

Pedagoške kompetencije ravnatelja

Martinjaš, Sandi

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, University of Zagreb, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:131:007101>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-02-28**



Repository / Repozitorij:

[ODRAZ - open repository of the University of Zagreb](#)
[Faculty of Humanities and Social Sciences](#)



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Odsjek za pedagogiju

PEDAGOŠKE KOMPETENCIJE RAVNATELJA

Diplomski rad

Sandi Martinjaš

Mentorica: dr.sc. Vilmica Kapac

Zagreb, 2020.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. RAVNATELJ – POSLOVODNI I STRUČNI VODITELJ ŠKOLE	2
2.1. <i>Povijesni prikaz uloge ravnatelja</i>	2
2.2. <i>Promjena uloge ravnatelja u odgojno-obrazovnim sustavima</i>	3
2.3. <i>Uloga ravnatelja u odgojno-obrazovnim sustavima danas</i>	4
2.4. <i>Funkcije ravnatelja</i>	5
2.4.1. <i>Planiranje</i>	5
2.4.2. <i>Organiziranje</i>	6
2.4.3. <i>Skrb za ljudski potencijal</i>	7
2.4.4. <i>Vođenje</i>	9
2.4.5. <i>Vrednovanje</i>	10
3. OPĆE KOMPETENCIJE RAVNATELJA	13
4. PEDAGOŠKE KOMPETENCIJE RAVNATELJA	16
4.1. <i>Motivacija</i>	17
4.2. <i>Komunikacija</i>	19
4.3. <i>Međuljudski odnosi</i>	21
4.4. <i>Uvođenje inovacija i promjena</i>	22
4.5. <i>Praćenje i unapređivanje nastave</i>	24
5. ISTRAŽIVANJE PEDAGOŠKIH KOMPETENCIJA RAVNATELJA	28
5.1. <i>Cilj istraživanja</i>	28
5.2. <i>Istraživačka pitanja</i>	28
5.3. <i>Etički aspekti istraživanja</i>	29
5.4. <i>Uzorak</i>	29
5.5. <i>Postupci i instrumenti</i>	30
5.6. <i>Obrada podataka</i>	30
6. ANALIZA PODATAKA	31
6.1. <i>Motivacija</i>	31
6.2. <i>Komunikacija</i>	34
6.3. <i>Međuljudski odnosi</i>	38
6.4. <i>Uvođenje inovacija i promjena</i>	41

<i>6.5. Praćenje i unapređivanje nastave</i>	<i>44</i>
7. RASPRAVA O DOBIVENIM REZULTATIMA.....	47
8. ZAKLJUČAK.....	53
9. LITERATURA	57
10. PRILOZI.....	60
<i>10.1. Prilog 1 – Molba za sudjelovanje u istraživanju.....</i>	<i>60</i>
<i>10.2. Prilog 2 – Protokol intervjua</i>	<i>61</i>

Pedagoške kompetencije ravnatelja

Sažetak

Pedagoške kompetencije - motivacija, komunikacija, međuljudski odnosi, uvođenje inovacija i promjena od iznimne su važnosti u gotovo svakom području rada, a uz praćenje i unapređivanje nastave, posebno su značajne u odgoju i obrazovanju. Ravnatelji kao čelne osobe škola trebaju posjedovati mnoge kompetencije među kojima svakako trebaju biti i pedagoške. Stoga se u radu govori o ulozi ravnatelja kao poslovnog i stručnog voditelja škole pri čemu se naglasak stavlja na njegove temeljne funkcije, uz što se dobiva predodžba o tome što točno ravnatelj u školi radi i kako preko tih poslova utječe na razvoj svoje škole. Naglašava se uloga općih kompetencija te dalje pedagoških kao neophodnih za uspješno vođenje odgojno-obrazovnih ustanova. Prikazuju se podaci empirijskog istraživanja kojemu je cilj bio istražiti stavove, mišljenja i iskustva sudionika istraživanja o određenim područjima pedagoških kompetencija ravnatelja te utvrditi da njihova primjena vodi uspješnijoj odgojno-obrazovnoj praksi. Za dobivanje tog uvida korištena je metoda intervjuiranja uz 5 osnovnih istraživačkih pitanja koje odgovaraju naprijed navedenim pedagoškim kompetencijama, a ispitanici su bili ravnatelji nekoliko osnovnih škola. Zaključno, rezultati istraživanja pokazuju kako ispitanici ravnatelji smatraju da posjeduju pedagoške kompetencije te da su svjesni njihovog značaja za optimalno obavljanje poslova ravnatelja. Međutim, pokazalo se i kako svatko od ispitanih ravnatelja pedagoške kompetencije shvaća i koristi na svoj, različit način. Navedeno nužno ne mora biti loše, ali svakako upućuje na potrebu trajnog naglašavanja značaja pedagoških kompetencija, kao i njihova razvoja u okvirima formalnog i neformalnog obrazovanja svih pedagoških djelatnika, od kojih će neki možda obnašati poslove ravnatelja.

Ključne riječi: ravnatelj, menadžment, pedagoške kompetencije

Headmasters' pedagogical competencies

Abstract

Pedagogical competencies – motivation, communication, interpersonal relations, innovating and change-making are extremely important in almost every field of work worldwide, and with monitoring of teaching included among them, they are altogether especially significant in education. Since headmasters are people at the head of every school unit, it is crucial that they possess various competencies, among which pedagogical ones should most definitely be included. Accordingly, this paper discusses the headmaster's role as managing and expert leader of the school with an emphasis on his fundamental functions. There, an image of what headmaster exactly does in school and how he impacts the progression of his school through these functions is given. The role of basic competencies is stressed and after them, the emphasis is put on the role of pedagogical ones that are necessary for successful school leading. After that, the results of empirical research are shown. The main purpose of this research was to explore examinees' views, opinions and experiences about specific areas of pedagogical competencies and to prove that their use leads to more successful educational practice. To provide this insight, the used method was interviewing, which contained 5 fundamental research questions that matched pedagogical competencies already listed. Examinees were headmasters of several elementary schools. To conclude, research results show that headmasters included in this research think that they possess pedagogical competencies and are aware of their importance in optimal performing of headmaster's job. However, it has been shown that each examinee understands and uses those competencies in their own, different way. That is not necessarily a bad thing, but it certainly implies the need for constant emphasizing of pedagogical competencies' importance, as well as their development in formal and informal education of all pedagogical employees who might one day become headmasters themselves.

Key words: headmaster, management, pedagogical competencies

1. UVOD

Tema ovog diplomskog rada pripada području školske pedagogije, a unutar školske pedagogije smještena je u domenu menadžmenta u odgoju i obrazovanju. Glavni predmet proučavanja ovoga rada su pedagoške kompetencije ravnatelja potrebne za rad u školi. Rad je strukturiran tako da prvo razmatra ulogu ravnatelja kao poslovnog i stručnog voditelja škole, zatim opće kompetencije ravnatelja te na kraju najuži dio i samu temu ovoga rada, pedagoške kompetencije ravnatelja.

Zbog odgovornosti koje nosi posao ravnatelja, svi bi sadašnji i budući djelatnici školskih ustanova trebali poznavati njegovu pedagošku stranu, a uz ostalo i stoga što će možda jednog dana upravo oni obavljati tu dužnost. Mnogi su ljudi uvjereni da je ravnatelj samo osoba koji vodi računa isključivo o novčanim sredstvima škole, no ovim se radom potvrđuje da to nije tako te se daje uvid u važnost i značaj pedagogije u ravnateljevu poslu.

Navedeno je bio i glavni motiv bavljenja ovom temom, jer znam da ja osobno prije proučavanja ove teme nisam imao predodžbu o tome koliki je zapravo opseg ravnateljeva posla i koliki spektar pedagoških kompetencija on treba posjedovati kako bi uspješno radio svoj posao pa je stoga za vjerovati kako će sam rad značiti svojevrsni doprinos razumijevanju ove teme. Kako se uz osobne stavove i promišljanja referira na brojne relevantne izvore te iako se uz njega vežu brojna ograničenja, očekuje se kako ovaj rad može doprinijeti unapređenju pedagoške prakse.

2. RAVNATELJ – POSLOVODNI I STRUČNI VODITELJ ŠKOLE

2.1. Povijesni prikaz uloge ravnatelja

Povijest škola počinje u Mezopotamiji 3500 godina prije nove ere. Razna arheološka otkrića dokazala su postojanje takozvane „kuće pločica“, a to je današnji ekvivalent školi. Čak i ta „kuća pločica“ imala je glavnu i odgovornu osobu, samo se ona nije zvala ravnatelj, već „otac kuće pločica“. No to je samo početak. Do 19. stoljeća različiti su narodi imali različite vrste ravnatelja, sve dok se nije desila prekretnica u školstvu koja se manifestirala u obliku organiziranog školskog sustava. Početkom 20. stoljeća, po uzoru na podjelu rada u industrijskoj proizvodnji, u škole se uvode stručni suradnici, a odgovorna osoba za organizaciju njihova rada postaje ravnatelj (Šturlić i Silov, 2014). Peko i sur. (2016) u svojoj knjizi iznose sadržajnu analizu propisa koji reguliraju funkciju i ulogu ravnatelja u Hrvatskoj od 50-ih godina 20. stoljeća do danas. Iz te analize može se vidjeti da se za osobu ravnatelja 50-ih godina koristio termin *upravitelj*, od 60-ih do 80-ih termin *direktor*, a od kraja 80-ih do danas se koristi termin *ravnatelj*. Isto tako, u analizi stoji da je do 1971. godine ravnatelj imao iste ovlasti u upravljanju škole kao i školski upravni odbor, no tada dolazi do podjele odgovornosti pa tako od 1971. godine školom upravljaju radni ljudi, učenici, predstavnici društvene zajednice i radnih organizacija, roditelji i građani, a ravnatelj rukovodi poslovanjem obrazovne organizacije, izvršava odluke organa upravljanja, obavlja pedagoško-instruktivni nadzor te obavlja sve druge poslove propisane zakonom, statutom i drugim općim aktima odgojno-obrazovne organizacije. Što se tiče ravnatelja u suvremenom obrazovanju, u članku 125. u *Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* stoji da je ravnatelj „ {...} *poslovodni i stručni voditelj školske ustanove* {...}“, dok školom zapravo upravlja školski odbor koji imenuje i razrješuje ravnatelja.

2.2. Promjena uloge ravnatelja u odgojno-obrazovnim sustavima

Staničić (1991) objašnjava na koji se način uloga ravnatelja mijenjala kroz 20. stoljeće te kako bi se trebala promijeniti da bi škola bolje i uspješnije funkcionirala. Ravnatelj je prije suvremenog odgoja i obrazovanja veliki dio svojega vremena i rada posvećivao administrativno-financijskom području, dok je vrlo malo sudjelovao u razvojno-pedagoškom radu u svojoj odgojno-obrazovnoj ustanovi. Tablica 1. prikazuje (prema Staničić, 1991) usporedbu razina uključenosti ravnatelja u pojedinim područjima rada. Iako stara 30 godina, ova je usporedba relevantna i danas jer teži što većoj uključenosti ravnatelja u razvojno-pedagoške poslove, a što manjoj uključenosti u financijsko-računovodstvene poslove.

Tablica 1. Uključenost ravnatelja u pojedinim poslovima nekad i danas (Staničić, 1991,448)

VRSTA POSLA	DOSADAŠNJE SUDJELOVANJE	BUDUĆE SUDJELOVANJE
Razvojno-pedagoški poslovi	1	6
Nastavni rad	2	5
Izvanastavne djelatnosti	3	4
Poslovi na održavanju	4	3
Administrativno-upravni poslovi	5	2
Financijsko-računovodstveni poslovi	6	1

Podaci iz tablice prikazuju kako nekadašnji ravnatelj, trošeći većinu svojega vremena na administrativno-financijske poslove, nije bio poslovodni i stručni, već samo poslovodni voditelj škole. To naravno puno govori o kvaliteti obrazovanja nekad i danas, odnosno da veliki dio uspješnosti obrazovanja danas ovisi o uključenosti ravnatelja u poslove razvojno-pedagoškog područja.

2.3. Uloga ravnatelja u odgojno-obrazovnim sustavima danas

Za početak vrijedi definirati što se točno podrazumijeva pod pojmom uloga. Aronson i sur. (2005) navode da grupe većinom imaju niz jasno definiranih socijalnih uloga, odnosno zajedničkih očekivanja među članovima u grupi, o tome kako se određene osobe trebaju ponašati u određenim situacijama. Dakle, uloge određuju kako bi se osobe koje zauzimaju određene položaje u grupi trebale ponašati. Nadređeni i podređeni, odnosno šef i zaposlenik, u poslovnom okruženju naravno imaju različite uloge pa se stoga od njih očekuje i različito ponašanje. Iz ovoga se vidi da su uloge vrlo korisne u poslovnom okruženju jer pojedini članovi znaju što očekivati od drugih članova. Staničić i Zekanović (2011) naglašavaju dvojnost uloge ravnatelja. To znači da ravnatelj mora, kao poslovodni i stručni voditelj škole, skrbiti za optimalno i usklađeno djelovanje i na jednom i na drugom području, imajući na umu resurse koje škola posjeduje i ciljeve koje škola treba ostvariti. Pod sintagmom *poslovodni voditelj škole* misli se na organizacijski, upravni i tehnički dio područja rada škole i ravnatelja, dok se pod sintagmom *stručni voditelj škole* misli na odgojno-obrazovni rad, odnosno pedagoški rad.

Kako Staničić i Zekanović (2011, 219) navode, ravnatelj je kao poslovodni voditelj škole dužan obavljati sljedeće poslove: „1) upravni poslovi – praćenje i primjena zakona i provedbenih propisa, reguliranje statusa zaposlenika, donošenje unutarnjih pravila ponašanja, kadrovska pitanja, zdravstvena zaštita te administrativni poslovi s učenicima; 2) financijski poslovi – planiranje troškova, utvrđivanje izvora i pribavljanje sredstava, izrada izvještaja o financijskom poslovanju, evidencija o trošenju sredstava, nabava potrebne opreme i isplata plaća; 3) poslovi održavanja – priprema i održavanje prostora škole, održavanje opreme i sredstava, održavanje čistoće, grijanje prostora i osiguravanje hrane djeci i zaposlenicima“.

S druge strane, kao stručni voditelj škole, ravnatelj je dužan obavljati ove poslove: „planiranje, programiranje, organiziranje odgojno-obrazovnih procesa, uvođenje inovacija, praćenje i unapređivanje nastave, rad s djecom s teškoćama u razvoju i darovitim učenicima, profesionalno usmjeravanje, stručno usavršavanje te analiza ostvarenih odgojno-obrazovnih rezultata škole“ (Staničić i Zekanović, 2011, 219-220).

2.4. Funkcije ravnatelja

U svakoj djelatnosti, uključujući odgoj i obrazovanje, rukovoditelj, a u ovom slučaju ravnatelj, ostvaruje 5 temeljnih funkcija. Te je funkcije vrlo važno shvatiti kako bi uopće razumjeli što ravnatelj u školi radi i kako on pridonosi razvoju svoje škole. Zbog tog je razloga svaka od tih funkcija u sljedećim potpoglavljima pobliže objašnjena.

2.4.1. Planiranje

Jurić (2004, 139) navodi da je planiranje „proces koji koriste menadžeri kako bi identificirali i odabrali prikladne ciljeve i moduse djelovanja organizacije. Tri su koraka dobrog planiranja koji se mogu odrediti pitanjima: 1) Koji bi se ciljevi trebali slijediti?; 2) Kako bi se ciljevi trebali postići?; 3) Kako prikupiti resurse? Funkcija planiranja određuje koji će učinak postići organizacija, koliko će biti učinkovita i koje će strategije biti korištene“.

Ako bi se ova općenita definicija planiranja prenijela u kontekst ravnateljeva planiranja, može se reći da ravnatelj prije svega treba imati jasnu i realnu viziju o stanju ustanove koju vodi, treba poznavati obrazovne strateške ciljeve koji su definirani državnom politikom te razumjeti obrazovnu politiku i u skladu s njom usklađivati plan razvoja svoje škole. No koja je svrha planiranja razvoja škole, odnosno zašto je ono uopće bitno?

Prema Stollu i Finku (2000), krajnji je cilj planiranja razvoja škole unaprijediti kvalitetu učeničkog učenja. Osim tog krajnjeg cilja, planiranje razvoja škole ima i druge vrlo važne svrhe pomoću kojih se može kontrolirati rad škola ili kojima škole mogu kontrolirati vlastiti rad, a to su: „1) poboljšanje poučavanja i učenja; 2) ugradnja i usvajanje vanjskih smjernica i zahtjeva; 3) ovlaštenje škola da preuzmu nadzor nad svojim razvojem; 4) zadovoljenje zakonskih propisa glede obveza prema roditeljima; 5) biti instrument praćenja i odgovornosti za školske okruge; 6) biti instrument za usklađivanje podrške okružnih prosvjetnih ustanova; 7) biti upravljački instrument za ravnatelje za nadzor nad njihovim proračunskim sredstvima“ (Stoll i Fink, 2000, 96).

Ravnateljeva je funkcija u toj situaciji uskladiti autonomiju svoje škole s državnim kontrolnim mehanizmima kako bi njegova škola zadovoljila zahtjeve koji se pred nju postavljaju. Isto tako, vrlo je bitno u proces planiranja uključiti sve zainteresirane strane, a to uključuje nastavnike, učitelje, stručne suradnike, lokalnu zajednicu, roditelje i učenike. Uključenost svih sudionika u planiranje ima pozitivne posljedice, a one se manifestiraju tako da dolazi do boljih rezultata na standardiziranim testovima znanja i do većeg zadovoljstva nastavnika, roditelja i učenika.

Planiranje naravno pretpostavlja ravnateljevu sposobnost dijagnosticiranja društvene i školske situacije, ali i realne procjene izgleda za ostvarenje planiranog. Kako bi uspješno mogao obavljati tu funkciju, ravnatelj treba posjedovati određene kompetencije, odnosno treba: „a) znati upravljati znanjem stručnog potencijala kojim raspolaže; b) biti u stanju odrediti prioritete; c) znati analizirati pretpostavke; d) biti sposoban prepoznati alternative u svjetlu utvrđenih ciljeva“ (Staničić i Zekanović, 2011, 217).

2.4.2. Organiziranje

Wehrich i Koontz (1998, 244) definiraju pojam organiziranja kao „namjeravanu i formaliziranu strukturu uloga ili položaja“. Ono predstavlja: 1) ustanovljavanje i klasificiranje potrebnih aktivnosti; 2) grupiranje aktivnosti nužnih za postizanje ciljeva; 3) dodjeljivanje svake grupe aktivnosti pojedinom menadžeru (nastavniku, učitelju i stručnom suradniku) zajedno s ovlastima nužnim za njihovo nadgledanje; 4) osiguranje vodoravne i okomite koordinacije u organizacijskoj strukturi. Na čelu svake organizacije treba biti menadžer, a u ovom slučaju to je ravnatelj škole. Ta osoba nosi organizacijsku ulogu koja mora, kako bi bila razumljiva ljudima, sadržavati sljedeće: 1) provjerive ciljeve; 2) jasnu predodžbu glavnih dužnosti ili aktivnosti koje ta uloga uključuje; 3) dogovoreno područje slobode odlučivanja ili ovlasti kako bi nositelj uloge znao što može i mora učiniti da bi postigao cilj (Wehrich i Koontz, 1998).

Staničić i Zekanović (2011, 217) ukratko definiraju organiziranje kao „aktivnost ostvarivanja zamisli“. Kako bi se planirani ciljevi organizacije ostvarili, treba napraviti

sljedeće: „a) uskladiti ljudske i materijalne resurse; b) odrediti radne uloge; c) usuglasiti pojedinačne i skupne napore“. Funkcioniranje škole kao organizacije određuju :

- struktura - svi elementi koji školu čine organizacijom i utječu na njeno funkcioniranje
- kultura - ozračje koje vlada u školi i utječe na ostvarenje njezina programa
- zaposlenici - kadrovski potencijal koji je u službi planiranih ciljeva
- tehnologija - procesi koji se odvijaju između subjekata u ostvarivanju školskog programa

Uz gore navedene elemente važno je spomenuti i odnose i procese među zaposlenicima u školi. Sve te elemente ravnatelj mora dobro poznavati i treba ih znati organizirati, usmjeravati i održavati kako bi ostvario ciljeve svoje ustanove. Također, vrlo važna aktivnost ravnatelja u domeni organizacije jest uspostava formalnog i neformalnog sustava uloga čijim će obnašanjem zaposlenici najbolje zajedno doprinijeti uspješnom provođenju školskog programa.

2.4.3. Skrb za ljudski potencijal

Skrb za ljudski potencijal nekada je u najširem smislu značilo popunjavanje radnih mjesta u organizacijskoj strukturi i održavanje tih mjesta popunjenima. Naravno, danas se od ravnatelja puno više očekuje u toj sferi rada pa stoga, osim kadrovskog popunjavanja, ravnatelj u sklopu funkcije skrbi za ljudski potencijal treba znati obavljati i sljedeće poslove koje navode Staničić i Zekanović (2011, 217-218):

- „utvrđivanje ljudskog potencijala potrebnog za ostvarenje dugoročnih ciljeva i razvoja škole
- planiranje potrebnog broja i strukture zaposlenih
- analiza i dizajn poslova i radnih mjesta
- pribavljanje, izbor, uvođenje i raspored osoblja
- praćenje, motiviranje, ocjenjivanje i nagrađivanje uspješnosti u radu
- trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih

- razvoj kulture škole
- sposobnost i znanje privlačenja, razvoja, poticanja i zadržavanja najboljih ljudi na određenim radnim mjestima“

Ove sve poslove, radi lakšeg razumijevanja, Bahtijarević-Šiber (1999) dijeli u 4 osnovne kategorije, odnosno 4 osnovna područja rada ravnatelja u sklopu skrbi za ljudski potencijal.

Prva bi bila *planiranje potreba*. Kao što je navedeno na početku ovog poglavlja, prva i osnovna ravnateljeva funkcija je planiranje. Kada ravnatelj radi plan za razvoj svoje škole, on to ne može učiniti bez da planira ljudski potencijal koji će mu trebati kako bi postigao željene ciljeve. Dakle, za svaku planiranu promjenu, ravnatelj treba zaposliti novu osobu ili već zaposlenoj osobi dati nove odgovornosti na radnome mjestu. Koja od tih opcija će se ostvariti ostaje na izbor ravnatelju, on treba biti taj koji će odlučiti što je u takvoj situaciji najbolje za njegovu školu.

Druga kategorija bila bi *pribavljanje i selekcija*. Ovdje je odgovornost ravnatelja da privuče kandidate koji će svojim znanjima, vještinama i kompetencijama najviše odgovarati potrebama njegove škole i da te kandidate onda zna zadržati.

Sljedeća je kategorija *motiviranje i nagrađivanje*. Ravnateljeva je dužnost kao voditelja škole pratiti radnu uspješnost njegovih zaposlenika. Na temelju uspješnosti, ravnatelj može zaposlenike motivirati ili nagrađivati. Nagrađivat će one koji dobro i savjesno obavljaju svoj posao, a nagrada će služiti kao sredstvo poticaja za daljnji rad. S druge strane, motivirat će one kojima je potrebna dodatna podrška i one koji misle da nisu dobri u svom poslu jer je ljudima ponekad potrebna samo motivacija da bi se poboljšali, a ravnatelj mora uvijek biti tu da reagira u takvim situacijama.

Posljednje područje rada ravnatelja u sferi skrbi za ljudski potencijal je *obrazovanje i razvoj zaposlenih*. Ovdje se ravnatelj treba pobrinuti da njegovi zaposlenici ne ostanu zatočeni u prošlosti, već da se kontinuirano profesionalno usavršavaju, odnosno da ostanu u koraku sa suvremenim pedagoškim teorijskim i praktičnim spoznajama. Stalno inzistiranje ravnatelja na profesionalnom usavršavanju učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u većini slučajeva dovodi do povećanja kvalitete nastave i svih ostalih radnji u školi, a samim time i do većeg zadovoljstva svih subjekata odgoja i obrazovanja.

2.4.4. Vođenje

Slunjski (2018, 10) jasno definira vođenje kao: „umjetnost utjecanja na ljude kako bi oni radili dobrovoljno, spremno, pouzdano i angažirano“. Staničić i Zekanović (2011) naglašavaju da je dobro vođenje zaposlenika ključno za ostvarenje ciljeva škole kao organizacije jer su zaposlenici glavni nosioci pretvaranja ideja u djela. Zbog velike važnosti dobrog vođenja u organizaciji kao što je škola, ravnatelj treba pronaći najbolje načine za poticanje zaposlenika i pridobivanje istih kako bi radili u skladu s politikom škole i kako bi što ekonomičnije ispunili zahtjeve i ciljeve škole.

Vođenje kao funkcija od ravnatelja zahtjeva sljedeće kompetencije (Staničić i Zekanović, 2011, 218):

- „uspješna komunikacija
- vještina konstruktivnog rješavanja sukoba
- timski rad
- jasno artikuliranje ciljeva
- vođenje zaposlenika prema viziji
- poticajno djelovanje
- umijeće suradnje
- odlučivanje
- odlučnost u promicanju vrsnog rada“

Kako bi pojedinac predano i suvereno usmjeravao svoj rad prema ostvarivanju ciljeva ustanove, ta ustanova treba brinuti o njemu, prepoznati njegov potencijal, uvažavati njegovo mišljenje te mu osigurati sigurnost, osobni rast i stručno usavršavanje. Vođenje je kao funkcija determinirano različitim čimbenicima kao što su stilovi vođenja, komunikacija i motivacija. Staničić (2006) iznosi 3 stila vođenja s obzirom na korištenje autoriteta.

Prvi je *autokratski stil* u kojemu je sva vlast koncentrirana u osobi ravnatelja. Ravnatelj u takvoj situaciji ima neograničenu moć odlučivanja, on zapovijeda i svoj rad temelji na primjeni kazni i nagrada. Komunikacija je u tom slučaju jednosmjerna, odnosno ravnatelj samo daje svoje zapovijedi podređenima i oni su dužni te zapovijedi izvršiti.

Drugi je stil vođenja čista suprotnost od prvog, a riječ je o *demokratskom stilu*. Za taj je stil karakteristično da su svi članovi kolektiva jednako uključeni u proces donošenja odluka. Tu „podređeni“ zapravo nisu podređeni, već ih ravnatelj konzultira, traži njihovo mišljenje te ga uvažava. Ovdje su veze dvosmjerne te se pomoću njih stvaraju dobri socijalni odnosi koji su najbitnija stavka i preduvjet funkcioniranja ovakvog stila vođenja.

Posljednji stil vođenja jest *Laissez-faire stil*. Za ovaj stil je karakteristično da ravnatelj pušta stvari da idu prirodnim tokom, a to pokazuje time da se minimalno upliće u rad zaposlenika koji, u slučaju ovakvog načina vođenja, imaju visoki stupanj slobode u odlučivanju o tome kako će obavljati svoj posao.

Slunjski (2018) navodi da je ključ kvalitetnog vođenja suodlučivanje zaposlenika te gledanje na problem iz različitih perspektiva različitih ljudi. Kvalitetni vođa ne smije svoj autoritet temeljiti na moći koja mu je zakonski dodijeljena putem njegove pozicije, već na znanju i sposobnostima upravljanja ljudima na način da stvori mrežu timova i partnera koji onda u suodnosu zajednički raspravljaju i rješavaju probleme koji se pojavljuju. Zbog toga je demokratski stil najbolji način vođenja odgojno-obrazovne ustanove.

2.4.5. Vrednovanje

Posljednja, ali ne i manje bitna funkcija ravnatelja je vrednovanje, odnosno praćenje. Ova funkcija je bitna zato što uspješnost prve i osnovne funkcije koja je navedena, a to je planiranje, ne može biti provjerljiva ako ravnatelj nema neki sustav praćenja i vrednovanja kojeg koristi kako bi provjerio uspješnost planiranih ciljeva. Vrednovanje se ne smije raditi nakon duljeg vremenskog perioda već puno češće, a pogotovo, kako navodi Mijatović (1994), prije unapređenja postojećeg stanja sustava, odnosno škole. To je potrebno zato što se prije svakog pokušaja unapređenja trebaju utvrditi prednosti i nedostaci trenutnog stanja i onda promijeniti ono što je loše i postaviti nove ciljeve i zadatke. Vrednovanje je kao funkcija ravnatelja relativno nova aktivnost koja je istaknuta u Hrvatskoj tek u 21. stoljeću. U 20. stoljeću je postojao jedan standard kojeg

se škola trebala strogo pridržavati pa i nije bilo potrebe za vrednovanjem jer su sve škole bile vrlo slične. Tek krajem 20. stoljeća ravnatelji i stručni suradnici dobivaju autonomiju da sami odlučuju kakvu će školu imati. Tada se pojavila potreba za načinom praćenja uspješnosti rada škole i njezinih djelatnika, a ta se potreba zadovoljila različitim sustavima vrednovanja. No što sve obuhvaća postupak praćenja? Odgovor na to pitanje daju Weihrich i Koontz (1998) navodeći 3 koraka za uspješno praćenje: 1) postavljanje pokazatelja; 2) mjerenje učinkovitosti tim pokazateljima; 3) otklanjanje odstupanja od pokazatelja i planova. *Postavljanje pokazatelja* je ključno za proces vrednovanja jer se planovi često razlikuju po složenosti i detaljnosti, a ravnatelji često zbog drugih obaveza ne stignu nadzirati sve korake u tim planovima pa iz tog razloga treba postaviti neke pokazatelje koji će ravnatelju omogućiti da bez nadziranja svakog pojedinog koraka pravodobno primi signale o pojedinim aktivnostima. Najznačajnije načelo kontrole jest načelo kritičkih točaka. Ravnatelj koji koristi ovo načelo mora odrediti koje su točke ograničavajući čimbenici i koje točke bolje od ostalih čimbenika prikazuju ostvarivanje planova. Pomoću tih točaka pokazatelja ravnatelj može pratiti veću skupinu djelatnika škole i samim time povećati svoj raspon rukovođenja što onda dovodi do poboljšanja komunikacije i uštede na financijskim sredstvima.

Vežano uz mjerenje učinkovitosti, ako su prethodno spomenuti pokazatelji dobro odabrani i ako postoje raspoloživa sredstva za učinkovito praćenje aktivnosti djelatnika, tada nije teško procijeniti njihovu stvarnu učinkovitost.

Posljednji korak kontrole je *korekcija odstupanja*. Dobar ravnatelj točno zna, prema pokazateljima, gdje i u kojem trenutku treba primijeniti ispravljачke postupke. Kada je netko napravio pogrešku u nekoj kritičkoj točki, ravnatelj u tom trenutku treba reagirati i pobrinuti se da se to opet ne dogodi u budućnosti, odnosno predložiti rješenje za nastali problem. Osim takve direktne intervencije već kada se neka greška dogodi, ravnatelj može na neke stvari i preventivno utjecati. To može učiniti tako da odstupanja otkloni zapošljavanjem dodatnog osoblja, boljom izobrazbom trenutnog osoblja ili otpuštanjem. Isto tako, osim uklanjanja odstupanja preko drugih osoba, ravnatelj može promijeniti svoje rukovođenje na bolje, odnosno primjenjivati učinkovitije tehnike vođenja i tako otkloniti neispravnosti. Neki ravnatelji koriste više kontrole kako bi

postigli zacrtane ciljeve, dok drugi ravnatelji koriste više vođenja i podrške, a sve ovisi o njihovom načinu vođenja škole.

Također valja istaknuti da vrednovanje ne smije ni na koji način sputavati autonomiju i kreativnost zaposlenika, već treba služiti kao poticaj zaposlenicima da inoviraju, testiraju inovirano i time tada unaprijede svoju praksu i praksu škole općenito. Ravnatelj bi stoga trebao sam koristiti, ali i poticati druge zaposlenike na samovrednovanje kako bi sami uvidjeli svoje dobre i loše strane i time poboljšali svoj rad.

3. OPĆE KOMPETENCIJE RAVNATELJA

Kako bi ravnatelj uspješno vodio odgojno-obrazovnu ustanovu, treba posjedovati odgovarajuće kompetencije. Staničić i Zekanović (2011, 218) te kompetencije definiraju kao „odlike, znanja, umijeća, kvalifikacije i sl. što ravnatelju omogućuju kvalitetno vođenje poslovanja i pedagoškog procesa odgojno – obrazovne ustanove na putu prema ostvarenju njenih ciljeva“. Isti autori opće kompetencije dijele u 5 kategorija:

- osobna kompetencija – prepoznaje se kao karakteristična značajka ponašanja, doživljavanja i reagiranja ravnatelja, a uključuje sljedeće odrednice: iskrenost, dosljednost, povjerenje, komunikaciju, pristupačnost, marljivost i samopouzdanje.
- razvojna kompetencija – omogućava ravnatelju uspješno vođenje poslovnog i pedagoškog aspekta odgojno-obrazovne ustanove, a uključuje: uvođenje inovacija u rad škole, jasnu viziju razvoja škole, projektiranje razvoja i racionalno organiziranje poslovanja škole.
- stručna kompetencija – uključuje pedagoška, didaktička i ostala stručna znanja koja su potrebna za efikasno vođenje odgojno-obrazovnog procesa, a njezine odrednice su: znanje o pedagoškim procesima u školi, umijeće planiranja pedagoškog rada, znanje o vrednovanju postignuća nastavnika i poznavanje prosvjetnog zakonodavstva.
- socijalna kompetencija – odnosi se na znanja i sposobnosti ravnatelja u području međuljudskih odnosa, a uključuje: znanja o međuljudskim odnosima, umijeće motivacije zaposlenih, sudjelovanje u rješavanju bilo koje vrste sukoba te umijeće demokratskog vođenja.
- akcijska kompetencija – ne odnosi se samo na značajke ili znanja, već na praktično djelovanje ravnatelja u školi i njenom okruženju. Uključuje sljedeće odrednice: otvorenost u radu s nastavnicima i suradnicima, stvaranje povoljnih uvjeta, otklanjanje prepreka, isticanje individualnih postignuća, slušanje i savjetodavno pomaganje.

Osim navedenih kategorija općih kompetencija, postoje i 3 profila potrebnih kompetencija. Marušić (1991) objašnjava svaki profil i kompetencije koje ga određuju:

- osobni profil – pokazuje glavne značajke osobnosti pri obavljanju posla. Okarakteriziran je sljedećim kompetencijama: komuniciranje, kreativnost, poduzetnost, vitalnost, odlučnost, srdačnost i sustav vrijednosti
- profesionalni profil – pokazuje odanost ravnatelja ciljevima ustanove i povjerenje koje mu se može ukazati. Karakteriziraju ga sljedeće kompetencije: pouzdanost, integritet, predanost i poistovjećivanje s ciljem
- poslovni profil – otkriva koliko ravnatelj razumije profitne i humane ciljeve uspješnosti njegove ustanove, a karakteriziraju ga kompetencije: racionalnost, učinkovitost, razumijevanje procedura, zadovoljstvo i kvaliteta

Katz (1974) navodi 3 osnovna seta vještina koje bi rukovoditelji svakako trebali posjedovati, a to su:

- tehničke vještine – one uključuju stručno znanje unutar određene discipline te sposobnost analize i korištenja potrebnih resursa i tehnika unutar te discipline
- socijalne vještine – odnose se na rad s ljudima, a kako bi zadovoljio ovaj standard, rukovoditelj treba imati razvijeno umijeće komuniciranja te znanje o poticanju i motivaciji drugih na rad i na postizanje zajedničkih ciljeva
- konceptualne vještine – uključuju sposobnost rukovoditelja da sagledava funkcioniranje svoje ustanove kao cjeline, sposobnost prepoznavanja kako različite funkcije u ustanovi ovise jedna o drugoj te sposobnost razumijevanja kako promjene u jednom dijelu ustanove utječu na druge dijelove. Također, rukovoditelj treba znati smjestiti svoju ustanovu u širi kontekst i razumjeti međuzavisnost ustanove s raznim čimbenicima izvan nje

Wehrich i Koontz (1998) Katzovoj podjeli dodaju još jedan set vještina, a nazivaju ga *vještine oblikovanja*. Ovu vještinu karakterizira sposobnost rukovoditelja da je u stanju, osim samog sagledavanja situacije, ponuditi operativna rješenja za probleme koji se nameću njegovoj ustanovi.

National Policy Board for Educational Administration (2015) donosi novije, suvremene standarde koji su razloženi preko kvaliteta i kompetencija koje ravnatelji trebaju imati i koje uvelike pridonose akademskom uspjehu, ali i općoj dobrobiti učenika u školi. Uspješni ravnatelji svoj posao obavljaju prema sljedećim standardima:

- razvijaju, zagovaraju i doprinose ostvarenju zajedničke misije, vizije i temeljnih vrijednosti odgojno-obrazovne ustanove
- djeluju prema načelima etičnosti i prema profesionalnim normama
- teže jednakosti obrazovnih šansi te uvažavaju kulturne različitosti i njima prilagođavaju odgojno-obrazovnu praksu svoje ustanove
- razvijaju i podržavaju koherentne sustave kurikuluma, poučavanja i vrednovanja koji promoviraju postavljenu misiju i viziju
- stvaraju otvoreno, brižno i podržavajuće školsko okruženje u kojem se svi osjećaju sigurno i dobrodošlo
- neprestano potiču svoje zaposlenike na profesionalni razvoj, odnosno na cjeloživotno obrazovanje
- stvaraju profesionalni tim učitelja, nastavnika i ostalog profesionalnog osoblja kojima je primarni cilj ispuniti postavljene ciljeve ustanove
- uključuju obitelji učenika i ostale pripadnike društva u rad škole na smislen način tako da obje strane od toga imaju korist
- upravljaju svim dostupnim resursima na način da su okrenuti prema ostvarivanju misije i vizije škole
- djeluju kao agenti odgovorni za kontinuirani napredak škole i to na način da škola što više odgovara potrebama učenika, zaposlenika i društva općenito

4. PEDAGOŠKE KOMPETENCIJE RAVNATELJA

Staničić (1991) navodi 10 kompetencija koje spadaju u pedagoški dio rada ravnatelja, a među njima su komunikacija, uvođenje inovacija te praćenje i unapređivanje nastave. Staničić i Zekanović (2011) također u sklopu funkcije skrbi za ljudski potencijal navode praćenje nastave, a u sklopu razvojne kompetencije spominju uvođenje inovacija u pedagoški rad. Nadalje, Resman (2001) posebno naglašava motivaciju kao bitnu kompetenciju koju svaki ravnatelj treba imati, a Buchberger (2016) ističe da su za uspješno vođenje školske ustanove prijeko potrebne kompetencije uvođenja inovacija, rad s ljudima te razvoj suradničkih odnosa. Osim ovih teorijskih radova, postoji i nekoliko istraživanja koja su se bavila ovim kompetencijama. Peko i sur. (2009) procjenjuju učinkovitost vođenja preko nekoliko dimenzija vođenja, a među njima se mogu pronaći motivacija, komunikacija te međuljudski odnosi. O navedenim kompetencijama piše i Blažević (2014), no ona u istraživanju naglašava još jednu kompetenciju, a to je uvođenje promjena i inovacija. Slunjski (2016) posvećuje cijelu knjigu promjenama, odnosno kako pomoću njih doći do kompetentne zajednice učenja, a ista autorica (2018, 37) navodi da: „je jedna od ključnih uloga ravnatelja kontinuirano poticanje razvoja stručnosti osoblja i osnaživanje njihove motivacije za učenje i rad“. Naposljetku, Slunjski (2018) naglašava važnost međuljudskih odnosa, kvalitetne komunikacije i unapređenja prakse kako bi se postiglo pedagoško vođenje ustanovom. Iz ovog kratkog pregleda može se vidjeti da autori istražuju i pišu o mnogim različitim kompetencijama koje bi ravnatelji trebali posjedovati kako bi mogli uspješno obavljati pedagoški dio posla ravnatelja, a ovaj rad te kompetencije svrstava u 5 kategorija po uzoru na te autore te ih naziva „pedagoškim“ kompetencijama jer direktno utječu na pedagoški rad ravnatelja. Kategorije pedagoških kompetencija su sljedeće: motivacija, komunikacija, međuljudski odnosi, uvođenje inovacija i promjena te praćenje i unapređivanje nastave.

4.1. Motivacija

Motivacija je riječ latinskog porijekla i izvodnica je riječi *movere*, a to znači kretati se. Tako bi jedna laička definicija motivacije glasila: motivacija je pokretačka snaga koja nas navodi na određenu aktivnost. Motivacija je sama po sebi jedna od najbitnijih komponenti koja djeluje na ishode učenja ljudi u bilo kojoj fazi njihova života. Vizek Vidović i sur. (2014) navode da se motivacija može proučavati na dvije različite razine. Prva razina bi bila opća motivacija za učenje. To je *trajna* i *široka* dispozicija koja se manifestira kao težnja ili žudnja za usvajanjem znanja i vještina u svakodnevnim životnim situacijama. *Trajna* dispozicija znači da, kad je jednom u životu razvijemo, opća motivacija za učenje ostaje do kraja života (kroz školovanje, na radnome mjestu ili općenito u životu). *Široka* dispozicija znači da se motivacija odnosi na više različitih područja, a ne samo na pojedine sadržaje. Druga razina jest specifična motivacija za učenje. Ona se odnosi na motivaciju učenika da usvoji specifični sadržaj u određenom predmetu; neki učenici će biti motivirani za učenje matematike, neki za učenje povijesti itd. Isto vrijedi i za nastavnike, učitelje, stručne suradnike i sve ostale zaposlene unutar školskog sustava.

Malo „znanstvenija“ definicija motivacije glasi: „motivacija je takvo stanje u kojem smo „iznutra“ pobuđeni nekim potrebama, porivima, željama ili motivima, a usmjereni prema postizanju nekog cilja, koji izvana djeluje kao poticaj na ponašanje“ (Petz, 1992, 251). Motivaciju vrlo slično definiraju i drugi autori, a među njima su Weihrich i Koontz (1998, 462) koji navode da je motivacija „općeniti pojam koji se odnosi na cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila“. Kako bi menadžer, u ovom slučaju ravnatelj škole, motivirao svoje zaposlenike, on mora činiti stvari koje će zadovoljiti potrebe i zahtjeve zaposlenika i potaknuti ih da se ponašaju na prihvatljiv i poželjan način. Bahtijarević – Šiber (1999) navodi 3 razloga zbog kojih je motivacija iznimno važna u svakoj organizaciji pa tako i u školi. Prvi je razlog poboljšanje efikasnosti i kreativnosti rada. To je važno zbog toga što će pojedinci koji su intrinzično ili ekstrinzično motivirani za rad efikasnije odrađivati svoj posao od onih koji to nisu te će koristiti drugačije kreativne pristupe koji će pomoći učenicima da postignu bolji školski uspjeh. Drugi je razlog poboljšanje kvalitete radnog života u školi. Škola u kojoj nema motivacije za rad kod zaposlenika izgledat će puno lošije, odnosno postizat će lošije

rezultate od škole u kojoj svi zaposlenici savjesno i voljno obavljaju svoj posao. Radna atmosfera i dobri odnosi na poslu izrazito su bitni za zdravlje svake škole, a toga neće biti ako osobe nisu sposobne same sebe motivirati ili ako ne postoji druga osoba koja će to učiniti za njih. Posljednji razlog važnosti motivacije je jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti poduzeća. Svakom je ravnatelju ljepše zaposliti i onda raditi s osobom koja sa zadovoljstvom obavlja svoj posao i koja se ne boji izazvati postojeće stanje i dodati nešto svoje u odgojno-obrazovnu praksu škole, nego s osobom koja ulaže minimalno truda u svoj rad, tek toliko da ne dobije otkaz.

Motivacija se ugrubo može podijeliti na dvije vrste s obzirom na subjekt motiviranja, a to su motiviranje sebe i motiviranje drugih. Svaka osoba ima neke svoje načine motiviranja vlastite osobe pa tako i ravnatelj. Denny (2000) navodi kako je prvo i osnovno u procesu motivacije da je osoba koja motivira samopouzdana te da ima poštovanje prema osobi koju želi motivirati. Ravnatelji trebaju svojim ponašanjem i pristupačnošću pokazati zaposlenima da im se mogu obratiti za pomoć kad god imaju bilo kakav problem s uspješnim odrađivanjem svog posla, odnosno s motivacijom za odrađivanje posla. Postati takvom vrstom ravnatelja nije lako i za to su često potrebne godine iskustva, ali svaki bi ravnatelj trebao tome težiti. Kada je ravnatelj povjerljiv, tada zaposlenici otvorenije i iskrenije govore o problemima koji ih muče, a to naravno samo pomaže bržem i efikasnijem pronalasku rješenja za te probleme. Jedna velika odlika dobrog ravnatelja motivatora jest praćenje rada zaposlenika i „hvatanje“ zaposlenika kada učine nešto jako dobro. Kada ravnatelj uoči da je zaposlenik napravio nešto iznimno korisno ili nešto što se nije očekivalo da će učiniti, može usmeno ili pismeno pohvaliti zaposlenika te mu tako dati do znanja da se trud nagrađuje i da netko prati događaje u školi. Vrlo dobro znamo da je jedan od najefikasnijih načina motiviranja učenika u školi postavljanje izazova. Isto vrijedi i za nastavnike, učitelje i stručne suradnike. Ravnatelj pred njih treba postavljati zadatke i odgovornosti koje im predstavljaju neki izazov, a ne da ih obavljaju bez mentalne involviranosti, samo u hodačnom rutinom. Davanje takvih odgovornosti koje od zaposlenika ne zahtijevaju nikakvu stručnost, odnosno koje može obaviti bilo koja osoba, može dovesti do toga da zaposlenik gubi volju za posao jer se ne osjeća korisno i ne može do kraja iskoristiti svoj puni potencijal.

Važno je napomenuti da iako nastavnici i stručni suradnici imaju zakonsku obvezu stručno se usavršavati, ravnatelj je osoba koja to mora poticati i organizirati. Dobar ravnatelj zaposlenike svakom prilikom šalje na stručne skupove i seminare kako bi zaposlenici njegove škole ostali u koraku s promjenama u suvremenom obrazovanju i tako njegovu školu zadržali na jednoj zavidnoj razini ili ju tek doveli do te razine. Kao temeljna misao može se istaknuti da je dužnost svakog ravnatelja da zajedno sa zaposlenicima ostvari postavljene ciljeve, ali tako da im omogući značajan doprinos radu škole, to jest sudjelovanje u ostvarivanju ciljeva.

4.2. Komunikacija

S obzirom na to da svaki ljudski čin na neki način predstavlja komunikaciju, može se reći da je komunikacija osnovni proces u ljudskome životu bez kojega nije moguće funkcionirati, a kamoli obavljati ozbiljan posao kao što je vođenje odgojno-obrazovne institucije. Iz toga proizlazi da svaki ravnatelj treba biti izrazito komunikativan i poznavati pravila komunikacije jer je bez toga nemoguće surađivati s kolegama, učenicima, roditeljima ili bilo kime u školi. Naravno, komunikacija sa svima navedenima treba voditi nekom cilju, odnosno treba biti učinkovita. Ako komunikacija nije učinkovita, tada od nje nitko nema koristi, već je ona samo izgubljeni trud i vrijeme.

Tu se javlja pitanje: kako postići učinkovitu komunikaciju unutar organizacije kao što je škola? Weihrich i Koontz (1998) nude smjernice koje mogu pomoći u izbjegavanju prepreka koje se eventualno mogu javiti u komunikaciji i dovesti u pitanje njezinu učinkovitost, a one su:

- pošiljatelj informacije treba sebi točno razjasniti što želi prenositi jer u suprotnom može doći do krivog razumijevanja poruke od strane primatelja
- prenošenje poruke treba se izvršiti u simbolima koji su poznati i pošiljatelju i primatelju poruke. Ravnatelj ovdje treba biti vrlo oprezan i ne smije koristiti previše znanstvenog jezika u komunikaciji s djecom ili roditeljima jer to može dovesti do nerazumijevanja poruke

- poruku koju pošiljatelj želi poslati treba dobro isplanirati; prikupiti činjenice, analizirati poruku, izabrati prigodni medij te se po potrebi konzultirati s drugim ljudima. Treba pripaziti da sadržaj poruke odgovara razini znanja primatelja i organizacijskoj klimi
- pošiljatelj poruke bi trebao razmotriti potrebe primatelja poruke, odnosno treba prenijeti samo ono što je primatelju poruke vrijedno i zanimljivo, a ne beskorisno i dosadno
- i pošiljatelj i primatelj poruke trebaju paziti na intonaciju glasa, izbor jezika i na kongruentnost, odnosno podudarnost između onoga što se govori i kako se govori
- komunikacija je uspješna u trenutku kada primatelj shvati poruku koju je pošiljatelj htio poslati. No ponekad pošiljatelj ne može u to biti siguran pa stoga treba postavljati pitanja primatelju, treba zahtijevati odgovore od njega te ga ohrabrivati da pokazuje svoje reakcije na ono što čuje
- svi sudionici u komunikaciji trebaju imati i pokazivati empatiju zato što se tijekom komunikacije često izmjenjuju različiti osjećaji i svi bi trebali znati obratiti pozornost na te promjene i nastaviti komunikaciju imajući to na umu
- nije sva odgovornost uspješnosti komunikacije samo na onome koji prenosi poruku već i na onome tko ju prima, a taj koji poruku prima treba jako dobro znati slušati

Slušanje je prema Weirichu i Koontzu (1998) ključ razumijevanja. Ravnatelj koji je stalno zaokupljen onime što on sam govori i ne obraća dovoljno pozornosti slušanju sugovornika, vrlo često stječe krivu sliku stvarnog stanja situacije o kojoj se razgovara. Svi ljudi vole dok ih se sluša, nitko ne voli da ih se prekine na pola rečenice. Ljude treba saslušati, uzeti njihovo mišljenje u obzir, pogledati stvari iz njihove perspektive i tako ih onda razumjeti. Ako i tada razumijevanje situacije nije potpuno, treba postavljati pitanja i slušati odgovore jer će nam oni pomoći steći objektivnu sliku situacije. Kostović i Oljača (2012) navode 10 pravila koja će osigurati efikasno slušanje. Pravila možda izgledaju laka za pridržavanje, no u praksi treba puno truda kako bi ih se tijekom komunikacije pridržavalo. Pravila su sljedeća: 1) pokazati sugovorniku da ga želimo slušati; 2) biti strpljivi; 3) prestati govoriti; 4) pokazivati empatiju tijekom slušanja; 5) kreirati prijateljsku i razgovorno poticajnu atmosferu; 6) biti miran i dobrog

raspoloženja; 7) postavljati značajna pitanja; 8) kritike i argumente iznositi polako, bez rasprave ili svađe; 9) ukloniti smetnje; 10) osigurati povratnu informaciju. Ako se svi sudionici pridržavaju navedenih pravila komunikacije i slušanja, tada je rezultat kvalitetna komunikacija, a nju karakteriziraju povjerenje, intimnost i moć. Povjerenje smo postigli kada je osoba sugovornika spremna otvoriti se pred nama, odnosno kada se osjeća sigurno da mi nećemo dalje širiti informacije koje nam je ispričala o sebi. Intimnost znači da sugovornik pred nama može biti ono što jest, da se ne mora pretvarati, znajući da ćemo ga prihvatiti onakvim kakav jest, dok se moć može definirati kao sposobnost utjecanja na druge u pravcu u kojem mi želimo, odnosno u pravcu u kojem mi mislimo da je najbolje da komunikacija ide kako bi se postigao njezin fundamentalni cilj.

4.3. Međuljudski odnosi

Poznato je da su međuljudski odnosi temelj dobrog funkcioniranja odgojno-obrazovne ustanove. Kako bi ustanova mogla uspješno postizati svoje zacrtane ciljeve, u njoj treba prevladavati dobro školsko i razredno ozračje, a za to je ponajviše odgovoran ravnatelj. Na razredno ozračje ravnatelj ne može direktno utjecati, već indirektno i suptilno. To čini tako da u školi kao makro-sredini napravi dobro i poticajno okruženje u kojem vladaju pozitivni međuljudski odnosi pa se onda takva praksa preko učitelja, nastavnika i stručnih suradnika prebacuje na mikro-sredinu, odnosno na razred. No kako postići takve dobre međuljudske odnose? Za početak valja definirati školsko ozračje. Zabukovec (1997) školsko ozračje definira kao spektar odnosa između vodstva škole, nastavnika, učitelja, učenika, stručnih suradnika i svih ostalih zaposlenika u školi. To obuhvaća općenit odnos prema školi, odnos među osobljem, načine donošenja i provođenja odluka, pomoć učenicima i slobodu pri odlučivanju. Naravno, svi akteri unutar odgojno-obrazovne ustanove odgovorni su za poboljšavanje i održavanje gore navedenih odnosa, no jedna osoba ipak nosi najveći teret, a to je ravnatelj. Peko i sur. (2016) ističu da je ravnatelju povjereno ostvarivanje uvjeta za odvijanje svih procesa koji vode boljim međuljudskim odnosima u ustanovi. Svaki ravnatelj treba težiti tome da stekne određeni autoritet. Neki ga nametnu prisilno, neki ga zadobiju temeljem svoje

karizme ili svojih sposobnosti koje su drugi uvidjeli ili na neki drugi način. Ostvarenjem autoriteta ravnatelj postiže da zaposlenici, u načelu, prihvaćaju njegove odluke kojima je cilj poboljšati rad i kulturu odgojno-obrazovne ustanove. Naravno, te se odluke moraju raspraviti s kolegama, no prijedlog ravnatelja uvijek će imati veći utjecaj od prijedloga ostalih zaposlenika. Ako zaposlenici prihvate njegovu odluku, to znači da priznaju ravnateljev autoritet i da ravnatelj ima njihovo povjerenje. Takav autoritet nije nametnut već je priznat na temelju ravnateljevih pedagoških kompetencija. Pedagoške se kompetencije manifestiraju ravnateljevim pedagoškim taktom. Pedagoški takt je povezivanje teorijskih spoznaja koje je ravnatelj stekao obrazovanjem i praktičnih umijeća koje je iskustveno razvio kako bi mogao brzo i odgovorno donositi odluke važne za školu. Kroz svoj pedagoški takt ravnatelj uspostavlja pozitivnu kulturu međuljudskih odnosa u školi, a prvi preduvjet za to je da razvija te odnose na temelju poštovanja. U svakom susretu, odnosno razgovoru sa zaposlenicima, učenicima ili roditeljima, ravnatelj treba u svakom trenutku štiti njihova prava i dostojanstvo.

Poznato je da nastavnici i učitelji više izravno rade s učenicima nego bilo koji drugi zaposlenik u školi pa je stoga bitno da ravnatelj s njima ostvari takav odnos da on rezultira podrškom učeničkom učenju. Ako je ravnatelj nepotrebno strog i ako preferira strogo poslovne i autoritarne odnose s učiteljima, velike su šanse da će nastavnici i učitelji misliti da ta škola tako funkcionira pa će se i oni tako odnositi prema učenicima, a to naravno nije ni u čijem interesu. Ravnatelj svojim ponašanjem treba biti primjer i uzor drugim ljudima u ustanovi, a nikako raditi stvari koje mogu nauditi njegovim zaposlenicima ili učenicima. On treba kontinuirano surađivati s nastavnicima i učiteljima, i to ne samo u školskom odboru, učiteljskom vijeću i ostalim povjerenstvima u školi nego i u svakodnevnim situacijama.

4.4. Uvođenje inovacija i promjena

Jasno je kako bez uvođenja inovacija i promjena jednostavno nema razvoja škole. Da nikad nije uvedena neka promjena u naše škole, današnje bi obrazovanje još uvijek bilo u prvotnom stanju. No iz prakse je vidljivo da to nije tako, vidimo da je obrazovanje itekako napredovalo zahvaljujući promjenama koje su uveli određeni pojedinci ili skupine ljudi. U skladu s tim, Slunjski (2016, 7-8) navodi sljedeće: „promjena je sve

manje stvar slobodnog izbora, a sve više ultimativni imperativ“. Prema spomenutoj autorici, promjene su jedini način opstanka neke organizacije, a posebice organizacije koja se bavi odgojem i obrazovanjem. Isto tako, autorica razjašnjava odnos inovacije i promjene. Naime, promjena bi bila jedna ili više inovacija koje se uvode u odgojno-obrazovne ustanove s ciljem unapređenja kvalitete odgoja i obrazovanja djece.

Staničić (1991) upozorava da mnogi ravnatelji nisu svjesni da je obrazovanje jedan fluidni proces te da se neprestano mijenja pa se tako i svaka pojedina obrazovna jedinica (škola) treba mijenjati usporedno s njime. Odgojno-obrazovne znanosti neprekidno dolaze do novih spoznaja koje podrazumijevaju promjene u organizaciji, sadržaju i načinu rada. Ravnatelji ponekad misle da je neka pedagoška inovacija samo prolazni hir pojedinca ili skupine ljudi te da zbog toga tim inovacijama ne treba pridavati važnost. Stoga, umjesto poticanja i ohrabrivanja takve inovativnosti od strane svojih kolega u školi, ravnatelji ponekad koče ili potpuno zaustavljaju bilo kakav pokušaj uvođenja neke inovacije u praksu pa inovacije ostaju samo na papiru. Ravnatelj bi trebao shvatiti bit inovacije, ovladati njezinim teorijskim i praktičnim aspektom te koordinirati i pratiti njezinu primjenu u praksi.

Svaka nova školska godina donosi brojne novosti i suočava ravnatelje s novim i brojnim izazovima. Nije rijetkost da neki od tih izazova bude upravo promjena kojoj se onda ravnatelj, osoblje i škola kao cjelina trebaju prilagoditi. Odgovornost provođenja tih promjena pada gotovo isključivo na osobu ravnatelja. On je taj koji mora znati brzo organizirati i koordinirati ljudske i materijalne resurse kako bi se što prije ta „inovacija“ mogla primijeniti u njegovoj školi kako bi njegova škola išla ukorak s ostalim školama uže ili šire sredine. Što se tiče samog provođenja promjene, ravnatelj ne može znati kako će njegovi zaposlenici reagirati na tu promjenu osim ako ih ne pita, a pitati ih može, štoviše poželjno je, a za to treba iskoristiti sve formalne i neformalne prilike u školi (od nastavnih vijeća i stručnih aktiva pa do svakodnevnog razgovora na hodniku škole). Nakon što se stavovi i prijedlozi zaposlenika izlože, sljedeći je korak za ravnatelja uvidjeti s kakvim vještinama i sposobnostima raspolaže njegov tim zaposlenika. Pomoću tih saznanja ravnatelj može u dogovoru sa zaposlenicima osmisliti strategiju i akcije potrebne kako bi se što brže i efikasnije ta promjena dogodila u njihovoj školi. To opet ne znači da ravnatelj treba nasilno i glasno nametati željenu

promjenu, nego da se ta promjena može dogoditi onda kada je škola kao cjelina spremna za nju.

Isto tako, svaki ravnatelj mora paziti da u njegovoj školi promjene ne budu prečeste i nepromišljene, odnosno da ne nastoji promijeniti apsolutno sve. Slunjski (2016, 8) tako upozorava da „sve inovacije podrazumijevaju promjenu, ali sve promjene ne vode nužno do poboljšanja odgojno-obrazovne prakse“.

Sukladno rečenome, treba biti svjestan svojih jakih strana i iskoristiti ono što se dobro radi. Promjene treba poticati tamo gdje postoji interes i energija ostalih kolega jer ako toga nema onda će se promjena jako teško dogoditi, a ako se i dogodi, neće biti adekvatno primijenjena u praksi s obzirom da je na snagu stupila silom, a ne željom svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa (Seme Stojnović i Hitrec, 2014).

4.5. Praćenje i unapređivanje nastave

U članku 125. *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* navedeni su svi poslovi koje ravnatelj osnovne ili srednje škole treba obavljati. Između ostalih, jedan od poslova je sljedeći: „{...} ravnatelj posjećuje nastavu i druge oblike odgojno-obrazovnog rada, analizira rad učitelja, nastavnika i stručnih suradnika {...}“. Kao što je vidljivo, definirano je samo da ravnatelj svakako treba pratiti nastavu svojih zaposlenika, no ne i koliko često. Minimum koji svaki ravnatelj kroz jednu školsku godinu treba ispuniti određen je prema planu i programu rada ravnatelja, odnosno u godišnjem planu i programu rada same škole. Naravno, to je samo minimum koji ravnatelji trebaju ostvariti, a poželjno je da nastavu posjećuju puno više nego je to određeno. Isto tako, ponekad određene situacije u školi nalažu potrebu ravnateljeve prisutnosti tijekom nastave, a te su situacije izazvane pritužbama učenika ili roditelja na rad nekog nastavnika ili učitelja ili mogućnošću napredovanja nekog od zaposlenika. Dakle, glavni razlozi ravnateljevih dolazaka na nastavu su unapređivanje nastavnog procesa, poboljšanje kvalitete rada škole, potpora učiteljima i nastavnicima pripravnicima te vanjsko vrednovanje i samovrednovanje škole. Prije samog posjeta nastavi, ravnatelj mora najaviti zašto će pratiti nastavu, odnosno koji je cilj praćenja.

Treba biti jasno razjašnjeno što će se promatrati, zbog čega i hoće li to utjecati na budućnost zaposlenika u toj ustanovi. Postoji više različitih načina posjeta nastavi pa se tako može pratiti nastava cijeli sat ili čak više sati, a može se pratiti samo dio sata (neka aktivnost). Isto tako ravnatelj može pratiti nastavu sam ili zajedno s jednim ili više stručnih suradnika. Za koji način će se ravnatelj odlučiti ovisi o njemu te o situaciji i prirodi posjeta (Matas, 2015).

Bezinović i sur. (2012) navode 6 područja kvalitete na koje ravnatelj treba obratiti svoju pozornost prilikom praćenja nastave:

- razredno ozračje – kako bi ravnatelj mogao procijeniti kvalitetu razrednog ozračja, treba ponajprije pratiti odnos između učitelja i učenika. Treba pratiti vlada li u razredu opuštena atmosfera, pohvaljuje li učitelj učenikov trud, ali isto tako reagira li adekvatno na ponašanja učenika koja nisu prihvatljiva. Osim toga, na razredno ozračje utječe i izgled učionice, uporaba raznolikih nastavnih strategija i materijala te mnogi drugi čimbenici.
- strukturiranje nastavnog sata - kako bi jedan nastavni sat uspješno ostvario svoju svrhu, on treba biti jako dobro strukturiran. Svaki sat naravno treba imati uvod, središnji dio i kraj, a što će se u tim dijelovima govoriti i raditi ovisi o učitelju i sadržaju nastave. Ravnatelj treba paziti da učitelj na početku jasno najavi temu i planirane ishode. Isto tako treba pratiti jasnoću uputa i pitanja koje učitelj tijekom sata daje učenicima te logičnost prijelaza od jednostavnijih sadržaja prema složenijim. Isto tako vrijedi spomenuti da tijekom sata ne bi trebalo biti praznog hoda, odnosno vremenskog perioda u kojemu se ništa korisno ne događa u razredu te da se tijekom nastave postavlja puno pitanja i odgovora na ta pitanja (interaktivna nastava). Na kraju sata učitelj treba ukratko sažeti što se taj sat učilo i uputiti učenike na ključne pojmove i sadržaje koje trebaju naučiti.
- uključenost i motiviranost učenika – „Nemoj gledati kroz prozor!“; „Nemojte razgovarati dok ja govorim!“; vrlo su česte rečenice koje učitelji svakodnevno upućuju svojim učenicima u razredu. Zašto se događa da puno učenika ne prati

nastavu nego radije gledaju kroz prozor ili međusobno pričaju? Najčešći razlozi su nedostatak motivacije, dosada ili jednostavno osjećaj da će sat jednako proći sudjelovali oni ili ne. Kako bi se izbjegle takve situacije, učitelj treba imati plan kako će sve učenike motivirati i uključiti ih u nastavni proces tako da svatko od njih daje svoj doprinos. Kada ravnatelj promatra rad učitelja na satu, posebno treba obratiti pozornost na način na koji učitelj potiče učenike na uključenost u nastavu. Poželjno je da učitelj potiče učenike na iznošenje vlastitih primjera koji su u vezi sa sadržajem koji uče kako bi oni povezali ono što uče u školi sa stvarnim životom. Isto tako, takvim se primjerima iz života razbija monotonija sata zato što se fokus prebacuje s učitelja na učenike i tada se oni osjećaju važno i korisno te su samim time zainteresiraniji za sadržaj nastave. Nadalje, ravnatelj ovdje treba pratiti da li učenici slobodno postavljaju pitanja i traže objašnjenja od učitelja te da li slobodno iznose svoje ideje na satu. I za kraj valja obratiti pažnju na to kakve strategije upravljanja razredom učitelj koristi. Ako je u tim strategijama naglasak na motiviranju učenika na sudjelovanje u nastavi i ako se u praksi vidi da to uspijeva, tada učitelj zna što radi, a ako ne, onda taj aspekt svog rada jednostavno treba poboljšati, a na ravnatelju je da ga vodi kroz taj proces poboljšanja.

- individualizacija i diferencijacija poučavanja – ovo područje kvalitete nastave je također od velike važnosti s obzirom da mnogi učitelji svoje satove planiraju prema nekom izmišljenom „prosječnom“ učeniku kako bi si olakšali posao. To naravno nije dobro zato što se svaki pojedini učenik po nečemu razlikuje od drugih pa je stoga potrebna individualizacija i diferencijacija u nastavi. Česta je zabluda da se individualizirani programi trebaju raditi samo za djecu s teškoćama u učenju, a zapravo se takvi programi trebaju raditi i za ostale učenike kojima je možda ta „prosječna“ nastava prelagana. Dakle, kada ravnatelj na satu prati ovo područje, treba pratiti daje li učitelj učenicima različitih sposobnosti i interesa zadatke različite težine. Ako učenicima sa slabijim sposobnostima daje preteške zadatke, oni će se osjećati manje vrijedni od ostalih i gubit će motivaciju za učenjem, a isto tako ako boljim učenicima daje prelagane zadatke, desit će se ista situacija, izgubit će interes za sadržaj zato što

to već sve znaju. Vrlo je važno da učitelj daje dodatne upute i vrijeme učenicima kojima je to potrebno te da ponovno ili na drugačiji način objasni neki dio gradiva ako netko nije razumio iz prvog objašnjenja.

- poučavanje metakognitivnih vještina i strategija učenja - razvoj metakognitivnih vještina i različitih strategija učenja kod učenika treba biti cilj svakog učitelja već od prvog dana škole. Pod metakognitivnim vještinama podrazumijevaju se aktivnosti praćenja i reguliranja procesa učenja. Svaki učitelj ima svoje načine na koje pokušava ostvariti ove ciljeve, no neke ključne elemente bi svi trebali zadovoljavati. Prvo i osnovno, učitelj bi trebao naglasak stavljati na razumijevanje nastavnih sadržaja, a ne na pamćenje i reproduciranje pojmova. Isto tako, poželjna su pitanja koja potiču učenike na razmišljanje, a ne pitanja na koja su odgovor ili da ili ne. Vrlo često u nastavi dobri učitelji traže od učenika da opisuju sve korake kroz koje prolaze tijekom rješavanja nekog zadatka. Time se pomaže tom učeniku kojemu će tada ta samoprovjera prijeći u naviku pa vjerojatno neće pogriješiti kasnije na ispitu, ali i ostalim učenicima koji možda nisu isprve razumjeli kako riješiti zadatak pa im ovakav način rada služi kao ponovno objašnjenje. Također, učitelj se ne smije zadržavati samo u domeni jednog predmeta, već poticati povezivanje sadržaja iz različitih predmeta.
- povratne informacije i formativno vrednovanje učenja - formativno vrednovanje jednostavno se može definirati kao kontinuirano praćenje napredovanja učenika tijekom školske godine. Kada ravnatelj na satu prati učitelja, vrlo lako može uvidjeti koristi li on formativno vrednovanje ili ne i to tako da prati provjerava li učitelj često razumijevanje svojih učenika te pruža li im konkretne povratne informacije o njihovom radu. Isto tako učitelj bi trebao pravodobno objasniti zašto je neki odgovor ispravan ili zašto je neispravan. Kako bi bio spreman provoditi formativno vrednovanje na satu, učitelj treba doći na sat s pripremljenim pitanjima i zadacima koji će mu pomoći provjeriti razumijevanje i znanje učenika. Naposljetku, vrlo je važno da učitelj na konkretnim primjerima objašnjava svoje kriterije vrednovanja učenikovih postignuća te da umjesto nedostataka ističe učenikove pozitivne strane i uspjehe.

5. ISTRAŽIVANJE PEDAGOŠKIH KOMPETENCIJA RAVNATELJA

5.1. Cilj istraživanja

Cilj je ovog istraživanja istražiti stavove, mišljenja i iskustva sudionika istraživanja o određenim područjima pedagoških kompetencija te utvrditi ostvaruje li suvremena škola uspješnije svoje odgojno-obrazovne ciljeve ako je ravnatelj pedagoški vođa, a ne samo financijsko-administrativni rukovoditelj škole.

5.2. Istraživačka pitanja

U teorijskom dijelu ovoga rada (*Poglavlje 4: Pedagoške kompetencije ravnatelja*), navodi se 5 kategorija pedagoških kompetencija ravnatelja. Ta se podjela koristila i u istraživanju te je prema istoj za svaku kategoriju formulirano istraživačko pitanje:

- Kako ravnatelji utječu na *motivaciju* svojih nastavnika, učitelja i stručnih suradnika?
- Kako ravnatelji postižu učinkovitu *komunikaciju* sa svojim nastavnicima, učiteljima i stručnim suradnicima?
- Kakvu kvalitetu *međuljudskih odnosa* je ravnatelj postigao u svojoj školi?
- Kakvu ulogu ravnatelj ima prilikom *uvođenja inovacija i promjena*?
- Kako iz perspektive ravnatelja izgleda postupak *praćenja i unapređivanja nastave*?

5.3. Etički aspekti istraživanja

Sa svrhom etičnosti, prije samog istraživanja, šezdesetak ravnatelja osnovnih škola u Zagrebu je *Molbom za sudjelovanje u istraživanju* (prilog 1) preko e-maila bilo zamoljeno za sudjelovanje u istraživanju. U toj su zamolbi sudionicima istraživanja bile jasno navedene sve potrebne informacije o istraživanju te je naglašena potpuna anonimnost, povjerljivost dobivenih podataka te mogućnost odustajanja od intervjua u svakom trenutku ako to požele iz bilo kojeg razloga. Prije samog postupka intervjuiranja, ravnatelji su bili zamoljeni za usmeni pristanak na snimanje intervjua diktafonom sa svrhom kvalitetnije analize podataka. Svi su pristali. Kako bi se zadovoljila prije spomenuta anonimnost, iskazi intervjuiranih ispitanika u ovome radu su prikazani slovnom i bročanim šiframa; R1 označava prvog intervjuiranog ravnatelja, R2 drugog i tako dalje.

5.4. Uzorak

Nažalost, na sudjelovanje u istraživanju pristalo je vrlo malo ravnatelja iz nepoznatih razloga, ali vjerojatno zbog tada novonastale COVID-19 krize u državi. Zbog nemogućnosti pronalaska većeg broja sudionika, uzorak istraživanja odnosi se samo na 5 ravnatelja osnovnih škola na području grada Zagreba, a te škole u ovom radu nisu imenovane kako bi se osigurala zaštita osobnih podataka intervjuiranih osoba. Sve intervjuirane osobe u ovome istraživanju su ženskog spola pa će se u nastavku ovog poglavlja, u poglavlju 6. *Analiza podataka* i u poglavlju 7. *Rasprava o dobivenim rezultatima* koristiti isključivo riječ *ravnateljica* umjesto *ravnatelj*. Prosječna duljina radnog staža u odgojno-obrazovnim ustanovama kod ravnateljica koje su sudjelovale u ovom istraživanju je 21,4 godine, a prosječna duljina njihova mandata je 5,2 godine.

5.5. Postupci i instrumenti

Ovo se istraživanje temelji na kvalitativnoj paradigmi. Postupak korišten u istraživanju je intervjuiranje, a podvrsta intervjua je polustrukturirani intervjui. Glavna karakteristika takvog intervjua je otvorenost pitanja koja sugovornika tijekom razgovora potiče na iznošenje vlastitog mišljenja i vlastitih iskustava. Pitanja nisu strogo određena i ovisno o tijeku razgovora, moguće je da istraživač koristi i potpitanja. No, kako bi se postigao temeljni cilj intervjua, istraživač treba imati temeljnu strukturu sadržaja koji se u intervjui žele istražiti te treba znati vratiti ispitanika na osnovno pitanje u slučaju da dođe do većeg otklona od teme. U postupku intervjuiranja sudjelovale su ravnateljice osnovnih škola, a sam postupak intervjuiranja vođen je od strane istraživača. Intervjui se sa svakom ravnateljicom održao u njihovom uredu u školi u kojoj obnašaju dužnost ravnateljice.

Instrument koji je korišten u ovom istraživanju je *protokol polustrukturiranog intervjua* (prilog 2) koji je izrađen za potrebe ovoga rada konzultiranjem stručne literature i sličnih radova. Protokol intervjua sastoji se od 5 različitih kategorija, a one su: *motivacija, komunikacija, međuljudski odnosi, uvođenje inovacija i promjena te praćenje i unapređivanje nastave*. Svaka od tih kategorija sadržava po tri pitanja, a tijekom intervjua bila su postavljena i neka potpitanja osmišljena prije samog održavanja intervjua ili su se nametnula tijekom razgovora.

5.6. Obrada podataka

Nakon što je sam proces intervjuiranja završen, cjelokupni razgovori bili su transkribirani i kodirani te su korišteni pri analizi podataka kako bi se interpretirali i citirali odgovori intervjuiranih osoba.

6. ANALIZA PODATAKA

Ovo je poglavlje podijeljeno na 5 potpoglavlja koja predstavljaju kategorije pedagoških kompetencija koje su se ispitivale istraživačkim pitanjima, a u svakoj od tih kategorija prikazani su podaci dobiveni prema trima pitanjima iz intervjua.

6.1. Motivacija

Prvo pitanje iz kategorije motivacije glasilo je *Što činite kako bi motivirali nastavnike, učitelje i stručne suradnike na obavljanje njihova posla tako da ga ne shvaćaju samo kao obavezu već kao vlastiti doprinos poboljšanju rada škole u kojoj rade, ali i obrazovanja općenito?*. Ovim su se pitanjem ispitivali načini na koje ravnateljice motiviraju svoje djelatnike tako da se njihov rad ne svodi na čisto zadovoljavanje formi koje su zakonski nametnute svakom zanimanju, već da njihov rad pridonosi poboljšanju rada škole ili obrazovanja općenito.

Sudionice istraživanja na ovo pitanje odgovorile su:

„{...} ja za motivaciju koristim motivacijske razgovore. Te razgovore ja vodim kao pedagoginja, a ne kao ravnateljica jer mislim da je pedagog netko tko je vjetar u leđa ljudima kojima ponestaje motivacije za vlastiti posao. Ja imam tu sreću da sam prije bila pedagoginja, pa sam te razgovore vodila puno prije nego sam postala ravnateljica. Ti razgovori uglavnom služe da oni sami pronađu intrinzičnu motivaciju, a moja je uloga samo da to osvijestim kod njih. {...}“ (R2)

„{...} razgovor je tu najbolji prijatelj. Kroz razgovor se apsolutno sve može napraviti i dogovoriti, a ja kao ravnateljica moram biti sposobna na neki način, da tako kažem, utjecati na svoje djelatnike, znati u njima pobuditi neke osjećaje, a među tim osjećajima je i motivacija {...} (R5)

Iz ovih odgovora razvidno je kako ravnateljice motivacijski razgovor vide kao jako dobar način utjecanja na motivaciju svojih zaposlenika. Osim motivacijskih razgovora, ravnateljice su navele još neke načine na koje se može motivirati djelatnike u školi:

„{...} kada nešto dobro naprave ja to volim honorirati na neki način. Razgovorom licem u lice ili mobitelom ili mailom ili na dan škole dobiju neko priznanje i to ljudi vole i cijene i to ih motivira da budu još bolji nego što jesu {...}“ (R1)

U ovom je odgovoru vidljivo da jedna javna pohvala, odnosno samo nekoliko riječi može puno značiti za motivaciju neke osobe, a u posljednjem odgovoru, kojeg je ravnateljica podijelila na dvije kategorije (intrinzičnu i ekstrinzičnu motivaciju) navode se još neki načini na koje se može utjecati na motivaciju djelatnika:

„{...} postoje različiti intrinzični i ekstrinzični motivatori koji potiču učitelje i ostale djelatnike na kvalitetnije obavljanje posla, s tim da su intrinzični bitniji, ali je na njih i teže utjecati. Što se tiče ekstrinzičnih, tu se ja trudim da osiguram opremljenost škole, educiranost, podršku, praćenje i upućivanje na dobre i loše strane u suradnji sa stručnom službom. A što se tiče intrinzičnih, tu je bitan osjećaj pripadnosti kolektivu, osjećaj doprinosa kolektivu, osjećaj da je čovjek važan, potreban i zaštićen te osjećaj da ako čovjek ima neki problem da je to naša zajednička prilika za poboljšanje, a ne kritika njemu osobno {...}“ (R4)

Drugo pitanje iz kategorije motivacije glasilo je *Potičete li nastavnike, učitelje i stručne suradnike da se kontinuirano stručno usavršavaju kako bi ostali u koraku s promjenama u suvremenome obrazovanju?*. Ovim se pitanjem nastojalo ispitati koliko je ravnateljicama važno da se njihovi nastavnici i učitelji cjeloživotno obrazuju i kako to najčešće potiču. Odgovori su bili sljedeći:

„{...} da, potičem ih iako je to njihova obaveza kao učitelja. Osim onoga što je organizirano kao obavezno usavršavanje kroz Agenciju za odgoj i obrazovanje, ostalo je na meni da im pružim mogućnost i prilike usavršavanja. To može biti svašta, državni ili međunarodni znanstveni ili stručni skupovi ili neko specifično usavršavanje koje škola mora platiti, ali za to onda biramo posebne pojedince koji imaju veliki interes za neko područje i koji su to zaslužili {...}“ (R2)

„{...} naravno da ih potičem, ali to je i njihova obaveza. Dakle, oni imaju zakonsku obavezu redovitog usavršavanja i to ministarstvo jako, jako dobro prati. Što se tiče drugih načina usavršavanja, različitih skupova, seminara i takvih stvari koje ne idu

preko ministarstva i koja često nisu besplatna, na to šaljem ljude koji su svojim radom to zaslužili {...}“ (R3)

Iz ova 2 odgovora može se vidjeti da je stručno usavršavanje učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u Republici Hrvatskoj obavezno i da ga organizira Agencija za odgoj i obrazovanje. No osim različitih stručnih skupova koje Agencija za odgoj i obrazovanje organizira, nastavnici, učitelji i stručni suradnici trebaju pohađati i druga usavršavanja kako bi skupili dovoljno sati, a u tome im, kako ravnateljice navode, one trebaju pomoći, odnosno dužne su im to omogućiti i organizirati na različite načine.

Jedna je ravnateljica na ovo pitanje dala vrlo zanimljiv odgovor u kojem je naglasak stavila na važnost intrinzične motivacije kod svakog odgojno-obrazovnog djelatnika:

„{...} ja ih ne potičem jer nemam potrebu za tim. Ja mislim da bi se svaki čovjek gledajući svoju karijeru i svoj prostor za napredovanje sam trebao brinuti o svom stručnom usavršavanju. Ja imam sreću da je moj kolektiv sam po sebi intrinzično motiviran, i svi se redovito usavršavaju pa nemam potrebu poticati ih na to. Da li sam ja zaslužna za to ili oni sami, to ne znam, možete pitati njih {...}“ (R4)

Treće pitanje u kategoriji motivacije bilo je *Potičete li nastavnike, učitelje i stručne suradnike da i oni sudjeluju u ostvarivanju ciljeva škole ili radije sve obavljate sami?*. Ovim se pitanjem trebao dobiti uvid u to kakvu percepciju ravnateljice imaju o svojim djelatnicima i misle li da oni mogu pridonijeti ostvarenju ciljeva škole ili je ipak bolje da to odradi sama ravnateljica kako joj drugi ne bi bili nepotrebni teret. Ravnateljice su navele sljedeće:

„{...} da, naravno, to ne može bez njih nikako, moj i jest cilj da potaknem njih da što uspješnije ispune svoje i školske ciljeve. Ako u tome uspijem onda sam i ja ispunila jedan od svojih ciljeva {...}“ (R1)

„{...} naravno da ih potičem, da. Svaki ravnatelj mora znati da se njegovi zaposlenici trebaju osjećati korisno na svojem poslu, trebaju nekako pridonositi ciljevima, jer ako ne pridonose, neće imati nikakvu motivaciju za svoj rad i napredovanje {...}“ (R4)

Iz ovih odgovora jasno je kako ravnateljice znaju koliko je svim djelatnicima važan osjećaj korisnosti i doprinosa u kolektivu te da ti osjećaji djelatnike motiviraju da i oni

svojim radom i idejama pridonose ciljevima škole. Dakle, u tom poticanju na sudjelovanje u ostvarenju ciljeva škole ravnateljice vide veliku priliku i način na koji mogu motivirati svoje djelatnike, da im posao ne postane samo nešto što moraju obaviti prije nego li odu kući, već da to rade s određenom dozom osobne involviranosti.

Ostale ravnateljice odgovaraju na malo drugačiji način, no glavna poruka ostaje ista. One ističu kako je škola jedan sklop koji sadrži mnoge dijelove, a ti dijelovi svi moraju obavljati svoju funkciju. Kada se svi dijelovi i funkcije spoje, dolazi do ostvarenja cilja kojemu su pridonijeli svi zajedno:

„{...} da, potičem ih, ja sama zapravo ništa ne obavljam. Imam sastanke doslovno svaki dan sa stručnom službom, a po potrebi i s drugima, naprimjer s računovodstvom. Na tim sastancima onda mi dogovorimo tko što treba raditi i kako treba raditi da postignemo cilj. Podijelimo odgovornosti i zadatke i dok svi sve naprave imamo ostvaren cilj. Ključ je u pravilnoj raspodjeli poslova {...}“ (R2)

6.2. Komunikacija

Prvo pitanje u kategoriji komunikacije glasi *Komunicirate li s nastavnicima, učiteljima i stručnim suradnicima o uspjesima i problemima koji se događaju u školi?*. Ovim se pitanjem nastojao dobiti uvid u učestalost komunikacije između ravnateljice i njezinih djelatnika, a potpitanjem koje je glasilo *Gdje i kako se najčešće odvijaju ti razgovori?* pokušao se dobiti uvid u to gdje se odvijaju te prilike komunikacije te na koji način se odvijaju. Odgovori ravnateljica su sljedeći:

„{...} jako često komuniciramo. Evo danas sam baš imala razgovor s roditeljem, pedagoginjom i dvije učiteljice, a još je jutro. Znači stalno razgovaramo o svemu, mi kad smo na kavi, zapravo nismo na kavi nego razgovaramo o poslu, to je profesionalna deformacija {...}“ (R1)

„{...} da, komuniciramo svakodnevno. Imamo nekoliko načina komunikacije; prvo su sjednice, tamo raspravljamo o dobrim stvarima, o problemima, o svemu što treba. Drugo je komunikacija e-mailom, tamo im šaljem one stvari koje mislim da su bitne i za

koje bi svi trebali brzo saznati i možda reagirati na njih. I zadnje su pojedinačni sastanci ovdje u mom uredu. Tu ja ljude pohvaljujem, ali ih ponekad i ukorim, upozorim ako rade probleme, što je jako rijetko, ali može se dogoditi {...}“ (R3)

„{...} često komuniciramo. Što se tiče uspjeha, o tome naravno volimo raspravljati jer je uspjeh uvijek dobra stvar. A problemi, njih uvijek ima, to je jasno, ali te probleme oni često rješavaju jedni s drugima, pomognu si, a ja uskočim samo ako osjetim potrebu. Ima jako puno zaposlenih ovdje i da ja rješavam sve probleme u školi onda bi ostali dijelovi mog posla jako patili. A gdje komuniciramo, imam tjedne sastanke sa stručnom službom gdje onda komuniciramo o svemu što se događa u školi, dobro ili loše. I naravno ovi svi ostali sastanci, sjednice, vijeća, toga uvijek ima {...}“ (R4)

Iz ovih se odgovora može izvući zaključak kako je dobra i učestala komunikacija glavni preduvjet za dobro funkcioniranje jedne školske ustanove. Komunikacija se, prema odgovorima ravnateljica, događa vrlo često i pomoću nje se rješavaju svi eventualni problemi, ali se raspravlja i o dobrim stvarima koje se dogode. Situacije u kojima se komunikacija događa su mnogobrojne, od službenih i organiziranih prilika kao što su sjednice i sastanci pa sve do neslužbenih i svakodnevnih prilika u obliku razgovora na hodniku, u uredu ili na kavi izvan školske ustanove.

Sljedećim pitanjem koje je glasilo *Prema Vašem mišljenju, osjećaju li se nastavnici, učitelji i stručni suradnici slobodno doći k Vama kada se susretnu s nekim problemima ili kada ne znaju što učiniti u nekoj situaciji?* želio se dobiti uvid u to kakvu percepciju, prema mišljenju ravnateljice, zaposlenici imaju o njoj. Konkretnije, misli li ravnateljica da zaposlenici u komunikaciji s njom vide spas kada nešto zagusti, odnosno kada se pojavi neki problem, ili k njoj dolaze samo kada nemaju drugi izbor.

Odgovori na ovo pitanje bili su sljedeći:

„{...} da da, oni bez problema ulaze kao da su na kolodvoru, nemaju problem oko toga, ali ja i želim da to bude tako. Imam takav pristup da kažem da nemamo problem nego izazov odnosno prepreku koju moramo preskočiti sami ili zajedno, i takvu paradigmu bi željela da zavlada u ovoj školi. Uvijek im govorim neka samo dođu, nema glupih pitanja, neka dođu i provjere {...}“ (R2)

„{...} pa mislim da da. Nikoga nikad nisam otjerala kad je došao kod mene, sve ljude saslušam i pomognem najbolje kako znam, tako da mislim da im nikad nisam dala neki razlog da se ne osjećaju dobrodošlo i slobodno doći ovdje {...}“ (R5)

Iz ova dva odgovora vidljivo je da su ravnateljice, prema njihovom mišljenju, uspjele u svojoj školi napraviti jednu praksu otvorenih vrata gdje se svatko u svakom trenutku osjeća slobodno doći ako zatreba pomoć u nečemu. Jedna ravnateljica ipak na ovo pitanje odgovara s određenom dozom opreznosti:

„{...} mislim da da, ali to isto treba s vremena na vrijeme provjeriti, ne smije se opustiti i prestati truditi što se toga tiče, pogotovo ako dobivaš previše pozitivnih povratnih informacija. Nekad ti se moraju dogoditi neki lomovi, da ti ljudi u lice kažu neke stvari ako su tog dana malo nastrojani, ako su se probudili na lijevu nogu, nemaju problema s tim preda mnom, svašta smo prošli zajedno. To dakle treba provjeravati, za to imamo anonimne ankete u kojima ljudi mogu bez rizika reći što stvarno misle {...}“ (R1)

U sklopu ovog pitanja ravnateljicama je bilo postavljeno i jedno potpitanje koje je glasilo *Kako mislite da ste to uspjeli postići?*. Ovo potpitanje bilo je postavljeno u slučaju da se ravnateljice same nisu u odgovoru dotakle ovoga dijela. Odgovori su bili sljedeći:

„{...} pa tim nekim ljudskim osobinama, dok oni znaju da si i ti samo čovjek, onda nemaju problema sa mnom normalno komunicirati {...}“ (R1)

„{...} vjerojatno s time što sam uvijek iskrena, uvijek kažem što mislim i znaju da ja neću ništa zaboraviti, i dobre i loše stvari {...}“ (R2)

„{...} tu ja mogu jedino tim svojim osobinama pridonijeti, znači iskrenost, empatija, pristupačnost, ako uspijem ok, ako ne ne {...}“ (R4)

Dakle, ravnateljice svoje osobne kompetencije vide kao vrlo bitan faktor za postizanje otvorene komunikacije, odnosno, ističu kako im se djelatnici mogu obratiti kada osjete potrebu za to. Osobine koje su navedene u odgovorima su povjerljivost, iskrenost, empatija, pristupačnost i komunikativnost.

Treće pitanje u ovoj kategoriji glasilo je *Koristite li neke strategije kako bi usmjerili komunikaciju u smjeru koji vodi njezinu cilju ili puštate da komunikacija ide prirodnim tokom?*. Ovim se pitanjem pokušao dobiti uvid u način komunikacije kod ravnateljica, odnosno misle li da je najbolje komunikaciju pustiti da teče spontano, bez ikakvog planiranja unaprijed ili ipak treba komunikaciji pristupiti službeno i strateški kako osobni osjećaju ne bi narušili postizanje cilja koji se trebao tom komunikacijom postići. Ravnateljice su odgovorile na sljedeći način:

„{...} to ovisi o čemu se radi u komunikaciji, ali najčešće koristim. Često koristim strategiju da mojim postavljanjem pitanja oni sami dolaze do odgovora, nikad im ne dajem moja gotova rješenja i prijedloge nego želim čuti njihovo mišljenje kako oni misle da bi se to trebalo riješiti i onda ovisno o njihovom odgovoru komunikaciju usmjeravam u željenom smjeru koji će voditi rješenju {...}“ (R2)

„{...} da, koristim strategije. Može se dogoditi da razgovor bude spontan, ali to najčešće onda budu neki obični razgovori, koji nemaju veze s poslom, ali kada je nešto ozbiljno i službeno, onda treba koristiti strategije {...}“ (R5)

Ova dva odgovora pokazuju da su strategije, prema mišljenju ovih ravnateljica, vrlo bitan dio komunikacije i shodno tome komunikaciju treba ozbiljno shvatiti i za nju se pripremiti, a ne doći i improvizirati. No nemaju sve ravnateljice takav stav, a to se može vidjeti iz sljedeća 2 odgovora:

„{...} ja sam prošla puno edukacija vezanih za komunikaciju i na svakome sam nešto novo naučila, kako, kada, zašto nešto reći, zašto ne, ali najčešće to bude spontano ipak. Kroz godine čovjek jednostavno preuzme taj poslovni, školski način komuniciranja, pa i on već postane spontan. Ljudi odmah vide razliku kada je razgovor službeni, a kada je onako, kako bi rekla, od srca {...}“ (R3)

„{...} ponekad koristim strategije, ali najčešće ne. Za mene je samo bitno da se razgovori uvijek odvijaju na način da budu afirmativni, ali da se ukaže i na neke potencijalne nedostatke, odnosno moguća poboljšanja. Ako želim baš na neki određeni način pristupiti problemu, to su onda pripremljeni razgovori, a kada dođu samo ovako bez mog znanja, onda reagiram spontano, intuitivno, ljudski, bez nekih barem s moje strane osviještenih strategija {...}“ (R4)

Ove ravnateljice su mišljenja da ponekad sve moguće strategije koje su temeljene na teoriji i znanosti ne mogu zamijeniti onu ljudsku stranu komunikacije, odnosno mogućnost čovjeka da sam procijeni ono što je najbolje reći u nekom trenutku.

6.3. Međuljudski odnosi

Prvo pitanje koje je bilo postavljeno ravnateljicama u kategoriji međuljudskih odnosa glasi *Uspijevate li s nekim ili sa svim zaposlenicima ostvariti prijateljske odnose, a ne strogo poslovne?*. Ovo je pitanje važno zbog toga što su međuljudski odnosi na radnom mjestu složena tema i bitno je čuti mišljenje ravnateljica o prijateljskim odnosima na poslu. Ravnateljice o ovoj temi imaju podijeljena mišljenja:

„{...} mislim da sam sa svima na jednoj prijateljskoj razini, ali mislim da je to jedna takva branša gdje mi moramo biti na prijateljskoj razini jer radimo emocionalan posao, radimo s djecom i ne možemo biti međusobno emocionalno neupleteni {...}“ (R1)

Ovaj odgovor je zajednički ravnateljicama koje su mišljenja da su prijateljski međuljudski odnosi na radnom mjestu iznimno bitni zato što se iz takvih odnosa stvara ljepše školsko ozračje pa se tada ljudi osjećaju ugodno na poslu i puno su veće šanse da će jedni drugima pomagati ako nekome nešto zatreba. S druge strane, ostale ravnateljice imaju malo drugačiji pogled na ovo pitanje:

„{...} uspijevam, ali to mi je možda čak otegotna okolnost. Oni mene smatraju šefom, a ja mislim da sam ja samo prva u redu, a oni iza mene, ali na istoj razini, znači ne bi se svrstala iznad njih. Zbog toga ne mogu znati jesu li ta prijateljstva iskrena ili postoje samo zato jer si moraju biti dobri s ravnateljicom. Naravno, imam u školi ljude koji mi čuvaju leđa kao prijatelji i kažu mi „da ovo si dobro napravila ili ne, ovdje si pretjerala“ i takve stvari. Tako da imam prijateljske odnose, ali se pokušavam izvući iz toga, ne želim imati favorite {...}“ (R2)

„{...} ja se trudim sa svima imati poslovni odnos, koji je s nekima bliskiji u smislu rasprave o poslovnim temama pa sam slobodnija iznijeti i neka osobna mišljenja, ali ne sklapam prijateljstva na poslu. Ja sam na položaj ravnateljice došla izvana, pa nisam

imala nikakva poznanstva i prijateljstva u ovoj školi prije, pa i to igra ulogu u tome što se tiče prijateljstva na poslu. To ne znači da ovi poslovni odnosi nisu topli, otvoreni i iskreni, ali znaju se pozicije i granice {...}“ (R4)

Iz ova dva odgovora može se vidjeti da prijateljske odnose na radnom mjestu ne shvaćaju svi na jednak način, već da na njih treba gledati s određenom dozom opreznosti jer prijateljstva mogu pridonijeti nepoštivanju autoriteta ili stvaranju favorita među zaposlenicima, a to naravno nijedna ravnateljica ne želi da joj se dogodi.

Sljedeće pitanje u ovoj kategoriji glasi *Kako postupate sa zaposlenicima koji su napravili nešto što nije u skladu s politikom Vaše škole?*. Ovim se pitanjem pokušao dobiti uvid u to kakva interakcija se događa između ravnateljice i zaposlenika koji je napravio nešto što nije trebao napraviti, odnosno nešto što ne pridonosi boljitku škole i svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa.

„{...} direktno im u razgovoru kažem što su krivo napravili, pronađemo uzroke toga i riješimo situaciju. Za to postoji cijeli postupak, ali najčešće se riješi prvim razgovorom, ali ako treba ide se i dalje, ako nastave raditi probleme {...}“ (R2)

„{...} prvo se napravi razgovor da se vidi kako i zbog čega se to dogodilo, a onda postoje određene mjere. Doduše, otkad sam ravnateljica, a to nije kratko, jedanput ili dva puta sam morala napisati opomenu, tako da se to ne događa često jer je sljedeća opomena onda opomena pred otkaz pa se nije baš za zafrkavat. Ali najčešće se dogovorimo lijepo ljudski, ja im kažem što moraju promijeniti i onda znaju što ih čeka ako se toga ne budu pridržavali, pa to uvijek funkcionira {...}“ (R3)

„{...} konfrontiram ih u razgovoru, i to riješimo. Imala sam tu sreću da nikad nisam imala potrebu odvesti stvari dalje od toga, ali ako ikad zatreba onda se koristi protokol za takve situacije {...}“ (R5)

U ovim odgovorima ravnateljice naglašavaju da je razgovor najbolji i ujedno najčešći način za rješavanje mogućih propusta i problema u školi koje su uzrokovali zaposlenici. Kako će ta interakcija izgledati, hoće li biti direktna, stroga i oštra ili će ju krasiti empatija i razumijevanje, ovisi o situaciji i o karakteru ravnateljice. Sve se ravnateljice slažu u tome da ako se problem ne riješi nakon razgovora, onda treba koristiti već

isprobani postupak koji, između ostalog, sadrži i opomenu s mogućnošću otkaza ugovora o radu, ali nikome nije u interesu doći toliko daleko.

Posljednje pitanje upućeno ravnateljicama iz ove kategorije glasilo je *Postoji li kakva interakcija između Vas i Vaših zaposlenika koja se događa izvan radnog vremena i prostora škole?*. Ovim se pitanjem pokušao dobiti uvid u to postoji li ikakva interakcija između ravnateljica i njihovih zaposlenika kada radno vrijeme prođe i kada više nisu u prostorima škole. U slučaju da je odgovor bio potvrđan, ravnateljicama je tada postavljeno potpitanje *O kakvoj se vrsti interakcije radi?*. Većina ispitanica navelo je da ima interakcije između njih i njihovih zaposlenika nakon radnog vremena i izvan prostora škole i odmah su otkrile o kojim se vrstama interakcije radi:

„{...} da da, naravno, s nekima se naravno družim samo u školi i unutar radnog vremena, ali s nekima i van škole, ispijamo kavice, pričamo o svemu i svačemu, najčešće o poslu, ali i o privatnim stvarima. Isto tako i telefonski komuniciramo tijekom vikenda i nakon posla ako se nešto dogodi kad nisam u školi {...}“ (R3)

Ovaj odgovor pokazuje da se dobri međuljudski odnosi na poslu mogu proširiti i van prostorija škole i van radnog vremena, ako ravnateljice i zaposlenici to žele. Problemi se u školi mogu dogoditi i kada ravnateljice nema u školi i onda to treba riješiti na neki drugi način, koji je najčešće poziv na mobitel. Tako kaže i sljedeća ravnateljica, no ona ima malo drugačiji stav:

„{...} trudim se da ne bude interakcije, ali zna mi se dogoditi. Ako je ima onda je najčešće njihova inicijativa kada se nešto dogodi, pa me zovu na mobitel, i to je dobro, nemam ništa protiv toga, i ja to ponekad radim, ali u pravilu ne. Osim tih razgovora preko mobitela jedino čega se mogu dosjetiti je da na kraju školske godine uvijek imamo neformalno druženje izvan škole, ali osim toga ništa. Ne volim da se meni smeta kada sam slobodna i isto tako sigurno ni ostali to ne vole {...}“ (R4)

Ova je ravnateljica navela da postoji interakcija izvan radnog vremena i prostora škole, ali ne na njezinu inicijativu, već na inicijativu djelatnika, dok posljednja ravnateljica ima potpuno drugačiji stav od svih prethodnih:

„{...} ne, nikad. Nikad izvan radnog vremena ja nikoga ne zovem i oni to znaju, ja sam ljuta kada mene netko zove izvan radnog vremena. Vikendom isto tako, ništa. Stvarno se mora desiti, da tako kažem, pitanje života i smrti da ja nekoga zovem nakon radnog vremena. Ako se desi da neki učitelj oboli preko vikenda ili nešto, onda se to riješi s voditeljem smjene, a mene samo obavijeste porukom. Isto tako i za sve drugo. Posao je posao, slobodno vrijeme je slobodno vrijeme {...}“ (R2)

Kao što je vidljivo, ovdje se radi o izdvojenom mišljenju o ovoj temi koje svakako nalazi svoje mjesto u propitivanju odnosa radnog i slobodnog vremena ravnatelja i drugih odgojno-obrazovnih djelatnika.

6.4. Uvođenje inovacija i promjena

Prvo pitanje u ovoj kategoriji glasilo je *Uvodite li inovacije i promjene u rad Vaše škole?*. Ovim se pitanjem dobio uvid u učestalost uvođenja inovacija i promjena u rad škole od strane ravnateljica, a tijekom razgovora o ovom pitanju bilo je postavljeno i potpitanje *Kakve inovacije i promjene najčešće uvodite?*, za slučaj da se ravnateljice toga nisu dotakle u svom odgovoru. Odgovori izgledaju ovako:

„{...} da, čak bih rekla da često. Imamo različite projekte i seminare koje svi pohađamo i onda neke dobre stvari koje vidimo od drugih, implementiramo u našu školu, to može biti neki novi oblik rada ili doslovno bilo što drugo i to onda i naši učitelji koriste kako bi ostali u koraku s drugim školama i obrazovanjem općenito {...}“ (R1)

„{...} da, ja mislim da je svaka promjena dobra, jer da nije onda ne bi ni došlo do nje. Promjene koje ja uvodim nisu sad neke dosad neviđene i lude promjene nego najčešće metode ili oblik rada jer svi vole isprobavati neke nove stvari, da malo izađu iz monotonije. To nas udaljava od starih tradicionalnih metoda i to je dobro zato jer je 21. stoljeće i bitno je da moja škola ide u korak s vremenom {...}“ (R2)

„{...} uvodim ih, da. Promjene su jednostavno ključ dobrog funkcioniranja svega u školi, jer ne možemo mi stalno istim metodama rada držati korak sa suvremenim

obrazovanjem, jednostavno se moramo prilagoditi, a to činimo promjenama. Najčešće se mijenjaju metode i način rada {...}“ (R5)

U ovim se odgovorima može vidjeti jedna zajednička stvar svih ispitanica, a to je da u uvođenju inovacija i promjena vide spas od monotonije i rutine u njihovoj školi, odnosno od korištenja istih tradicionalnih odgojno-obrazovnih metoda koje više nisu poželjne u 21. stoljeću u kojem živimo. Isto tako, ravnateljice su navele da su najčešće promjene u njihovim školama one koje se tiču nastavnih metoda jer danas u odgojno-obrazovnom području rada djeluje puno kreativnih stručnjaka koji često smisle nove metode rada u nastavi i ako te metode donose pozitivne rezultate, bila bi šteta ne ih barem isprobati.

Sljedeće pitanje u ovoj kategoriji glasi *Koji su najčešći razlozi za uvođenje promjene, odnosno kako znate da je vrijeme za promjenu?*. Ovim se pitanjem dobio uvid u najčešće razloge koji potiču ravnateljice na uvođenje inovacija ili promjena u njihovu školu. Ravnateljice su odgovorile na sljedeći način:

„{...} pa najčešći razlog je da kada nešto ne funkcionira dobro, da to promjenom riješimo. Ako opet ne funkcionira, uvedemo opet novu promjenu i tako sve dok ne dođemo do uspjeha {...}“ (R3)

„{...} razlog je uvijek isti: podizanje kvalitete rada škole. Vidjeti što možemo više i bolje. Naravno, neke promjene nekad mogu biti i uvjetovane vanjskim utjecajima, kao što je nedavno bila „škola za život“, a te reformske promjene su nešto što mi jednostavno moramo odraditi. Isto tako, promjene u samom društvu izazivaju promjene u funkcioniranju škole jer mi moramo odgovarati na potrebe i zahtjeve društva pa prema tome organiziramo svoj rad {...}“ (R4)

„{...} poboljšanje sadašnjeg stanja, to je najčešći razlog. Po meni uvijek ima mjesta za napredak i nekad se taj napredak najbrže dogodi kada se uvede neka pozitivna promjena u rad škole {...}“ (R5)

Najčešći je razlog za uvođenje inovacija i promjena, prema ravnateljicama, unapređenje odgojno-obrazovnog rada. Svaka uspješna ravnateljica zna da uvijek postoji mogućnost i mjesto za napredak i treba težiti tome da se taj napredak dogodi uz pomoć inovacija i

promjena. Isto tako, promjene mogu biti nametnute i od strane ministarstva ili društva općenito, no te promjene onda nisu inicijativa ravnateljica nego različitih stručnjaka i znanstvenika i te promjene jednostavno treba odraditi.

Posljednje pitanje u ovoj kategoriji glasi *Konzultirate li se s nastavnicima, učiteljima i stručnim suradnicima prije uvođenja promjena inovacija ili promjena?*. Odgovorima na ovo pitanje dobiva se uvid u to koliko su ostali odgojno-obrazovni djelatnici u školama uključeni u proces donošenja odluke na razini škole, to jest žele li ravnateljice ili trebaju njihovu pomoć. Ravnateljice su odgovorile ovako:

„{...} da naravno. Uvijek prije donošenja neke promjene mi to na učiteljskom vijeću raspravimo, učitelji, suradnici i ja. Raspravljamo o tome što bi nam ta promjena donijela, kako bi poboljšala našu školu i na kraju je bitno odlučiti na koji način ćemo uvesti tu promjenu {...}“ (R1)

„{...} da, ovdje zapravo promjene najčešće donose učitelji. Ja mogu njihovu promjenu prihvatiti ili im dati ideju, to je moja svrha što se toga tiče. Naprimjer kada dođe novi učitelj pa on ima neke nove ideje, pa ja to vidim na njegovom satu, pa onda to predložim na sjednici ili na nekom sastanku i onda ostali to isprobaju. Od njih dakle promjena i počinje, pa je nemoguće da se bez njih išta dogodi {...}“ (R3)

„{...} da, naravno. Sve radimo zajedno. U zadnje vrijeme moram reći da jako dobro radimo na samoprocjenama rada škole. Tamo ja zajedno sa timom za kvalitetu i pedagogom na različite načine i stavljajući fokus na različite teme propitujemo kvalitetu rada škole i na temelju toga stvaramo neki razvojni plan. Tu je bitna uloga ravnatelja, koji ima jednu širinu pogleda na sve događaje u školi, nije tako iscjepkan kao učitelji i stručni suradnici na neko svoje područje. Na temelju tog razvojnog plana mi pokušavamo unijeti neke promjene {...}“ (R4)

Sve se ravnateljice slažu da nastavnici, učitelji i stručni suradnici trebaju biti uključeni u proces donošenja inovacija i promjena u školi zbog njihove stručnosti u određenom području rada i zbog toga što promjene najčešće direktno utječu na njihov rad.

6.5. Praćenje i unapređivanje nastave

Posljednja kategorija u ovom istraživanju pedagoških kompetencija ravnatelja je praćenje i unapređivanje nastave. U ovoj se kategoriji ispitivala uključenost ravnateljica u nastavni proces, kako postižu da se nastavnici i učitelji osjećaju opušteno kada se prati nastavni proces te na koji način daju povratnu informaciju nakon samog praćenja nastave.

Prvo pitanje postavljeno ravnateljicama u ovoj kategoriji glasilo je *Dolazite li na nastavne satove kako bi pratili rad nastavnika i učitelja?*. Ovime se pokušao dobiti uvid u to koliko često, ako uopće, ravnateljice dolaze na satove svojih nastavnika i učitelja kako bi pratile ako svi obavljaju svoj posao na visokoj razini i prema standardima škole. Ravnateljice su odgovorile na sljedeći način:

„{...} dolazim često. Pripravnicima idem 5 puta godišnje, onima koji napreduju u zvanje idem 2 puta godišnje, a ostalim učiteljima, kojih je puno, idem barem 1 put godišnje. Iznimno ako neko dijete ima problem s nečim na nastavi, s učiteljem, s drugom djecom, s načinom rada ili bilo što i ako mislim da je to potrebno, odem na sat da vidim o čemu se radi kako bi bolje razumjela situaciju {...}“ (R2)

„{...} svaki učitelj jedanput godišnje ima priliku da mu sjedim na satu. Ako učitelji napreduju ili ako djeca imaju neke probleme s učiteljima, onda se ide i češće, ali jedanput godišnje minimalno kod svakog učitelja {...}“ (R3)

„{...} jedanput godišnje kod svakog učitelja svakako dolazim, ali to nije dovoljno po meni. Vrlo često sam po hodnicima i ulazim u razred na nastavu jer me to zanima ili zato jer hoću vidjeti kako neko dijete napreduje iz nekog razloga ili komunicirati o nečemu tako da mogu reći da sam često prisutna {...}“ (R4)

Kao što vidimo iz odgovora koje su ponudile ravnateljice, one se drže *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* i često prate nastavu u svojim školama. Kod stalnih učitelja i nastavnika to je najčešće jedanput na godinu, a u ostalim situacijama kao što su pripravnništvo, napredovanje ili neki problem bilo koje vrste, praćenje se nastave onda događa i češće, odnosno po potrebi.

Sljedeće pitanje odnosilo se na načine na koje ravnateljice mogu utjecati na to da nastavnici i učitelji rade opušteno kao i inače, da trema i stres zbog prisustva ravnateljice ne utječe na njihov rad tijekom praćenja. Pitanje glasi *Kako postizete to da nastavnici i učitelji ne budu pod stresom kada pratite kvalitetu njihova rada?*. Dio ispitanica misli da nastavnici i učitelji nisu pod stresom kada one prate njihovu nastavu:

„{...} pa mislim da nisu pod stresom zato jer često dolazim, pa im to nisu nove situacije. A pošto imamo savjetnike i mentore među učiteljima, stalno netko dolazi na njihove satove, najčešće studenti i pripravnici, tako da su naučeni da stalno netko prati njihov rad, to im je već normalna pojava {...}“ (R1)

Za razliku od njih, ostale ravnateljice kazale su da vide da postoji stres kada prate nastavu svojih nastavnika i učitelja:

„{...} nikako to ne postizem, samo moja prisutnost im stvara stres. Tijekom sata ja s njima ne pričam, pravim se da ne postojim, samo pratim, a onda poslije sata pričamo što je bilo dobro, a što ne, to je najviše što ja mogu napraviti {...}“ (R2)

„{...} to je teško, neki su pod velikim stresom, neki pod manjim. Što im češće dolazim, to im je normalnije. Puno puta dođem na sat bez da im kažem, jer dok im kažem onda se jako dobro pripreme, onda su to predstave, a ja znam to nije uvijek tako kad mene nema. A ako samo pokucam i pitam da li mogu ući onda oni ni ne znaju da li pratim njih ili nekog učenika, pa onda na taj način nekako pokušam reducirati stres {...}“ (R3)

Iz ovoga se može vidjeti da su ravnateljice svjesne da je situacija praćenja nečijeg rada sama po sebi stresna i ravnateljice tu ne mogu učiniti ništa posebno osim osigurati da sat teče na isti način na koji bi tekao i bez njihove prisutnosti. To postižu tako da se one ne uključuju u samu nastavu i da ne stvaraju nepotrebne distrakcije, već samo prate i vode bilješke, a o tome kako je protekla nastava raspravljaju s nastavnikom ili učiteljem tek nakon sata.

Toga se direktno ticalo i posljednje pitanje u ovoj kategoriji koje glasi *Na koji način priopćavate nastavnicima i učiteljima da su u nečemu pogriješili ili da su nešto dobro učinili?*. Ovim se pitanjem dobio uvid u izgled povratne informacije koja je upućena od strane ravnateljice prema nastavniku ili učitelju. Odgovori su sljedeći:

„{...} prvo ih pitam za samoprocjenu, a onda tek počnem ja. Uvijek krećem s pozitivnim, dakle ono što su dobro napravili, onda im kažem što bih ja napravila na njihovom mjestu i da to što kažem shvate kao preporuku i sugestiju, a ne kao kritiku. Onda im kažem te neke stvari koje oni možda ne vide i koje treba promijeniti {...}“ (R2)

„{...} ako primijetim da nešto nije dobro, to mogu bez ikakvog dodatnog uvijanja jasno i glasno izgovoriti, nemam s tim problema. Znači direktno, to i to je problem, to trebaš riješiti. Poslije samog tog praćenja sata nastavnik uvijek dolazi kod mene u ured, tu je i pedagoginja i onda zajedno nekako napravimo presjek sata i svi kažemo svoje mišljenje i napravimo plan za budućnost, za poboljšanje {...}“ (R4)

„{...} osim onog protokola samoprocjene kojeg oni ispune i protokola procjene kojeg ja ispunim, mi vodimo razgovor nakon praćenja. Tada dobre stvari pohvalim, o lošim stvarima porazgovaramo i onda zajedno pronađemo neka rješenja za to, da se to u budućnosti izbjegne. Tu nam puno pomaže i pedagoginja {...}“ (R5)

U svim se ovim odgovorima može vidjeti da ravnateljice prvenstveno inzistiraju na samoprocjeni nastavnika i učitelja te da žele njihovu aktivnost u raspravi, odnosno ravnateljice uzimaju u obzir njihovo mišljenje. Tek kada oni naprave samoprocjenu, ravnateljice daju svoj sud o satu kojeg su pratile često u pratnji pedagoga te se tada raspravlja o dobrim i lošim stvarima koje su bile uočene na satu. Te stvari se zapisuju i na sljedećem se uvidu ravnateljice opet mogu referirati na njih, jesu li dobre stvari ostale u radu nastavnika i učitelja i jesu li loše stvari izostavljene iz njihova načina rada.

7. RASPRAVA O DOBIVENIM REZULTATIMA

Prvo istraživačko pitanje ispitivalo je kako ravnateljice utječu na *motivaciju* učitelja, nastavnika i stručnih suradnika. Jednim pitanjem se jednostavno ne može dobiti dovoljno opsežan odgovor na to pitanje, pa se stoga uvid u ovo pitanje dobio pomoću tri pitanja u intervjuu. Prvim pitanjem bili su ispitivani načini na koje ravnateljice motiviraju svoje djelatnike na uspješno i produktivno obavljanje svog posla. Jedna zajednička metoda koju koriste ravnateljice koje su sudjelovale u ovome istraživanju je motivacijski razgovor. U motivacijskim razgovorima ravnateljice vide potencijal za utjecanje na motivaciju svojih djelatnika, a to je u skladu s teorijskim spoznajama koje ističu kako dobar vođa treba imati sposobnost različitim strategijama utjecati na svoje zaposlenike kako bi oni svojim radom pridonijeli ostvarenju zamišljenih ciljeva ustanove. Uz motivacijske razgovore na motivaciju se može utjecati i pohvalama, bilo usmenim ili pismenim. Kada se nastavnici, učitelji ili bilo tko drugi trude dobro raditi svoj posao, a to nitko nikada ne primijeti i ne honorira, oni često gube motivaciju da i dalje tako nastave i ulaze u jednu rutinu koju dalje prakticiraju bez razmišljanja o bilo kakvoj promjeni. Stoga, budući da je očito da su odgoj i obrazovanje vrlo kompleksni procesi i mijenjaju se iz dana u dan, nemoguće je dugi niz godina raditi na isti način. Kako bi to spriječili, ravnateljice svojom komunikacijom mogu u ljudima pobuditi potrebnu motivaciju. U okviru *organiziranja* kao jedne od funkcija ravnateljstva, u teorijskom dijelu ovoga rada navedeno je kako osoba ravnatelja treba osigurati i uskladiti, između ostaloga, i materijalne resurse pa iz analize rezultata možemo vidjeti da ravnateljice i takva područja rada kao što je primjerice opremljenost škole koriste kao način motiviranja. Posljednja stavka koju je ovdje vrlo vrijedno spomenuti je i mogućnost ravnateljica da utječu na motivaciju djelatnika škole kroz stvaranje motivirajućeg radnog okružja u kojemu se zaposlenici osjećaju prihvaćeno i dobrodošlo.

Nadalje, ispitivalo se potiču li ravnateljice svoje djelatnike na cjeloživotno obrazovanje i kako to rade. Pokazalo se da su trajno usavršavanje i profesionalni razvoj zaposlenih vrlo važni dijelovi posla kojeg svaka ravnateljica treba dobro obavljati. Iako je stručno usavršavanje učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u Republici Hrvatskoj obavezno, to ne znači da Agencija za odgoj i obrazovanje i ostale institucije sve organiziraju i obavljaju same, već u tome veliku ulogu imaju ravnateljice koje svojim djelatnicima

trebaju to usavršavanje omogućiti koristeći svoje umijeće organiziranja i osiguravanjem materijalnih sredstava za ostvarenje tog usavršavanja. To su uvjeti koji se tiču tehničke strane usavršavanja, a odgovori ravnateljica koje su sudjelovale u istraživanju pokazuju da se može i intrinzično utjecati na voljnost djelatnika na stručno usavršavanje, a najbolji način za to je ispitivati njihove interese i slati ih na usavršavanja sukladno njihovim interesima, a ne na nešto što ih ne zanima.

Uz ovo dosad navedeno, u sklopu motivacije ispitivalo se i u kolikoj mjeri ravnateljice potiču zaposlenike da i oni sudjeluju u ostvarivanju ciljeva škole. Zaključan odgovor na to pitanje bio je da se zaposlenike svakako potiče na to; ravnateljice u sklopu svoje funkcije *vođenja* trebaju znati od svoje škole napraviti jedan tim sa zajedničkim ciljem u kojem svatko ima svoju funkciju i svoje odgovornosti, i u trenutku kada se taj cilj postigne, svi se osjećaju korisno i motivirano jer su sudjelovali u njegovom ostvarenju.

Drugo istraživačko pitanje ispitivalo je kako ravnateljice postižu učinkovitu *komunikaciju* u svojoj školi, a uvid u to pitanje dobiven je putem tri pitanja iz intervjua. Prvo pitanje ticalo se učestalosti komunikacije između ravnateljica i njihovih zaposlenika te kako izgleda ta komunikacija. U odgovorima koje su sudionice istraživanja ponudile vidi se da su složne u jednoj stvari, a to je da je učestala komunikacija jedan od glavnih preduvjeta za uspješno djelovanje svake odgojno-obrazovne ustanove. U jednom takvom sustavu kao što je škola, na komunikaciji se treba inzistirati i prakticirati ju što je više moguće. Tu veliku ulogu ima ravnateljica koja treba svojim čestim i učinkovitim komuniciranjem, s ostalim sudionicima odgojno-obrazovnoga procesa, biti uzor svima u školi i inzistirati da na radnome mjestu vlada jedna komunikacijski otvorena atmosfera gdje svi mogu sa svima iskreno popričati o uspjesima i mogućim problemima koji ih svakodnevno mogu zadesiti.

Na pitanje koliko se slobodno zaposlenici osjećaju doći kod ravnateljice kada se susretnu s nekim problemom te kako ravnateljice postižu tu slobodu, odgovori svih intervjuiranih ravnateljica bili su vrlo slični, konkretnije, one su mišljenja da se zaposlenici osjećaju slobodno doći kod njih ako osjete potrebu za tim te navode kako su to uspjele postići. Naime, ravnateljice navode da su ključ uspjeha razvijene osobne kompetencije koje svaka ravnateljica treba posjedovati. Osobne se kompetencije manifestiraju kao ponašanje, doživljavanje i reagiranje osobe u određenoj situaciji, a

uključuju empatiju, iskrenost, povjerenje, pristupačnost, komunikativnost i slično. Ovdje se vidi potvrda teorije u praksi jer ako ravnateljica ne posjeduje te osobine, onda postoje barijere u komunikaciji između djelatnika i voditelja škole, a te barijere naravno ne vode ničemu osim prema disfunkcionalnoj školi.

Kao posljednja točka u ovoj kategoriji bila je rasprava o spontanom ili strateškom pristupu komunikaciji. Sudionice istraživanja imale su podijeljena mišljenja na ovo pitanje, konkretnije, jedna strana navodi da za svaku priliku komunikacije treba imati određenu strategiju i pomoću te strategije usmjeravati komunikaciju prema njezinome cilju, dok je druga strana mišljenja da je ipak *ono ljudsko* u razgovoru i mogućnost čovjeka da bez ikakvog promišljanja kaže ono što misli puno bolja metoda za postizanje učinkovitosti komunikacije. To su dva različita pristupa komunikaciji i teško je, čak i uz poznavanje teorije, odrediti koji je pristup bolji. No jedno je sigurno, a to je da svaki od njih ima svoje pozitivne i negativne strane. Koji će pristup tko koristiti, to ovisi o čovjeku samom ili o prirodi neke specifične prilike komunikacije.

Treće istraživačko pitanje odnosilo se na kvalitetu *međuljudskih odnosa* koju je ravnateljica postigla u svojoj školi. Prvo pitanje iz intervjua u ovoj kategoriji ispitivalo je prijateljske odnose na radnome mjestu, točnije njihove pozitivne i negativne strane. Ovdje je opet prisutna dvojnost mišljenja kod ispitanica, jedna strana vidi veliki potencijal u prijateljskim odnosima na poslu, dok druga strana u tome vidi i neke negativne i štetne aspekte. Teorijski dio ovoga rada i sudionice istraživanja potvrđuju da je za uspješno funkcioniranje školske ustanove prijeko potrebno da u njoj vlada prijateljsko školsko okruženje, tako da ravnateljice to uvijek trebaju imati na umu. Svi se osjećaju bolje i ugodnije kada na radnome mjestu vlada topla i prijateljska atmosfera, a ne hladna i strogo poslovna. Stoga ravnateljica svakom svojom akcijom treba pridonositi stvaranju pozitivnog okruženja, no to nužno ne znači da sa zaposlenicima treba imati iznimno razvijene prijateljske odnose. To potvrđuje druga skupina ispitanica koje vide određene probleme u pretjeranom prijateljevanju između ravnateljice i zaposlenika. Često ti prijateljski odnosi mogu stajati na putu komunikacije u kojoj ravnateljica zaposleniku kaže što stvarno misli. Kako se ne bi narušilo prijateljstvo moguće je ignoriranje problema. Ovdje se mogu vidjeti dvije struje mišljenja i vrlo je teško odrediti tko je više u pravu, to je nešto što ovisi o osobnosti i načinu rada ravnateljice,

no kao zaključan konsenzus nameće se to da su prijateljski odnosi u školi nužni, no ipak ti prijateljski odnosi trebaju počivati na poslovnoj osnovi u smislu poštivanja hijerarhije.

Sljedeće se pitanje bavilo načinom na koji ravnateljice postupaju prema zaposlenicima koji su učinili nešto što se protivi načelima i pravilima škole. Tu nije bilo previše neslaganja u odgovorima intervjuiranih ravnateljica, slažu se da se u pozitivnom okružju sve može riješiti razgovorom i da je upravo to najbolja metoda za rješavanje i sprečavanje mogućih prijestupa. To naravno nije lako. Kako bi ravnateljica uopće imala potrebu za takvim razgovorom, ona prvo treba biti sigurna da je zaposlenik napravio nešto loše, a za to treba imati definirane pokazatelje i pomoću njih ispraviti odstupanje. Taj postupak bio je u radu opisan u sklopu ravnateljjeve funkcije, no ovi odgovori ravnateljica pokazuju da to teorijsko znanje ne smije ostati samo zapisano već ga itekako treba upotrebljavati u realnim situacijama koje se svakodnevno mogu dogoditi.

Posljednje pitanje u kategoriji međuljudskih odnosa donosi vrlo zanimljivu raspravu, a odnosi se na interakciju ravnateljica sa zaposlenicima nakon radnog vremena i izvan prostora škole. Iako se ovo pitanje odnosi na jednu svakodnevnu situaciju kao što je druženje, ovdje svakako ima mjesta za promišljanje. Iz odgovora u intervjuima može se vidjeti da neke ravnateljice prakticiraju druženja izvan škole i nakon radnog vremena, a ta druženja proizlaze iz dobrih međuljudskih odnosa na poslu. Te ravnateljice navode kako neke probleme treba riješiti čim prije čak iako bi to ulazilo u njihovo slobodno vrijeme. To je žrtva koju su neke ravnateljice spremne napraviti, no druge misle da to nije potrebno i da treba poštivati privatno i slobodno vrijeme zaposlenika i ravnateljice. Obje strane su na neki način u pravu pa stoga ovo pitanje ostavlja puno mjesta za razmišljanje i vaganje dobrih i loših strana jednog i drugog pristupa.

Četvrto istraživačko pitanje ispitivalo je ulogu ravnateljica prilikom *uvođenja inovacija i promjena*, a u samom intervjuu prvo se ispitivala učestalost njihovog uvođenja te koga se ili čega se one najčešće tiču. Temeljna misao koja se može preuzeti iz odgovora ispitanica jest da se odgoj i obrazovanje, što je više puta naglašeno u teorijskom okviru ovoga rada, neprestano mijenjaju pa se stoga školski sustavi moraju mijenjati s njima, odnosno njima se prilagoditi. Ta prilagodba događa se isključivo preko uvođenja inovacija i promjena od strane ravnateljica. Ispitanice u ovom istraživanju itekako su toga svjesne, a to se vidi u njihovim odgovorima u kojima to

frekventno naglašavaju. Kratak zaključak koji se može izvesti iz odgovora na ovo pitanje glasio bi: bez promjena nema napretka. Prema navodima ispitanica, ljudi na koje se te promjene najčešće odnose su nastavnici i učitelji zbog toga što se najveća potreba za promjenama javlja upravo u nastavnim metodama rada, što i ne čudi pošto se u tom području najbolje može vidjeti drži li neka škola korak s ostalim suvremenim školama ili za njima zaostaje.

Sljedeće pitanje odnosilo se na najčešće razloge za uvođenje tih inovacija i promjena. Ispitanice složno zaključuju da je najučestaliji razlog za uvođenje promjene poboljšanje odgojno-obrazovne prakse u njihovim školama, a to se direktno veže uz ovdje spomenuto držanje koraka sa suvremenim paradigmatama u odgoju i obrazovanju. Takav odgovor bio je sasvim očekivan, ponajprije zbog toga što bi svaka školska institucija trebala u svakom trenutku težiti izvrsnosti, odnosno stalno pokušavati biti što bolja. Glavni akter u tom procesu poboljšanja je naravno ravnateljica te ona treba promjenama i inovacijama poticati i zatim održavati kontinuirani razvoj svoje škole.

Kao posljednja stavka u ovoj kategoriji dolazi količina involviranosti učitelja, nastavnika i stručnih suradnika u procesu odlučivanja o mogućim inovacijama i promjenama. Prema navodima ravnateljica, svi su djelatnici itekako uključeni u taj proces ponajprije zbog znanja kojeg svatko od njih posjeduje u svojem području rada, a drugo zbog toga što se te promjene najčešće dotiču njih samih. Zbog tih razloga nema smisla, a ni potrebe, da ravnateljice same donose bilo kakve promjene jer pored sebe imaju stručnjake koji u svojim područjima rada vrlo često znaju više od ravnateljica samih i svakako postoje određene prednosti u uključivanju njih u proces inoviranja.

Posljednje istraživačko pitanje ispitivalo je kako iz perspektive ravnateljica izgleda *praćenje i unapređivanje nastave*, a kao prva stavka unutar ove kategorije u intervjuu ispitivala se učestalost uvida u nastavu od strane ravnateljica koje su sudjelovale u istraživanju. One su se referirale na članak 125. *Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* gdje stoji sljedeća rečenica: „{...} ravnatelj posjećuje nastavu i druge oblike odgojno-obrazovnog rada, analizira rad učitelja, nastavnika {...}“. Budući da je iz ove rečenice očigledno da je praćenje nastave dio posla koji ravnateljica obavezno treba obavljati, ne čudi da su sve ispitane ravnateljice navele da barem jednom na godinu posjećuju nastavu svakog pojedinog učitelja i

nastavnika u njihovoj školi. Isto tako, ako netko tek postaje učitelj ili nastavnik, ravnateljice tada tu osobu prate i mentoriraju češće jer mladim ljudima koji tek ulaze u struku treba pomoć i vođenje, a ravnateljice su tu uvijek prve u redu. One ne bi trebale prakticirati praćenje i unapređivanje nastave samo zato što je to u opisu njihova posla, već trebaju brinuti o kvaliteti rada njihovih zaposlenika, a pomoću praćenja nastave to vrlo lako mogu činiti. Naglašavanje dobrih i ispravljanje loših elemenata koji su uočeni kod nekog učitelja ili nastavnika tijekom praćenja nastave je jedan od najboljih načina za održavanje dobre nastavne prakse. Naravno, to praćenje nastave nije nimalo lagan zadatak za ravnateljicu, a pogotovo ne za ljude koje se prati.

Toga se ticalo sljedeće pitanje u istraživanju gdje se ispitivalo kako ravnateljice postižu to da što više ublaže stres, ako on postoji, kod nastavnika ili učitelja čiju nastavu prate. Za ovaj problem nema konkretnog rješenja, a to je prvenstveno zato što svaka osoba drugačije percipira tu situaciju praćenja. Netko se osjeća normalno i opušteno, dok je netko nervozan i pod velikim stresom. Jedino što može pomoći je da ravnateljice svojim načinom rada i pristupom sebe predstavljaju kao kritičkog prijatelja, a ne kao nekoga tko traži samo loše strane u nastavničkom radu. Isto tako, kako se navodi u intervjuima, ravnateljice se posebno trude da one ne utječu na sat, već ga puštaju da se odvija onako kako je planirano i da njih nema u prostoriji. Do povratne informacije dolazi se tek nakon održanog nastavnog sata.

Izgled i način davanja te povratne informacije ispitivao se u posljednjem pitanju istraživanja, a tu su ravnateljice navele da inzistiraju na samoprocjeni rada nastavnika i učitelja, odnosno da oni sami probaju uvidjeti i osvijestiti dobre i loše strane u svome radu. Ravnateljica tek nakon samoprocjene argumentirano komentira nastavu koju je pratila. Pritom se mogu koristiti i određeni protokoli i obrasci za praćenje nastave. Komentiranjem bilježaka i dojmova učitelji, nastavnici i ravnateljice zajednički donose određene zaključke, a sve u cilju unapređenja nastavnog procesa i odgojno-obrazovnog rada u cjelini. Ti se zaključci zapisuju i na sljedećem se uvidu ravnateljice opet mogu na njih referirati, odnosno vidjeti jesu li dobre stvari koje su bile uočene na posljednjem uvidu ostale u radu nastavnika ili učitelja i jesu li loše stvari izbačene iz njihova načina rada. To je jedan progresivan način pomoću kojeg ravnateljice mogu, kroz određeno vrijeme, uvelike unaprijediti nastavu u svojoj školi.

8. ZAKLJUČAK

Analiza intervjuom dobivenih podataka upućuje na zaključak da su pedagoške kompetencije od ključne važnosti u poslu svakog ravnatelja. Prema teorijskoj podlozi rada, svaki bi ravnatelj trebao težiti tome da bude više pedagoški vođa, a manje zauzet administrativnim i upravnim poslovima. Kako bi to uopće bilo moguće, potrebno je postići to da su ravnatelji svjesni svojih pedagoških kompetencija, ali i mogućeg nedostatka istih. Ako su svjesni svojih kompetencija, trebaju ih znati koristiti i pomoću njih pozitivno utjecati na svoj kolektiv i na ostvarenje ciljeva svoje škole te odgoja i obrazovanja općenito, a ako su svjesni nedostatka takvih kompetencija, onda trebaju uložiti trud da ih steknu, što nije nimalo lagan zadatak.

Pedagoške su kompetencije u ovome radu bile razložene kroz 5 kategorija: motivacija, komunikacija, međuljudski odnosi, uvođenje inovacija i promjena te praćenje i unapređivanje nastave. Svakoj od tih kategorija bilo je posvećeno jedno istraživačko pitanje u empirijskom dijelu istraživanja, a podaci su bili dobiveni putem intervjua u kojem je sudjelovalo nekoliko ravnatelja osnovnih škola.

Rezultati istraživanja ukratko pokazuju sljedeće: kao odgovor na prvo istraživačko pitanje, koje je razmatralo pedagošku kompetenciju *motivacije*, može se navesti ravnatelji ulažu velike napore na motiviranje svojih zaposlenika, a to čine motivacijskim razgovorima, pohvalama i različitim načinima utjecanja na njihovu ekstrinzičnu i intrinzičnu motivaciju. Nadalje, ravnatelji vide veliki potencijal u motiviranju svojih djelatnika pomoću cjeloživotnog obrazovanja organiziranog prema njihovim interesima i zaslugama te pomoću uključivanja svih sudionika odgojno-obrazovnog procesa u ostvarivanju ciljeva škole.

Što se tiče istraživačkog pitanja o *komunikaciji*, ravnatelji ističu kako je ona iznimno bitna za odgojno-obrazovni rad te ju treba kontinuirano razvijati u interakciji sa svim zaposlenicima u različitim situacijama. Također je važno da ravnatelj u svojoj školi stvori takvu praksu u kojoj bilo koji zaposlenik može u bilo kojem trenutku doći do njega i zatražiti pomoć bez ustručavanja. Sama komunikacija ponekad ne smije biti spontana već treba biti službena i imati svoju svrhu, a ravnatelj treba znati voditi takvu komunikaciju.

Kako bi se dobio odgovor na pitanje o kvaliteti *međuljudskih odnosa* na poslu, u intervjuu se prvo ispitivala kompleksna tema prijateljstva na radnome mjestu. Takva su prijateljstva vrlo pozitivna i pridonose stvaranju ugodnog okružja na radnome mjestu, no ponekad koče ravnatelja u tome da zaposlenicima kaže ono što je nužno kako bi izbjegao narušavanje tog prijateljstva, a tome naravno nema mjesta u jednoj odgojno-obrazovnoj ustanovi. Ako zaposlenici naprave nešto što nije u skladu s politikom škole u kojoj rade, ravnatelj prvo tome pristupaju razgovorom, a ako se nakon razgovora ta situacija ne riješi, tada se koriste već poznati zakonski postupci i protokoli napravljeni posebno za takve situacije. Posljednja ispitivana stavka u ovoj kategoriji bila je interakcija između ravnatelja i zaposlenika izvan radnog vremena i prostora škole. Što se toga tiče, treba razumjeti da se ponekad dogode takve situacije koje zahtijevaju momentalnu reakciju školskih djelatnika, iako je to izvan radnog vremena, no s druge strane opet treba razumjeti da svaka osoba ima pravo na svoje privatno i slobodno vrijeme te da koncept „radnog vremena“ postoji baš s tom svrhom. Kao zaključak kategorije međuljudskih možemo navesti da toplo školsko ozračje rezultira dobrim odnosima unutar kolektiva. Takvi odnosi, naravno, donose dobre rezultate u svim područjima odgoja i obrazovanja, a na ravnatelju je da svojim ponašanjem i načinom rada pridonese stvaranju takvog ozračja.

Kao odgovor na istraživačko pitanje o ulozi ravnatelja u *uvođenju inovacija i promjena* u školu, može se navesti da je to vrlo važan dio posla ravnatelja prvenstveno zbog toga što su promjene preduvjet za napredak. Rezultati istraživanja upućuju na moguć zaključak kako za promjene nije nužno da su što češće već da su dobro isplanirane i promišljene. Glavni razlog za uvođenje inovacija i promjena je uvijek poboljšanje odgojno-obrazovne prakse i to se najčešće radi tako da se poboljša nastava unapređivanjem postojećih ili uvođenjem novih nastavnih metoda. Isto tako, budući da se promjene često tiču svih aktera odgojno-obrazovnog procesa, ključno je da ravnatelj od njih traži uključenost u raspravi prije nego se promjena uvede jer su oni stručnjaci u svojem polju i svakako bi trebali dati svoje mišljenje.

Posljednje istraživačko pitanje ticalo se *praćenja i unapređivanja nastave* i svakako treba napomenuti da je to vrlo važna stavka koju je ravnatelj prema zakonu obvezan prakticirati. Radno vrijeme ravnateljima najčešće dopušta da jednom godišnje dolaze na

sat kod svakog nastavnika i učitelja, a u slučaju pripravnništva ili unapređenja dolaze više puta, po potrebi. Zaposlenici koje ravnatelj prati često doživljavaju veliki stres u tim situacijama praćenja pa se istraživanje bavilo i tom stavkom. Ravnatelji ispitanici navode da je najbolji način za reduciranje stresa taj da se sat odvija na isti način na koji bi se odvijao da oni nisu u prostoriji. To postižu tako da se ne uključuju u sat, već samo prate i po potrebi prave bilješke. Povratna informacija slijedi tek nakon sata, a proces povratne informacije uključuje prvo samoprocjenu učitelja i nastavnika, a tek onda procjenu ravnatelja. To se događa kroz razgovor, a od pomoći su i različiti obrasci prema kojima je lakše pratiti što je sve bilo dobro, a što možda lošije odrađeno tijekom sata. Svaki bi ravnatelj sebi za cilj trebao postaviti kontinuirano poboljšanje rada i prakse u svojoj školi, a pomoću praćenja nastave to može i učiniti.

Sve kategorije pedagoških kompetencija koje su ispitivane u empirijskom istraživanju u ovome radu od iznimno su velike važnosti u svim dijelovima rada ravnatelja, a samim time i škole, pa je stoga jasno da bez njih ravnatelj jednostavno ne može svoju školu dovesti do potrebne razine. Isto tako, vidljivo je da su ispitanici ovog istraživanja svjesni važnosti posjedovanja pedagoških kompetencija te iz primjera uspješnosti njihovih škola možemo odgovoriti i na cilj ovog istraživanja, odnosno da suvremena škola uspješnije ostvaruje svoje ciljeve ako je ravnatelj pedagoški vođa i ako posjeduje različite pedagoške kompetencije. Također, vrlo je važno skrenuti pozornost na činjenicu da, kao što istraživanje pokazuje, ispitanici različito shvaćaju pedagoške kompetencije pa ih sukladno tome i različito koriste u praksi. Tu činjenicu ne treba shvaćati kao nešto loše, već kao potrebu za kontinuiranim naglašavanjem pedagoških kompetencija i njihova značaja u okviru formalnog i neformalnog obrazovanja pedagoških djelatnika.

Pošto u Republici Hrvatskoj ne postoji formalno obrazovanje koje osoba treba završiti prije nego što postane ravnatelj, stjecanje pedagoških kompetencija ovisi o samom ravnatelju i njegovoj motivaciji i volji za stjecanjem tih kompetencija. Imajući na umu raspoloživost stručne literature kao i rezultate provedenih istraživanja, buduće istraživače navedene teme valjalo bi usmjeriti komparativnom istraživanju i to tako da jedan dio uzorka čine ravnatelji koji su, prije nego što su postali ravnatelji, bili pedagozi, a drugi dio uzorka ravnatelji koji nisu bili pedagozi. To bi bilo iznimno

korisno za pedagošku znanost jer bi se time dobio uvid u to koliko fakultetsko obrazovanje i vrsta posla prije ravnateljstva utječu na pedagoške kompetencije kada se jednom postane ravnatelj. Veliko ograničenje ovog istraživanja je mali i nereprezentativni uzorak zbog kojega zaključci ne mogu biti sa sigurnošću prihvaćeni pa bi stoga bilo korisno, u budućim istraživanjima ove vrste, uzeti veći uzorak nego što je korišten u ovom istraživanju jer bi se tada mogla dobiti različitija mišljenja i zasigurno bi se mogli izvući zanimljivi zaključci.

9. LITERATURA

Aronson, E., Wilson, T.D., Akert, R.M. (2005) *Socijalna psihologija*. Četvrto izdanje. Zagreb: MATE d.o.o Zagreb.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999) *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bezinović, P., Marušić, I., Ristić Dedić, Z. (2012) *Opažanje i unapređivanje školske nastave*. Zagreb : Agencija za odgoj i obrazovanje.

Blažević, I. (2014) Rukovodeća uloga ravnatelja u školi. *Školski vjesnik*. 63 (1-2), str. 7-21.

Buchberger, I. (2016) Školsko vođenje kao čimbenik učinkovite škole. *Napredak*. 157 (1-2), str. 165-186.

Denny, R. (2000) *Motivirani za uspjeh: Menedžerske tehnike za veća dostignuća*. Osmo izdanje. Zagreb: M.E.P. Consult.

Jurić, V. (2004) Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju. *Pedagoška istraživanja*. 1 (1), str. 137 – 147.

Katz, R. L. (1974) *Skills of an Effective Administrator*. [online]. Harvard Business Review. Dostupno na: <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator> [11.7.2020.]

Kostović, S., Oljača, M. (2012) *Pedagog i pedagoške dimenzije menadžmenta*. Novi Sad: Filozofski fakultet.

Marušić, S. (1991) *Otkrivanje rukovodnih talenata u poduzeću*. Zagreb: Ekonomski Fakultet.

Matas, V. (2015) *Praćenje nastave* [online]. Split: Agencija za odgoj i obrazovanje. Dostupno na: https://www.azoo.hr/images/AZOO/Ravnatelji/RM/rm/Uvid_u_nastavu_-_Vlade_Matas_-_2015.pdf [13.02.2020.]

Mijatović, A. (1994) *Osnove ustroja školskoga sustava*. Zagreb: Školske novine.

- National Policy Board for Educational Administration. (2015) *Professional Standards for Educational Leaders*. Reston, VA: Author.
- Peko, A., Mlinarević, V., Gajger, V. (2009) Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*. 11 (2), str. 67-84.
- Peko, A., Varga, R., Vican, D. (2016) *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kultura škole*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Petz, B. (1992) *Psihologijski rječnik*. Zagreb: Prosvjeta.
- Resman, M. (2001) Ravnatelj, vizija škole i motivacija učitelja za sudjelovanje. U: Silov, M., ur., *Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu*. Velika Gorica: Persona, str. 51-80.
- Seme Stojnović, I., Hitrec, S. (2014) *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju: Priručnik za ravnatelje, stručne suradnike i odgojitelje u sustavu odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.
- Slunjski, E. (2016) *Izvan okvira 2: Promjena od kompetentnog pojedinca i ustanove do kompetentne zajednice učenja*. Zagreb: Element.
- Slunjski, E. (2018) *Izvan okvira 3: Vođenje: prema kulturi promjene*. Zagreb: Element.
- Staničić, S. (1991) Ravnatelj – pedagoški voditelj škole. *Napredak*. 132 (4), str. 446-454.
- Staničić, S. (2006) *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
- Staničić, S., Zekanović, N. (2011) Ravnatelj kao poslovni i pedagoški (ruko)voditelj škole. *Pravno-pedagoški priručnik za osnovne i srednje škole*. Zagreb: Znamen, str. 215-228.
- Stoll, L., Fink, D., (2000) *Mijenjajmo naše škole: Kako unaprijediti djelatnost i kvalitetu škola*. Zagreb: Educa.

Šturlić, N., Silov, M. (2014) Sadržaj, oblici i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi. *Andragoški glasnik* [online], 18 (1). Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/139163>. [10. srpnja 2019.]

Vizek Vidović, V., Rijavec, M., Vlahović-Štefić, V., Miljković, D. (2014) *Psihologija obrazovanja*. Drugo izdanje. Zagreb: IEP Vern'.

Weihrich, H., Koontz, H. (1998) *Menedžment*. Deseto izdanje. Zagreb: MATE.

Zabukovec, V. (1997) Istraživanje razrednog ozračja. U: Bošnjak, B., Vrgoč H., ur., *Školsko i razredno nastavno ozračje – put prema kvalitetnijoj hrvatskoj školi i nastavi*. Zagreb: Hrvatski pedagoško-književni zbor, str. 24-32.

10. PRILOZI

10.1. Prilog 1 – Molba za sudjelovanje u istraživanju

Poštovani/poštovana,

moje ime je Sandi Martinjaš i student sam druge godine diplomskog studija pedagogije na Filozofskom fakultetu u Zagrebu. Kao temu svog diplomskoga rada, pod mentorstvom profesorice dr.sc. Vilmice Kapac, odabrao sam naslov "Pedagoške kompetencije ravnatelja" te bih Vas ovim putem zamolio, kao ravnatelja/icu škole, za jedan intervju (očekivano trajanje do 30 minuta), kako bih dobio uvid u važnost pedagoških kompetencija u radu ravnatelja/ice. Intervju s Vama i s nekoliko drugih ravnatelja/ica će mi poslužiti kao istraživački dio diplomskog rada te ću pomoću dobivenih odgovora lakše moći shvatiti što sve posao ravnatelja osnovne škole uključuje i kakve sve (pedagoške) kompetencije ravnatelj/ica treba posjedovati.

Povjerljivost informacija i anonimnost Vas kao sudionika u ovom je istraživanju zajamčena (odgovori će biti kodirani brojem po slučajnom rasporedu, dakle ne postoji način da se podaci povežu s imenom ravnatelja/ice). Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno i naravno imate pravo ne sudjelovati ili odustati u bilo kojem trenutku. Nadam se da ćete razmotriti ovu molbu i pomoći mi u istraživanju ove teme.

Hvala unaprijed.

Srdačan pozdrav,

Sandi Martinjaš

10.2. Prilog 2 – Protokol intervjua

MOTIVACIJA

1. Što činite kako bi motivirali nastavnike, učitelje i stručne suradnike na obavljanje njihova posla tako da ga ne shvaćaju samo kao obavezu već kao vlastiti doprinos poboljšanju rada škole u kojoj rade, ali i obrazovanja općenito?
2. Potičete li nastavnike, učitelje i stručne suradnike da se kontinuirano stručno usavršavaju kako bi ostali u koraku s promjenama u suvremenome obrazovanju?
3. Potičete li nastavnike, učitelje i stručne suradnike da i oni sudjeluju u ostvarivanju ciljeva škole ili radije sve obavljate sami?

KOMUNIKACIJA

1. Komunicirate li s nastavnicima, učiteljima i stručnim suradnicima o uspjesima i problemima koji se događaju u školi?
2. Prema Vašem mišljenju, osjećaju li se nastavnici, učitelji i stručni suradnici slobodno doći k Vama kada se susretnu s nekim problemima ili kada ne znaju što učiniti u nekoj situaciji?
3. Koristite li neke strategije kako bi usmjerili komunikaciju u smjeru koji vodi njezinu cilju ili puštate da komunikacija ide prirodnim tokom?

MEĐULJUDSKI ODNOSI

1. Uspijevate li s nekim ili sa svim zaposlenicima ostvariti prijateljske odnose, a ne strogo poslovne?
2. Kako postupate sa zaposlenicima koji su napravili nešto što nije u skladu s politikom Vaše škole?
3. Postoji li kakva interakcija između Vas i Vaših zaposlenika koja se događa izvan radnog vremena i prostora škole?

UVOĐENJE INOVACIJA I PROMJENA

1. Uvodite li inovacije i promjene u rad Vaše škole?
2. Koji su najčešći razlozi za uvođenje promjene, odnosno kako znate da je vrijeme za promjenu?
3. Konzultirate li se s nastavnicima, učiteljima i stručnim suradnicima prije uvođenja inovacija i promjena?

PRAĆENJE I UNAPREĐIVANJE NASTAVE?

1. Dolazite li na nastavne satove kako bi pratili rad nastavnika i učitelja?
2. Kako postizete to da nastavnici i učitelji ne budu pod stresom kada pratite kvalitetu njihova rada?
3. Na koji način priopćavate nastavnicima i učiteljima da su u nečemu pogriješili ili da su nešto dobro učinili?