

NEVENKA MARAS

DARIA TOT

UDK: 371.11(497.5)

Izvorni znanstveni članak / *Original Scientific Paper*

Rukopis prihvaćen za tisak: 24. 5. 2023.

DOI: <https://dx.doi.org/10.21857/m8vqrt3649>

Suradnja i potpora u školi kao mogući prediktori ravnateljeva zadovoljstva na radnom mjestu

Sažetak

Cilj ovoga istraživanja bio je utvrditi ulogu poslovne suradnje i potpore kolega školskom ravnatelju te ravnateljevo zadovoljstvo poslovnom suradnjom u osnovnim školama. Tijekom travnja, svibnja i lipnja 2021. godine metodom mrežne ankete provedeno je empirijsko kvantitativno istraživanje radi uvida u razumijevanje poslovnih odnosa između suradnje i potpore na radnom mjestu i razine poslovnog zadovoljstva među osnovnoškolskim ravnateljima Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 483 pripadnika referentne populacije. Sudionici istraživanja, ravnatelji osnovnih škola, zadovoljni su poslovnom suradnjom te potporom na radnom mjestu, odnosno potporom svojih kolega, dok su osrednje zadovoljni svojim poslom. Pritom je utvrđeno da su sve konceptualne varijable statistički značajno pozitivno povezane.

Ključne riječi: kolegijalnost; profesionalne zajednice; ravnatelji; učitelji.

Uvod

Škola kao profesionalna zajednica učenja zahtijeva kulturu ophođenja i djelovanja među kolegama koja pozitivno utječe na njihovo profesionalno zadovoljstvo. Prema spoznajama kritičke pedagogije (Giroux, 2014.; Wink, 2005.) upravo djelatnici škola mogu mijenjati radnu okolinu i preobraziti stvarnost. Zajednički tran-

sformativni potencijal kritičkog odnošenja spram vlastite i cjelokupne društvene stvarnosti ima za cilj pripremu svih dionika na aktivno participiranje. Međuljudski odnosi i zajedničko djelovanje – odnosno suradništvo, timski rad i kolegijalnost te međusobna potpora pridonosi obostranom zadovoljstvu na radnom mjestu.

Iako ne postoji opća suglasnost u istraživanjima u području odgoja i obrazovanja o tome što je zadovoljstvo poslom i kako se ono definira, može se izdvojiti nekoliko osnovnih motrišta i koncepata: institucionalni, afektivni i kognitivni. Prema institucionalnom konceptu na zadovoljstvo poslom utječu, primjerice, značajke posla i okruženja u kojem se radi, radni uvjeti, vrsta poslova koje obavljaju nadređene osobe i ostale kolege te naknada za rad i mogućnosti napredovanja (Hulin i Judge, 2003.; Smith i Shields, 2013.). Institucionalni čimbenici često utječu na organizacijsko ponašanje zaposlenika. U široko primjenjivanoj definiciji zadovoljstva poslom (Locke, 1976.) – koja je imala dalekosežan utjecaj na istraživanja u ovome području – izdvojen je ugodan osjećaj pri doživljaju vlastitog posla. Riječ je o subjektivnom konstrukt, individualnom doživljaju osjećaja koje pojedinci imaju o svome poslu. U suvremenom smislu zadovoljstvo poslom višedimenzionalan je koncept s kognitivnim i afektivnim obilježjima. Judge i Klinger (2008.) smatraju da je nemoguće potpuno odvojiti kogniciju i afekt te zbog toga ističu da definicije trebaju sadržavati obadva obilježja. S kognitivnog motrišta na zadovoljstvo poslom utječe svijest, percepcija, rasuđivanje i prosudba radnih uvjeta, mogućnosti i učinka (Moorman, 1993.). Za razliku od afektivnog zadovoljstva poslom, kognitivno zadovoljstvo poslom relativno je objektivna i logična procjena različitih mogućnosti zapošljavanja (Lent i Brown, 2006.), što može utjecati i na afektivnoo zadovoljstvo poslom.

Na zadovoljstvo poslom (Spector, 1985.) utječu prihodi, promocija, supervizija, dobitci, uvažavanje suradnika, organizacijska politika, suradnja s kolegama te prirodna posla i komunikacija. Zaposlenici su zadovoljni kada osjećaju da su nagrade odnosno osobni dohodak, napredovanja i priznanja u skladu s njihovim očekivanjima ili ih čak i premašuju (Hackman i Oldhman, 1976.). Na taj način odgojno-obrazovni rad u radnoj okolini pridonosi radnoj motivaciji i pozitivan je čimbenik zadovoljstva poslom. Viša razina suradnje među učiteljima pozitivan je prediktor zadovoljenja temeljnih psiholoških potreba, što pridonosi većem životnom i poslovnom zadovoljstvu (Maras, 2016.). Istraživanja pokazuju da su učitelji koji surađuju sposobniji dijeliti ideje, nastavnu praksu te znanja i sposobnosti s drugim učiteljima te da su otvoreniji za nove ideje i metode poučavanja (Nguyen Pietsch i Gümüş, 2021.). Usto je utvrđeno da također ravnateljeva potpora i radna motivacija pridonose objašnjenju razine zadovoljstva učiteljskim radom (Slišković, Burić, i Knežević, 2016.). U ovome istraživanju pokazalo se da hrvatski učitelji svoje zanimanje doživljavaju stresnim, zahtjevnim i važnim, ali ujedno i društveno podcijenjenim. Zbog učestalih

reformi odgojno-obrazovnog sustava učiteljska profesija postaje sve zahtjevnijom, a društveni i tehnološki razvoj postavlja posebne izazove. Osim toga, zahtjevnost posla iziskuje i motiviranost za dodatnim angažmanom i učitelja i ravnatelja, a sve to može utjecati na otuđenost i prema učenicima i prema kolegama. U mnogim istraživanjima (npr., Darmody i Smyth, 2016.; Pollock, Wang i Hauseman, 2015.; Ricken, 2007.) pokazalo se da povećane radne obveze u ravnateljevu radu mogu utjecati na pretjeran stres zbog prevelike predanosti poslu i probleme s mentalnim zdravljem. Suvremeni ravnatelji, suočeni sa sve većim očekivanjima na radnom mjestu, mogu doživljavati dvosmislenost svoga nastavnog rada, preopterećenost ili pak sukobe. Takva iskustva stvaraju frustracije na radnom mjestu i negativno utječu na ravnateljevo zadovoljstvo, osobito među onima koji su se nedavno zaposlili na takvome radnom mjestu (Bauer i Brazer, 2013.; Federici i Skaalvik, 2012.). Zboga svega toga suradnja i potpora među učiteljima, a također i suradnja između ravnatelja i njegovih kolega svakako je potrebna i jednim i drugima.

Važnost suradnje u različitim kontekstima u odgojno-obrazovnom radu predmetom je istraživanja već dugi niz godina, ali bez usuglašenosti u njezinu definiranju. Ipak se mogu odrediti neka zajednička obilježja u njezinu određenju: konstruktivna zajednička aktivnost među djelatnicima i usmjerenost prema ostvarenju zajedničkih ciljeva (Miller i sur., 2000.). Potpora u radnoj okolini može se definirati kako pozitivna interakcija među kolegama, a prema dosadašnjim istraživanjima promatrana je kao odnos nadređene osobe prema zaposlenicima (Hulin i Judge, 2003.; Smith i Shields, 2013.; Slišković, Burić i Knežević, 2016.). U ovome istraživanju riječ je o potpori koju ravnatelj dobiva od svojih kolega učitelja. Nužno je, dakle, uspostaviti svrhovitu suradnju između učitelja i ravnatelja, što utječe na profesionalni razvoj svih dionika i škole u cjelini (Tot, 2019.). Na takav način suradnja među djelatnicima može prerasti u kolegijalnu potporu. Ustanovljeno je da rad u pozitivnom radnom okruženju pridonosi boljoj radnoj motivaciji učitelja, a također i radnom zadovoljstvu (Domović, 2004.; Yanm, 2021.). S druge strane, rezultati istraživanja (Wang i sur., 2018.) pokazuju da je povjerenje i njegovanje pozitivnih radnih odnosa prema različitim dionicima važan dio ravnateljeva rada, ali mu treba osigurati i dovoljno vremena za uspostavu takvih odnosa s radnim ljudima u školi i s osobama izvan škole. Istraživanja o načinu učiteljskog rada pridonose drukčijoj kulturi međusobnih odnosa koja – kao zamjenu bilo kojemu obliku izolacije učitelja – nudi poslovnu povezanost i suradništvo (König i Zedler, 2001.; Slunjski i Burić, 2014.). Partnersko djelovanje učitelja i ravnatelja koje je usmjereno prema zajedničkom cilju predvodi međusobnom podržavanju, sudjelovanju u odlučivanju i postizanju uspješnog rada koji pridonosi osjećaju zadovoljstva na radnom mjestu. Takva kultura suradnje može se promatrati i kao profesionalna zajednica učenja čiji se

pripadnici povezuju radi profesionalnosti i daljnjeg učenja (Tabachnick i Zeichner, 2002.). Organizacije u kojima se uči mogu pridonijeti kompetencijama i motivaciji za rad njezinih dionika, a učenje i suradnja obećavajući su načini promicanja njihova trajnoga profesionalnog razvoja. Važno je da odgojno-obrazovne ustanove ostvaruju suradničku kulturu koja se odnosi na otvoren organizacijski ugođaj u kojemu učitelji surađuju međusobno i s ravnateljem, pouzdaju se profesionalno jedni u druge i osjećaju se sigurnima i spremnima za inovacije. Prema tome, suvremene škole trebaju rukovodstvo usmjereno na dobrobit svojih zaposlenika (Fullan, 2007.).

Među poželjnim odlikama dobrog voditelja (ravnatelja) škole često se izdvaja produktivna višesmjerna komunikacija (Maxwell, 2003.), sigurnost potrebna za eksperimentiranje (Lauer, 2019.), izbjegavanje pogrešaka te razmjena stručnosti i učiteljevo radno iskustvo. Od ravnatelja se očekuje da su odgovorni, vješti i sposobni voditelji zaposlencima svoje škole (Ricken, 2007.). S druge strane, ravnatelji su izloženi stresu na svome radnom mjestu. Među najčešćim uzrocima ravnateljeva nezadovoljstva izdvaja se naporan rad, potom nezadovoljstvo osobnim dohotkom, potreba za većom potporom i poštovanjem roditelja i cjelokupne društvene zajednice te upravljačke sposobnosti odgojno-obrazovnom ustanovom (Norton, 2002.). Kako bi se smanjilo njihovo nezadovoljstvo poslom, poslodavci i strukovne organizacije trebaju usmjeriti više pozornosti na radno okruženje ravnatelja škola, osobito na potrebu pozitivnih radnih odnosa. Uspješan rad u školi uvjetovan je uspješnim djeelatnicima i ravnateljem koji je sposoban upravljati odgojno-obrazovnom ustanovom. Odgovornost za uspješan rad u školi prenosi se na ravnatelja jer se od njega očekuje da je menadžer s odgovarajućim kompetencijama. On je zato nužno usmjeren na kvalitetnu profesionalnu interakciju sa suradnicima s kojima uspostavlja partnerski odnos radi što boljeg uspjeha učenika škole. Prijašnje instruktivno upravljanje školom prerasta u timsko, suradničko partnersko upravljanje školom (Peko, Mlinarević i Gajger, 2009.; Slavić, Rijavec, Matić, 2019.). Prema istraživanju (Blažević, 2014.) provedenom među ravnateljima i učiteljima osnovnih škola ispitanici su zadovoljni načinom rada ravnatelja, a uočena je potreba i za poboljšanjem njihova rada, za njihovim usavršavanjem i daljnjim napredovanjem u radu. Međutim, za veću potporu ravnateljima škola nužno je identificirati čimbenike koji mogu utjecati na to kako oni doživljavaju svoju radnu okolinu. Stoga je središnji dio ovog istraživanja usmjeren na suradnju u školskom sustavu kao mogućim prediktorima ravnateljeva zadovoljstva i njegovim radnim obvezama. Željelo se utvrditi pridonose li učinkovita suradnja s kolegama te potpora radne okoline tome da su ravnatelji zadovoljniji svojom zahtjevnom poslovnom suradnjom.

Metodologija istraživanja

Cilj

Cilj je ovoga istraživanja utvrditi razinu suradnje i međusobne potpore u školi te objasniti poslovno zadovoljstvo ravnatelja osnovnih škola, odnosno utvrditi odnos između suradnje i potpore na radnom mjestu i razine poslovnog zadovoljstva među ravnateljima osnovnih škola.¹

Hipoteze

Na temelju navedenog cilja istraživanja oblikovane su sljedeće hipoteze:

P₁: Ispitati povezanost između razine poslovne suradnje na radnom mjestu te razine poslovnog zadovoljstva ravnatelja osnovnih škola.

H₁: Razina zadovoljstva poslovnom suradnjom (suradnja na radnom mjestu) pozitivno je povezana s razinom poslovnog zadovoljstva.

P₂: Ispitati povezanost između razine potpore kolega i razine poslovnog zadovoljstva ravnatelja osnovnih škola.

H₂: Ravnatelji koji su zadovoljniji potporom svojih kolega zadovoljniji su svojim poslom.

P₃: Ispitati jesu li zadovoljstvo različitim oblicima poslovne suradnje na radnom mjestu i potpora kolega statistički značajni prediktori poslovnog zadovoljstva.

H₃: Zadovoljstvo poslovnom suradnjom i potpora kolega statistički su značajni prediktori poslovnog zadovoljstva.

Uzorak istraživanja

Istraživanje je provedeno na slučajnom uzorku od 483 pripadnika referentne populacije osnovnoškolskih ravnatelja iz cijele Hrvatske. Riječ je o neprobabilističkom tipu uzorka, prema vrsti – prigodnom uzorku. Sociodemografska obilježja ispitanih obuhvatila su spolnu i dobnu strukturu, obrazovni stupanj, dužinu radnog staža u školi na mjestu učitelja i na mjestu ravnatelja te sociogeografska obilježja (regionalna pripadnost škole i stupanj urbaniziranosti naselja u kojem se nalazi). Uzorkom je obuhvaćeno 28 % ispitanika (n = 134) te 72 % ispitanica (n = 349). Više od 80 % ispitanih stariji su od 45 godina, njih 1 % (n = 6) mlađi su od 36 godina, 18 % (n = 89) ispitanih imaju između 36 i 45 godina, 39 % ispitanih (n = 190) su između 46 i 55 godina, dok je najveći broj uzorkom obuhvaćenih sudionika istraživanja, njih 41 % (n = 198), starije od 55 godina. S obzirom na obrazovni stupanj najveći udio

¹ Riječ *ravnatelj* podjedanko se odnosi na *ravnatelja* i *ravnateljice*.

ispitanih, njih 92,5 % (n = 447), ima visoku stručnu spremu, 7 % ispitanih (n = 34) titulu magistra ili doktora znanosti, dok tek dvoje ispitanih (0,4 %) imaju višu stručnu spremu.

Instrument istraživanja

Radi prikupljanja relevantnih podataka, a u skladu s postavljenim ciljevima istraživanja, kreiran je anketni upitnik koji je obuhvatio četiri predmetna mjerenja:

- a) sociodemografska obilježja ispitanih
- b) kvaliteta poslovne suradnje na radnom mjestu koja je mjerena modificiranom *Ljestvicom kvalitete suradnje učitelja* (Gerecht, Steinert, Klieme i Döbri- ch, 2007.)
- c) razina potpore kolega koja je mjerena modificiranom *Skalom odnosa* (Fur- man i Buhrmester, 2009.)
- d) razina zadovoljstva poslom koja je mjerena modificiranim *Indeksom zadovolj- stva poslom* (Spector, 1997.).

Postupak

Empirijski podatci prikupljeni su od sredine travnja do sredine lipnja 2021. go- dine metodom mrežne ankete s pomoću *Google Forms* platforme. Prikupljeni podatci obrađeni su i analizirani u statističkom programskom paketu za društvene znanosti, SPSS-u 21 (*Statistical Package for the Social Sciences*).

Podatci su analizirani postupcima deskriptivne, inferencijalne (induktivne) te multivarijatne statistike. Deskriptivnom statistikom analizirane su varijable univa- rijatnim tehnikama, a pritom su se koristili primjereni deskriptivni statistički po- kazatelji (distribucija frekvencija, postotna raspodjela odgovora, prosječna vrijed- nost, modalna vrijednost, medijalna vrijednosti, standardna devijacija, asimetrija i spljoštenost). Svi su takvi podatci uvršteni u tablične i grafičke prikaze² U sklopu inferencijalne statističke analize podataka analizirane su varijable bivarijatnim techni- kama, pri čemu su za testiranje statističke značajnosti razlika i povezanosti korišteni neparametrijski i parametrijski testovi. Dakle, pri testiranju povezanosti nominalnih varijabli korišten je Hi-kvadrat test, dok je povezanost kvantitativnih varijabli te- stirana Pearsonovim koeficijentom korelacije. Pri testiranju statističke značajnosti razlike prosječnih rezultata pripadnika dviju skupina na određenoj varijabli korišten je t-test, dok je pri testiranju statističke značajnosti razlika prosječnih rezultata pri-

² Zbog zaokruživanja decimalnih brojeva suma postotaka na pojedinom grafikonu može biti veća ili manja od 100 %. Pritom su radi preglednosti s grafičkih prikaza uklonjene oznake postotnih vrijednosti manje zastupljenih kategorija odgovora.

padnika više skupina na određenoj varijabli korištena ANOVA. Multivarijatne tehnike primijenjene su pri testiranju prediktivnosti razine poslovnog zadovoljstva na temelju razine zadovoljstva različitim oblicima poslovne suradnje na radnom mjestu te razine potpore kolega. Pritom je korištena višestruka regresijska analiza. Svi statistički testovi provedeni su uz razinu rizika od 5 %.

Rezultati i rasprava

Kvaliteta poslovne suradnje na radnom mjestu mjerena je modificiranom *Ljestvicom kvalitete suradnje učitelja*. Ispitani ravnatelji osnovnih škola dobro surađuju s različitim stručnim aktivima i zadovoljni su svojim odnosom prema kolegama. Smatraju da je u njihovoj školi uspostavljena dobra suradnja između ravnatelja i učitelja, da je usmjerena prema realizaciji zajedničkih ciljeva (školskog kurikula), a zadovoljni su radnim ugođajem u njihovoj školi. Osim toga, smatraju da je je uvid u način učiteljeva nastavnog rada uobičajeni dio njihova rada, da zajedno s učiteljima pridonose ugledu svoje škole. Zadovoljni su ljubaznim načinom ophođenja između kolega i kolegica, s tim što zajedno s učiteljima ostvaruju zajedničke pedagoške ciljeve, a također i s komunikacijom u kolektivu. S rezultatima rada radnih skupina uvijek upoznaju cijeli kolektiv. Među ostalim razlozima zadovoljstva navode i način rješavanja napetosti i sukoba između kolegica i kolega (pozitivno se rješavaju), te oblikovanje zajedno s učiteljima zajedničku strategiju za svladavanje stručnih problema. U zajedničkom radu s učiteljima ciljano se koriste svojim različitim sposobnostima i interesima, zajedno s učiteljima zajednički potiču inovativni nastavni rad, kolegice i kolege prihvaćaju promjene u nastavnom radu, u njihovoj je školi koordinacija nastavnog rada između predmetne i razredne nastave dobro organizirana, za timski rad raspolažu radnim prostorom s dovoljno opreme, samoevaluacija i vanjska evaluacija sastavnice su njihova rada, pri izradi rasporeda sati uzima se u obzir organizacijski timski rad te na sjednicama većina nazočnih aktivno sudjeluje u raspravama.

S druge strane, ne smatraju da u radnom kolektivu postoje skupine koje ne žele međusobnu suradnju ili vode koje utječu na mišljenje drugih te ne smatraju da je suradnja u kolektivu usmjerena uglavnom na nastavne predmete.

S obzirom na stupanj slaganja s pojedinačnim indikatorima mjernog instrumenta namijenjenog mjerenju razine zadovoljstva različitim načinima poslovne suradnje (suradnja na radnom mjestu), ispitani ravnatelji relativno se najviše slažu s nastavnom suradnjom, odnosno s *tvrdnjom prema kojoj kao ravnatelji dobro surađuju s različitim stručnim aktivima* ($M \pm SD = 2,54 \pm 0,54$), pri čemu 99 % ispitanih smatra da se tvrdnja uglavnom ili potpuno odnosi na njih. S druge strane, relativno najmanje slažu se s negativno oblikovanom suradnjom u kolektivu odnosno s *tvrdnjom prema*

kojoj u kolektivu postoje skupine koje ne žele međusobno surađivati ($M \pm SD = 1,16 \pm 0,90$), pri čemu 33 % ispitanih smatra da se tvrdnja uglavnom ili potpuno odnosi na njih. S obzirom na učestalost suradnje pri procjeni učenika, ispitanici ravnatelji s ostalim kolegicama i kolegama relativno više surađuju pri *procjeni napredovanja učenika u učenju* ($M \pm SD = 1,14 \pm 0,68$) te pri *ocjenjivanju učenika* ($M \pm SD = 1,15 \pm 0,63$), dok relativno manje surađuju s ostalim kolegicama i kolegama pri *procjeni uspjeha učenika* ($M \pm SD = 1,22 \pm 0,62$).

Tablica 1. Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji pojedinačnih indikatora mjernog instrumenta namijenjenog mjerenju kvalitete poslovne suradnje (suradnje na radnom mjestu)

ČESTICE MJERNOG INSTRUMENTA NAMIJENJENOG MJERENJU KVALITETE POSLOVNE SURADNJE		PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDARDNA DEVIJACIJA
Koliko se navedene tvrdnje odnose na Vas osobno?			
Nastavna suradnja	<i>Kao ravnatelj dobro surađujem s različitim stručnim aktivima u školi.</i>	2,54	0,54
	<i>U našoj školi između ravnatelja i učitelja uspostavljena je suradnja koja je usmjerena prema realizaciji zajedničkih ciljeva škole (školskog kurikula).</i>	2,49	0,66
	<i>Uvid u nastavu uobičajeni je dio našega rada.</i>	2,41	0,64
	<i>Koordinacija nastavnog rada između starijih i mlađih učenika razrednih odjeljenja dobro je organizirana.</i>	2,31	0,64
	<i>U našoj školi koordinacija nastavnoga rada između predmetne i razredne nastave dobro je organizirana.</i>	2,13	0,81
	<i>Za timski rad raspolažemo radnim prostorom s dovoljno opreme.</i>	2,08	0,78
	<i>Samoevaluacija i vanjska evaluacija sastavni su dijelovi našega rada.</i>	2,07	0,73

Školska suradnja	<i>Zajedno stvaramo profil naše škole.</i>	2,40	0,62
	<i>Mi oblikujemo nastavu u našoj školi u skladu sa zajedničkim pedagoškim ciljevima.</i>	2,35	0,61
	<i>Oblikujemo zajedničke strategije za svladavanje stručnih problema.</i>	2,28	0,64
	<i>U zajedničkom radu mi se ciljano koristimo svojim različitim sposobnostima i interesima.</i>	2,22	0,62
	<i>Zajednički inoviramo nastavni rad.</i>	2,15	0,65
	<i>Kolegice i kolege prihvaćaju promjene u nastavnom radu.</i>	2,13	0,63
Suradnja u kolektivu	<i>S rezultatima rada radnih skupina uvijek se upoznaje cijeli kolektiv.</i>	2,32	0,65
	<i>Pri izradi rasporeda sati uzima se u obzir organizirani timski oblik nastavnog rada.</i>	2,04	0,76
	<i>Na sjednicama većina nazočnih aktivno sudjeluje u raspravama.</i>	2,01	0,71
	<i>Suradnja u kolektivu usmjerena je uglavnom na nastavne predmete.</i>	1,65	0,71
	<i>U kolektivu postoje vođe koje utječu na mišljenje drugih.</i>	1,34	0,78
	<i>U kolektivu postoje skupine koje ne žele međusobnu suradnju.</i>	1,16	0,90

Komunikacija u kolektivu	<i>Zadovoljna/zadovoljan sam svojim odnosom prema mojim kolegicama/kolegama.</i>	2,52	0,54
	<i>Zadovoljna/zadovoljan sam radnim ugođajem u mojoj školi.</i>	2,41	0,57
	<i>Zadovoljna/zadovoljan sam ljubaznim načinom ophođenja između kolega i kolegica.</i>	2,38	0,54
	<i>Zadovoljna/zadovoljan sam komunikacijom u kolektivu.</i>	2,32	0,59
	<i>Zadovoljna/zadovoljan sam načinom rješavanja napetosti i sukoba između kolegica i kolega (pozitivno se rješavaju).</i>	2,31	0,60
Koliko često surađujete s ostalim kolegicama i kolegama u svezi sa sljedećim pitanjima?		Prosječna vrijednost	Standardna devijacija
	<i>Procjena napredovanja učenika u učenju</i>	1,14	0,68
	<i>Ocjenjivanje učenika</i>	1,15	0,63
	<i>Procjena uspjeha učenika</i>	1,22	0,62

Pri testiranju o tome razlikuju li se statistički značajno pripadnici različitih sociodemografskih grupacija u razini zadovoljstva poslovnom suradnjom pokazalo se da su ispitanici ženskog spola ($M \pm SD = 2,19 \pm 0,35$) te oni s više godina radnog staža na radnom mjestu ravnatelja ($M \pm SD = 2,23 \pm 0,31$) zadovoljniji poslovnom suradnjom.

Tablica 2. Rezultat testiranja statističke značajnosti razlika u razini zadovoljstva poslovnom suradnjom, između osoba muškog i ženskog spola te osoba koje se razlikuju prema dužini radnog staža na radnom mjestu školskih ravnatelja

LEVENEVOV TEST HOMOGENOSTI VARIJANCI	STATISTIČKA ZNAČAJNOST RAZLIKE PROSJEKA	VARIJABLA	KATEGORIJE VARIJABLE	N	M ± SD
F = 0,004 p = 0,947	$t_{(481)} = -3,574$ p = 0,000	Spol	Muškarci	134	2,06 ± 0,35
			Žene	349	2,19 ± 0,35
F = 5,491 p = 0,020	$t_{(481)} = -4,066$ p = 0,000	Dužina radnog staža osnov- noškolskih ravnatelja	Do 10 godina	269	2,10 ± 0,39
			Više od 10 godina	214	2,23 ± 0,31

Razina zadovoljstva potporom na radnom mjestu mjerena je višečestičnim mjernim instrumentom koji je imao 27 čestica. Rezultati istraživanja upućuju na sljedeće: ravnatelji su zadovoljni potporom kolega odnosno potporom na radnom mjestu. Naime, ispitani ravnatelji učestalo podupiru učitelje svoje škole u njihovim aktivnostima; učitelji u njihovoj školi često im se obraćaju za utjehu i potporu kada imaju problema s učenicima ili njihovim roditeljima; često potiču učitelje u svojoj školi da slijede svoje ciljeve i planove; učitelji u njihovoj školi često im se obraćaju ako su uznemireni zbog odnosa na radnom mjestu; često potiču učitelje u svojoj školi da uvedu nove oblike nastavnog rada; često formalno razgovaraju s učiteljima o aktualnim školskim problemima; učitelji u njihovoj školi često imaju razumijevanja i podupiru njihove aktivnosti te im se često obraćaju za pomoć ako imaju kakve osobne probleme.

S druge strane, rjeđe ih učitelji u njihovoj školi ohrabruju da slijede svoje ciljeve i buduće planove; rjeđe se neformalno druže s učiteljima; rjeđe se obraćaju učiteljima u svojoj školi kada ih na radnom mjestu nešto uznemirava; rjeđe se opuštaju i zabavljaju s učiteljima u svojoj školi ili putuju zajedno; rjeđe ih učitelji potiču da uvedu nove oblike nastavnog rada za koje nisu sigurni da će biti prihvaćeni; rjeđe ih učitelji u njihovoj školi uznemiravaju. Izrazito će se rijetko, ako su uznemireni zbog osobnih problema, obratiti nekome od učitelja u svojoj školi, izrazito rijetko uznemirava-

ju učitelje u svojoj školi, međusobno uzrujavaju jedni druge svojim ponašanjem te međusobno idu jedni drugima „na živce”. Izrazito rijetko se međusobno kritiziraju; izrazito rijetko učitelji se prema njima ponašaju nedobronamjerno i zlobno; izrazito rijetko s učiteljima se sukobljavaju zbog posla u školi ili zbog problema učenika i njihovih roditelja; izrazito rijetko jedni druge „gnjave” ili jedni drugima dosađuju; izrazito rijetko ukazuju jedni drugima na mane ili se omalovažavaju; izrazito rijetko o učiteljima svoje škole govore loše i ponašaju se nedobronamjerno.

Tablica 3. Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji pojedinačnih indikatora mjernog instrumenta namijenjenog mjerenju razine zadovoljstva potporom kolega

ČESTICE/TVRDNJE MJERNOG INSTRUMENTA NAMIJENJENOG MJERENJU RAZINE ZADOVOLJSTVA POTPOROM KOLEGA KOLIKO ČESTO ...	PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDAR-DNA DEVIJACIJA
... <i>podržavate učitelje u svojoj školi u njihovim aktivnostima (npr. provođenju projekata, uvođenju inovacija i sl.)?</i>	2,79	0,46
... <i>će se učitelji u Vašoj školi obratiti Vama za utjehu i potporu kad oni imaju problema s učenicima ili njihovim roditeljima?</i>	2,55	0,54
... <i>Vi potičete učitelje u svojoj školi da slijede svoje ciljeve i planove?</i>	2,48	0,58
... <i>će se učitelj u Vašoj školi obratiti Vama ako je uznemiren zbog odnosa na radnom mjestu?</i>	2,39	0,66
... <i>Vi potičete učitelje u svojoj školi da uvedu inovativne oblike u svoj nastavni rad u razredu?</i>	2,36	0,57
... <i>formalno razgovarate s učiteljima o aktualnim školskim problemima?</i>	2,32	0,56
... <i>učitelji u Vašoj školi imaju razumijevanja? Podržavaju li vaše aktivnosti?</i>	2,16	0,66
... <i>će se učitelji obratiti Vama za pomoć ako imaju kakve osobne probleme?</i>	2,00	0,65
... <i>Vas učitelji u Vašoj školi ohrabruju da slijedite svoje ciljeve i buduće planove?</i>	1,79	0,77
... <i>se neformalno družite s učiteljima?</i>	1,78	0,71
... <i>se obraćate učiteljima u svojoj školi kada Vas na poslu nešto uznemirava?</i>	1,53	0,76
... <i>se Vi i učitelji u Vašoj školi opuštate i zabavljate?</i>	1,38	0,64
... <i>i učitelji u Vašoj školi putujete zajedno?</i>	1,32	0,62
... <i>Vas učitelji potiču da uvedete inovativne oblike nastavnog rada za koje niste sigurni da će biti prihvaćeni?</i>	1,28	0,60
... <i>Vas uzrujavaju učitelji u Vašoj školi?</i>	1,28	0,61

... ćete se, ako ste uznemireni zbog osobnih problema, obratiti nekome od učitelja u svojoj školi?	0,99	0,79
... Vi uznemiravate učitelje u svojoj školi?	0,98	0,50
... Vi i učitelji u Vašoj školi međusobno uzrujavate jedni druge svojim ponašanjem?	0,75	0,57
... Vi i učitelji u Vašoj školi međusobno jedni drugima „idete na živce“?	0,72	0,57
... Vi i učitelji Vaše škole međusobno kritizirate jedni druge?	0,69	0,54
... se učitelji prema Vama ponašaju nedobronamjerno i zlobno?	0,65	0,63
... se Vi i Vaši učitelji sukobljavate zbog posla u školi?	0,45	0,56
... se Vi i Vaši učitelji sukobljavate zbog problema učenika i njihovih roditelja?	0,45	0,59
... Vi „gnjavite“ učitelje u svojoj školi ili im dosadujete i obrnuto?	0,42	0,60
... učitelji Vas upućuju na mane i omalovažavaju Vas?	0,39	0,54
... Vi učitelje svoje škole upućujete na mane ili ih omalovažavate?	0,30	0,54
... Vi o učiteljima svoje škole govorite loše i ponašate se nedobronamjerno?	0,29	0,51

Pri testiranju o tome razlikuju li se statistički značajno pripadnici različitih sociodemografskih grupacija u razini zadovoljstva potporom kolega, utvrđeno je da se osobe muškog i ženskog spola (homogene varijance, $t_{(481)} = -2,183$, $p < 0,05$) te osobe koje se razlikuju po dužini radnog staža ravnatelja (homogene varijance, $t_{(481)} = -2,044$, $p < 0,05$) statistički značajno razlikuju u razini zadovoljstva potporom kolega. Pritom su osobe ženskog spola ($M \pm SD = 2,16 \pm 0,29$) te oni s više godina radnog staža ravnatelja ($M \pm SD = 2,17 \pm 0,24$) zadovoljniji potporom kolega.

Tablica 4. Rezultat testiranja statističke značajnosti razlika u razini zadovoljstva potporom kolega, između osoba muškog i ženskog spola te osoba koje se razlikuju po dužini radnog staža na radnom mjestu školskih ravnatelja

LEVENEVOV TEST HOMOGENOSTI VARIJANCI	STATISTIČKA ZNAČAJNOST RAZLIKE PROSJEKA	VARIJABLA	KATEGORIJE VARIJABLE	N	M ± SD
F = 0,904	$t_{(481)} = -2,183$	Spol	Muškarci	134	2,10 ± 0,22
p = 0,342	p = 0,030		Žene	349	2,16 ± 0,29

F = 0,254 p = 0,614	$t_{(481)} = -2,044$ p = 0,042	Dužina radnog staža osnovnoškolskih ravnatelja	Do 10 godina	269	2,12 ± 0,29
			Više od 10 godina	214	2,17 ± 0,24

Razina poslovnog zadovoljstva mjerena je višestručnim mjernim instrumentom koji ima 32 tvrdnje, a njemu je pridružena ordinalna ljestvica procjene Likertova tipa od četiri stupnja. Ispitani ravnatelji osrednje su zadovoljni svojim poslom, ali su ponosni na rezultate svoga rada. Smatraju da je komunikacija u njihovoj školi dobra. Vole svoje suradnike, sviđaju im se ljudi s kojima rade te sve ono što moraju raditi na učiteljskom radnom mjestu. Ujedno napominju da su zadatci za nastavni rad dovoljno objašnjeni, da u njihovu kolektivu nema previše razmirica i sukoba, da su im jasni ciljevi škole i odgojno-obrazovnog rada te da je njihov posao ugodan. Također dovoljno znaju što se događa unutar njihove škole te ne misle da je njihov posao beznačajan i/ili da ih u školi ne cijene.

Osrednje su zadovoljni cijenom njihova rada odnosno osobnim dohotkom. Ujedno napominju da se u školama može napredovati kao i na drugim radnim mjestima. Oni koji se po čemu ističu na radnom mjestu imaju velike mogućnosti za priznanje lokalne zajednice i prosvjetnih vlasti. Osrednje su zadovoljni mogućnostima za unapređenjem i ostalim pogodnostima koje dobivaju za svoj rad.

S druge strane, preopterećeni su složenom administracijom („papirologijom”) jer im mnoge procedure i pravila otežavaju rad. Nisu zadovoljni mogućnostima dobivanja povišice. Za uspješno obavljen nastavni rad ne primaju priznanje koje zaslužuju. Zato smatraju da pogodnosti koje oni dobivaju nisu pravedne i nisu dobre kao one koje se nude u ostalim radnim organizacijama (mobitel, službeni put, klizno radno vrijeme itd.). Osrednje se slažu s tim da postoje pogodnosti koje oni nemaju, a trebali bi ih imati. Osrednjim smatraju i to da povišica ima premalo i u prevelikom razmaku. Smatraju da na radnom mjestu imaju previše posla, da je njihov trud s nakanom da rade dobar posao često blokiran birokratskim odnosom, da nisu nagrađeni kako bi trebali biti, da je premala mogućnost za napredovanje, da postoji samo nekoliko nagrada za one koji rade u njihovoj školi te da moraju raditi više radi nekompetentnosti svojih suradnika. S obzirom na stupanj slaganja s pojedinačnim indikatorima mjernog instrumenta namijenjenog mjerenju razine poslovnog zadovoljstva, ispitani se najviše slažu s tvrdnjom da *radeći svoj posao imaju osjećaj ponosa* ($M \pm SD = 2,32 \pm 0,70$).

Tablica 5. Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji pojedinačnih indikatora mjernog instrumenta namijenjenog mjerenju razine poslovnog zadovoljstva

ČESTICE MJERNOG INSTRUMENTA NAMIJENJENE MJERENJU RAZINE POSLOVNOG ZADOVOLJSTVA KOLIKO SE NAVEDENE TVRDNJE ODNOSI NA VAS OSOBNO?	PROSJEČNA VRIJEDNOST	STANDARDNA DEVIJACIJA
<i>Kad radim svoj posao, imam osjećaj ponosa.</i>	2,32	0,70
<i>Komunikacija je u mojoj školi dobra.</i>	2,30	0,65
<i>Volim svoje suradnike.</i>	2,30	0,61
<i>Previše je „papirologije“.</i>	2,24	0,75
<i>Sviđaju mi se ljudi s kojima radim.</i>	2,21	0,56
<i>Sviđa mi se sve što moram raditi u školi i za školu.</i>	2,08	0,60
<i>Mnoge procedure i pravila otežavaju nam posao.</i>	2,07	0,88
<i>Moj posao je ugodan.</i>	1,94	0,68
<i>Postoje pogodnosti koje nemamo, a trebali bismo ih imati.</i>	1,87	0,91
<i>Povišica ima premalo i u prevelikom su razmaku.</i>	1,86	0,94
<i>Na radnom mjestu imam previše posla.</i>	1,85	0,88
<i>Moj trud da radim dobar posao često je blokiran birokratskim odnosima.</i>	1,80	0,81
<i>Osjećam da moj trud nije nagrađen kako bi trebao biti.</i>	1,79	0,86
<i>Zaista je premala mogućnost za napredovanje na mojem radnom mjestu.</i>	1,48	0,86
<i>Ne osjećam da se cijeni posao koji radim.</i>	1,48	0,89
<i>Osjećam da sam plaćena u skladu s poslom koji obavljam.</i>	1,43	0,90
<i>Postoji samo nekoliko nagrada za one koji ovdje rade.</i>	1,40	0,90
<i>Osjećam da moram raditi više radi nekompetentnosti mojih suradnika.</i>	1,36	0,84
<i>U školama ljudi mogu napredovati kao i drugdje.</i>	1,35	0,89
<i>Zadovoljna/zadovoljan sam mogućnostima za unapređenjem.</i>	1,32	0,83
<i>Nisam zadovoljna/zadovoljan pogodnostima koje dobivam.</i>	1,25	0,89
<i>Oni koji su uspješni u svome radu imaju velike mogućnosti da dobiju priznanje lokalne zajednice i prosvjetnih vlasti.</i>	1,21	0,84
<i>Zadovoljna/zadovoljan sam mogućnostima povišice.</i>	1,14	0,84
<i>Kad dobro obavim svoj posao, za to dobivam priznanje koje zaslužujem.</i>	1,11	0,79
<i>Pravedne su pogodnosti koje dobivamo..</i>	1,10	0,82
<i>Zadatci na radnom mjestu nisu dovoljno objašnjeni.</i>	1,06	0,78
<i>Pogodnosti koje dobivamo dobre su kao i one koje se nude u ostalim radnim organizacijama (mobitel, službeni put, klizno radno vrijeme itd.).</i>	1,04	0,87

<i>Ponekad osjećam da je moj posao beznačajan.</i>	0,91	0,81
<i>Kad razmišljam o tome koliko sam plaćena/plaćen/, osjećam da me u školi ne cijene.</i>	0,84	0,82
<i>Često osjećam da ne znam što se događa unutar moje škole.</i>	0,64	0,71
<i>Na radnom mjestu ima previše razmirica i sukoba.</i>	0,54	0,66
<i>Nisu mi jasni ciljevi škole.</i>	0,46	0,71

Pri testiranju o tome razlikuju li se statistički značajno pripadnici različitih sociodemografskih grupacija u razini poslovnog zadovoljstva, u prosječnim rezultatima na konstruiranom indeksu, utvrđeno je kako se osobe različitoga obrazovnog stupnja (homogene varijance, $t_{(481)} = 3\,157$, $p < 0.01$) te osobe koje se razlikuju po dužini radnog staža školskog ravnatelja (homogene varijance, $t_{(481)} = -3\,208$, $p < 0.01$) statistički značajno razlikuju u razini poslovnog zadovoljstva. Pritom su osobe relativno nižeg obrazovnog stupnja ($M \pm SD = 52,38 \pm 10,16$) te oni s više godina ravnateljeva radnog staža ($M \pm SD = 53,63 \pm 10,55$) zadovoljniji svojim radom.

Tablica 6. Rezultat testiranja statističke značajnosti razlika u razini poslovnog zadovoljstva, između ravnatelja različitoga obrazovnog stupnja te ravnatelja koji se razlikuju po dužini radnog staža na radnom mjestu školskih ravnatelja

LEVENEVOV TEST HOMOGENOSTI VARIJANCI	STATISTIČKA ZNAČAJNOST RAZLIKE PROSJEKA	VARIJABLA	KATEGORIJE VARIJABLE	N	M \pm SD
F= 0,732 p = 0,393	$t_{(481)} = 3,157$ p = 0,002	Najveći završeni stupanj obrazovanja	Viša/visoka stručna sprema	449	52,38 \pm 10,16
			Magisterij / doktorat	34	46,74 \pm 8,54
F= 0,432 p = 0,511	$t_{(481)} = -3,208$ p = 0,001	Dužina radnog staža osnovnoškolskih ravnatelja	Do 10 godina	269	50,68 \pm 9,64
			Više od 10 godina	214	53,63 \pm 10,55

Odnos između razine zadovoljstva poslovnom suradnjom, razine zadovoljstva potporom kolega te razine poslovnog zadovoljstva

Prema prosječnim vrijednostima konstruiranih indeksa ispitani ravnatelji osnovnih škola zadovoljni su poslovnom suradnjom i potporom na radnom mjestu, dok su osrednje zadovoljni svojim radom. S obzirom na iznose koeficijenta varijacija ispitani ravnatelji najviše se međusobno razlikuju prema razini poslovnog zadovoljstva, dok su njihove procjene relativno najusuglašenije pri iskazivanju zadovoljstva potporom kolega odnosno potporom na radnom mjestu.

Tablica 7. Odabrani deskriptivni statistički pokazatelji triju analiziranih konceptualnih varijabli (konstruiranih indeksa razine zadovoljstva poslovnom suradnjom, razine zadovoljstva potporom kolega te razine poslovnog zadovoljstva)

	RAZINA ZADOVOLJSTVA POSLOVNOM SURADNJOM NA RADNOM MJESTU	RAZINA ZADOVOLJSTVA POTPOROM KOLEGA NA RADNOM MJESTU	RAZINA POSLOVNOG ZADOVOLJSTVA
Valjani odgovori	483	483	483
Nedostajući odgovori	0	0	0
Teorijski predviđen skalni raspon	0 – 3	0 – 3	0 – 3
Empirijski raspon rezultata	0,78 – 2,89	0,37 – 2,74	0,66 – 2,72
Prosječna vrijednost	2,16	2,14	1,62
Medijalna vrijednost	2,15	2,15	1,59
Modalna vrijednost	1,93	1,96; 2,07; 2,11	1,41
Standardna devijacija	0,36	0,27	0,32
Koeficijent varijacija	16,58	12,66	19,52
Asimetrija (<i>Skewness</i>)	0,111	-1,146	0,311
Spljoštenost (<i>Kurtosis</i>)	0,222	6,749	0,939
Cronbachov Alpha koeficijent pouzdanosti	0,905	0,843	0,826

Pri testiranju o tome jesu li analizirane konceptualne varijable međusobno povezane, utvrđeno je da su sve konceptualne varijable statistički značajno pozitivno povezane. Drugim riječima, što je veća razina zadovoljstva poslovnom suradnjom, veća je i razina zadovoljstva potporom na radnom mjestu te je veća razina poslovnog zadovoljstva.

Tablica 8. Pearsonovi koeficijenti korelacije između razine zadovoljstva poslovnom suradnjom, razine zadovoljstva potporom kolega i razine poslovnog zadovoljstva

	RAZINA ZADOVOLJSTVA POSLOVNOM SURADNJOM	RAZINA ZADOVOLJSTVA POTPOROM KOLEGA	RAZINA POSLOVNOG ZADOVOLJSTVA
Razina zadovoljstva poslovnom suradnjom	1	+0,547***	+0,456***
Razina zadovoljstva potporom kolega		1	+0,329***
Razina poslovnog zadovoljstva			1

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Kako bi se ispitalo jesu li razina zadovoljstva poslovnom suradnjom i razina zadovoljstva potporom kolega statistički značajni prediktori razine poslovnog zadovoljstva, provedena je višestruka regresijska analiza *enter* metodom u kojoj su razina zadovoljstva poslovnom suradnjom i razina zadovoljstva potporom kolega bile prediktorske (nezavisne) varijable, dok je razina poslovnog zadovoljstva bila kriterijska (zavisna) varijabla. Pritom je analiza provedena na konstruiranim jednostavnim aditivnim indeksima.

Prema rezultatima provedene analize prediktorski sklop statistički je značajan prediktor razine poslovnog zadovoljstva ($F_{(2,480)} = 66,391$; $p < 0,001$). Pritom je korelacija prediktorskog sklopa s kriterijem 0,47, dok prediktorski sklop tumači 21 % varijance kriterijske varijable. Utvrđeno je da su obje nezavisne varijable (razina zadovoljstva poslovnom suradnjom i razina zadovoljstva potporom kolega) statistički značajni prediktori razine poslovnog zadovoljstva. Razina poslovnog zadovoljstva to je veća, što je veća razina zadovoljstva poslovnom suradnjom ($\beta = +0,393$) te što je veća razina zadovoljstva potporom kolega ($\beta = +0,114$). S obzirom na iznose beta-pondera, razina zadovoljstva poslovnom suradnjom prediktivnija je za razinu poslovnog zadovoljstva.

Tablica 9. Prediktivnost razine poslovnog zadovoljstva na temelju razine zadovoljstva poslovnom suradnjom i razine zadovoljstva potporom kolega

PREDIKTORI	<i>b</i>	STANDARDNA POGREŠKA	BETA	T-OMJER
Razina zadovoljstva poslovnom suradnjom	0,35	0,04	0,39	8,147***
Razina zadovoljstva potporom kolega	0,13	0,06	0,11	2,361*
<i>R</i>	0,465			
<i>R</i> ²	0,217			
Korigirani <i>R</i> ²	0,213			
Standardna pogreška	0,281			
F-omjer (2,480)	66,391***			

*** $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$

Zaključak

Suradnja i potpora u školi ključni su za pozitivne stavove i ponašanja ravnatelja i dobrobit njihovih škola. Stoga je za bolju potporu ravnateljima škola nužno identificirati čimbenike koji mogu utjecati na to kako oni doživljavaju svoj nastavni rad. Cilj je ovoga istraživanja bio ispitati mogućnosti suradnje i potpore kolega u školi kao moguće prediktore zadovoljstva ravnateljevim načinom rada.

Prva postavljena hipoteza – prema kojoj je *razina zadovoljstva poslovnom suradnjom (suradnjom na radnom mjestu) pozitivno povezana s razinom poslovnog zadovoljstva* – može biti prihvaćena jer je između razine zadovoljstva poslovnom suradnjom (suradnjom na radnom mjestu) i razine poslovnog zadovoljstva utvrđena statistički značajna pozitivna povezanost. Pritom su osnovnoškolski ravnatelji Republike Hrvatske koji su zadovoljniji poslovnom suradnjom, odnosno koji su zadovoljniji suradnjom sa svojim suradnicima – zadovoljniji i svojim poslom ($r = +0.456$, $p < 0.001$).

Druga postavljena hipoteza – *ravnatelji koji su zadovoljniji potporom kolega (potporom na radnom mjestu) i zadovoljniji svojim poslom* – može biti prihvaćena s obzirom na to da je između razine zadovoljstva potporom kolega i razine poslovnog zadovoljstva utvrđena statistički značajna pozitivna povezanost. Pritom su ravnatelji koji imaju primjerenu potporu svoje radne okoline u više zadovoljni i svojim poslom ($r = +0.329$, $p < 0.001$).

Treća postavljena hipoteza – kojom se utvrđivala *razina zadovoljstva poslovnom suradnjom (suradnjom na radnom mjestu) i razina potpore kolega, statistički značajnih prediktora razine poslovnog zadovoljstva* – može biti prihvaćena jer su obje nezavisne varijable (razina zadovoljstva poslovnom suradnjom i razina zadovoljstva potporom kolega) statistički značajni prediktori razine poslovnog zadovoljstva (Tablica 14.; $F_{(2,480)} = 66\,391$; $p < 0,001$). Pritom je razina poslovnog zadovoljstva to veća, što je veća razina zadovoljstva poslovnom suradnjom ($\beta = +0,39$) te što je veća razina zadovoljstva potporom kolega ($\beta = +0,11$).

Dobiveni rezultati na tragu su rezultata nekih dosadašnjih istraživanja provedenih među učiteljima i ravnateljima (Darmody i Smyth, 2016.; Smith i Shields, 2013.). Prema istraživanjima provedenim u Hrvatskoj također je utvrđeno da potpora školskog ravnatelja pridonosi učiteljevu zadovoljstvu (Slišković, Burić, Knežević, 2016.) te da je razina zadovoljstva učiteljevim radom na višoj razini ako je uspostavljena suradnja i partnerstvo sa školskim ravnateljem (Slavić, Rijavec, 2014.). Rezultati ovoga istraživanja mogu ujedno biti smjernice za razvoj strategija i motiviranje odgovarajućih promjena obrazovne politike, a mogu se koristiti i za potporu dobrobiti ravnatelja na njihovim radnim mjestima. Dobivene spoznaje usmjerene su i prema onima koji sudjeluju u programima poučavanja i profesionalnog razvoja ravnatelja.

Kao glavno ograničenje ovoga istraživanja ističe se prigodni uzorak, odnosno ograničena mogućnost generalizacije dobivenih istraživačkih rezultata.

Literatura

1. Bauer, S. C.; Brazer, S. D. (2013), The impact of isolation on the job satisfaction of new principals. *Journal of School Leadership*, 23(1), str. 152–177.
2. Blažević, I. (2014), Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik: časopis za pedagoški teoriju i praksu*, 63(1-2), 7-21.
3. Darmody, M.; Smyth, E. (2016), Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management*, 30(1), str. 115–128.
4. Domović, V. (2004), *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Jastrebarsko: Naklada Slap.
5. Federici, R. A.; Skaalvik, E. M. (2012), Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15(3), str. 295–320.
6. Furman, W.; Buhrmester, D. (2009), Methods and measures: The network of relationships inventory: Behavioral systems version. *International journal of behavioral development*, 33(5), str. 470-478.
7. Fullan, M. (2007), *The new meaning of educational change*. New York, Ny: Teachers College Press.
8. Gerecht, M.; Steinert, B.; Klieme, E.; Döbrich, P. (2007), *Skalen zur Schulqualität: Dokumentation der Erhebungsinstrumente*. Frankfurt am Main: Pädagogische Entwicklungsbilanzen mit Schulen (PEB).

9. Giroux, H. A. (2014), When Schools Become Dead Zones of the Imagination: a critical pedagogy manifesto. *Policy Futures in Education*, 12 (4), str. 491-499.
10. Hackman, J. R.; Oldhman, G. R. (1976), Motivation Through Design of Work. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16, str. 250-279.
11. Hulin, C. L.; Judge, T. A. (2003), Job attitudes. U: W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (ur.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. Hoboken, NJ: Wiley, str. 255-276.
12. Judge, T. A.; Klinger, R. (2008), Job satisfaction: Subjective well-being at work. U: M. Eid, R. J. Larsen (ur.), *The science of subjective well-being* New York, NY: The Guilford Press, str. 393-413.
13. König, E.; Zedler, P. (2001), *Teorije znanosti o odgoju*. Zagreb: Educa.
14. Kyriacou, C. (2001), *Temeljna nastavna umijeća*. Zagreb: Educa.
15. Lauer, T. (2019). Change Management. Springer Gabler. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-59102-4> (pristupljeno 27.10.2022.).
16. Lent, R. W.; Brown, S. D. (2006), Integrating person and situation perspectives on work satisfaction: A social-cognitive view. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(2), str. 236-247.
17. Locke, E. A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. U: M. D. Dunette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally, str. 1297-1379.
18. Maxwell, J. C. (2003), *17 neosporivih pravila za uspješan timski rad*. Varaždin: Katarina Zrinski.
19. Maras, N. (2016), *Uloga kvalitete suradnje i temeljnih psiholoških potreba u objašnjenju životnog i poslovnog zadovoljstva učitelja*. Zagreb: Učiteljski fakultet.
20. Miller, S. L.; Ray S.; Dove T.; Kenreich T. (2000), Perspectives on Personal Professional Development. U: M. Johnston, P. Brosnan, D. Cramer i T. Dove (ur.), *Collaborative Reform and Other Improbable Dreams*. Albany: State University of New York Press, str. 141-151.
21. Moorman, R. H. (1993), The influence of cognitive and affective based job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behaviour. *Human Relations*, 46(6), str. 759-776.
22. McNee-Smith, D. K. (1999), A Content Analysis of Staff Nurse Descriptions of Job Satisfaction and Dissatisfaction. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), str. 1332-1341.
23. Noe, R. A.; Hollenbeck, J. R.; Gerhart, B.; Wright, P. M. (2006), *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Republika Hrvatska: Mate.
24. Norton, M. S. (2002), Let's keep our quality school principals on the job. *The High School Journal*, 86(2), str. 50-56.
25. Nguyen, D.; Pietsch, M.; Gümüş, S. (2021), Collective teacher innovativeness in 48 countries: Effects of teacher autonomy, collaborative culture, and professional learning. *Teaching and Teacher Education*, 106, 103-463. Preuzeto s: <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103463> (pristupljeno 21.9.2020.).
26. Peko, A.; Mlinarević, V.; Gajger, V. (2009), Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Ogojne znanosti*, 11(2), str. 67-84.

27. Pollock, K.; Wang, F.; Hauseman, D. (2015), Complexity and volume: An inquiry into factors that drive principals' work. *Societies*, 5(2), str. 537-565.
28. Ricken, R. (2007), *Mastering the balance of the principalship*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
29. Slavić, A.; Rijavec, M. (2014), Školska kultura, stres i dobrobit učitelja. *Napredak*, 156 (1-2), str. 93 – 113.
30. Slavić, A.; Rijavec, M.; Matić, D. (2019), Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture. *Napredak*, 160(1-2), str. 7–27.
31. Slišković, A.; Burić, I.; Knežević, I. (2016), Zadovoljstvo poslom i sagorijevanje na poslu kod učitelja: važnost podrške ravnatelja i radne motivacija. *Društvena istraživanja Zagreb*, 3(25), str. 371-392.
32. Slunjski, E.; Burić, H. (2014), Akcijsko istraživanje i razvoj nove kulture odnosa temeljene na autonomiji i emancipaciji učitelja. *Školski vjesnik*, 63(1-2), str. 149-162.
33. Smith, D. B.; Shields, J. (2013), Factors related to social service workers' job satisfaction: Revisiting Herzberg's motivation to work. *Administration in Social Work*. 37(2), str. 189–198.
34. Sogunro, O. A. (2012), Stress in school administration: Coping tips for principals. *Journal of School Leadership*, 22(3), str. 664-700.
35. Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
36. Spector, P. E. (1985), Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), str. 693-713.
37. Statistical Package for the Social Sciences preuzeto: <https://www.ibm.com/analytics/spss-trials>.
38. Tabachnick, R.; Zeichner, R. (2002), Reflections on reflective teaching. In: Pollard, A. (ur.). *Reading for Reflective Teaching*. London, New York: Continuum, str. 13-16. (https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=p5n_fQ2cUgaEC&oi=fnd&pg=PA72&dq=Reflections+on+reflective+teaching.&ots=hKR7f_bVvtu&sig=El1ZN-ZjhvRTg5sGzyHi1MCN6S_y4&redir_esc=y#v=onepage&q=Reflections%20on%20reflective%20teaching.&f=false)
39. Tomašević, S.; Horvat, G.; Leutar, Z. (2016), Intenzitet stresa kod učitelja u osnovnim školama. *Socijalne teme: Časopis za pitanja socijalnog rada i srodnih znanosti*, 3(1), str. 49-65.
40. Tot, D. (2019), Usmjerenost razvijanju novih dimenzija učenja i učinkovitog profesionalnog razvoja učitelja. *Radovi Zavoda za znanstvenoistraživački i umjetnički rad u Bjelovaru*, (13), str. 197-217. https://doi.org/10.21857/y6z_olb84_gm
41. Wang, F.; Pollock, K.; Hauseman, C. (2018), School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, str. 73-90.
42. Yarnm, M. A. (2021), The mediating effect of job satisfaction on the impact of organizational spirituality on job performance. *European Journal of Education Studies*, 8(8), str. 22-37.

Cooperation and support in the school as possible predictors of the principal's satisfaction at the workplace

Summary

The aim of this research was to determine the role of business cooperation and support of colleagues to the school principal and the principal's satisfaction with business cooperation in primary schools. During April, May and June 2021, an empirical quantitative research was conducted using the network survey method to gain insight into the understanding of business relationships between cooperation and support in the workplace and the level of business satisfaction among primary school principals in the Republic of Croatia. The research was conducted on a convenient sample of 483 members of the reference population. The research participants, principals of elementary schools, are satisfied with business cooperation and support at the workplace, that is, with the support of their colleagues, while they are moderately satisfied with their jobs. It was found that all conceptual variables are statistically significantly positively related.

Keywords: collegiality; professional communities; principals; teachers.

Izv. prof. dr. sc. Nevenka Maras
Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Savska cesta 77, HR – 10000 Zagreb
nevenka.maras@ufzg.hr

Prof. dr. sc. Daria Tot
Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Savska cesta 77, HR – 10000 Zagreb
daria.tot@ufzg.hr