ULOGA RAVNATELJA U KONCEPCIJAMA PROMJENA ODGOJNO-OBRAZOVNOG SUSTAVA REPUBLIKE HRVATSKE

Varga, Rahaela; Peko, Anđelka; Vican, Dijana

Source / Izvornik: **Život i škola : časopis za teoriju i praksu odgoja i obrazovanja, 2016, LXII, 39 - 51**

Journal article, Published version
Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:141:849595

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-01**

Repository / Repozitorij:

FOOZOS Repository - Repository of the Faculty of Education

UDK 37.014(497.5)
371.11(497.5)
Pregledni rad

ULOGA RAVNATELJA U KONCEPCIJAMA PROMJENA ODGOJNO-OBRAZOVNOG SUSTAVA REPUBLIKE HRVATSKE[1]

Dr. sc. Rahaela Varga, poslijedoktorandica
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Osijek, Republika Hrvatska
Dr. sc. Anđelka Peko, red. prof.
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Osijek, Republika Hrvatska
Dr. sc. Dijana Vican, red. prof.
Sveučilište u Zadru, Republika Hrvatska

Sažetak:

U radu se pozornost usmjerava analizi obrazovno-političkih dokumenata kojima su se planirale i oblikovale promjene odgojno-obrazovnog sustava kako bi se istražio odnos upravljanja (uloga Ministarstva) i rukovođenja (uloga ravnatelja). Osnovni je cilj istraživanja bio, na temelju analize dokumenata, utvrditi proklamirane ciljeve i očekivane uloge ravnatelja. Konkretnije, ispitana je povezanost proklamiranih ciljeva i očekivane uloge ravnatelja te postojanost očekivane uloga ravnatelja tijekom vremena. Rezultati su pokazali kako određeni proklamirani ciljevi zahtijevaju drugačiji angažman ravnatelja te kako se očekivana uloga ravnatelja tijekom petnaest godina mijenjala. Zbog decentralizacije sustava odgoja i obrazovanja kojoj se sve više teži, škole dobivaju viši stupanj autonomije pa se i od ravnatelja više ne očekuje instruktivna već transformacijska uloga.

Ključne riječi: školski ravnatelj, odgojno-obrazovni ciljevi, rukovođenje, upravljanje, obrazovne reforme

Uvod

Škola je institucija koja je po svojoj misiji usmjerena razvoju učenika kako bi oni postali uspješni graditelji kulturnih, društvenih i drugih vrijednosti. U školi se provodi sustavno obrazovanje i odgoj učenika s ciljem usvajanja društveno poželjnih vrijednosti i individualnog razvoja. S društvenim promjenama zahtijevaju se i promjene sustava odgoja i obrazovanja. Promjene su obrazovanja u Republici Hrvatskoj od 1991. godine s ciljem transformacije škole usmjerene postizanju adekvatne razine kvalitete obrazovanja postale stalne. Sadašnja usmjerenost na razvoj učeničkih kompetencija počiva na sve izraženijem zahtjevu za povezivanjem gospodarstva i obrazovanja pa se sve više problematizira pripremljenost mladih za svijet rada i građanske aktivnosti u društvenoj zajednici Republike Hrvatske. Potiču se i razvijaju znanja prvenstveno važna za gospodarsku i društvenu dobrobit na regionalnoj, nacionalnoj, ali i globalnoj razini (Munjiza i sur., 2016). Škole, koje su trebale biti predvodnice na putu u *društvo znanja*, izuzetno se sporo transformiraju (Peko i sur., 2009). Iako dugotrajni, procesi intenzivnijih promjena obrazovanja u Republici Hrvatskoj započeli su tek prije nekoliko godina. Promjene u hrvatskom školstvu zapravo idu u smjeru usklađivanja toga školskog sustava sa školskim sustavima zemalja Europske Unije, decentralizacije i povećanja školske autonomije.

Za školu u Hrvatskoj karakteristično je kontinuirano traženje poboljšanja postojećeg sustava odgoja i obrazovanja kako bi se oblikovala suvremenija škola. Različita politička stremljenja naše zemlje reflektirala su se u različitim nastojanjima promjena (reformama) odgojno-

[1] Rad je nastao u sklopu projekta Ravnatelj: profesija i kvalifikacija, a ne funkcija (HR. 3.1.15-0040).

obrazovnog sustava. Traže se promjene ciljeva odgoja i obrazovanja, pojedinih elemenata strukture sustava te promjene položaja dionika odgoja i obrazovanja u cjelokupnom sustavu. Tako se i različita očekivanja od nositelja odgoja i obrazovanja u školi mogu naći u temeljnim obrazovno-političkim dokumentima koji određuju put promjena strukture odgojno-obrazovnog sustava i uloga koje oni u njemu zauzimaju. Dokumentima se nastoji optimalno odgovoriti na zahtjeve koje društvo postavlja pred školu. Upravljanje njihovom implementacijom prosvjetne vlastiti osiguravaju povjeravanjem rukovodne funkcije ravnatelju pojedine škole. Zbog toga je nužno razlikovati upravljanje i rukovođenje školom (Blažević, 2014).

Pojednostavljeno rečeno, upravljanje školom provodi država. Na nacionalnoj razini Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta Republike Hrvatske ima temeljnu ulogu u oblikovanju školske politike. Ono prati pokazatelje kvalitete sustava, projektira promjene i usmjerava njihovo provođenje uz podršku školskih ravnatelja. Zbog toga se može tvrditi kako je upravljanje školom povezano s vanjskim čimbenicima koji se odnose na školske politike, organe prosvjetnih vlasti i tijela kojima se delegiraju ovlasti. Za razliku od upravljanja, rukovođenje je unutarškolski proces kojim se uravnotežuje utjecaj izvanškolskih i unutarškolskih čimbenika koji određuju okolnosti ostvarivanja odgoja i obrazovanja u školi. Pod rukovođenjem se misli na ostvarivanje postavljenih ciljeva usklađivanjem svih potencijala određene institucije. Škola danas djeluje u složenijim društvenim uvjetima koji sve više otežavaju ostvarivanje odgojnih i obrazovnih zadaća.

Posebnu odgovornost za događanja u školi kao instituciji, kao i za postignuća koja učenici ostvaruju, snosi sustav upravljanja i rukovođenja. Na razini pojedine škole upravo je ravnatelju povjerena provedba prosvjetne politike. Osim što je rukovođenje izvršna funkcija upravljanja, njegova je temeljna svrha da racionalno iskoristi odgovarajuće potencijale (materijalne, ljudske i druge) kako bi se ostvarili ciljevi i zadaće pojedine škole. Ti su ciljevi određeni kroz postojeće obrazovne politike (kako one transparentne, tako i one skrivene), a reflektiraju se u učinkovitosti pojedine škole. Takav pragmatičan pristup posebno se ističe kada se upravljanjem zapravo želi ostvariti kontrola rada škole.

Odgovornost ravnatelja za ostvarene rezultate u školi osobito se ističe nakon međunarodnog ispitivanja i uspoređivanja učeničkih znanja. U takvoj konstelaciji ravnatelj treba pronaći načine vođenja koji će školu afirmirati, ne samo kao mjesto učenja i poučavanja nego i kao organizaciju koja trajno uči. Stoga nužnost profesionalnog, stručnog i odgovornog vođenja škole nikada nije bila izraženija. U brojnim studijama i istraživanjima o učinkovitosti škole (Edmonds; Levine i Lezotte; Sammons, Hillman i Mortimore, prema Domović, 2004), glavnu karakteristiku učinkovite škole predstavlja stručno vođenje (odlučno i svrhovito koje počiva na partipativnome pristupu) i ravnatelj koji je vrhunski stručnjak, odnosno netko tko njeguje instrukcijsko vođenje (Stoll i Fink, 2000).

U ovom je radu pozornost usmjerena na analizu obrazovno-političkih dokumenata kojima su se planirale i oblikovale promjene odgojno-obrazovnog sustava kako bi se istražio odnos upravljanja (uloga Ministarstva) i rukovođenja (uloga ravnatelja). Pritom se pozornost usmjerava proklamiranim obrazovnim ciljevima i ulozi ravnatelja kojemu se delegiraju ovlasti na razini jedne ustanove. Osnovni je cilj istraživanja, na temelju analize dokumenata, utvrditi proklamirane ciljeve i očekivane uloge ravnatelja. Iz postavljenoga cilja istraživanja, proizlaze sljedeće zadaće:

- ispitati povezanost proklamiranih ciljeva i očekivane uloge ravnatelja
- utvrditi mijenja li se očekivana uloga ravnatelja tijekom vremena

METODA

Istraživanjem se pokušalo odgovoriti na pitanje postoji li povezanost proklamiranih ciljeva i očekivanih uloga ravnatelja u strateškim dokumentima obrazovnih politika Republike Hrvatske u proteklih petnaest godina (2002. – 2016.). Analizirani su sljedeći dokumenti:

- *Koncepcija promjena odgojno-obrazovnog sustava (2002)*
- *Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006)*
- *Nacionalni okvirni kurikulum (2011)*
- *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014)*
- *Cjelovita kurikularna reforma (2016)*

Ti su dokumenti kvalitativno analizirani s obzirom na kategorije navedene u problemu istraživanja. Kvalitativnom analizom opisane su pojedinačno uočene vrijednosti i sintetizirane po srodnosti i logičkoj povezanosti u veće cjeline. Potrebno je naglasiti kako su u vrijeme nastanka ovog rada dokumenti objavljeni u sklopu cjelovite kurikularne reforme bili na javnoj raspravi pa se njihove inačice ne smatraju konačnima, ali u dovoljnoj mjeri ukazuju na intenciju autora u odnosu na ciljeve odgoja i obrazovanja te na očekivane uloge ravnatelja.

REZULTATI I RASPRAVA

U skladu s postavljenim zadatcima, rezultati su grupirani u dvije skupine. Prvu skupinu čine kvalitativni pokazatelji povezanosti ciljeva odgojno-obrazovnog sustava (upravljanje) i uloge ravnatelja (rukovođenje). Podatci pomoću kojih je moguće steći uvid u (ne)promjenjivost očekivane uloge ravnatelja prezentirani su u drugoj skupini rezultata.

PROKLAMIRANI CILJEVI SUSTAVA ODGOJA I OBRAZOVANJA I OČEKIVANA ULOGA RAVNATELJA

Prvi je zadatak usmjeren istraživanju dokumenata u pogledu proklamiranih ciljeva i očekivane uloge ravnatelja u promjenama odgojno-obrazovnog sustava. Kako bi se ostvario prvi istraživački zadatak, analiza dokumenata usmjerila se na planirane ciljeve sustava odgoja i obrazovanja te na očekivane uloge ravnatelja koji se u tim dokumentima pronalaze.

KONCEPCIJA PROMJENA ODGOJNO-OBRAZOVNOG SUSTAVA U REPUBLICI HRVATSKOJ (2002)

U sklopu vladina projekta Izvorište hrvatskog odgojno-obrazovnog sustava za 21. stoljeće, objavljena je Koncepcija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj (2002). U tom se dokumentu promjenama sustava odgoja i obrazovanja žele ostvariti ciljevi koji su u skladu s vrijednostima građanskog društva i konceptom suvremenog obrazovanja.

Navedeni su sljedeći ciljevi:

- omogućiti pristup obrazovanju i stjecanju obrazovanja svakome, neovisno o njegovom porijeklu, spolu, nacionalnosti i socijalnom i gospodarskom statusu;
- obrazovanje uspostaviti kao prioritet društva, gospodarstva i pojedinca, a razvoj hrvatskog društva temeljiti na znanju;
- izgraditi sustav koji svima nudi jednake mogućnosti uključivanja u obrazovanje i stjecanje prvog jednostavnijeg zanimanja, a posebnim mjerama (pozitivna diskriminacija) suzbijati marginalizaciju i isključivanje pripadnika pojedinih skupina;
- osnažiti u mladim naraštajima općeljudske etičke vrijednosti, vrijednosti europske i hrvat-

ske kulture te razvijati svijest o potrebi očuvanja prirodne baštine i okoliša;
- neprekidno razvijati metode učenja, motivaciju, sposobnosti za samostalno učenje te radost za učenje i djelovanje;
- povezati odgojno-obrazovne ustanove s njihovim okruženjem, osobito s tržištem;
- razviti i primjenjivati metode djelotvornog poučavanja i učenja te objektivnog vrednovanja i javnog priznavanja stečenih znanja i umijeća, odnosno osposobljenosti;
- osigurati bolji, primjereniji materijalni i društveni položaj učiteljstva i omogućiti učiteljstvu školovanje i usavršavanje do znanstvenih stupnjeva;
- ostvariti pedagoško načelo škola uspjeha za sve, pri čemu se posebno brine o individualizaciji nastave i napredovanju pojedinih skupina učenika (daroviti, učenici s teškoćama u razvoju, ponavljači, oni koji odustaju od daljnjeg školovanja) sve do stjecanja prvog zanimanja;
- razvijati školski pluralizam radi omogućavanja prava roditeljima na izbor školovanja kao jedne od društvenih sloboda;
- roditelje i socijalne partnere uključiti u rad škole i u pojedine aktivnosti radi djelotvorne suradnje, razumijevanja i unapređivanja radnih uvjeta;
- izgraditi i ojačati stručnu i znanstvenu potporu sustavu odgoja i obrazovanja u cjelini, a posebno učiteljstvo.

(Koncepcija, 2002: 16-17)

Vidljivo je kako je uvođenje promjena u sustav odgoja i obrazovanja planirano s ciljem promoviranja obrazovanja kao društvenog prioriteta te unaprjeđivanja kvalitete nastave. Želi se osigurati jednakost šansi i omogućiti uspjeh za sve, poboljšati položaj i kompetencije učitelja te povećati uključenost roditelja u život škole. Kombinira se očuvanje tradicionalnih vrijednosti i školski pluralizam. U analiziranom je dokumentu značajna tržišna orijentacija u razvoju škole, odnosno traženje veće povezanosti obrazovanja i gospodarstva. Iz navedenih zahtjeva proizlazi nužnost mijenjanja upravljanja sustavom odgoja i obrazovanja i rukovođenja pojedinačnim školama kako bi se pružila potpora proklamiranim ciljevima. Upravljanju se usmjerava posebna pozornost.

Upravljanjem je potrebno:
- intenzivirati proces decentralizacije sa svrhom veće, osobito stručne, autonomije odgojno-obrazovnih ustanova, potaknuti njihov interni razvoj i pridobiti lokalno okruženje za suradnju u odgoju i obrazovanju mladih svoje sredine. Usporedo s decentralizacijom u obrazovanju postupno uvoditi vanjsko (eksterno) vrednovanje procesa i rezultata obrazovnih ustanova;
- prenaglašeno administrativno na štetu stručno-pedagoškog upravljanja valja mijenjati u korist stručnih profesionalnih službi. Stoga će se težiti jačanju Zavoda za unapređivanje školstva zapošljavanjem kompetentnih stručnjaka, a potaknuti ekipiranje i rad stručnih službi u školama;
- svesti normativizam u okvire načela i smjernica što omogućavaju struci kreiranje kvalitetnog rada;
- odgojno-obrazovne ustanove povezati sa svim sastavnicama društvenog okruženja, a osobito s roditeljima, koji su, uz učenike, najvažniji klijenti škole;
- povećati stručno-razvojne funkcije u obrazovanju po stopi od 20% godišnje, kako bi se u razdoblju od pet godina uravnotežio odnos stručno-pedagoškog i administrativnog upravljanja školstvom s potrebama u praksi; - razraditi i javnosti objaviti kriterije kvalitete što ih trebaju ispunjavati potencijalni kandidati za državne službenike;
- pokrenuti studijske analize i empirijska istraživanja koja će omogućiti utvrđivanje stvarnog doprinosa upravljanja unapređivanju rada i rezultata školske prakse;

- funkciju prosvjetne inspekcije bitnije ne mijenjati, ali je valja decentralizirati kako bi u radu bila efikasnija i bliža školskim ustanovama, učiteljima, učenicima i roditeljima.

(Koncepcija, 2002: 28)

Sažeto rečeno, postavljeni se ciljevi mogu ostvariti decentralizacijom upravljanja odgojno-obrazovnim sustavom i višom razinom stručnosti koju taj proces povlači sa sobom. Drugim riječima, nižim razinama upravljanja sustavom dodjeljuje se viši stupanj slobode. Iz toga slijedi da se i odgovornost premješta na niže razine. Sve navedeno mijenja i očekivanja koja se postavljaju pred ravnatelja kao rukovoditelja školom jer se u procesu decentralizacije sustava odgoja i obrazovanja razvija autonomija ravnatelja. S većim stupnjem slobode u odlučivanju povećava se i razina odgovornosti ravnatelja pa se usporedo s decentralizacijom uvodi i vanjsko vrednovanje procesa i rezultata rada škola.

Učinkovitim školama smatraju se one škole u kojima klimu karakterizira osjećaj predanosti poslu, odnosno u kojima se u rad ulaže veliki trud i napor, u kojima se cijene novi pristupi, primjenjuju nove ideje, metode i postupci, uz istodobnu dobru organizaciju i planiranje aktivnosti, jasno definirana pravila ponašanja i odgovornost djelatnika, te uz prisne, srdačne i neformalne međuljudske odnose (Peko i sur., 2009). Stoga je poseban dio dokumenta posvećen upravo promjenama u rukovođenju školama.

U analiziranom se dokumentu posebno naglašava kako kandidati za rukovodne funkcije u obrazovanju, osim znanja iz svog užeg stručnog područja, trebaju već tijekom dodiplomskog studija stjecati elementarna znanja iz područja školskog menadžmenta. Kako bi budući ravnatelji bili u stanju razvojno voditi osoblje i sustavno podizati kvalitetu odgojno-obrazovnih rezultata svoje ustanove, uspostavili bi se dodatni kriterijski indikatori pomoću kojih bi se utvrđivale kompetencije potencijalnih ravnatelja. Pokrenula bi se *Škola za ravnatelje* kao oblik osposobljavanja i stručnog usavršavanja potencijalnih i postojećih ravnatelja odgojno-obrazovnih ustanova. Posebna bi se pozornost usmjerila trajnom podizanju kompetencijske razine ravnatelja. Program bi usavršavanja ravnatelja birao svaki ravnatelj u skladu sa svojim profesionalnim potrebama. Za izbor bi ravnatelja ključni element bila njegova vizija unapređivanja obrazovne ustanove u kojoj se kandidira. Mandat bi se ravnatelja redefinirao. Reizbor na ravnateljsku funkciju bio bi u obliku sustavne provjere kvalitete procesa i rezultata škole u skladu s programom unapređivanja koji je kandidat za ravnatelja ponudio prilikom izbora. Predlaže se neograničavanje broja mandata onim kvalitetnim ravnateljima koji uspijevaju stvoriti i održati pozitivno radno ozračje i sustavno podizati razinu postignuća svoje ustanove. Vrednovanje bi rada ravnatelja bilo kontinuirano i provodilo bi se uvidom u njegov program rada i način ostvarivanja rezultata ustanove.

Dakle, uloga ravnatelja zahtjeva da on obnaša funkciju, ali je pomak u tome da se ona ne dodjeljuje samo političkim imenovanjem već se za obnašanje te funkcije propisuju kriteriji kojima bi se trebala osigurati profesionalizacija djelovanja ravnatelja. Konkretnije, postoje očekivanja od ravnatelja prilikom izbora na funkciju, tijekom i nakon obnašanja te funkcije. Očekuje se da je potencijalni ravnatelj kompetentan u vođenju, da poznaje školski menadžment te da ima viziju škole. Tijekom mandata trebala bi mu biti omogućena sustavnost i izbornost u institucionalnome profesionalnom usavršavanju kako bi unaprijedio rukovodne kompetencije. Na kraju mandata vrednuje se njegov rad i uspješnost vođenja škole prema početnim kriterijima. Naznake profesionalizacije rada ravnatelja naziru se i u nastojanju neograničavanja broja mandata i sustavnim vrednovanjem njegova rada.

NASTAVNI PLAN I PROGRAM ZA OSNOVNU ŠKOLU (2006)

Kako bi se planirane promjene ugradile u svakodnevno iskustvo školovanja, bilo je nužno mijenjati temeljnu djelatnost škole – nastavu. Kvaliteta nastave ovisi i o nastavnim sadržajima te očekivanim učeničkim postignućima, što je vidljivo u Nastavnome planu i programu

(2006). Koncipiranje nastavnih planova i programa jest određivanje obujma i izbora nastavnih sadržaja koje učenici trebaju savladati. Nastavni plan i program za osnovnu školu donijet 2006. na snazi je i 2016. godine, a ciljevi odgoja i obrazovanja u osnovnoj školi posebno su naglašeni i usmjereni razvojnim mogućnostima učenika.

Ciljevi su odgoja i obrazovanja u osnovnoj školi:
- osigurati sustavan način učenja o svijetu, prirodi, društvu, ljudskim dostignućima, o drugima i sebi,
- poticati i kontinuirano unaprjeđivati intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni, duhovni razvoj učenika, u skladu s njegovim sposobnostima i sklonostima,
- stvoriti mogućnosti da svako dijete uči i bude uspješno,
- osposobiti učenike za učenje, naučiti ih kako učiti i pomoći im u učenju,
- pripremiti učenike za mogućnosti i iskušenja koja ih čekaju u životu,
- poučiti učenike vrijednostima dostojnih čovjeka.

(Nastavni plan i program, 2006: 10)

U navedenom se Nastavnom se planu i programu za osnovnu školu ističe važnost vrijednosti i sustavnog učenja o svijetu, prirodi, društvu i sebi, zahtijevajući uspostavljanje nove kulture poučavanja i učenja koja će pridonijeti razvoju aktivnih i odgovornih pojedinaca, pojedinaca otvorenih za promjene. Primjećuje se relativna podudarnost s ciljevima sustava odgoja i obrazovanja koji su planirani Koncepcijom (2002), primjerice u zahtjevu za stvaranjem takve škole u kojoj će svako dijete moći doživjeti uspjeh. Kako bi se to postiglo, osim sustavne potpore upravljanjem na nacionalnoj razini, nužan je napor svih djelatnika pojedine škole. Odgovornost je ponajviše na nositeljima odgojno-obrazovne djelatnosti, uključujući i ravnatelja.

Uloga se ravnatelja opisuje na sljedeći način:
- nositelji odgojno-obrazovne djelatnosti u školi su: ravnatelj, učitelji i stručni suradnici.
- ovlaštena je i odgovorna osoba za funkcioniranje cjelokupnoga odgojno-obrazovnog rada u školi i koja po funkciji sudjeluje u razvojno-pedagoškoj djelatnosti škole.
- odgojno-obrazovna uloga glede stvaranje ozračja za promjene, povezivanje s kolektivom,
- poticanje timskoga rada i zajedničkoga rješavanja problema,
- stvaranja suradničkog ozračja, pokazivanju jasnih namjera, ciljeva i zadataka škole, isticanuti doprinose i zasluge članova kolektiva,
- uključiti lokalnu zajednicu u rad i život škole,
- jasno iskazivati prioritete škole,
- surađivati s članovima kolektiva u planiranju, podijeliti zadovoljstvo i zahvalnosti s drugima,
- nagrađivati napore učitelja i učenika, nazočiti proslavama, provoditi vrjednovanje i samovrjednovanje rada ravnatelja, te vrjednovanje i samovrjednovanje rada učitelja.

(Nastavni plan i program, 2006: 16)

Analizirani dokument određuje ulogu školskog ravnatelja u okviru razvojno-pedagoške djelatnosti škole. Tu je zamjetan napredak upravo u naglašavanju potrebitosti pedagoških kompetencija ravnatelja, a ne samo menadžerskih. Za Šturlić i Silova (2014), školski je ravnatelj i menadžer i pedagoški rukovoditelj. Razvijanje pedagoške kompetencije za ravnatelja je neophodno, kao i suradnja sa školskim pedagogom. Ravnatelj i pedagog primjenjuju interdisciplinarni pristup i timski rad kako bi zajedničkim naporima ostvarili neposredne ciljeve i zadatke odgoja, obrazovanja, vođenja i razvojno-pedagoške djelatnosti.

NACIONALNI OKVIRNI KURIKULUM ZA PREDŠKOLSKI ODGOJ I OBRAZOVANJE TE OPĆE OBVEZNO I SREDNJOŠKOLSKO OBRAZOVANJE (2011)

Nacionalni okvirni kurikulum (2011) početni je dokument napuštanja didaktičke tradicije koja pozornost posvećuje isključivo nastavnome procesu. Kurikulum je, stoga, pogrešno reducirati samo na nastavni plan i program. Kao širi pojam, kurikulum označava tijek odgoja i obrazovanja kao djelatnosti i procesa, odnosno poučavanja i učenja. Njegovu okosnicu čine obrazovni standardi pa ono što je na razini države usuglašeno kao standard poučavanja i učenja označava očekivanja koja obvezuju neposredne nositelje odgojno-obrazovne djelatnosti, kao i posredne sudionike u odgoju i obrazovanju da teže ostvarenju tih ciljeva (Vican i sur., 2007).

Ciljevi su odgoja i obrazovanja određeni Nacionalnim okvirnim kurikulumom:

- osigurati sustavan način poučavanja učenika, poticati i unaprjeđivati njihov intelektualni, tjelesni, estetski, društveni, moralni i duhovni razvoj u skladu s njihovim sposobnostima i sklonostima
- razvijati svijest učenika o očuvanju materijalne i duhovne povijesno-kulturne baštine Republike Hrvatske i nacionalnoga identiteta
- promicati i razvijati svijest o hrvatskomu jeziku kao bitnomu čimbeniku hrvatskoga identiteta, sustavno njegovati hrvatski standardni (književni) jezik u svim područjima, ciklusima i svim razinama odgojno-obrazovnoga sustava
- odgajati i obrazovati učenike u skladu s općim kulturnim i civilizacijskim vrijednostima, ljudskim pravima te pravima djece, osposobiti ih za življenje u multikulturnom svijetu, za poštivanje različitosti i toleranciju te za aktivno i odgovorno sudjelovanje u demokratskomu razvoju društva
- osigurati učenicima stjecanje temeljnih (općeobrazovnih) i strukovnih kompetencija, osposobiti ih za život i rad u promjenjivu društveno-kulturnomu kontekstu prema zahtjevima tržišnoga gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, znanstvenih spoznaja i dostignuća
- poticati i razvijati samostalnost, samopouzdanje, odgovornost i kreativnost u učenika
- osposobiti učenike za cjeloživotno učenje.

Nacionalni okvirni kurikulum (2011: 23)

Nacionalni okvirni kurikulum (2011) predstavlja dokument kojim se određuje sklop kompetencija koje trebaju imati svi mladi ljudi kako bi bili funkcionalni u društvenoj i gospodarskoj zajednici. Već se u predgovoru dokumenta naglašava važnost visoke kompetentnosti nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti (uključujući i ravnatelja) kako bi bili osposobljeni za primjenu kurikulumskog pristupa koji je usmjeren na razvoj učeničkih kompetencija. Implementacija Nacionalnog okvirnog kurikuluma (2011), odgovornost je i ravnatelja pojedine škole.

Osposobljavanje je ravnatelja usmjereno:

- kvalitetnom provođenju Nacionalnoga okvirnoga kurikuluma koje ovisi o ujednačenoj i standardiziranoj osposobljenosti i obrazovanosti nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti u predškolskim ustanovama te osnovnim i srednjim školama, a koju osigurava kvalitetnije inicijalno obrazovanje na visokoškolskim ustanovama
- uvođenju licenciranja (mjerodavnosti) što podrazumijeva sustavan, redovit i stalan stručni razvoj odgojitelja, učitelja, nastavnika, stručnih suradnika i ravnatelja

(Nacionalni okvirni kurikulum, 2011: 209)

- suvremenom pristupu izradbe i razvoju nacionalnoga kurikuluma koji se sve više decentralizira i demokratizira te uključuje i širi odgovornost za promjene na odgojitelje, učitelje, nastavnike, stručne suradnike i ravnatelje te ostale važne sudionike i korisnike obrazovanja – roditelje, djecu, učenike, članove lokalne i regionalne zajednice, socijalne partnere i druge.

(Nacionalni okvirni kurikulum, 2011: 11)

U navedenom se dokumentu izrijekom ne navode ravnatelji i njihova uloga u procesu ostvarivanja postavljenih vrijednosti i ciljeva obrazovanja. U poglavlju o vanjskom vrednovanju problematizira se kompetentnost ravnatelja naglašavajući potrebu standardizacije osposobljavanja i evaluacije u vidu licenciranja. Iz toga je razvidno kako je uloga ravnatelja u ostvarivanju ciljeva odgoja i obrazovanja navedenih u Nacionalnom okvirnom kurikulumu (2011) značajna jer se očekuje osiguravanje uvjeta za učenički razvoj i obrazovni uspjeh.

STRATEGIJA OBRAZOVANJA, ZNANOSTI I TEHNOLOGIJE (2014)

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014) predstavlja najopsežniji dokument s prioritetnim ciljevima i planom konkretnih mjera za njihovo ostvarivanje. Njome se izražava težnja snažnijem povezivanju obrazovanja i osposobljavanja s tržištem rada, unaprjeđivanju odgojno-obrazovnih ishoda i vještina važnih za učeničko snalaženje u životu. Ciljevi koji se pritom navode zahtijevaju cjelovitu kurikularnu reformu i osposobljavanje ravnatelja za provedbu novog kurikuluma.

Obilježja sustava odgoja i obrazovanja koja se žele postići jesu:

- kultura kvalitete kao težnja trajnom razvoju i unaprjeđivanju vlastitoga rada i uspješnosti svih sudionika procesa odgoja i obrazovanja
- jednake mogućnosti u skladu s kojima svako dijete i mlada osoba u sustavu odgoja i obrazovanja može ostvariti svoj puni individualni potencijal, bez obzira na spol, porijeklo, socijalni okoliš, spolnu i religijsku orijentaciju ili akademske sposobnosti
- kreativnost i inovativnost kao preduvjeti razvoja kreativnog mišljenja i izražavanja na svim razinama, kao hrabro traganje za novim i originalnim idejama, objašnjenjima i rješenjima problema
- poticanje inovativnosti svih sudionika u vrtiću, školi i svakodnevnom životu
- autonomija i odgovornost kao omogućivanje svima – odgojno-obrazovnim ustanovama, učiteljima, djeci/učenicima – da ostvaruju najbolje rezultate na svoj način, uz otvorenost i spremnost na vanjsko vrednovanje vlastitog rada.

(Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014: 18)

Cjelovita kurikularna reforma koja se tim dokumentom traži trebala bi omogućiti primjerenu razinu autonomije rada odgojno-obrazovnih ustanova i njihovih ravnatelja. Izrijekom se kao strateški cilj obrazovanja u Hrvatskoj navodi i unaprjeđivanje kvalitete rukovođenja odgojno-obrazovnim ustanovama. Kako bi bili kompetentni provoditi promjene na autonoman način teži se većoj profesionalizaciji struke.

Usmjerava se:

- profesionalizaciji rada ravnatelja kao temeljnog cilja (priprema kandidata za ravnateljsku ulogu, potpora u optimalnom ostvarivanju uloge, jačanje njegova statusa i korištenja njegovih kvaliteta nakon odlaska s položaja te trajna potpora razvoju profesije)
- uobličavanju zadaća i poslova koje bi rukovoditelji u odgojno-obrazovnim ustanovama (ravnatelji) trebali obavljati (skrb o kvaliteti nastave i rada s učenicima, planiranje razvoja, razvoj zaposlenika i osiguravanje svakodnevnog funkcioniranja ustanove).

(Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014: 53)

Navedeno svjedoči o tome da se umjesto paradigme ravnateljske funkcije rukovođenja, ravnatelje počinje prepoznavati kao stručnjake za rukovođenje. U tom smislu Strategija (2014) predstavlja dokument kojim se propisuju mjere kojima bi se uloga ravnatelja trebala profesionalizirati, kao i rokovi te nositelji njihova ostvarivanja. Mjere kojima dokument po prvi puta daje prioritet uključuju precizno određivanje uloge ravnatelja kako bi bila jasna područja njegove odgovornosti, izradu kompetencijskih standarda za ravnatelje koji definiraju znanja, vještine i vrednote budućih ravnatelja, institucionaliziranje obrazovanja budućih ravnatelja u sklopu specijaliziranih ustanova te izradu programa i postupka licenciranja kojima bi ravnatelji stekli dokaz kvalificiranosti za obavljanje ravnateljskog posla.

Uz navedeno, u dokumentu se naglašava ključna uloga ravnatelja pri unaprjeđivanju samovrednovanja pojedine škole. Istaknuto je i redovito sudjelovanje ravnatelja u programima cjeloživotnog učenja. Dosad u Hrvatskoj nije postojala cjelovita skrb za ljudski potencijal, a odgojno-obrazovne institucije nemaju zadovoljavajuću podršku. Upravna podrška razvijena je na štetu istraživačke i razvojne (Staničić, 2004). Administrativno prevladava stručno i preventivno. S autonomijom škole raste odgovornost ravnatelja za vrsnoću ljudskog potencijala, pa je potrebno njihovo osposobljavanje u tom području.

CJELOVITA KURIKULARNA REFORMA (2016)

U tijeku je cjelovita kurikularna reforma koja je i planirana Strategijom (2014). Objavljeni dokumenti na javnoj su raspravi, a odnose se na područja pojedinih razina i vrsta obrazovanja, kao i školskih predmeta na tim razinama. Kurikulum se pritom određuje kao sustavan i uređen način reguliranja, planiranja, izvedbe i vrednovanja odgojno-obrazovnoga procesa koji može biti određen na različitim razinama, na razini cjelokupnoga sustava odgoja i obrazovanja, na razini pojedinih njegovih dijelova, na razini odgojno-obrazovne ustanove i na razini pojedinca. Od ravnatelja se očekuje da pridonose ostvarivanju ciljeva, očekivanja i ishoda.

Reformom se želi ostvariti sustav odgoja i obrazovanja koji bi ostvario ciljeve zainteresiranih skupina:

- djeci i mladim osobama osiguralo korisnije i smislenije obrazovanje, u skladu s njihovom razvojnom dobi i interesima te bliže svakodnevnomu životu; obrazovanje koje će ih osposobiti za suvremeni život, svijet rada i nastavak obrazovanja
- učiteljima, nastavnicima, stručnim suradnicima i ostalim djelatnicima odgojno-obrazovnih ustanova osiguralo osnaživanje uloge i jačanje profesionalnosti, veću autonomiju u radu, kreativniji rad, smanjenje administrativnih obveza, motivirane učenike i smanjivanje vanjskih pritisaka
- roditeljima omogućila veća uključenost u obrazovanje djece i život vrtića i škole, dala jasno iskazana očekivanja, ponudilo objektivnije ocjenjivanje i vrednovanje, uputile smislene i češće povratne informacije o postignućima njihove djece
- društvu osigurala osnova za aktivno, odgovorno i konstruktivno djelovanje djece i mladih osoba u različitim zajednicama
- gospodarstvu omogućilo veću povezanost sa odgojno-obrazovnim sustavom i osnovu za konkurentnost.

(Okvir nacionalnog kurikuluma, 2016: 5)

Obilježja osnovne škole u kojoj bi se ostvarile željene promjene uključuju i sustavnu podršku ravnateljima kako bi bili sposobni ostvarivati određene ciljeve.

U školi se stoga:

- promovira kultura zajedništva i međusobnoga poštivanja

- učenicima se pružaju različiti oblici podrške, i to posebno onima koji su suočeni s različitim teškoćama (npr. školski neuspjeh, obiteljski problemi, zdravstvene teškoće) da bi se u većoj mjeri ostvarili ishodi učenja te da bi im se pomoglo u različitim aspektima socijalnoga i emocionalnoga razvoja
- podrška se pruža i svim sudionicima u odgojno-obrazovnome procesu (roditeljima, učiteljima, stručnim suradnicima, ravnateljima...) kako bi sigurnije i kompetentnije mogli pridonijeti ostvarivanju razvojnih ciljeva
- oblikuje se sigurno okruženje za učenje za svakog učenika u odgojno-obrazovnoj ustanovi, ali i za odgojno-obrazovne radnike da bi mogli odgajati i obrazovati djecu, graditi i štititi osobni i profesionalni identitet.

(Nacionalni kurikulum za osnovnoškolski odgoj i obrazovanje, 2016: 10)

Ciljevi su Nacionalnog kurikuluma za osnovnoškolski odgoj i obrazovanje iz 2016. potpuno usmjereni podršci djetetu ili mladoj osobi kao pojedincu. Premda je učenički razvoj smisao obrazovanja općenito, ovdje se to izrijekom i navodi. Tako postavljeni ciljevi odražavaju se i na očekivanja koja se postavljaju pred ravnatelja. Na svim razinama obrazovanja koja prate različiti kurikulumi, od ravnatelja se očekuje stvaranje okruženja koje je sigurno i poticajno za učenje i poučavanje. Drugim riječima, rukovođenje škole može biti uspješno samo ako naglašava pedagošku dimenziju za čiju provedbu ravnatelj mora biti kompetentan.

PROMJENA ULOGE RAVNATELJA TIJEKOM VREMENA

Osim opisanog odnosa proklamiranih ciljeva sustava odgoja i obrazovanja i očekivane uloge ravnatelja, zanimalo nas je i mijenjaju li se očekivanja koja se postavljaju pred ravnatelje. Kako bi se utvrdilo mijenja li se očekivana uloga ravnatelja tijekom vremena, pri analizi dokumenata usmjerili smo se obilježjima uloge ravnatelja koja se u njima navode. Tablica 1. prikazuje razvoj očekivane uloge ravnatelja u školskim reformama tijekom vremenskog razdoblja od petnaest godina.

Tablica 1: Opisi očekivane uloge školskih ravnatelja u obrazovno-političkim dokumentima

Godina donošenja dokumenta	ULOGA RAVNATELJA PODRAZUMIJEVA:
2002.	■ znanja iz područja školskog menadžmenta ■ indikatori kojima će se utvrđivati kompetencije potencijalnih ravnatelja stjecati rukovodne kompetencije ■ podizanje kompetencijske razine ravnatelja ■ posjedovanje vizije unaprjeđivanje obrazovne ustanove ■ provjeravanje kvalitete procesa i rezultata škole ■ vrednovanje rada ravnatelja
2006.	■ stvaranje ozračja za promjene ■ povezivanje s kolektivom ■ poticanje timskog rada ■ zajedničko rješavanje problema ■ jasnoću namjera, ciljeva i zadaća škole ■ isticanje doprinosa i zasluga članova kolektiva ■ uključivanje lokalne zajednice u rad škole ■ nagrađivanje napora učitelja i učenika ■ vrednovanje i samovrednovanje rada učitelja i ravnatelja

2011.	▪ osposobljenost za primjenu kurikulumskog pristupa ▪ odgovornost u implementaciji Nacionalnog okvirnog kurikuluma
2014.	▪ pripremu kandidata za ravnateljsku ulogu ▪ jačanje njegovog statusa ▪ autonomiju ravnatelja
2016.	▪ usklađivanje organizacije odgojno-obrazovnoga procesa, učenja i poučavanja kako bi se postavljeni ciljevi, očekivanja i ishodi ostvarili omogućujući adekvatna iskustva djece i mladih osoba.

Razvidno je kako se uloga ravnatelja postupno mijenja, godine 2002. i 2006. projicirala se isključivo instruktivna uloga ravnatelja. Ravnatelj ustanovu vodi kao svojevrstan davatelj naputaka za rad i kontrolor njihova izvršavanja. Uz ostalo, trebao je biti kritički fokusiran na rad učitelja i na njihov utjecaj na razvoj učenika.

U kasnijim dokumentima iz 2011., 2014. i 2016. godine očekuje se transformacijska uloga ravnatelja. Evidentna je promjena odnosa moći "odozdo prema gore". Ravnatelj promiče sposobnost drugih (učenika, učitelja i drugih suradnika) u zajednici učenja kako bi utjecali na kvalitetu procesa nastave i kurikuluma. Transformacijsko vodstvo ravnatelja utječe na nastavničku percepciju uvjeta u školi, na njihovu spremnost na promjene i permanentno stručno usavršavanje, ali i da se u praksi pojedini nastavnici ne opiru sudjelovanju u zajedničkom vodstvu škole (Bogler; Fullan; prema Hallinger, 2003). Tako ravnatelj umjesto da se usredotočuje na nadzor i kontrolu, stvara uvjete u kojima je moguće povećati predanost poslu i samomotivaciju nastavnika, bez specifičnih direktiva "odozgo". Zbog toga se poboljšava komunikacija i razvija se proces zajedničkog donošenja odluka (Peko i sur., 2009). Matijević Šimić (2011) naglašava važnost distribucije moći jer takvog ravnatelja vidi kao prvog među jednakima koji nastoji što više uključivati učitelje u proces odlučivanja povećavajući time njihovu odgovornost u radu.

Uz navedeno, zamjetan je i odmak od poimanja uloge ravnatelja isključivo kao funkcije. Ona se sve više shvaća kao kvalifikacija i zanimanje. Takvo shvaćanje je u Hrvatskoj tek u začetku, ali je zamjetno nagnuće k sve izraženijoj profesionalizaciji. Bavljenje obrazovnim menadžmentom u pedagogiji i obrazovanju događa se i zbog usklađivanja hrvatskog školskog sustava sa školskim sustavima zemalja Europske Unije. Promjene će se nastaviti kretati u smjeru povećane autonomije škole, sustavnije brige za ljudski potencijal i osmišljenije kadrovske politike u školstvu, jačanja razvojnih službi, veće autonomije i odgovornosti ravnatelja za rad i rezultate škole, razvidnijih kriterija za izbor na rukovodne funkcije u školstvu, osmišljenijeg usavršavanje ravnatelja koji podrazumijeva institucionalnu izobrazbu (Staničić, 2003).

Sustavna je izobrazba nužna zbog složenosti profesionalne uloge ravnatelja koja, prema Blažević (2014), uključuje sposobnost motivacije, poticanja primjerene komunikacije te razvijanja komunikacijskih vještina, sposobnost izgradnje korektnih međuljudskih odnosa i poticanja na timski rad, sposobnost izgradnje zajedničke vizije, uvođenja promjena i inovacija, sposobnost poticanja i stvaranja uvjeta za osobno i stručno usavršavanje djelatnika škole te stvaranje uvjeta za što bolji ugled škole u društvu.

ZAKLJUČAK

Velikom se brzinom zbivaju promjene u svim područjima hrvatske zbilje pa tako i u školama. Obrazovno-političkim se dokumentima nastoji školu uskladiti s novonastalim promjenama, određujući smjer u kojem bi se razvoj škole trebao mijenjati. Pred škole se postavljaju nove zadaće, zahtijevajući da one učenike osposobljavaju za život u suvremenom društvu, kao i za ostvarivanje drukčijih zahtjeva hrvatskoga gospodarstva. Promjene su u školama danas

usmjerene i na promjene organizacijskoga razvoja škole i na promjene upravljanja i rukovođenja.

Istraživanjem je utvrđena povezanost proklamiranih ciljeva u obrazovno-političkim dokumentima koji su analizirani i očekivane uloge ravnatelja kojom bi se ti ciljevi ostvarivali. Ravnatelji svojim rukovođenjem radom škole imaju mogućnost utjecati i olakšati ili otežati ostvarenje pojedinog cilja, naravno uz upravljačku potporu države. Ministarstvo stvara okvir unutar kojega ravnatelj djeluje, ali je on odgovoran za učinkovitost škole kojom rukovodi. Kako bi mogao preuzeti odgovornost, nužno je da razvija svoju kompetenciju u području rukovođenja, ali i u pedagoškom području. Rukovođenje školom kao odgojno-obrazovnom institucijom ima svojih posebnosti u skladu s kojima bi se ravnatelj trebao sustavno i institucionalno usavršavati u procesu cjeloživotnog učenja. Razvidna je nužnost profesionalizacije uloge ravnatelja kako ona više ne bi bila isključivo funkcija, već zanimanje koje pridonosi unaprjeđivanju obrazovanja. Analizirani dokumenti pokazuju kako se očekivana uloga ravnatelja tijekom vremena kretala upravo u tome smjeru. Decentralizacijom sustava odgoja i obrazovanja te dodjeljivanjem višeg stupnja autonomije školama, postaje očito kako se od ravnatelja više ne očekuje instruktivna već transformacijska uloga.

Premda se utjecaj ravnatelja na učenička postignuća često promatra kao neizravan, on zato nije zanemariv. Naprotiv, upravo je ravnatelj stručnjak koji kompetentnim odlučivanjem i djelovanjem može najsveobuhvatnije koordinirati promjene života škole, a time poboljšati i svakodnevni učenički doživljaj odgoja i obrazovanja u školi.

LITERATURA

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

Cjelovita kurikularna reforma (2016). dostupno na http://www.kurikulum.hr/ (2.3.2016.)

Domović, V. (2004). *Školsko ozračje i učinkovitost škole*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, vol. 33, br. 3, 329-333.

Koncepcija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj (2002), Projekt: Izvorište. Ur: V. Strugar. Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.

Matijević Šimić, D. (2011). Uloga ravnatelja u motiviranju učitelja. *Napredak*, vol.152, br. 2, 227-248.

Munjiza, E., Peko, A. & Dubovicki, S. (2016). *Paradoks (pre)opterećenosti učenika osnovne škole*. Osijek: Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Nacionalni okvirni kurikulum (2011). Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.

Nastavni plan i program za osnovnu školu (2006). Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.

Peko A., Mlinarević, V. & Gajger V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*, vol. 11, br. 2, 67-84.

Staničić, S. (2003). Školski menadžment. *Napredak*, vol. 144, br. 3, 286-302.

Staničić, S. (2004), Ljudski potencijal u hrvatskom školstvu. U: *Školski priručnik 2004./2005*. Zagreb: Znamen, 159-166.

Stoll, L. & Fink, D. (2000). Mijenjajmo naše škole: kako unaprijediti djelotvornost i kvalitetu škola. Zagreb: Educa.

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije (2014). Zagreb: Ministarstvo znanosti obrazovanja i sporta Republike Hrvatske.

Šturlić, N. & Silov, M. (2014). Sadržaj, oblici i metode uspješne suradnje ravnatelja i pedagoga u osnovnoj školi. *Andragoški glasnik*, vol.18, br. 1, 59-70.

Vican, D., Bognar, L. & Previšić, V. (2007). Hrvatski nacionalni kurikulum. U: V. Previšić (ur.) *Kurikulum: teorije – metodologija – sadržaj – struktura*. Zagreb: Zavod za pedagogiju i Školska knjiga, 157 – 204.

The Role of Headteachers in Concepts of Changes in The Education System of the Republic of Croatia

Abstract: The paper focuses on the analysis of the documents reflecting the educational policies that have aimed to reform the educational system. The intention was to explore the relationship between school management (provided by the Ministry) and school leadership (provided by a headteacher). The main goal of the research was, based on the analysis of the documents, to determine the proclaimed objectives, and the expected roles of headteachers. More specifically, the connection between the stated goals and the expected roles of the headteachers has been examined, as well as the changeability of the expected headteacher's role over time The results show that the proclaimed objectives require altered engagement from headteachers, and that the expected role of headteachers has changed over the last fifteen years. Due to the political intent of decentralization of the educational system, schools receive a higher degree of autonomy so it is no longer expected from headteachers to take on the instructive role, but rather a transformative one.

Keywords: school headteacher, educational goals, leadership, management, educational reforms

Rolle der Schulleiter in den Konzepten der Veränderung des Bildungssystems in Kroatien

Zusammenfassung: In diesem Beitrag wird die Aufmerksamkeit auf die Analyse der bildungspolitischen Dokumente gelenkt, mit deren Hilfe die Änderungen im Bildungssystem geplant und gestaltet wurden, um das Verhältnis der Verwaltung (Rolle des Ministeriums) und der Führung (Rolle des Schulleiters) zu untersuchen. Das Hauptziel der Forschung war – basierend auf der Dokumentenanalyse - die Feststellung der erklärten Ziele und der erwarteten Rolle des Schulleiters. Genauer gesagt wurde die Verbindung der proklamierten Ziele und der erwarteten Rolle des Schulleiters untersucht, sowie die Beständigkeit der erwarteten Rolle der Schulleiters im Laufe der Zeit. Für die Studie wurden folgende Dokumente analysiert: Konzept der Veränderung des Bildungssystems (2002), Lehrplan für die Grundschule (2006), Nationales Rahmencurriculum (2011), Strategie der Bildung, Wissenschaft und Technologie (2014), Vollständige Curricularreform (2016). Die Ergebnisse zeigten, dass bestimmte proklamierten Ziele ein anderes Engagement des Schulleiters erfordern und wie sich die erwartete Rolle des Schulleiters in den letzten fünfzehn Jahren verändert hat.

Schlüsselbegriffe: Schulleiter, Bildungsziele, Führung, Verwaltung, Bildungsreformen