

PREDIKCIJA STAVOVA O MENADŽERSKIM I LIDERSKIM POSLOVIMA RAVNATELJA KROZ ANALIZU BROJA UČENIKA, BROJA SMJENA I TJEDNOG RADNOG VREMENA RAVNATELJA

ŽELJKO BURCAR
OŠ Frane Krste Frankopana, Zagreb

UDK: 371.111:37.048.2
Pregledni članak
Review article

Primljeno
: 2013-10-25
Received

SAŽETAK

Cilj ovog istraživanja bio je ispitati ravnateljske stavove o nekim menadžerskim i liderskim poslovima, ispitati kako broj smjena / broj učenika / broj sati tjednog rada predviđaju menadžerske i liderske poslove. Dobiveni rezultati omogućit će kolateralno utvrđivanje postojanja rodnih razlike u istraživanim varijablama, premda ove razlike nisu fokus istraživanja. U istraživanju je sudjelovalo 119 ravnatelja osnovnih i srednjih škola Republike Hrvatske koji su svojevremeno ispunili upitnik na državnom stručnom skupu za ravnatelje. Oni su ispitani Ljestvicama za ispitivanje stavova o menadžerskim i liderskim poslovima ravnatelja konstruiranim za ovo istraživanje, a ekstrahiranim iz mjernog instrumenta za procjenu poslova ravnatelja koji je konstruirao Burcar (2010). Pokazalo se da ravnatelji potvrđuju stavove prema menadžerskim i liderskim poslovima i da oni egzistiraju kao poslovi planiranja, organiziranja, vrjednovanja i vođenja, a međusobno su povezani. T-testom se utvrdilo da ne postoje razlike u stavovima između menadžerskih i liderskih poslova ravnatelja i ravnateljica, a regresijskom analizom da je broj smjena u školi statistički značajan prediktor stavova o njihovim menadžerskim i liderskim poslovima. Sukladno prethodnom rezultatu može se s oprezom zaključiti da ravnatelji u većim školama obavljaju manje menadžerskih i liderskih poslova, vjerojatno zbog veće administrativno-tehničke i stručno-razvojne službe kojoj ravnatelj delegira dio poslova, ovlaštenja i odgovornosti.

KLJUČNE RIJEČI: *planiranje, organiziranje, praćenje i vrjednovanje, vođenje i pedagoško vođenje*

1. UVOD

Upravljanje u sustavu neprofitnog sektora, a posebice u sustavima obrazovanja sve je više u fokusu interesa društvene zajednice i graditelja društvenih politika u svijetu i u nas. Škola je ponajprije pedagoška institucija koja ima svoje odgojno-obrazovne potencijale i čimbenike (Vrcelj, 2000). U njoj se ne odvijaju samo pedagoški, nego i brojni drugi procesi (planiranje, organiziranje, raspoređivanje koordiniranje, vrednovanje...). U suvremenim

uvjetima poslovanja ona se sve više proučava i kao radna organizacija, kao sustav koji, kao i proizvodni sustavi, ima ulazne resurse, transformacijske procese i izlazna ostvarenja koja se mjere i uspoređuju na tržištu. Matasović, Lj. (1990, str. 9) pod pojmom organizacija podrazumijeva skupinu ljudi koje povezuju zajednički ciljevi, djelatnost i sredstva, a na neki su način regulirali svoje međusobne odnose. Sukladno nomenklaturi djelokruga zadaća ravnatelja koje navodi Miklos (1980) i Eratuuli, M. i Nylén, C. (1995, str. 13): a) planiranje, b) donošenje odluka, c) organiziranje, d) koordinacija, e) komunikacija, f) utjecaj i g) evaluacija, kao sastavnica idealnog administrativnog procesa koje postaju vrlo svrhovite u sljedećih pet područja zadaća školskog menadžmenta: a) školski program, b) učenici, c) zaposleni, d) odnosi sa zajednicom, e) fizički preduvjeti i menadžment, čini se logičnim zaključiti kako postoje višestruke kombinacije procesa koji se odvijaju u odgojno–obrazovnoj ustanovi.

Navedene činjenice nedvojbeno upućuju na potrebu proučavanja i upoznavanja drugog lica škole, u kojem se prepoznaje ravnatelj kao ključna osoba koja planira, organizira, koordinira i vodi, što se u engleskom govornom području objašnjava kao menadžment i liderstvo. "Autori različito određuju ključne funkcije upravljanja" (Kovač 2004, str. 33).

U poslovnom se svijetu upravljanje (*management*) najopćenitije promatra kao proces usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije na najučinkovitiji način, pojašnjava Barnet, B. (1994, str. 3). "Upravljanje (engl. *Management*, njemački *Leitung*) uglavnom obuhvaća operaciju poslovanja, administriranja, usmjeravanja osnovnog odlučivanja i "politiku" poduzeća i ustanove." (Silov, M. 1993, str. 90). Pod rukovodnim se funkcijama ravnatelja podrazumijevaju aktivnosti što ih on ostvaruje na putu prema uspješnom postignuću ciljeva škole. Te se funkcije običavaju grupirati u pet karakterističnih skupina: planiranje i programiranje rada i razvoja škole, organiziranje ljudskih i materijalnih resursa, briga za ljudski potencijal koji treba ostvariti školski program, vođenje zaposlenika na putu ostvarenja ciljeva škole te vrjednovanje pedagoškog procesa i ostvarenih rezultata (Staničić, 2006. str. 123 i d.).

Nasuprot menadžmentu koji se bavi organiziranjem, liderstvo je usmjereno na emocionalno djelovanje vođe prema sljedbenicima. Pojam liderstvo kao prihvaćeni pojam u literaturi koja pokriva područje menadžmenta u ovom radu korišten je kao sinonim za pojam vodstvo (engl. *Leadership*), čiju definiciju daju Wehrich i Koontz (1993): "Vodstvo je utjecaj ili umijeće i sam proces utjecaja na ljude tako da oni svojom voljom i oduševljenjem teže ostvarenju skupnih ciljeva", dok pojam vođenje isti autori definiraju na sljedeći način: "Vođenje (engl. *Leading*) je menadžerska funkcija koja podrazumijeva utjecanje na ljude kako bi oni pridonijeli organizacijskim i skupnim ciljevima; odnosi se uglavnom na međuljudske aspekte upravljanja" (str. 721). "U osnovi liderstvo pokušava biti umjetnost poticanja drugih da učine nešto u što vjeruju

da treba biti učinjeno" (Vance, 1962). "Liderstvo je umjetnost mobiliziranja drugih za zajedničke aspiracije" (Kouzes i Posner, 1995). "Vođenje je jedna od funkcija menadžmenta. Definira se kao utjecaj na ljude i to takav da oni nastoje, sa zadovoljstvom i punim entuzijazmom izvršiti zadatke koje im dodijeli voditelj. Vođenje je najvažniji aspekt menadžmenta. Menadžment je širi, a vođenje uži pojam. Vođenje je psihološka drama...." (Vajić, 1994., 128).

Ravnatelj svoju ulogu ostvaruje kroz aktivnosti, primjenom sposobnosti koje posjeduje, a nedvojbeno je da ravnatelj posjeduje indikatore liderstva, kao primjerice strast za poslom, izvornost, fleksibilnost i druge (Burcar, 2013, 180). Ravnatelj osim uloge lidera u školi ostvaruje i ulogu menadžera, a ona proizlazi iz rukovođenja u školi, navodi Burcar (2013, str. 181). "Djelovanje ravnatelja manifestira se obavljanjem poslova" (Burcar, 2013, 181). Točnije, uloga ravnatelja ostvaruje se njegovim djelovanjem, a djelovanje je određeno obavljanjem poslova kojima ravnatelj realizira zadaće i postiže zadane ciljeve (Burcar, 2010, str. 78).

Možemo zaključiti da većina autora čini distinkciju između menadžmenta i liderstva koji se u školi ostvaruju na slične načine kao i u različitim radnim organizacijama. Planiranje, organiziranje i vrjednovanje kao sastavni dijelovi procesa upravljanja teško se mogu odvojiti od načina interpersonalnog djelovanja vođe prema sljedbenicima.

Kao sporedni cilj ovog istraživanja utvrdit će se postoje li rodne razlike u ispitivanim varijablama, a potaknuto istraživanjem Kochan, Spencer i Mathews (1999) koji su uloge ravnatelja istražili u kontekstu osobnih procjena ravnatelja o njihovim poslovima na radnom mjestu, na uzorku ispitanika od N=541 ravnatelja od ukupno 1303 ravnatelja. Autori sugeriraju da su žene više okrenute globalnom okruženju posla, primjerice potrebama stvaranja ugodnog radnog okruženja i odnosa, dok su muškarci više orijentirani poslovnim zadaćama. Ipak je važno napomenuti da su statistički značajne razlike između muškaraca i žena zapažene samo na razini čestica instrumenta.

Glavni cilj ovog rada usmjeren je na istraživanje ravnateljskih stavova o nekim ključnim menadžerskim i liderskim poslovima koji se odvijaju u školi i koje prakticiraju ravnatelji odnosno ispitati kako *broj smjena / broj učenika / broj sati tjednog rada* predviđaju *menadžerske i liderske poslove* ravnatelja.

2. METODOLOGIJA

2.1 Sudionici

U istraživanju je sudjelovalo 119 ravnatelja osnovnih i srednjih škola Republike Hrvatske koji su svojevoljno ispunili anketni upitnik na jednom od državnih stručnih skupova za ravnatelja. U uzorak ispitanika uključeno je 67 ravnatelja i 52 ravnateljice. U vrijeme ispitivanja 107 (89,9%) ravnatelja imalo je

visoku stručnu spremu, 9 višu stručnu spremu, a 3 znanstveni stupanj magistra znanosti. Zbog toga što je uzorak ispitanika uzet na stručnim usavršavanjima državne razine i predstavlja ravnatelje bogate iskustvom koji su voljni napredovati i educirati se, te pokriva područje cijele Republike Hrvatske (podjednako pokriva oba spola) sve stručne spreme, veličine škole po broju učenika i broju smjena, može se utvrditi da predstavlja reprezentativan uzorak za ovo istraživanje.

2.2 Instrumenti

Stavovi o menadžerskim i liderskim poslovima ispitani su dvjema ljestvicama konstruiranim za ovo istraživanje. Čestice korištene u ljestvicama ovog istraživanja ekstrahirane su iz mjernog instrumenta za procjenu poslova ravnatelja koji je konstruirao Burcar (2010), s koeficijentom pouzdanosti $\alpha=0,98$.

Prva ljestvica koja ispituje menadžerske poslove ravnatelja, sastoji se od tri podljestvice (planiranje, organiziranje i vrednovanje) i sadrži 15 čestica, a Cronbachov alpha koeficijent pouzdanosti iznosi $\alpha=0,84$. Druga ljestvica ispituje voditeljske (liderske) poslove ravnatelja i sadrži 11 čestica, a Cronbachov alpha koeficijent pouzdanosti iznosi $\alpha=0,83$. U Tablici 1 navedeni su primjeri tvrdnji za svaku podljestvicu. Ispitanici su, uz ispunjene ljestvice, upisali podatke o broju smjena i učenika u školi u kojoj rade te tjednom radnom opterećenju u satima.

Tablica 1. Primjer tvrdnji u podljestvicama Ljestvica za ispitivanje stavova o menadžerskim i liderskim poslovima

Podljestvice ljestvice menadžerskih poslova	Primjer tvrdnji (ljestvica sadrži ukupno 15 čestica)
Stavovi o planiranju (5 čestica)	"Planiram razvoj škole." "Planiram financijski plan škole."
Stavovi o organiziranju (5 čestica)	"Organiziram nabavu roba i usluga." "Organiziram sastanke."
Stavovi i praćenju i vrjednovanju (5 čestica)	"Vrjednujem realizaciju projekata." "Vrjednujem realizaciju godišnjeg plana rada škole."
Ljestvica liderskih poslova	Primjer tvrdnji (ljestvica sadrži ukupno 11 čestica)
Stavovi o vođenju i pedagoškom vođenju (11 čestica)	"Rješavam odgojne probleme u školi." "Unapređujem međuljudske odnosa." "Izrađujem strateški plan razvoja škole."

Zadatak sudionika bio je da za svaku tvrdnju u ljestvicama za ispitivanje stavova označi u kojoj je mjeri slaže sa tvrdnjom, pri čemu je stupanj slaganja varirao od 1 (uopće se ne slažem) do 6 (u potpunosti se slažem). Rezultati na tri podljestvice formirani su tako da je ukupan rezultat (zbroj zaokruženih odgovora) podijeljen brojem čestica, čime je za svaku podljestvicu dobivena prosječna skala procjene. Dakle, rezultati ispitanika na svakoj od ovih ljestvica može se kretati od 1 do 6. Viši rezultat na podljestvicama znači višu razinu slaganja s uključenosti u navedeni posao.

Radi procjene veličine škole, svaki sudionik iznio je podatak o broju učenika u školi u kojoj radi te broj smjena koje se odvijaju u školi u kojoj radi, a radi procjene radnog opterećenja ravnatelja, svaki sudionik iznio je broj radnih sati tijekom tjedna.

2.3 Postupak

Ispitivanje ravnatelja provedeno je na jednom od državnih stručnih skupova u organizaciji Agencije za odgoj i obrazovanje uza znanje savjetnika za ravnatelje i predsjednike udruga ravnatelja, a ravnatelji su ljestvicu ispunili slobodnom voljom u slobodno vrijeme između predavanja. Ispitivanje je u prosjeku trajalo 10-15 minuta po ispitaniku. Rezultati su sortirani u Excel, tabličnom kalkulatoru i obrađeni programom Statistica for Windows.

3. REZULTATI

Deskriptivni podatci za ispitane varijable prikazani su u Tablici 2 i Tablici 2.A

Iz navedenih rezultat mogu se utvrditi vrlo visoke vrijednosti i homogenost rezultata u varijablama planiranja, organiziranja, praćenja i vrjednovanja te vođenja i pedagoškog vođenja, s rasponima od "ne slažem se" do "potpuno se slažem". Isti rezultati vidljivi su i na skupnoj podljestvici za menadžerske i podljestvici za leaderske poslove ravnatelja.

Tablica 2. Deskriptivni statistički podatci za podljestvice Ljestvice za menadžerske (razdvojene) i liderske poslove, te podatke o broju učenika u školi, broju smjena u školi i tjednog radnog opterećenja na 119 ravnatelja osnovnih i srednjih škola RH

Ispitane varijable	M	SD	Min	Max
Stavovi o planiranju	5,257	0,803	3	6
Stavovi o organiziranju	4,667	0,992	2	6
Stavovi i praćenju i vrijednovanju	4,662	0,968	2	6
Stavovi o vođenju i pedagoškom vođenju	4,807	0,950	2	6
Broj učenika u školi	511,134	241,331	33	1120
Broj sati rada tjedno	45,889	8,029	30	75
Broj smjena	1,806	0,571	1	4

Tablica 2A. Deskriptivni statistički podatci Ljestvice za menadžerske i Ljestvice za liderske poslove na 119 ravnatelja osnovnih i srednjih škola RH

Ispitane varijable	M	SD	Min	Max
Stavovi o menadžerskim poslovima	4,862	0,921	2	6
Stavovi o poslovima vođenja i pedagoškog vođenja	4,807	0,950	2	6

T-testovima smo provjerili postoje li razlike između ravnateljica i ravnatelja na ispitanim varijablama. Kao što se može vidjeti u Tablicama 3 i 3A, ne postoji statistički značajna razlika između poslova planiranja, organiziranja i vrijednovanja, kao ni statistički značajna razlika između menadžerskih i liderskih poslova s obzirom na spol ($p > .05$).

Tablica 3: Deskriptivni podatci i rezultati t-testova za razlike između ravnatelja i ravnateljica

	Ravnatelji (n = 67)		Ravnateljice (n = 52)		T
	M	SD	M	SD	
Stavovi o poslovima planiranja	5,20	0,59	5,33	0,478	-1,23
Stavovi o poslovima organiziranja	4,61	0,65	4,75	0,51	-1,27
Stavovi o poslovima praćenja i vrjednovanja	4,58	0,75	4,76	0,745	-1,33
Stavovi o poslovima vođenja i pedagoškog vođenja	4,74	0,61	4,89	0,55	-1,41

Tablica 3A: Deskriptivni podatci i rezultati t-testova za razlike između ravnatelja i ravnateljica

	Ravnatelji (n = 67)		Ravnateljice (n = 52)		T
	M	SD	M	SD	
Stavovi o menadžerskim poslovima	4,80	0,55	4,946	0,45	-1,58
Stavovi o poslovima vođenja i pedagoškog vođenja	4,74	0,61	4,892	0,54	-1,41

U tablici 4 prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacije između ispitanih varijabli. Iz rezultata se može zaključiti da postoje visoki zajednički predmeti mjerenja između testiranih varijabli, što upućuje na povezanost navedenih poslova.

Tablica 4: Korelacije između ispitanih varijabli ($N=119$)

	Stavovi o poslovima organiziranja	Stavovi o poslovima praćenja i vrjednovanja	Stavovi o poslovima vođenja i pedagoškog vođenja
Stavovi o poslovima planiranja	.58*	.38*	.56*
Stavovi o poslovima organiziranja	-	.50*	.56*
Stavovi o poslovima praćenja i vrjednovanja		-	.67*
Stavovi o poslovima vođenja i pedagoškog vođenja			-

* $p < .05$

U tablici 5 prikazani su rezultati regresijske analize predviđanja stavova o menadžerskim i liderskim poslovima.

Tablica 5: Rezultati regresijske analize ($N=119$)

	Menadžerski poslovi	Liderski poslovi
Multipla korelacija	.30769111	.23199613
Koeficijent determinacije	.09467382	.05382220
Prilagođeni koeficijent determinacije	.07084945	.02892279
F (3,114) (vrijednost F-testa)	3.9738	2.1616
P (p razina značajnosti F-testa)	<.0098	<.09642
Std.err. (st. pogreška)	.049515	.057700
Varijabla prediktor	BROJ SMJENA	BROJ SMJENA
Beta (standardizirani regresijski koeficijent)	-0.34	-0.21
p-razina	.00	.04

Zanimalo nas je i kako radno opterećenje, broj smjena u školi i broj učenika, predviđaju stavove o menadžerskim poslovima i stavove o liderskim poslovima u školi.

Analiza je pokazala da je regresija prediktorskih varijabli na menadžerske poslove statistički značajna jer je $p < 5\%$ ($p < .0098$). Pri tom koeficijent multiple korelacije iznosi 0,31 ($R = .31$), koeficijent determinacije je 9,5% ($R^2 = .0946$).

U prognoziranju rezultata na varijablu stavova o menadžerskim poslovima, najviše sudjeluje varijabla broja smjena u školi, čiji je standardizirani regresijski koeficijent negativnog smjera i iznosi -34 ($\beta = -.34$; $p = .00$).

Analiza je nadalje pokazala da regresija prediktorskih varijabli na liderske poslove nije statistički značajna jer je $p > 5\%$ ($p < .09642$). Pri tom koeficijent multiple korelacije iznosi 0,23 ($R = .23$), koeficijent determinacije je 5,4% ($R^2 = .0538$).

Značajnijim prediktorom pokazala se varijabla broja smjena u školi čiji standardizirani regresijski koeficijent iznosi -21 ($\beta = -.21$; $p = .04$).

4. RASPRAVA I ZAKLJUČAK

Ovim istraživanjem željeli smo ispitati ravnateljske stavove o nekim menadžerskim poslovima (planiranje, organiziranje, praćenje i vrjednovanje) i liderskim poslovima te ispitati kako broj smjena u školi /broj učenika u školi/, broj sati tjednog rada ravnatelja predviđaju menadžerske i liderske poslove. Kao sporedni rezultat istraživanja istražili smo postoje li rodne razlike u ovim varijablama. Uzorak ispitanika ($N = 119$) predstavlja 67 ravnatelja i 52 ravnateljice Republike Hrvatske koji rade u školama prosječno 46 sati tjedno s prosječno 511 učenika.

Pokazalo se da ravnatelji potvrđuju obavljanje menadžerskih i liderskih poslova u školi, što je u skladu s dosadašnjim teorijama i istraživanjima koja ukazuju da se menadžment i liderstvo manifestiraju ne samo u profitnom sektoru već i u školama s čime se slaže i Drucker (1990), koji konstatira nekoliko temeljnih činjenica, koje upućuju na menadžment i u neprofitnim organizacijama pa tako i u organizacijama odgoja i obrazovanja. Evo nekih od njih: "Neprofitni sektor proteklih je godina okrupnio i obuhvaća kako udruge, vjerske zajednice, tako i ustanove. Činjenica da su ne-profitne ne znači da ne obavljaju posao. Menadžment je prije 40 godina bio loša riječ i poistovjećivao se sa biznisom i ostvarivanjem velikih zarada" (str. XVIII).

Rezultati ispitanika potvrđuju visoke rezultate na podljestvicama ljestvice za procjenu stavova o menadžerskim poslovima; poslovima planiranja, poslovima organiziranja te poslovima praćenja i vrjednovanja, što je u skladu sa zaključcima koje su iznijeli Staničić, Burcar, Hek, Patajac, Podravec, Rehak i Riggati (2002), a koji napominju da menadžerska uloga ravnatelja proizlazi iz ostvarivanja rukovođenja u školi kroz poslove: planiranja, organiziranja, vođenja i vrjednovanja, ali i zbog toga što ravnatelj izvršava dijelove administrativnog procesa i procesa propisanih legislativom.

Na osnovi rezultata ovog istraživanja može se zaključiti da ravnatelji obavljaju i menadžerske i liderske poslove i da su oni međusobno povezani, što

je u skladu sa zaključkom koji izlaže Xia Zongliu, u Fung (2002, str. 303): "Menadžment je sličan liderstvu i jedan uključuje drugi".

Naše istraživanje pokazalo je da u odgojno-obrazovnom sustavu egzistiraju i menadžerski i liderski poslovi te da su ti poslovi ravnatelja u visokoj međusobnoj korelaciji, pa se može zaključiti da se isprepliću, što je u skladu s rezultatima koje je prikazao Burcar (2010 i 2013). Nadalje, istraživanje upućuje na spoznaju da ne postoji razlika između muškaraca i žena u stavovima prema menadžerskim i liderskim poslovima, a da je broj smjena u školi značajan prediktor stavova ravnatelja o menadžerskim i liderskim poslovima.

Visoke međusobne korelacije između rezultata ispitanika na podljestvicama menadžerskih poslova i poslova vođenja suprotne su pak rezultatima nekih autora koji usmjeravaju na promišljanje o postojanju razlika između menadžera i lidera, jer primjerice Bennis i Nanus (1985); Middlehurst i Elton (1992) i Hoff (1999) napominju da menadžer održava sustave, oslanja se na kontrolu, promatra stvari kratkoročno, prihvaća status quo, a vođa (lider) motivira, potiče, daje energiju, promatra stvari dugoročno, ima viziju, izaziva i mijenja status quo. Sličnu distinkciju između menadžerskih i liderskih poslova naglašava i Kovač (2004) jer zapaža razliku i u perspektivi njihova položaja: "Dok menadžeri imaju zadatak kontrolirati sadašnjost, lideri su često predani budućnosti. Menadžment se provodi nad stvarima, a vođenje nad ljudima. Menadžeri su ljudi koji čine stvari na pravi način, a vođe čine prave stvari" (str. 75), a slično mišljenje izdvaja i Staničić (2009) konstatirajući da se vođenje odnosi na ljude i njihove interakcije.

Regresija prediktorskih varijabli, radno opterećenje, broj smjena i broj učenika na menadžerske poslove statistički je značajna, a broj smjena u školi, kao pokazatelj veličine škole, pokazao značajan negativan predikacijski odnos na stavove o menadžerskim i liderskim poslovima ravnatelja, što nas je iznenadilo jer je u suprotnosti sa zaključcima koje donosi McAdams (1998), koji je uspoređivao obrazovne sustave nekoliko razvijenih zemalja (Engleske, Njemačke, Danske, Japana i SAD-a) i utvrdio da količina planiranja, organiziranja, vrjednovanja i vođenja ovisi i o veličini škole u kojoj rade ravnatelji.

Ispitanici u našem istraživanju nisu pokazali da postoji razlika u stavovima o menadžerskim i liderskim poslovima na ljestvici menadžerskih i liderskih poslova, ali ni na podljestvicama menadžerskih poslova (planiranje, organiziranje, praćenje i vrjednovanje) između ravnatelja i ravnateljica, premda na razini čestica postoji razlika na razini ($p < ,05$) za stavove o poslovima vrjednovanja projekta i donošenju odluka, izmjereno Kolmogorov-Smirnovljevim testom za dva nezavisna uzorka. Navedeni rezultati odstupaju od rezultata istraživanja Kochan, Spencer i Mathews (1999) koji su uloge

ravnatelja istražili u kontekstu osobnih procjena ravnatelja o njihovim poslovima na radnom mjestu.

Iz navedenih rezultata, a preko predikcije stavova o menadžerskim i liderskim poslovima, moglo bi se s oprezom zaključiti da ravnatelji imaju manje menadžerskih i liderskih poslova u većoj školi, što se logično može objasniti većom administrativno-tehničkom i stručno-pedagoškom službom, kojima ravnatelj delegira poslove, ovlaštenja i odgovornosti. Upravo ovaj zaključak može predstavljati i najveću uporabnu spoznaju ovog rada, vezano za optimizaciju sustava škole. Kako bi se dobila cjelovita slika o ravnateljskim stavovima o menadžerskim i liderskim poslovima, u daljnjim istraživanjima bilo bi korisno ispitati i neke druge varijable koje određuju poslove ravnatelja, primjerice, informiranje, komuniciranje, pružanje podrške ili zastupanje škole u javnosti.

LITERATURA

- Barnett, B. (1994), Power Enlightenment and Quality Evaluation. *European Journal of Education*. 29(2), pp. 165-179.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985), *Leaders: The strategies for taking Change*. New York: Harper and Row.
- Burcar, Ž. (2010). Uloga ravnatelja i njezino ostvarivanje u hrvatskom školstvu. *Doktorski rad*. Rijeka: Filozofski fakultet.
- Burcar, Ž. (2013). Školski menadžment i liderstvo. Split: Redak.
- Drucker, P.F. (1990), *Managing the non – profit organization*. Harper Collins: Publishers.
- Eratuuli, M. & Nylén C. (1995), The Improvement of school Leadership: Cooperation between Russian, Swedish and Finnish Principals. *Part I: The Background Context, and Principals' Job Descriptions, Research Report 151*. Finland: Helsinki University.
- Kochan, F.K., Spencer, W.A., Mathews, J. (1999), The Changing Face of the Principalship in Alabama: Role, Perceptions, and Gender. Availability: *EDRS Price MF01/PC02*. Speeches/meeting papers.
- Hoff, K.S. (1999), Leaders and Managers: Essential skills required Within Higher Education. *Higher Education I*, 38 (31), pp. 311-331.
- Kovač, V. (2004). Konceptija upravljanja visokoškolskim institucijama kao podrška uvođenju sustava osiguranja kvalitete. *Doktorski rad*. Rijeka: Filozofski fakultet.
- Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995). u Murphy, J.P. (2006), *Syllabus MPS 521*. Dublin: All Hallows College.
- Matasović, Lj. (1990), *Priručnik za uspješno rukovođenje*. Zagreb: Informator.
- McAdams, R.P. (1998). *The Principalship: An International Perspective*.

- Principal*, 77(3), pp. 10-16.
- Middlehurst, R. & Elton, L. (1992). Leadership and Management in Higher Education. *Studies in Higher Education*, 17(3), 251-264.
- Miklos, E. (1980), *Approaches to school Administration*. In Smyth, J. i Bates, R. (Eds) Educational Leadership in Schools: Reader 1, Greelong, Australia: Deakin University. P. 23.
- Silov, M. (1993), Rukovođenje organizacijom. U: *Priručnik za ravnatelje* (Ur. Drandić, B.). Zagreb: Znamen, pp. 85-98.
- Staničić, S. (2006), Menadžment u obrazovanju. Rijeka: Osobna naklada.
- Staničić, S. (2009), Vođenje škole od prisile k nadahnuću, U: *Školski priručnik* (Ur. Drandić, B., Staničić, S.) 2009/2010. Zagreb: Znamen, pp. 168-181.
- Staničić, S., Burcar, Ž., Hek, A., Patajac, J., Podravec, D., Rehak, A.T., Riggati, Z. (2002), Unapređenje školstva, (Rukovođenje i upravljanje). *Projekt IZVORIŠTE, Konceptija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj*, Zagreb: Ministarstvo prosvjete i športa, 143-154.
- Vajić, I. (1994), Management i poduzetništvo. Zagreb: Centar za poduzetništvo d.o.o. i Mladost d.d.
- Vance, H. (1962), iz Murphy, J.P. (2006), *Syllabus MPS 521*. Dublin: All Hallows College.
- Vrcelj, S. (2000), Školska pedagogija. Rijeka: Filozofski fakultet.
- Xia Zongliu, (2002), Communication and Sharing in Educational Administration. U: *The Dialogue Between Leading Chinese and Western Scholars at the Turn of the Century* (Ur. Fung). Shanghai Educational Publishing House. [Simplified Chinese], pp. 302-310.
- Wehrich, H. i Koontz, H. (1993), Menedžment. Zagreb: MATE d.o.o.

***THE PREDICTION OF ATTITUDES TOWARD PRINCIPALS
MANAGERIAL AND LEADERSHIP JOBS THROUGH THE NUMBER
OF STUDENT, SHIFTS AND WEEKLY TIME WORK ANALYSES***

ABSTRACT

The aim of this study is to examine principals attitudes toward managerial and leadership jobs, to examine whether there are gender differences in these variables and whether number of shifts, number of student and workload predict managerial and leadership jobs in school.

119 elementary and secondary school principals participated in the study. For this study the scales for managerial and leadership jobs has been constructed. The results show that participants confirm attitudes about managerial and leadership jobs in school and those they exist as planning, organizing, evaluating and leading and they are interrelated. Furthermore, according to the results of regression analyses in the prognosis toward managerial and leadership jobs number of shift have statistically significant negative predictive value. Results of this study, according to the T-test, show that there are no gender differences on attitudes about managerial and leadership jobs between male and female. It could be concluded, with the caution, that principals provides less managerial and leadership jobs in bigger school, what can be logically explained, because of bigger administrative-technical and professional department in bigger multi shift schools and job delegation to that departments.

KEY WORDS: *planning, organizing, evaluation, leading and educational leadership*