

KOMUNIKACIJA I STILOVI UPRAVLJANJA SREDNJOŠKOLSKIH RAVNATELJA

SUMMARY

SECONDARY SCHOOL HEAD TEACHERS' COMMUNICATION

AND MANAGEMENT STYLES

Suzana Hitrec, head teacher

School for Administration and Clerical Skills, Zagreb

Mladen Bilankov, head teacher

Visual Arts School, Split

Secondary school head teachers in Croatia largely have to find their own management and communication styles (and are successful in this to a greater or lesser degree), and independently decide which key competencies they will develop. The purpose of this research was to examine how head teachers evaluate themselves and their own communication and management styles. The results show that the head teachers who took part in the research are deeply aware of the need for democratic management styles and of the importance of high-quality communication. They also believe that in their everyday work they are not focused mainly on managerial results, but on the success of the entire educational process. Significant statistical differences were observed with regard to differences in gender, age group, experience in working as a head teacher, and university education. These results can be used as one of the many starting points for the further improvement and development of key competencies required by every head teacher in the secondary school education system.

Key words: *head teacher, management style, communication, key competencies, vocational training*

U svim istraživanjima, kao i u stvarnim situacijama, ne postoji jedan, uspješan/najuspješniji stil rukovođenja. Stil rukovođenja ovisi o crtama ravnateljeve ličnosti, o situacijskim i organizacijskim uvjetima i osobinama zaposlenih. Od *ravnatelja/ravnateljice* se očekuje pokazivanje ustrajnosti, odlučnosti, originalnosti, odgovornosti, samopouzdanja, odvažnosti, inovativnosti i određeno iskustvo u radu u školi. Ključna znanja koja su ispitani ravnatelji/ispitane ravnateljice istaknuli/istaknule vezana su, osim uz područja matematične struke, ponajviše uz pedagogiju, psihologiju i upravljačka znanja. *Ravnatelj/ravnateljica* ne može biti stručnjak/stručnjakinja za sva područja te je vrlo važno da u vođenje škole uključuje i druge. Ako *ravnatelj/ravnateljica* ne komunicira primjereno sa svim svojim suradnicima, učenicima i roditeljima te ne pridobiva ljude za provođenje misije i vizije, niti jedan stil rukovođenja i oblik menadžerskog upravljanja ne može dati željeni rezultat. U skladu s time možemo uočiti u rezultatima da *ravnatelji/ravnateljice* najviše ističu upravo komunikacijske vještine i sposobnosti kao dio svojih ključnih kompetencija.

Iz dobivenih rezultata vidljivo je da ravnatelji uglavnom poznaju koja su to "poželjna" ponašanja i gledišta te možemo zaključiti da je većina ispitanih ravnatelja usmjerena k demokratskom tipu rukovođenja, ali ga primjenjuju s različitim stupnjem dosljednosti.

Ravnatelji su očito svjesni da je za uspjeh važno težiti izvrsnosti i prema svima se odnositi s poštovanjem.

Izračunavši statistički značajne razlike, proizlazi da rezultate, koje smo u našem upitniku tretirali kao pozitivne i poželjne, najviše daju ravnateljice mlađe od 50 godina, s ravnateljskim stažem kraćim od 9 godina i profesorskim dodiplomskim studijem.

Bez obzira na takve rezultate, nikako ne bismo mogli zaključiti da je upravo takva osoba "savršen ravnatelj". Kriteriji za dobrog ravnatelja/dobru ravnateljicu su i promjenjivi.

Tako mlađi ravnatelji pokazuju više motiviranosti i otvorenosti za promjene, a ravnatelji s više ravnateljskog i životnog iskustva procjenjuju sebe sigurnijima u svoje odluke, načine ponašanja i gledišta te smatraju da su manje podložni stresu.

Najviše značajnih statističkih razlika pronađeno je između ravnatelja s ravnateljskim stažem do 9 godina i onih s više od 9 godina. Takav rezultat govori o tome da svako iskustvo mijenja čovjeka. Nastavnici i stručni suradnici postaju imenovanjem ravnatelji, a o tome poslu imaju tek nejasnu predodžbu i posredna iskustva i spoznaje. Učenjem "na vlastitoj koži" tijekom vremena oblikuju se znanja, vještine, sposobnosti i gledišta, odnosno kompetencije ključne za obavljanje toga posla. Puno vremena se troši za skupljanje i klasificiranje vlastitih iskustava te na usporedbu s iskustvima drugih, a sve bez jasnih kriterija vrjednovanja i samovrjednovanja. Potpuno je jasno da se za ravnateljski posao, kao i za svaki drugi, treba stručno osposobiti i poslije usavršavati. Prije stupanja na mjesto ravnatelja trebalo bi proći osposobljavanje o nizu vještina i znanja. Potrebno je uvježbati se za rad s odraslima, za koordiniranje, za rad sa skupinom i timom, vježbati uspješnu komunikaciju, rješavanje konflikata, argumentirane govore i neverbalno izražavanje.

Svakom budućem ravnatelju bilo bi puno jednostavnije provesti svoju misiju i viziju kada bi prethodno bio "opremljen" svim potrebnim stručnim alatima. Tada se zanos ne bi trošio na svladavanje temeljnih znanja, već na razvitak, nadgradnju i stalno unaprjeđivanje.

Željeli bismo da ovo naše istraživanje bude jedan od doprinosa bržem rješavanju pozicije mjesta ravnatelja u strukturi školstva i pronalaženju uspješnog modela za pripremanje, usavršavanje i vrjednovanje ravnatelja srednjih škola.