

SADRŽAJ, OBLICI I METODE USPJEŠNE SURADNJE RAVNATELJA I PEDAGOGA U OSNOVNOJ ŠKOLI

Mr. Nikolina Šturlić,
Osnovna škola Mate Lovraka, Zagreb
Prof. dr. sc. Mile Silov
Sveučilišni profesor u miru, Velika Gorica
mile.silov@ufzg.hr

Sažetak: *Važnu ulogu u razvitku škole imale su vrste komunikacije, te društvena i tehnička podjela rada. Početkom 20. stoljeća, škola je počela zapošljavati i specijalizirane stručnjake (pedagoge, psihologe i dr). Programski zadaci osnovne škole, profesionalne uloge i kompetencije upućuju ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi na uspješnu suradnju. U radu je prikazano istraživanje kojim je ispitano koji poslovi u osnovnoj školi potiču pedagoga i ravnatelja na suradnju (sadržaj) te koji su najčešći oblici i metode rada u njihovoj suradnji. Istraživanje je provedeno anonimno na uzorku od 40 ravnatelja i 40 pedagoga osnovnih škola koji su u tu svrhu ispunili anketne upitnike koji su obrađeni hi-kvadrat testom. Ispitanici su također ustupili svoje godišnje planove i programe rada kako bi se provela analiza sadržaja. Istraživanje je, osim popisa poslova u kojima ravnatelj i pedagog surađuju, pokazalo da najčešće surađuju kroz individualni i timski rad te metodom razgovora. Također se pokazalo da su ravnatelj i pedagog zadovoljniji svojom suradnjom kad duži period rade zajedno u istoj školi.*

Ključne riječi: *osnovna škola, stručni suradnik, pedagog, ravnatelj, sadržaj, oblici, metode, suradnja*

1. Uvod

Povijest škole počinje u Mezopotamiji, u Sumeru, 3.500 godine prije Nove ere. Arheološka iskapanja pomogla su u spoznaji obilježja (naziv za školu) „kuće pločica“. Škola u Sumeru imala je ravnatelja („otac kuće pločica“), učitelje i nadzornika discipline. Bitna obilježja škole određivala je dominirajuća vrsta komunikacije, od verbalne, pismovne i tiskarske do suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. S motrišta teme rada, važnu ulogu u povijesti škole imala je društvena i tehnička podjela rada.

Važna prekretnica u razvitku škole dogodila se u 19. stoljeću, kada su odgoj, obrazovanje i učenje postali veliki društveni pothvat u obliku organiziranog školskog sustava.

Dakle, škola je od svojih početaka imala ravnatelja i učitelje. Specijalizirani stručnjaci koji se u svijetu nazivaju školski savjetodavni djelatnici, a u Hrvatskoj stručni suradnici, uvode se u škole početkom 20. stoljeća po uzoru na podjelu rada u industrijskoj proizvodnji i profesionalnoj orijentaciji (Parsons, 1909; prema: Supek, 1958). T. Parsons je 1908. godine u Bostonu osnovao biro za profesionalnu orijentaciju (eng. vocational

bureau), a 1909. godine objavio je i knjigu „Izbor zanimanja“ (eng. guidance vocational). Nakon što su poslodavci zapošljavali djelatnike koji nisu primarno radnici u materijalnoj proizvodnji, psihotehničare (preteče današnjih psihologa), tako su i škole u Bostonu zaposlile dva psihologa (Froelich, 1958; Pediček, 1967; Mandić, 1986; Silov, 1998, 2001). Smisao postojanja i djelovanja škole, ravnatelja i stručnih suradnika možemo razmatrati pomoću više teorija: teorije škole, teorije sustava, teorije smisla, organizacijske teorije, teorija managementa, teorija razvitka, teorije kompetencija i dr. Pomoću teorije sustava konstruirali smo strukturalni model škole s petnaest (15) podsustava i model „mreža funkcija“ s dvanaest (12) funkcija (Silov, 2003). U oba modela ravnatelj i pedagog škole su nositelji važnih podsustava (ravnatelj = obrazovni menadžment; pedagog = razvojno-pedagoške djelatnosti). Ravnatelj i stručni suradnici usmjereni su na cjelinu škole, na sve podsustave i funkcije, ali su i specijalizirani za obrazovni menadžment (ravnatelj) i razvoj, istraživanje i inovacije (stručni suradnici).

Ravnatelj u osnovnoj školi je manager i pedagoški rukovoditelj. Istraživanje (Gantner, M. W.; Daresh, J. C.; Dunlap, K.; Newsom, J., 1999) poželjnih atributa uspješnih ravnatelja provedeno u El Pasu (Texas) pokazalo je da članovi školskog odbora u prvi plan stavljaju vrijednost tehničkih vještina ravnatelja za pripremu programa, a roditelji, nastavnici i studenti smatraju da su to menadžerske sposobnosti s naglaskom na učinkovite tehnike komunikacija u jačanju veza između subjekata. Učinkoviti ravnatelji posjeduju tehničke vještine koje koriste u ljudskim odnosima, utječu na stvaranje kulture koja integrira, izgradnju zajednice kao etičke prakse i ulažu puno u razumijevanje odnosa (Daresh, J. C.; Gantner, M. W.; Dunlap, K.; Hvizdak, M., 2000). Staničić (2001, 2002) je slijedom teorije kompetencija konstruirao stručno-kompetencijski model „idealnog“ ravnatelja i „idealnog“ pedagoga škole. Razlikujemo opće i posebne (specifične) kompetencije ravnatelja i školskog pedagoga: osobne, razvojne, stručne, socijalne i akcijske. Općenito, objašnjavanje uloge i zadataka ravnatelja i pedagoga u školi pomoću kompetencija je suvremen pristup (Resman, 1997; Jokinen, 2005). Stručni suradnik-pedagog ima široko područje stručnog rada. Zato ga ponekad i nazivaju „specijalist opće prakse“ (Jurić, 1988). Posebne kompetencije ravnatelja i pedagoga ističu specifičnost u njihovom djelovanju u ostvarivanju ciljeva i zadataka škole. Djelovanje ravnatelja u osnovnoj školi ima ishodište u temeljnim ciljevima, obrazovnom menadžmentu i vođenju škole. Elmore (2000) vidi važnu ulogu ravnatelja u izgradnji nove strukture vođenja škole

Ravnatelj i pedagog u osnovnoj školi u rješenju neposrednih ciljeva i zadataka odgoja, obrazovanja, vođenja i razvojno-pedagoške djelatnosti primjenjuju interdisciplinarni pristup i timski rad. Istraživanja koja su provedena u svijetu i Hrvatskoj dokazuju da je suradnja ravnatelja i pedagoga bitna u realizaciji koncepta kvalitetne škole (Babić, 1983). Decentralizacija školstva i prenošenje odgovornosti za kvalitetu rada na škole postavlja zahtjev da se škola razvija „iznutra“. Takav smjer decentralizacije zahtijeva promjenu tradicionalnih shvaćanja i stavova ravnatelja o školi. Važan uvjet za takav pristup je svijest ravnatelja o svome statusu, odgovornosti i autonomiji djelovanja (Hentsche, Davies, 1997, str. 34). Babić (1983) je na uzorku 59 ravnatelja i 63 pedagoga osnovnih škola na području bivše Zajednice općina Gospića i Rijeke istraživao podjelu poslova između ravnatelja i školskog pedagoga. Autor je dokazao „visok stupanj suglasnosti u mišljenjima ispitanika“ (Babić, 1983., str. 40). Naše empirijsko istraživanje tematski je obuhvatilo sadržaj, oblike i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi.

2. Metodologija istraživanja

2.1. Problem i cilj istraživanja

Istraživali smo koji poslovi u osnovnoj školi potiču ravnatelja i pedagoga na suradnju (sadržaj) te koji su najčešći oblici i metode rada u njihovoj suradnji. Zadaci istraživanja su: upoznati mišljenje ravnatelja i školskog pedagoga o podjeli poslova između ravnatelja i pedagoga; utvrditi koliko su njihova mišljenja o svojim poslovima u skladu s programskim zadacima kako ih propisuju zakonski dokumenti i provedbeni propisi te odgovarajuća stručna literatura; utvrditi koji su najčešći oblici i metode rada što ih primjenjuju ravnatelj i pedagog u njihovoj suradnji.

Svrha istraživanja je ispitati sadržaj, oblike i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi.

U ovom istraživanju odgovorili smo na sljedeće probleme:

- a) Utvrditi postoje li poslovi, uloge i zadaci ravnatelja i pedagoga u školi koji se međusobno djelomično podudaraju i, ako postoje, utvrditi u kojim područjima opisa poslova dolazi do tih poklapanja.
- b) Utvrditi postoji li statistički značajna razlika u mišljenjima ravnatelja i pedagoga o podjeli poslova između ravnatelja i pedagoga.
- c) Utvrditi postoje li razlike u mišljenjima ravnatelja i pedagoga o podjeli poslova između ravnatelja i pedagoga u odnosu na njihove programe rada u kojima su poslovi i zadaci u skladu sa zakonskim propisima o obvezama ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi.
- d) Utvrditi koji su najčešći sociološki oblici rada i metode komuniciranja između ravnatelja i pedagoga.
- e) Utvrditi kako vremenski period unutar kojeg ravnatelj i pedagog u školi rade zajedno utječe na njihovu suradnju, tj. obujam poslova koju obavljaju u suradnji i u kojoj mjeri ravnatelj i pedagog iskazuju zadovoljstvo međusobnom suradnjom u odnosu na dužinu trajanja njihovog zajedničkog rada.

2.2. Hipoteze

Na početku istraživanja postavljene su sljedeće hipoteze kao mogući odgovori na probleme u istraživanju:

- a) Poslovi, uloge i zadaci koje imaju ravnatelj i pedagog u školi djelomično se podudaraju u sljedećim područjima opisa poslova: unutrašnja organizacija odgojno – obrazovnog rada škole, nastava, izvannastavne aktivnosti, vijeće učenika, produženi boravak, zdravstvena zaštita učenika, suradnja s roditeljima, odgojno djelovanje škole, stručno usavršavanje učitelja, stručni organi škole.
- b) Nema statistički značajne razlike u mišljenjima ravnatelja i pedagoga o podjeli poslova između ravnatelja i pedagoga.
- c) Nema razlike u mišljenjima o podjeli poslova ravnatelja i pedagoga u odnosu na programom definirane poslove i zadatke ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi, dakle postoji sukladnost između njihovih mišljenja i zakonskih propisa o poslovima ravnatelja i pedagoga.
- d) Ravnatelj i pedagog najčešće surađuju timskim oblikom rada, metodom razgovora i sudjelovanjem na različitim vrstama sastanaka.

- e) Što ravnatelj i pedagog duži period rade zajedno u istoj školi, bit će zadovoljniji svojom suradnjom, tj. surađivat će u više različitih poslova i obratno, što su ravnatelj i pedagog kraći period u istoj školi, svoje zadovoljstvo suradnjom će procjenjivati u manjem broju različitih aspekata suradnje nego onaj tim koji je duže skupa.

2.3. Uzorak ispitanika

Istraživanje je provedeno na hotimično odabranom uzorku ispitanika. U istraživanju su sudjelovali ravnatelji i školski pedagogi iz 40 osnovnih škola na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, dakle ukupno 80 ispitanika (40 ravnatelja i 40 pedagoga). Komunikacija s ispitanicima bila je osobni susret, razgovor telefonom i/ili razmjenom elektroničke pošte.

Tablica 1: Struktura uzorka prema godinama staža

GODINE STAŽA	RAVNATELJI: n (%)	PEDAGOZI: n (%)
0 – 5	0 (0)	9 (22.5%)
6 – 10	2 (5%)	7 (17.5%)
11 – 15	3 (7.5%)	3 (7.5%)
16 – 20	4 (10%)	3 (7.5%)
21 – 25	6 (15%)	10 (25%)
26 – 30	9 (22.5%)	3 (7.5%)
31 – 35	5 (12.5%)	3 (7.5%)
36 - 42	11 (27.5%)	2 (5%)
ukupno	N=40	N=40

2.4. Uzorak varijabli

Nezavisne varijable u istraživanju su:

- a) radno mjesto: ravnatelj ili pedagog
- b) godine zajedničkog rada sa sadašnjim ravnateljem/pedagogom

Zavisne varijable u istraživanju su:

- a) područja suradnje ravnatelja i pedagoga
- b) mišljenje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi o područjima i poslovima kojima se bave u školi
- c) oblici i metode suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi
- d) zadovoljstvo ravnatelja i pedagoga pojedinim aspektima svoje međusobne suradnje

2.5. Način provođenja istraživanja

Istraživanje je provedeno od travnja do srpnja 2011. godine. Autorica je stupala u kontakt s ravnateljima i školskim pedagogima osnovnih škola u Zagrebu i široj okolici osobno, telefonski i/ili elektroničkom poštom. Ispitanici su osobno ispunjavali anketne upitnike nakon upoznavanja s ciljem i načinom provođenja istraživanja uz zajamčenu anonimnost ispitanika. Zamoljeni su da za istraživanje ustupe godišnji plan i program rada.

2.6. Instrument

1. instrument: Kvalitativna analiza sadržaja (Halmi, 1996, Milas, 2005)

Provedena je analiza sadržaja godišnjih planova i programa rada ravnatelja i školskih pedagoga. Dokumenti su preuzeti s web stranica zagrebačkih osnovnih škola i poslužili su kao priprema za analizu sadržaja. Dakle, kao jedinica sadržaja uzeti su godišnji planovi i programi rada ravnatelja i pedagoga izrađeni za školsku godinu 2010./2011., a kao jedinica analize područja rada u školi i pojedini poslovi u područjima rada.

Ustanovljene su i odabrane 64 kategorije analize pri čemu je konzultirana literatura u kojoj je osnovni instrument – anketa Milana Babića (1983). Spomenute kategorije sadržaja su identične česticama anketnog upitnika Mišljenje ravnatelja i stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi. Te 64 kategorije su bile baza za analizu sadržaja dokumenata ispitanika, ukupno 73 dokumenta.

2. instrument: Mišljenje ravnatelja i stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi – anketni upitnik (Babić, 1983)

Budući da je izvorni upitnik starijeg datuma, prilagođen je suvremenoj školi na način da su neki poslovi zamijenjeni novima koji su se naknadno uveli u naše škole. Valja napomenuti da ni u kom slučaju upitnik ne sadrži sve poslove ravnatelja i pedagoga u školi. Upitnik se sastoji od 64 posla ravnatelja i/ili pedagoga u školi svrstanih u 10 područja: 1. unutrašnja organizacija odgojno – obrazovnog rada škole, 2. nastava, 3. izvannastavne aktivnosti, 4. vijeće učenika, 5. produženi boravak, 6. zdravstvena zaštita učenika, 7. suradnja s roditeljima, 8. odgojno djelovanje škole, 9. stručno usavršavanje učitelja i 10. stručni organi škole. Poštujući etička načela znanstvenog istraživanja, ispitanicima je omogućeno da osobno i anonimno ispune upitnik (Cohen, L.; Manion, L.; Morrison, K. 2007), na način da križićem obilježe tko u školi izvršava svaki od navedenih poslova (samo ravnatelj, samo pedagog ili oboje).

3. instrument: Skala zadovoljstva suradnjom (Šturlić, 2011)

Skalom zadovoljstva suradnjom ispitano je zadovoljstvo pojedinim aspektima suradnje između ravnatelja i pedagoga, odnosno zadovoljstvo suradnjom na pojedinim područjima i poslovima u školi.

Instrument sadrži 14 tvrdnji s ljestvicom od pet stupnjeva slaganja (1 - nikako nisam zadovoljan / zadovoljna, 2 - nisam zadovoljan / zadovoljna, 3 - donekle sam zadovoljan / zadovoljna, 4 - zadovoljan / zadovoljna sam, 5 - potpuno sam zadovoljan / zadovoljna). Teoretski raspon rezultata iznosi 14 – 70.

4. instrument: Oblici i metode suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi – anketni upitnik (Šturlić, 2011)

Anketni upitnik ispitanici su ispunjavali osobno i anonimno kako bi se izbjegao njihov međusobni utjecaj. Upitnik sadrži ljestvicu od 5 stupnjeva koji se kreću od: uopće ne primjenjujem (1), uglavnom ne primjenjujem (2), prosječno primjenjujem (3), uglavnom primjenjujem (4) do najčešće primjenjujem (5). Ispitanici su za 3 oblika suradnje i 12 metoda formalne i neformalne komunikacije trebali zaokružiti koliko ih često primjenjuju u suradnji s ravnateljem/pedagogom. Željelo se ispitati koji su oblici i metode suradnje ravnatelja i pedagoga najučestaliji, a koji su najmanje zastupljeni.

2.7. Metode obrade podataka

Dobiveni podaci su obrađeni pomoću statističkog programa SPSS 17,0 for Windows provođenjem korelacijske analize upitnika za obradu podataka koji je trebao dati odgovore na postavljena pitanja u idejnom projektu istraživanja i kojima su provjerene postavljene hipoteze, odnosno odgovori dviju skupina ispitanika.

PROBLEM „A“

Da bismo odgovorili na prvi problem istraživanja i postavljenu hipotezu, u obradi podataka je provedena metoda analize sadržaja pri čemu su kao jedinica sadržaja uzeti godišnji planovi i programi rada pedagoga i ravnatelja za 2010/2011. školsku godinu, a kao jedinica analize područja rada u školi i pojedini poslovi u područjima rada. Prilikom provođenja istraživanja i kontaktiranja s ravnateljima i pedagogima osnovnih škola ispitanici su zamoljeni da u svrhu istraživanja autorici dopuste proučavanje njihovih godišnjih planova i programa rada. Zatim je provedena analiza sadržaja tako dobivenih materijala 36 ravnatelja i 37 pedagoga bazirajući se na područjima rada i poslovima unutar zastupljenih područja rada izdvojenih prilikom preliminarne analize sadržaja 10-ak dokumenata. Provedeno je detaljno upoznavanje dokumenata i njihovih zajedničkih elemenata.

Zatim su te kategorije kodirane. S obzirom na problem istraživanja, prilikom odabira načina kvantifikacije sadržaja, odlučili smo se za pretvaranje u binarnu varijablu u kojoj se jedinica pridružuje sadržaju u kojem je kategorija prisutna, a ništica onom u kojem je odsutna (Milas, 2005). Ponavljanje kategoriziranog sadržaja unutar iste jedinice ne mijenja dobiveni rezultat, pa je tako svejedno pojavi li se traženi izraz jednom ili više puta unutar istog dokumenta.

Na kraju su uspoređena područja i poslovi, tj. 64 kategorije u namjeri da se ustanovi u kojoj mjeri dolazi do djelomičnog poklapanja u područjima i poslovima rada ravnatelja i pedagoga. Provedeni su hi – kvadrat testovi kojima se ispitalo postoji li statistički značajna razlika između godišnjih planova i programa rada ravnatelja i pedagoga u frekvenciji javljanja pojedinih kategorija koje su preuzete iz upitnika „Mišljenje ravnatelja i stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi“. Pri računanju hi – kvadrat testova korištena je Yatesova korekcija za 2 x 2 tablice.

PROBLEM „B“

Pri rješavanju drugog problema istraživanja i provjeravanju njemu postavljene hipoteze, primijenjen je hi-kvadrat test uspoređujući frekvenciju vrste odgovora pedagoga i frekvenciju vrste odgovora ravnatelja na anketnom upitniku „Mišljenje ravnatelja i

stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi“. U ulaznu tablicu hi-kvadrat testa stavljen je broj pedagoga koji preferiraju odgovor „ravnatelj i pedagog“, „ravnatelj“ i „pedagog“ te broj ravnatelja koji preferiraju iste te odgovore. Ravnatelji i pedagozi su podijeljeni u te kategorije prema broju vrste odgovora koju su najčešće birali. Budući da su ravnatelji i pedagozi uglavnom davali isti odgovor, tj. spadaju pod istu kategoriju („ravnatelj i pedagog“), napravljen je hi – kvadrat za svaku česticu anketnog upitnika posebno. Kod čestica gdje se dogodilo da svi ispitanici biraju samo između dviju opcija, a treću opciju nitko, tj. u 2x2 tablicama korištena je Yatesova korekcija. U 3x2 tablicama često se događalo da frekvencija u nekoj ćeliji bude manja od 5. U tom su slučaju ćelije spajane, uvijek su spajane kategorija ravnatelj i kategorija pedagog.

PROBLEM „C“

Na treći problem istraživanja i hipotezu, također je odgovoreno primjenjujući hi-kvadrat test pri čemu je korištena Yatesova korekcija. Anketni upitnik „Mišljenje ravnatelja i stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi“ je ispunjen na način koji odgovara stvarnom programu posla ravnatelja i pedagoga kako bi frekvencije pojedinih odgovora iz ovako popunjenog upitnika poslužile kao „teoretske“ ili „očekivane“ frekvencije koje su potom uspoređene sa stvarnim frekvencijama odgovora ravnatelja i pedagoga.

PROBLEM „D“

Odgovor na četvrti problem istraživanja i njemu pripadajuću hipotezu dobiven je računanjem aritmetičkih sredina i standardnih devijacija odgovora ispitanika na pojedine čestice u anketnom upitniku „Oblici i metode suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi“. U tablici je prikazana deskriptivna statistika čestica upitnika za sve ispitanike zajedno te posebno za ravnatelje i pedagoge.

PROBLEM „E“

Na peti problem istraživanja i njemu postavljenu hipotezu odgovoreno je računanjem korelacije bruto-rezultata na Skali zadovoljstva suradnjom i dužine suradnje (u godinama) posebno za ravnatelje i pedagoge. Izračunata je korelacija između te dvije varijable za sve ispitanike te posebno za ravnatelje i pedagoge.

3. Rezultati istraživanja i rasprava

PROBLEM „A“

Nakon provođenja kvalitativne analize godišnjih planova i programa rada ravnatelja i pedagoga i dobivenih rezultata, prema njima je popunjen anketni upitnik Mišljenje ravnatelja i stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi. Sudeći prema godišnjim planovima i programima rada ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi, dobiveni rezultati ukazuju na to da od 64 posla koji se obavljaju u školi, a navedena su u istraživanju, u najvećem broju, njih 33, dolazi do djelomičnog podudaranja u poslovima što ih obavljaju, 4 posla od njih 64 obavljaju samo ravnatelji, a 27 samo pedagozi. Iz navedenog se može zaključiti da je prva hipoteza djelomično potvrđena.

PROBLEM „B“

Hi – kvadrat testovi kojima se ispitalo postoji li statistički značajna razlika između ravnatelja i pedagoga u frekvenciji biranja različitih odgovora na česticama anketnoga

upitnika „Mišljenje ravnatelja i stručnog suradnika – pedagoga o područjima i poslovima u osnovnoj školi“ su svi redom statistički neznačajni uz nivo rizika $p > 0,05$.

Statistička (ne)značajnost provedenih hi – kvadrat testova je u skladu s postavljenom hipotezom da nema značajne razlike u mišljenjima ravnatelja i pedagoga o podjeli poslova između ravnatelja i pedagoga.

PROBLEM „C“

Provedeni hi – kvadrat testovi su pokazali da postoji određeno neslaganje između onoga što ravnatelji i pedagozi pišu u godišnjim planovima i programima rada u vezi popisa poslova koje rade u školi i njihovog mišljenja o tome koje od poslova u školi bi tko trebao raditi (samo ravnatelj, samo pedagog ili i ravnatelj i pedagog). Određeno neslaganje postoji u sljedećim područjima i poslovima iz tih područja:

UNUTRAŠNJA ORGANIZACIJA ODGOJNO – OBRAZOVNOG RADA ŠKOLE:

- *izrada prijedloga organizacijske sheme rada škole izrada prijedloga zaduženja učitelja*
- *procjena spremnosti djeteta za 1. razred i upis u 1. razred*
- *formiranje odjeljenja*
- *izrada dokumentacije za praćenje i realizaciju programa rada škole*
- *organizacija suradnje škole s lokalnom upravom: gradonačelnikom, pročelnikom za odgoj i obrazovanje, pročelnikom za kulturu...*
- *organizacija proslava, priredbi i sl. manifestacija*

NASTAVA:

- *uvođenje inovacija i nastavni rad*
- *hospitiranje u nastavi: redovno, povremeno*
- *izrada prijedloga za poboljšanje uspjeha u nastavi*
- *praćenje i realizacija dopunske i dodatne nastave*
- *utvrđivanje rezultata dopunske i dodatne nastave*
- *izrada prijedloga za unapređivanje dopunske i dodatne nastave*

IZVANNASTAVNE AKTIVNOSTI:

- *pomoć u izradi programa rada učeničkih grupa, sekcija, društava, zadruga*
- *utvrđivanje rezultata rada izvannastavnih aktivnosti*
- *izrada prijedloga za unapređivanje rada izvannastavnih aktivnosti*

VIJEĆE UČENIKA:

- *utvrđivanje nivoa ostvarivanja ciljeva i zadataka Vijeća učenika u školi*

PRODUŽENI BORAVAK:

- *praćenje rada u produženom boravku*
- *izrada prijedloga za unapređivanje rada u produženom boravku*

ZDRAVSTVENA ZAŠTITA UČENIKA:

- *praćenje realizacije zdravstvene zaštite učenika*
- *izrada prijedloga za unapređivanje zdravstvene zaštite učenika*

SURADNJA S RODITELJIMA:

- odgoj i obrazovanje roditelja (roditeljski sastanci, radionice i drugi oblici edukacije)
- praćenje uspješnosti suradnje obitelji i škole

ODGOJNO DJELOVANJE ŠKOLE:

- planiranje i programiranje odgojnog rada škole
- praćenje ostvarivanja odgojnih zadataka škole
- izrada analize odgojne situacije u školi
- izrada prijedloga za unapređivanje odgojnog rada u školi

STRUČNI ORGANI ŠKOLE

- formiranje stručnih aktiva u školi
- utvrđivanje rezultata rada stručnih organa
- izrada prijedloga za unapređivanje kvalitete rada stručnih organa

Kako za navedene poslove postoji statistički značajna razlika, tj. ne postoji slaganje ravnatelja i pedagoga u frekvenciji pojavljivanja, odnosno nepojavljivanja pojedine kategorije, treća hipoteza je djelomično potvrđena.

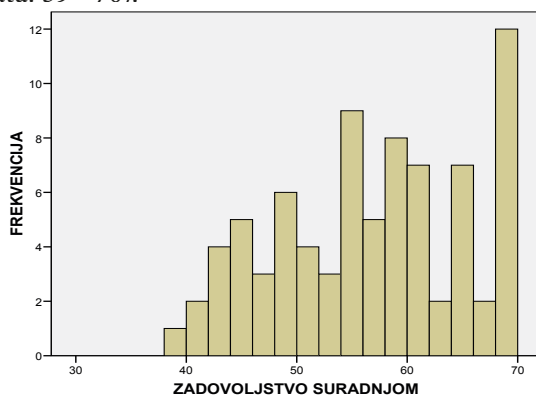
PROBLEM „D“

Istraživanje je pokazalo da između individualnog rada, timskog rada i radnih grupa kao oblika suradnje, ravnatelji i pedagozi najčešće, ali i u jednakoj mjeri surađuju kroz individualni i timski rad, a nešto manje u radnim grupama.

Nadalje, ravnatelji i pedagozi u međusobnoj suradnji najčešće komuniciraju razgovorima, zatim u malim skupovima i velikim skupovima, zatim na sastancima različitih aktiva, što su sve metode formalnog komuniciranja, potom slijede neobvezni razgovori pa sastanci menadžmenta s pojedinim zaposlenicima i pojedinim roditeljima i/ili učenicima u jednakoj mjeri. Rjeđe surađuju neformalno putem privatne mreže telefonskih i osobnih kontakata i formalno putem pisanih obavijesti i uputa, a najrjeđe koriste tajne znakove, „glasine“ i tajne pisane materijale.

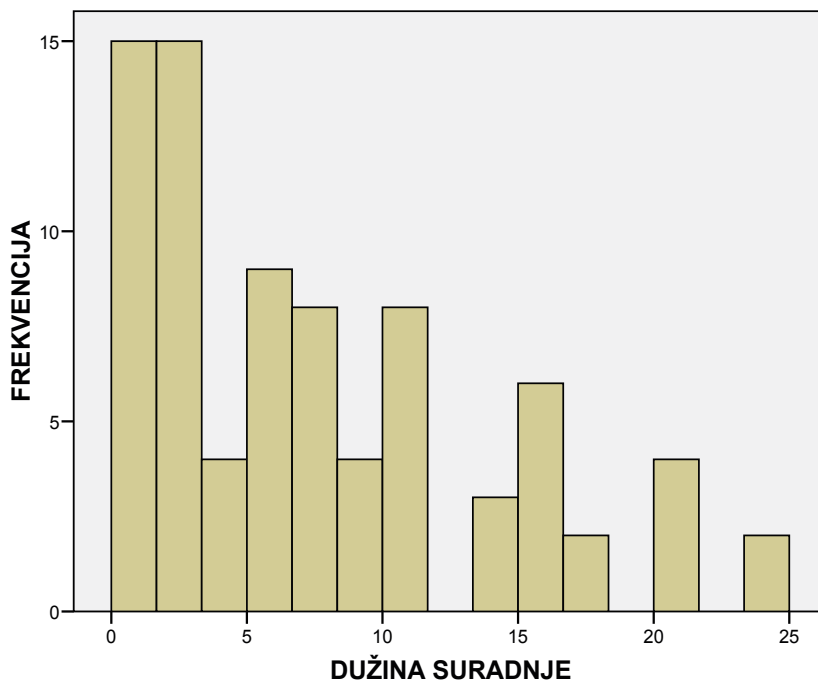
PROBLEM „E“

Aritmetička sredina rezultata sudionika na Skali zadovoljstva suradnjom iznosi 56,5 (SD = 8,90; raspon rezultata: 39 - 70).



Slika 1: Distribucija ukupnih bruto-rezultata sudionika na Skali zadovoljstva suradnjom (N=80)

Aritmetička sredina dužine suradnje ravnatelja i pedagoga izražena u godinama iznosi 7,4 (SD = 6,16; raspon rezultata: 1 - 24).



Slika 2: Distribucija dužine suradnje ravnatelja i pedagoga u godinama (N = 80)

Bruto-rezultati svih sudionika na Skali zadovoljstva suradnjom i dužina suradnje sa sadašnjim ravnateljem odnosno pedagogom su u slaboj korelaciji ($r = 0,24$, $p < 0,05$). Pearsonove korelacije izračunate na subuzorcima ravnatelja i pedagoga su sličnog reda veličine ali nisu statistički značajne, najvjerojatnije zbog maloga broja sudionika u subuzorcima (ravnatelji: $r = 0,24$, $p > 0,05$; pedagozi: $r = 0,25$, $p > 0,05$).

Postojanje pozitivne povezanosti između zadovoljstva suradnjom i dužine suradnje je u skladu s postavljenom hipotezom.

4. Zaključak

Škola je složena organizacija, odgojna zajednica, koja stvara uvjete da učenici stječu znanja, vještine, navike, razvijaju sposobnosti, usvajaju moralne vrijednosti i pogled na svijet. Kvalitetna škola je važna ustanova u suvremenom društvu. U skladu s idejom razvoja od škole se očekuju promjene u smjeru kvalitete. Ravnatelj škole i školski pedagog imaju posebnu odgovornost u promicanju kvalitetne škole. Stručno-kompetencijski profil ravnatelja i pedagoga je takav da oni mogu, posebno u odnosima suradnje, ostvariti cilj i zadatke suvremene osnovne škole.

Rezultati provedenog istraživanja su u najvećoj mjeri potvrdili postavljene hipoteze o sadržajima, oblicima i metodama uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga. Kad je riječ o sadržajima rada (poslovima, ulogama i zadacima), istraživanje je pokazalo da postoje područja rada i pojedini poslovi unutar tih područja u kojima dolazi do poklapanja između rada ravnatelja i pedagoga i time potrebe za suradnjom. Međutim, kod ravnatelja i pedagoga je prisutno izvjesno neslaganje oko toga koje poslove obavljaju (prema godišnjim planovima i programima rada) i koje poslove misle da trebaju obavljati u školi oni sami ili oboje.

Vezano uz oblike suradnje, istraživanje je pokazalo da ravnatelji i školski pedagozi međusobno i jednako često surađuju kroz individualni i timski rad, a nešto manje u radnim grupama. U suradnji ravnatelja i pedagoga najčešće su metode razgovora, malih (sjednice razrednih vijeća, vijeća roditelja i sl.) i velikih skupova (sjednice učiteljskog vijeća), sastanaka različitih aktiva itd.

Vremenski period unutar kojeg ravnatelj i pedagog rade zajedno u istoj školi proporcionalan je obujmu poslova koje obavljaju u suradnji i zadovoljstvu njihovom suradnjom.

Literatura:

- Babić, M. (1983): Podjela poslova između direktora i pedagoga u osnovnoj školi. Propisi – praksa (Zagreb), god. 14, br. 3, str. 34 – 46.
- Cohen, L.; Manion, L. i Morrison, K. (2007): Metode istraživanja u obrazovanju, Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Daresh, J. C.; Gantner, M. W.; Dunlap, K. i Hvizdak, M. (2000): Words from „the Trenches“: Principals Perspectives on Effective School Leadership Characteristics. *Journal of School Leadership*, Vol. 10, No. 1. p. 69 - 83 (ERIC EJ 603275).
- Elmore, R. (2000): Building a new Structure for School Leadership. Washington, DC: The Albert Shanker Institute. <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf> (preuzeto 21. 02. 2011.)
- Froelich, C. P. (1958). *Guidance Services in Schools*. New York: Mc Graw - Hill Book Company.
- Gantner, M. W.; Daresh, J. C.; Dunlap, K. i Newsom, J. (1999). *Effective School Leadership Attributes: Voices from the Field* (ERIC Document Reproduction Service No. ED 431226). Montreal, <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED431226.pdf> (preuzeto 23. 03. 2011.)

- Halmi, A. (1996): Kvalitativna metodologija u društvenim znanostima. Samobor: A. G. Matoš d.d.
- Hentsche, G. i Davies, B. (1997). Reconceptualising the Nature of Self-managing School. U: Davies, B., Ellison, L., :School Leadership for 21 st Century. London, Routledge.
- Jokinen, T. (2005): Global Leadership Competencies: a Review and Discussion. Journal of European Industrial Training, Vol. 29, No. 3, p. 199 – 216.
- Jurić, V. (1988). Metodika rada školskog pedagoga. Zagreb: Školska knjiga.
- Mandić, P. (1986). Savjetodavni vaspitni rad, Sarajevo: Svjetlost – Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Milas, G. (2005). Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima, Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Pediček, F. (1967). Svetovalno delo in šola. Ljubljana: Cankarjeva založba
- Resman, M. (1997). Promjene curriculuma i dileme školske savjetodavne službe. Zagreb: Napredak, god.138, br. 2, str. 176 – 189.
- Silov, M. (1998). Stručni suradnici u školskom sustavu. Zagreb: Napredak, god. 139, br. 3, str. 336 – 347.
- Silov, M. (2001). Razvojna djelatnost u školskom sustavu – terminologija, povijest i novi smisao, u: Silov, M. (2001) Suvremeno upravljanje i rukovođenje u školskom sustavu (zbornik radova). Velika Gorica: Persona, str. 121 – 14
- Silov, M. (2003). Pedagogija. Velika Gorica: Persona
- Staničić, S. (2001). Kompetencijski profil školskog pedagoga, Napredak: časopis za pedagoški teoriju i praksu (1330 – 0059) god. 142, br. 3; str. 279 - 295.
- Staničić, S. (2002). Kompetencijski profil „idealnoga“ ravnatelja, Sodobna pedagogika, 53 (119), 1; 168 – 182.
- Supek, R. (1958). Psihologija u privredi. Beograd: Rad
- Šturlić, N. (2011). Sadržaj, oblici i metode uspješne suradnje ravnatelja i stručnog suradnika - pedagoga u osnovnoj školi, magistarski rad, neobjavljeno. Zagreb: Učiteljski fakultet.

THE CONTENT, FORMS AND METHODS OF SUCCESSFUL COOPERATION

PRINCIPALS AND TEACHERS IN THE PRIMARY SCHOOL

Nikolina Šturlić and Mile Silov

Summary: *An important role in developing the school had different types of communication and the social and technical division of labour. Early 20th century, schools began to employ the specialized experts (educationists, psychologists etc.). Programming tasks elementary schools, professional roles and competencies stimulate head – masters and educationists in elementary school to successful cooperate.*

This paper presents a research carried out to examine what elementary school tasks stimulate an educationist and a head-master to cooperate (content), and what are the most often applied forms and work methods of their cooperation. The research was conducted anonymously on a sample of 40 elementary school head-masters and 40 educationists. They were asked to fill out questionnaires that were processed with Hi-square test. The respondents also submitted their annual plans and curricula thus enabling the analysis of their contents. In addition to obtaining a list of activities that head-masters and educationists cooperate in, the research also showed that they most often cooperate through individual and team work, and the conversation method. It also showed that a headmaster and an educationist are more satisfied with their cooperation if they have been working in the same school for a longer period of time.

Key words: *research assistant, educationist, head-master, elementary school, content, forms and methods of cooperation*