa (u školi), delegirano se vođenje može poimati

<sup>67</sup> Usp. B. ŠPILJAK, Ž. MODRIĆ, Upravljanje ljudskim potencijalima, u: S. BARABAŠ-SERŠIĆ i dr. (ur.), *Ravnatelj škole – upravljanje – vođenje*, Zagreb, Agencija za odgoj i obrazovanje, 2009, 121-143.

<sup>68</sup> Usp. Yukl, Fu, *Determinants of delegation and consultation by managers...*, 219.

<sup>69</sup> Usp. Buchberger, Kovač, *Kritičko donošenje odluka...*, 31.

<sup>70</sup> Usp. Buchberger, *Školsko vođenje kao čimbenik učinkovite škole...*

<sup>71</sup> Usp. O. SERRAT, *Knowledge solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, Springer, 2017, 737-744.

<sup>72</sup> Usp. Buchberger, *Pretpostavke i obilježja vođenja u hrvatskim osnovnim školama...*, 30.

<sup>73</sup> Konkretnije, u Francuskoj se kulturi kroz mitove glorificira *otpor* nasuprot *servilnosti* koja se tumači kao gubitak časti, dok se u istočnjačkim kulturama ona spremnije prihvaća, ali se po svaku cijenu nastoji izbjeći kaos (Kina) ili ne-čistoća (Indija). U organizacijskoj se kulturi to odražava na društvene odnose i način odnosa prema dodijeljenim (nametnutim) zadacima. Primjerice, u istraživanju kojim se uspoređivao pristup delegiranju u francuskoj i kolonijalnoj (malagaškoj) kulturi, utvrđeno je da se u malagaškom radnom kolektivu nerado preuzima odgovornost, da postoji strah od loših odluka i da postoji tendencija očekivanja odobravanja od strane nadređenoga, dok se u francuskoj kulturi u situacijama delegiranja među zaposlenicima javlja strah od gubitka autonomije i smanjene odgovornosti (detajnije u: Chevrier, Viegas-Pires, *Delegating effectively across cultures...*, 432).

kao relikv prošlosti primjeren nekim drugim društvenim uređenjima. Stoga su nužni preduvjeti za uvođenje distribuiranog školskog vođenja: decentralizacija upravljanja, suradnički odnosi i interes za sudjelovanjem u donošenju odluka.

Prema zakonskim pretpostavkama<sup>74</sup> distribuirano vođenje u hrvatskim školama na prvi je pogled jasno i dobro riješeno. Decentralizacijom bi škole trebale imati veću autonomiju u odlučivanju, a posebno onom koje se odnosi na odluke o kadrovskim i financijskim resursima te odluke o pitanjima nastave i učenja. Ipak, autonomija u hrvatskim školama u donošenju odluka u navedenim područjima je ograničena, a ponekad u potpunosti izostaje, pa se potencijal raspodjele moći odlučivanja ne ostvaruje kao distribuirano školsko vođenje, već značajnije kao delegiranje.<sup>75</sup> Isto tako, učenici, roditelji, učitelji i lokalna zajednica imaju zakonsku mogućnost uključivanja u odlučivanje u školama putem svojih tijela (vijeće učenika, vijeće roditelja, učiteljsko vijeće, školski odbor), ali ostaje upitnim kolika je spremnost tih sudionika da se aktivno uključe i prihvate dijeljenu odgovornost. Povećanje interesa drugih dionika za sudjelovanje u odlučivanju moguće je ostvariti razvojem školske kulture utemeljene na suradničkim odnosima, čemu će najviše doprinijeti ravnatelj pružanjem podrške i izgradnjom međusobnog povjerenja dionika.<sup>76</sup>

Također, kao moguć odgovor na opisane izazove distribuiranog vođenja, preporučuje se uvažavanje situacijske dimenzije prakse distribuiranog vođenja putem razumijevanja utjecaja organizacijske infrastrukture pojedine škole na učiteljsko pronalaženje smisla samog poučavanja, ali i vođenja.<sup>77</sup> Konkretnije, ravnatelj mora donijeti svjesnu odluku o pojedinim elementima infrastrukture (organizacijska struktura, kultura ustanove, uvjerenja i svakodnevne aktivnosti) te njihovu međudjelovanju da bi ih iskoristio radi vođenja učitelja prema potpunijem individualnom i kolektivnom razumijevanju i prihvaćanju obilježja distribuiranog vođenja.

## Zaključak

Kada se u obzir uzme kompleksnost ravnateljskog posla, mogućnosti njegova odgovora na suvremene izazove u procesu odlučivanja kreću se na kontinuumu iluzije potpune kontrole, kao jedne krajnosti, i potpunog odricanja odgovornosti, na drugom kraju spektra. U teorijske je svrhe moguće na tome spektru odrediti sljedeće referentne točke A-D kao modele vođenja škole: A) individualno vođenje škole, u kojem ravnatelj samostalno prakticira svoju moć i ne dijeli

<sup>74</sup> Usp. *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi...*

<sup>75</sup> Usp. V. ZAHIROVIĆ, *Ravnatelj i proces donošenja odluka*, specijalistički rad, Osijek, Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, 2023, 65-96.

<sup>76</sup> Usp. Buchberger, Kovač, *Kritičko donošenje odluka...*, 31.

<sup>77</sup> P. LARSSON, J. LÖWSTEDT, *Distributed school leadership. Making sense of the educational infrastructure*, *Educational Management Administration & Leadership*, 51 (2023) 1, 138-156.

moć odlučivanja ni s kim iz kolektiva, i D) ne-vođenje škole, pri čemu ravnatelj uopće ne preuzima odgovornost koja mu je povjerena. Oba su se modela pokazala praktično neprovedivima, stoga je empirijski istražena djelotvornost modela koji se smještaju između tih krajnosti. Pritom se distribuirano vođenje (C), u kojemu ravnatelj dijeli moć odlučivanja smješta na sredinu spektra, a delegiranje (B) se približava individualnom vođenju.

Između modela individualnog školskog vođenja (A) i distribuiranog školskog vođenja (C) nalazi se delegiranje (B), kao model koji odgovara školskoj praksi u hrvatskome kulturnom krugu, a kojim se nastoje premostiti razlike između teorijskih modela A i C. Pritom ravnatelj ne napušta individualno vođenje jer zadržava moć odlučivanja, a učiteljima preostaje implementacija njegovih odluka. S druge strane, delegirano vođenje od distribuiranoga modela preuzima podjelu zadataka i poslova. No, dok su u delegiranom vođenju zadaci i poslovi ostalim dionicima nametnuti od strane ravnatelja, u distribuiranom školskom vođenju drugi dionici samoinicijativno i autonomno preuzimaju zadatke i poslove.

Do sada se delegiranje u hrvatskim školama pokazalo kao nužnost, budući da još uvijek egzistira više nego distribuirano vođenje škole, premda znanost preporučuje distribuirano vođenje škole. Distribuirano školsko vođenje utemeljeno je na suradničkim odnosima i sudjelovanju drugih dionika u odlučivanju, dok delegiranje ne razvija suradničke odnose, a odluke i dalje donosi isključivo ravnatelj. Dakle, delegiranje nikako nije oblik distribuiranog vođenja, nego samo način rasterećenja ravnatelja koji vodi školu individualno, te je zato nužno uložiti dodatne napore u napuštanju delegiranja i približavanju distribuiranom školskom vođenju kojim se povećava učinkovitost vođenja škole i osigurava demokratska kultura škole.

Rahaela Varga\* – Vlatka Zahirović\*\*

*Delegation in School Leadership – Relic of the Past or Lasting Necessity?*

Summary

The issue of school leadership has been accompanying the on-going school reform discourse, focusing on the autonomy of school leaders and the involvement of other stakeholders in the decision-making process. At the same time, an effort is being made to abandon the model of leading school independently, meaning that the headteacher is the sole bearer of power in school. Instead, the model of distributed leadership is advocated implying that the power is shared with all stakeholders in the decision-making process, with the aim of school improvement. The question arises as to how delegation fits into this process, which is culturally conditioned and shows the willingness of school employees to get involved in the decision-making process. Therefore, the aim was to analyse theoretical models of school leadership in order to contribute to the understanding of the position of delegation at the borderline between individual and distributed school leadership. This paper places delegation on the border between independent and distributed school leadership. Although delegation contains elements of distributed leadership (with numerous stakeholders involved in leading), this model of leadership still emphasizes the headteacher's independent actions based on the authority derived from his formal position in the school hierarchy. As such, it resists modern tendencies and continues to exist in contemporary schools, due to the reluctance of other stakeholders to take on further responsibilities and get more actively involved in the process of creating a more democratic school culture.

*Key words: decision-making, distributed leadership, headteacher, pedagogical leadership, school.*

(na engl. prev. Rahaela Varga)

---

\* Rahaela Varga, PhD, Assoc. Prof., University of J. J. Strossmayer in Osijek, Faculty of Education; Address: Ulica cara Hadrijana 10, HR-31000 Osijek, Croatia; E-mail: rvarga@foozos.hr.

\*\* Vlatka Zahirović, univ. spec. educ., headteacher, Osnovna škola kralja Tomislava Našice; Address: Matice hrvatske 1, HR-31500 Našice, Croatia; E-mail: vlatka.zahirovic@skole.hr.