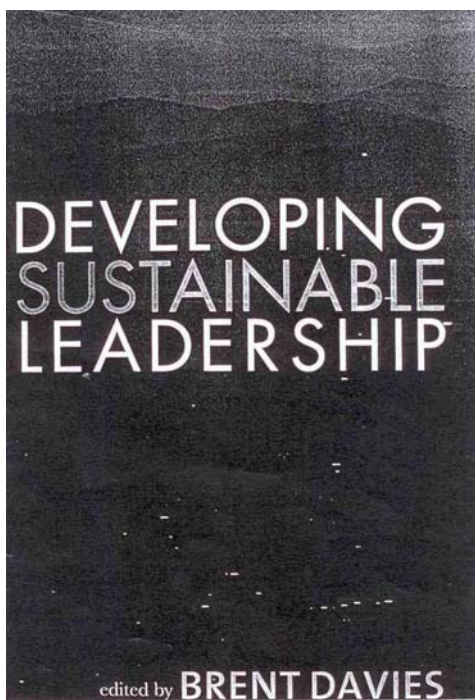


**Brent Davies**  
**DEVELOPING SUSTAINABLE LEADERSHIP**

**Paul Chapman Publishing, Los Angeles, 2007., 199 str.**



U slobodnom prijevodu, naslov ove knjige primarno podrazumijeva razvoj održivog (long-term) vodstva u školama. Prvenstveno namijenjena ravnateljima obrazovnih ustanova, koji u ovoj knjizi mogu pronaći zanimljiva rješenja i ideje kako dugoročno ostvarivati odgojno-obrazovne ciljeve u svojim školama, moglo bi se reći da knjiga može poslužiti i stručnjacima iz ostalih područja ljudske djelatnosti kao koristan početak za njihovo uspješnije poslovanje i vodstvo. Uz tu menadžersko-poslovnu inicijativu, koja je prepoznatljiva u ovoj knjizi, ispod cijele te stručno-znanstvene dimenzije u svakom poglavlju knjige

između redaka se nude kreativne ideje namijenjene laičkom krugu čitatelja u cilju poboljšanja njihove radne i životne produktivnosti. Naravno, to ne podrazumijeva široku paletu laičkog čitateljskog miljea, već isključivo onu koja je na jednom višem stupnju pismenosti i obrazovanja. Stil pisanja i način na koji se autori teksta odnose prema problematici ukazuju na činjenicu da je knjiga pisana vrlo stručnim i znanstvenim jezikom te kao takva nije dostupna i zanimljiva širokom krugu čitatelja, već onom dijelu koji je prethodno naveden.

Osnovna ideja knjige polazi od pitanja koje postavljaju sami autori, a ono se odnosi na to kako omogućiti vođama (ravnateljima) da stvore dugoročno vodstvo i uspjeh čitave škole u obrazovnim ciljevima bez vlastitog iscrpljivanja u potrazi za manje važnim kratkotrajnim rezultatima. Drugim riječima, cilj je knjige ukazati na put stvaranja kvalitetnije škole u kojoj će primarna biti kvaliteta međuljudskih odnosa čitavog kolektiva, u kojoj će se cijeniti cjelokupni napredak učenika, a ne njihove pojedinačne ocjene, škole u kojoj će svi članovi nastavničkog vijeće sudjelovati u vodstvu škole i kreiranju njezine unikatne politike, neovisno o univerzalnim obrazovnim „lijekovima“ koje nudi država te na taj način olakšati ravnatelju dio

njegovog posla i utjecati na bolju kvalitetu i životno zadovoljstvo svijuu. Dakle, moglo bi se reći da modeli vodstva koje nude autori predstavljaju jedan oblik sukonstrukcije kurikula i visokog stupnja međusobne suradnje. Općenito, neizbježan je dojam kako ova knjiga ima i jedan psihološki cilj. Naime, za razliku od sustava življenja u kojem se nalazi naša zemlja, na Zapadu (centar djelovanja autora) čitav tijek života i rada obiluje velikom količinom stresa, koja ih pomalo guši u cijeloj toj kapitalističkoj trci. U jednom od poglavlja autori se vrlo detaljno osvrću na činjenicu stresa, prvenstveno kod ravnatelja, i na mogućnosti rješenja istog. Pogledamo li našu obrazovnu literaturu, u njoj nema puno primjera bavljenja stresom ravnatelja škola i pitanjem kako to ugrožava njihov život. Stoga je ova knjiga, osim u svojoj direktnoj namjeri iznesenoj u naslovu, izrazito korisna za sve nas u jednom neposrednom smislu jer nas navodi da se zapitamo postoji li stres u našim ustanovama i nije li upravo on možda jedan od čimbenika mogućih nezadovoljstava u odgoju i obrazovanju.

Knjiga se sastoji od deset poglavlja kojima prethodi uvod Brenta Daviesa. Autori poglavlja su brojni stručnjaci iz područja odgoja i obrazovanja, a oni su: Davies, B.; Caldwell, B.; Hargreaves & Fink; Day, C.; Schmidt, M.; Deal, T.; Fullan, M.; Hopkins, D. i dr.

U prvom poglavlju nudi se definicija pojma „sustainable leadership“ kao

sustava koji se sastoji od devet ključnih čimbenika koji potiču dugoročni razvoj škole i razvoj kulture vodstva, koja se temelji na moralnim načelima i time osigurava svima dohvatljiv uspjeh. Najzanimljiviji čimbenik od svih je onaj koji ukazuje na potrebu uključivanja i suradnje svih kolega međusobno (sukonstrukcija) u odnosu na manje važan zadatak popunjavanja pedagoške dokumentacije. Odnosno, apelira se na potrebu da prestanemo biti uredni administratori s uredno i školski ispunjenim papirima, već da postanemo ljudi od akcije koji će smatrati važnijim ići u središte problema i izravno ih rješavati jer pisanjem i skrivanjem iza papirnatih zaslona dokumentacije nema napretka. Ako se povedemo za Reggio filozofijom „učiti čineći“ ili "mijenjati čineći“, onda smo svakako jedan korak bliže stvarnom boljitku. Ova činjenica iznesena u ovom poglavlju od iznimne je važnosti za naš sustav obrazovanja jer se mi, unatoč težnji osuvremenjenju, ipak u svojoj biti ponašamo kao da nas netko proganja (povijesno uvjetovano ponašanje). U strahu od školskih inspekcija i u strahu od zamjeranja nekome, često svoju pažnju maksimalno usmjeravamo na uredno ispunjavanje dokumentacije, umjesto da se zapitamo koje promjene uistinu možemo napraviti. Naravno da je preglednost na papirima bitna, ali u našem sustavu većina ravnatelja potiče i proziva kolektiv na uredno stanje u papirima, dok se nekakvi poticaji za kreativne promjene ili stavljaju u drugi plan ili

se potpuno zanemaruju. Trebamo biti ponosni na neke naše tradicionalne vrijednosti i ne trebamo preuzimati sve što nam Zapad nudi, ali ovaj dio suradnje svakako je jedan od onih na kojima moramo hitno poraditi želimo li bolju budućnost za naše učenike.

U drugom poglavlju riječ je o stvaranju elementa oduševljenja u procesu vođenja. S tim u vezi, autor poglavlja radi istraživanje među ravnateljima i bazira se na tri temeljna pitanja:

1. Koje aspekte svog posla smatraju oduševljavajućim?
2. Koje aspekte svog posla smatraju dosadnim i depresivnim?
3. Koji postupci bi, po njihovom mišljenju, mogli dovesti do smanjenja dosade i depresije i povećanja radnog oduševljenja, odnosno zadovoljstva poslom i samim sobom?

Za razliku od prethodnog poglavlja, koje je više teorijskog karaktera, ovo poglavlje je istraživačko i u njemu se mogu u postotcima vidjeti rezultati spomenutog istraživanja. Bilo bi zanimljivo da je autor napravio istraživanja u školama u raznim dijelovima svijeta pa bi se na taj način bolje uvidjeli nezadovoljavajući čimbenici ravnateljskog posla, a možda bi se time došlo korak bliže nekim univerzalnim idejama i rješenjima.

Ključne riječi, odnosno ideje, koje pronalazimo u trećem, četvrtom i petom poglavlju su energija, moralna svrha te talenti i vještine procesa vođenja. U ovim poglavljima autori ističu kako je za postizanje produk-

tivne energije vođenja potrebno izgraditi povjerenje i unutarnje zadovoljstvo među svim članovima kolektiva. Naime, autori ističu kako je nužno započeti taj proces izgradnje buđenjem energije samih učitelja i ravnatelja kako bi onda oni mogli tu istu energiju i zadovoljstvo postići i kod učenika, a to je ono najvažnije. Poslužimo li se terminologijom biološke znanosti, može se reći da, u okviru prethodno navedenih promišljanja, autori zapravo govore o svojevrsnoj simbiozi članova školskog kolektiva. Dakle, cilj je postići radno i životno zadovoljstvo svih pripadnika zajednice, a ponajviše učenika, s tim da su prvo ravnatelji i nastavnici dužni poraditi na tome kako bi onda taj entuzijazam mogli prenijeti na učenike. Postavlja se pitanje kako se može doći do ostvarenja toga cilja i postoje li kakva konkretna rješenja ili ih moramo intuitivno tražiti. Autori ne navode ništa konkretno, ali očigledno je da za postizanje potonjeg moramo načiniti promjene i u široj društvenoj zajednici jer većina nezadovoljstva ne niče unutar institucije škole, već proizlazi iz općenito nedefinirane i konfuzne društvenopolitičke situacije čije negativno djelovanje pripadnici školskog kolektiva nerijetko donose sa sobom u zajednicu škole.

Dugoročnost vođenja svakako ovisi i o moralnim načelima za kojima se povode ravnatelji, ali također ovisi i o njihovom talentu i sposobnostima upravljanja. U okviru toga, autori ističu kako nije lako procijeniti koja je osoba najprikladnija za vođu jer

osim stručne sprema ona mora posjedovati istinski moralno-etički kodeks, talent i sposobnost vođenja te hrabrost za promjene. Promatrajući situaciju u našem školstvu, moglo bi se reći da je većina ravnatelja sposobna voditi škole, no ipak još uvijek ima i onih koji na taj položaj dolaze isključivo na temelju stranačke podobnosti, lišeni svih prethodno navedenih kvaliteta te na taj način bacaju negativnu sjenu na škole čiji su ravnatelji pozitivna suprotnost od potonjeg. Ipak, najveći je problem što kod nas svaka škola djeluje samostalno bez pretjerane suradnje s ostalima. Odnosno, događa se da ravnatelji pojedinih škola ne reagiraju na probleme neke druge škole i ne nastoje priskočiti u pomoć i tu dolazi do izražaja ona podijeljena odgovornost koja se temelji na paroli „Zašto da se ja miješam, neka to učini netko drugi“. Upravo protiv toga se bore autori ove knjige. Oni govore da nam ne smije biti svejedno je li škola do nas bolja ili lošija te da se moramo truditi zajedno rješavati probleme jer sustav se može mijenjati na bolje jedino ako prestanemo biti sebični i počnemo pomagati i drugima u njihovom boljitku.

U daljnjim poglavljima autori navode mnogo čimbenika koji mogu

dovesti do stvaranja održivog, dugoročnog, produktivnog vodstva i obrazovnog uspjeha. Središnja ideja koja objedinjuje sva ta poglavlja je težnja prema zajedničkom rješavanju problema, sukonstruktivnoj suradnji svih članova školskog kolektiva, razvoju poslovnog altruizma i empatije te visoka moralno-etička stajališta. Pomalo neobično što upravo pripadnici zapadnjačko-emancipatorske kulture propagiraju sve te ideje zajedništva, ali upravo tu leži ona skrivena vrijednost knjige jer nam pokazuje jednu njihovu drugu filozofiju, za koju smo mislili da ju posjedujemo u većoj mjeri. Naprotiv, ovdje je vidljivo da, unatoč istim težnjama koje postoje kod nas, mi aktivno ne ulazimo u oživotvorenje istih, već pasivno čekamo da to netko učini umjesto nas. Stoga bi ovu knjigu trebali uzeti, ne kao alfu i omegu svega, ali svakako kao vrijedan putokaz našem daljnjem promišljanju u cilju bolje odgojno-obrazovne budućnosti na našim prostorima.

**Antonija Jelinčić**

Glazbena škola  
«Ferdo Livadić» Samobor