

# Izazovi vođenja škola u pandemijskom i postpandemijskom vremenu: percepcija ravnatelja, učitelja i eksperata

Vesna Bilic<sup>a</sup>, Nevenka Maras<sup>b</sup> i Marijana Dragoslavić<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Učiteljski fakultet u Zagrebu, Savska cesta 77, 10000 Zagreb, email: [vesna.bilic@ufzg.unizg.hr](mailto:vesna.bilic@ufzg.unizg.hr)

<sup>b</sup> Učiteljski fakultet u Zagrebu, Savska cesta 77, 10000 Zagreb, email: [nevenka.maras@ufzg.hr](mailto:nevenka.maras@ufzg.hr)

<sup>c</sup> Osnovna škola Maria Martinolića, Omladinska 11, 51550 Mali Lošinj, email: [marijana.dragoslavic1@skole.hr](mailto:marijana.dragoslavic1@skole.hr)

## Sažetak

*Tijekom pandemije izazvane koronavirusom, ravnatelji škola su se suočili s ranije neviđenim problemima, očekivanjima, pritiscima i odgovornostima. Cilj ovog kvalitativnog istraživanja je analizirati iskustva i izazove u vođenju škola tijekom pandemije te ukazati na moguće poticaje za promjene u radu ravnatelja u postpandemijskom vremenu. Kako bi se ovaj problem sagledao cjelovito u istraživanju su sudjelovali ravnatelji škola (N=6), učitelji (N=6) i eksperti (N=3), a za prikupljanje podataka korišten je polustrukturirani intervju.*

*Rezultati pokazuju da su se administrativno-tehnički poslovi ravnatelja tijekom pandemije dodatno povećali. Bilo je potrebno uskladiti zahtjeve i upute MZO s organizacijom rada, osmisliti učinkovita rješenja za nabavku opreme koja nedostaje, održavanje higijene i zaštite zdravlja i sl. Ravnatelji su se pokušali prilagoditi novonastaloj situaciji kako bi zadovoljili potrebe učenika, učitelja i roditelja (situacijski pristup). Prakticirali su usmjeravajuća (pomaganje i motiviranje) i podržavajuća ponašanja (usmjerenost na odnose, izgradnju zajedništva, međusobno poštovanje i sl.). Realnost pandemijskih izazova stvorila je prilike za promjene u radu ravnatelja s mogućim implikacijama za vođenje škola u budućnost, s težištem na suosjećajnom, autentičnom, participativnom i distributivnom vođenju. Zaključno se može reći da su se ravnatelji osnovnih škola uspješno nosili s različitim pandemijskim izazovima.*

Ključne riječi: COVID-19; ravnatelji; stil vođenja; škola

## Uvod

Ravnatelji odgojno-obrazovnih ustanova u uobičajenim okolnostima obavljaju vrlo složen i zahtjevan posao. Uz upravljanje i administrativno-tehničke poslove, njihov drugi, važan, a možda i znatno teži zadatak, je vođenje, odnosno motiviranje ljudi i komuniciranje s njima, kreiranje vizije škole i sl. (Kovač, Staničić i Buchberger, 2014; Varela i Fedynich, 2020). U vremenu prije pandemije ravnatelji su ove poslove obavljali u stabilnim, mirnim uvjetima, odluke su donosili u okviru poznatih parametara, s jasnim prioritetima.

Koronavirus je sve to promijenio i donio nepredvidivost, neizvjesnost, paniku, teško zamislive promjene. Ravnatelji su se suočili s ranije neviđenim izazovima, očekivanjima, pritiscima, ali i odgovornostima. Sve je to utjecalo na prirodu njihovog posla. Budući da se 2020. godine obrazovanje, gotovo preko noći, u potpunosti promijenilo, iz temelja se promijenio i rad ravnatelja. Te godine je UNESCO izvijestio da je više od 90% učenika diljem svijeta prestalo fizički dolaziti u školu, dok se obrazovanje nastavljalo (prama Stone-Johnson i Weiner, 2020). Sukladno tome javlja se „digitalno vođenje“ i upravljanje školama (Pollock, 2020). S popuštanjem mjera

potpunog zatvaranja, ovisno o epidemiološkoj situaciji, prakticiraju se različiti modeli nastave (licem u lice, online, hibridni), koji zahtijevaju različite pristupe, a od ravnatelja se očekuje žurno i adekvatno reagiranje na nestalne i nepredvidive uvjete rada. Prelazeći iz jedne u drugu fazu neizvjesnosti, posao ravnatelja se intenzivira, a odgovornosti proširuju (Weiner, Francois, Stone-Johnson, i Childs, 2021; Hauseman, Darazsi i Kent, 2020). Paralelno s tim, mijenjaju se i prioritete, pa su u fokusu ravnatelja zaštita zdravlja i sigurnost te podrška učiteljima, učenicima i njihovim roditeljima, potom organizacija nastave i učenja. Visoki stupanj nejasnoće oko širenja i posljedica koronavirusa prisililo je ravnatelje da dnevno odgovaraju na teška pitanja i donose žurne, krucijalne odluke (Marshall, Roache i Moody-Marshall, 2020).

No, svijet koji je stvorio COVID-19, kako to kažu Varela i Fedynich (2020), posve je neistražen. U ovom trenutku nema ni dovoljno podataka o tome kako su se ravnatelji osnovnih škola u RH nosili s pandemijskim izazovima. Stoga je cilj ovoga rada sistematizirati teorijske spoznaje o ulozi ravnatelja u nesigurnim pandemijskim okolnostima, a potom na osnovu provedenog kvalitativnog istraživanja analizirati probleme i izazove u radu ravnatelja osnovnih škola u RH te zaključno ukazati na moguće smjernice za promjene u vođenju škola u postpandemijskom vremenu.

### **Izazovi i problemi u radu s kojim su se suočavali ravnatelji tijekom koronakrize**

Suočeni s posve novim i nepoznatim problemom koji je zbunjivao cijeli svijet, ravnatelji škola bili su opterećeni strahom od zaraze pa su morali sagledati i prikupiti informacije o simptomima, protokolima i prevenciji. U istraživanju koje su proveli Hayes, Flowers i Williams (2021) ravnatelji se žalili na nedostatak smjernica, problematično donošenje odluka na višim razinama što im je otežavalo rad te donošenje i provedbu odluka na razini škole. Uz to ravnatelji su morali sortirati zbunjujuće medijske informacije, kako bi mogli na odgovarajući način procijeniti kriznu situaciju i na nju reagirati. Iako su ravnatelji ranije pripremani i educirani da u kriznim situacijama, pri donošenju odluka i poduzimanju odgovarajućih mjera, moraju razumjeti situaciju i predvidjeti kako će se ona razvijati, u slučaju koronavirusa to je bilo posve nemoguće. Gotovo iz sata u sat situacija se mijenjala, a neizvjesnost se eksponencijalno povećava, pristizale su razne, često kontradiktorne informacije, a oni su bili bombardirani i primorani odgovarati na niz pitanja i kritika o zdravlju, organizaciji rada, metodama poučavanja i sl. Njihovo upravljanje i vođenje škole bilo je kontinuirano testirano, a spontano su razvijali sustav za kreativno i brzo rješavanje problema.

COVID-19 je postavio i druga sigurnosna pitanja s kojima su se morali suočiti ravnatelji, a odnosila su se na sprječavanje širenja bolesti, odnosno zaštitu zdravlja i dobrobiti učenika i učitelja (Pollock, 2020). Oni su u svrhu prevencije morali osigurati ili prenamijeniti sredstva za ugradnju pleksiglasa, nabavku dezinficijensa, zapošljavanje dodatnog osoblja za čišćenje, posvetiti pozornost higijeni i organizaciji prostora, smjena, odmora. Stone-Johnson i Weiner (2020) navode da su ravnatelji radili pod ogromnim pritiskom i enormnim radnim opterećenjem, a s ograničenim resursima, te su preuzimali odgovornost za sve što se u školama događa ili ne događa.

U uobičajenim okolnostima važan je zadatak ravnatelja da osiguraju optimalne, sigurne uvjete u kojima učenici mogu učiti, a učitelji uspješno poučavati. Realizacija ovog zadatka za ravnatelje u pandemijskom vremenu bila je iznimno veliki izazov. Ravnatelji su bili primorani usmjeriti

pozornost na unapređivanje procesa učenja i poučavanja te osiguravanje resursa za provedbu tih procesa u netipičnim uvjetima. Tradicionalno pedagoško, instruktorsko vođenje tijekom pandemije transformiralo se u „digitalno instruktorsko vođenje“ (Pollock, 2020).

Iako su učitelji imali osnovne informacije i skromna iskustva s nastavom na daljinu, ipak se može reći da je veliki broj njih u ovaj oblik rada uključen bez prethodne ozbiljne pripreme, a nije bilo ni kontrole nad tim novim tipom obrazovanja. Kao nikad ranije bila je izražena potreba da ravnatelji rade s učiteljima, pružaju im podršku i potiču ih na nove načine razmišljanje i djelovanje u teškim uvjetima (Weiner, Francois, Stone-Johnson, i Childs, 2021). Iako nisu mogli ukloniti vanjske pritiske, ravnatelji su ih nastojali ublažiti i olakšati rad učiteljima. Nametnula se potreba organiziranja međusobne podrške i instrumentalne pomoći među kolegama, a ravnatelji su nastojali poticati transparentnu razmjenu informacija između pojedinaca i skupina, kako bi svi mogli učiti u kriznim vremenima i odgovoriti na potrebe učenika (Weiner i sur., 2021).

Pandemija je nametnula potrebu izgradnje odnosa međusobnog poštovanja, podrške i kolegijalnosti među učiteljima, što im je omogućavalo i olakšavalo suočavanje s pandemijskim izazovima u poučavanju (Weiner i sur., 2021). Iako je pandemija pozitivno utjecala na neke aspekte profesionalne prakse učitelja (novih pristupa i metoda) i razvijanja kolegijalnih odnosa, negativno je utjecala na dobrobit, osobito na socijalno i emocionalno zdravlje učitelja (Flack i sur., 2021). U kvalitativnom istraživanju koje su proveli Hayes, Flowers i Williams (2021) u SAD, ravnatelji su naveli da su učitelji doživljavali stres zbog tehnologije, radili su bez prestanka i osjećali su se iscrpljeno, pa su se brinuli za njihovo mentalno zdravlje, a osjećali su odgovornost za njihovu dobrobit. Stoga su ravnatelji na različite načine nastojali otvoreno iskazati učiteljima podršku, zahvalnost i brigu za njih (nazivali su ih, razgovarali s njima). Prema iskustvu ravnatelja, osobito su se učinkovitim pokazali online forumi i drugi oblici za druženje u virtualnom prostoru u kojima su učitelji mogli otvoreno govoriti o onome što proživljavaju, iskazati svoje osjećaje, podijeliti iskustva i osloboditi se stresa. U istraživanju koje su proveli Flack i sur. (2021) većina ravnatelja je prijavila poboljšanje odnosa u školi i ukazala na „ujedinjujući“ učinak pandemije. I drugi autori navode da ovakve krize mogu predstavljati i priliku da timovi postanu bolji i uspješniji, da uvide svoje snage i slabosti, te da iz ovakvog iskustva iziđu jači (Koehn, 2020). I ravnatelji su imali priliku shvatiti kakva je snaga i važnost zajedničkog rada ili jedinstvenih napora u rješavanju novih, do tada nepoznatih problema, (Marcus, 2006 prema Hayes, Flowers i Williams, 2021). Sami su spoznali da je važan dio njihovog posla osnaživanje učitelja i iskazivanje suosjećane skrbi prema njima, a važnost aspekta vođenja došla je do punog izražaja. U spomenutom istraživanju koje su proveli Hayes, Flowers i Williams (2021) ravnatelji su naveli da se u situacijama pandemije teško brinuti o bilo čemu osim o ljudima, a oni su nastojali ljude (učitelje i učenike) održati povezanima.

U osobito osjetljivoj situaciji bili su učenici. Oni su bili zabrinuti zbog zaraze, zbog ekonomskih teškoća i problema u obitelji, strahovali su zbog moguće bolesti ili gubitka članova obitelji. Sve je to moglo imati utjecaj na volju za učenje, pa su ravnatelji bili usmjereni i na organizaciju stručne pomoći (Pollock, 2020). Smatraju da je učenicima bila potrebna individualna podrška, motivacija i ohrabrenje (Flack i sur., 2021; Hayes, Flowers i Williams, 2021). A osobito je bilo teško učenicima kojima je i ranije bila neophodna pomoć u učenju.

Uz pružanje socijalno-emocionalne podrške učenicima, kao važan zadatak u radu ravnatelja nametnula se i potreba pružanja pomoći njihovim obiteljima (Hauseman, Darazsi i Kent, 2020; Hayes, Flowers i Williams, 2021), a ravnatelji su nastojali pokazati suosjećanje i brigu za njih (Flack i sur., 2021; Hayes, Flowers i Williams, 2021). Roditelji učenika bili pod velikim stresom, umorni, opterećeni, emocionalno iscrpljeni. Ravnatelji navode da su tjedno kontaktirali roditelje

učenika, i nastojali im pružiti socijalnu, a po potrebi i materijalnu podršku. No na takva ponašanja ravnatelja, roditelji su različito reagirali. Dok je jednima to puno značilo, drugi su molili da ih ne zovu i ne gnjave (Flack i sur., 2021; Hayes, Flowers i Williams, 2021). Neki ravnatelji su uočili povećan angažman obitelji, uvjereni su da je partnerstvo između škole i obitelji u vrijeme pandemije bilo jače nego ikad ranije (Flack i sur., 2021)

### **Vođenje škole i uloga ravnatelja**

Marshall i sur. (2020) navode da je u radu ravnatelja tijekom pandemije bilo važno davanje jasnog smjera, učinkovita komunikacija i suradnja. U uobičajenim, a osobito neizvjesnim vremenima, učenicima i učiteljima funkcioniranje znatno olakšava postojanje jasnog plana i strategije za rad i obrazovanje. Sama priroda kriznih situacija od ravnatelja traži da istupe naprijed i jasno određuju (koliko je to moguće) smjer djelovanja škole (Varela i Fedynich, 2020). Ovaj zadatak je iznimno težak s obzirom na nepredvidivost i neizvjesnost koje donosi koronavirus. On je dodatno naglasio potrebu transparentnosti, pravovremenosti i dosljednosti u komunikaciji (Hauseman, Darazsi i Kent, 2020). Održavanje redovitih, online tjednih sastanaka pokazalo se kao učinkovita praksa koja je značajno doprinijela jasnoći i osjećaju sigurnosti (Hauseman, Darazsi i Kent, 2020). Sami ravnatelji su procijenila da je komunikacija bila najkorisnija vještina koju posjeduju (Flack i sur., 2021). Kao treći važan element istaknuta je suradnja, a kao i u svim situacijama odnosi među ljudima u školi neobično su važni (Bilić, 2016). Ravnatelji su počeli odgovornost prenositi na timove i učitelje, te koristiti stručnost učitelja u donošenja odluka. Neka istraživanja sugeriraju da je to rezultiralo inovativnim načinima suradnje na daljinu i kvalitetnijim rješavanjem problema u školi (Hauseman, Darazsi i Kent, 2020).

Pokazala se kako je od iznimne važnosti u radu ravnatelja upravo usmjerenost na ljude, te stvaranje povjerenje i održavanje zdravih, pozitivnih odnosa (Hayes, Flowers i Williams, 2021).

### **Učinci pandemije na dobrobit ravnatelja i implikacije za vođenju škole u budućnosti**

U opisanim turbulentnim tzv. novonormalnim vremenima, ravnatelji su se morali prilagođavati promjenama i biti spremni na brze korekcije svojih planova i dogovoreni postupaka, prihvatiti veliku odgovornost i preduhitriti probleme, iskazati brigu, pružiti pomoć učenicima i učiteljima. Sve je to rezultiralo velikim količinama stresa. Sorić, Burić i Penezić (2021) navode da je novonastala situacija osobito tijekom „lockdowna“, rezultirala velikim količinama stresa i emocionalnom iscrpljenosti ravnatelja. Iako je bilo važno da ravnatelji ostanu sabrani, pokušaju biti „glas razuma“, te smire i ohrabre ljude oko sebe, prema njihovom samoiskazu bili su često preplavljeni krizom (Hayes, Flowers i Williams, 2021).

Usprkos tome neki ravnatelji navod da su uvidjeli da su otporne i izdržljive osobe, oslanjali su se na sebe, svoju stručnost i znanje, ali i na kolege (Hayes, Flowers i Williams, 2021). Drugi autori navode da odgojno-obrazovne ustanove u zahtjevnim vremenima traže odlučno i hrabro vođenje, odnosno snažne, oštrome, fleksibilne, inovativne ravnatelje (Marshall, Roache i Moody-Marshall, 2020). Koehn (2020) smatra da su više nego ikada ranije potrebne prave, stvarne vođe koje pomažu ljudima prevladati ograničenja i strah, motivirati ih i nadahnuti da nadvladaju nedaće, te potaknuti kod njih odlučnost. Međutim, oni ne mogu pomoći samo pričanjem nego moraju djelovati, pružiti im jasan uvid i raditi zajedno kako bi prebrodili oluju.

Neki ravnatelji navode i da su iz ovog teškog iskustva naučili i neke stvari za koje smatraju da bi ih bilo poželjno primijeniti i u buduće kad pandemija bude daleka, neugodna prošlost. Čini se kako je realnost pandemijskih izazova stvorila prilike ili poticaje za promjene, a u prethodno citiranoj literaturi se izdvaja da bi u budućnosti trebalo njegovati suosjećajno vođenje škola i osnažujući stil ravnatelja.

Zanimalo nas je što su ravnatelji osnovnih škola iz RH mogli naučiti tijekom koronakrize i što bi od toga željeli primijeniti u svom radu u budućnost, pa smo u tu svrhu proveli kvalitativno istraživanje, o kojem se raspravlja u nastavku.

## **Metoda**

Ovo istraživanje dio je šireg projekta kojem je cilj ispitati odnose u školi i profesionalnu dobrobit ravnatelja i učitelja. Za potrebe ovog rada provedeno je kvalitativno istraživanje, kojim se željelo steći što bolji uvid u upravljanje i vođenje škole u razdoblju pandemije, a na temelju deskriptivnih (narativnih) podataka, odnosno iskustava i percepcije više osoba o ovom fenomenu (Mejovšek, 2013). Drugim riječima problem se nastojao sagledati iz tri perspektive i protumačiti sukladno značenju koje mu pridaju ravnatelji, učitelji i profesionalac koji su zaduženi za praćenje rada ravnatelja, a za potrebe ovog rada nazvani su ekspertima. Pozornost je ponajprije usmjerena na značenje doživljaja i svakodnevnih iskustava ravnatelja u socijalnom kontekstu koronakrize.

## **Sudionici**

U istraživanju su sudjelovali ravnatelji (N=6) i učitelji (N=6) osnovnih škola lociranih u ruralnim i urbanim sredinama, različite dobi i spola, iz različitih makroregija (Zagrebačke, Osječke, Splitske i Riječke) RH, te eksperti (N=3) koji zbog posla koji obavljaju imaju širi uvid u rad ravnatelja. Uzorak je namjerno odabran, a pri odabiru sudionika korištena je metoda snježne grude.

## **Prikupljanje i analiza podataka**

Ispitivanje je provedeno tijekom rujna i listopada 2021. godine. Podaci su prikupljeni polustrukturiranim intervjuima koji su zbog epidemioloških razloga vođeni preko Zooma, trajali su 45 - 60 minuta. Razgovori su uglavnom snimani, a samo dvoje sudionika je tražilo da se razgovor ne snima nego zapisuje. Razgovore su vodile same autorice.

Sudionici su sudjelovali anonimno i dragovoljno, uz mogućnost da u svakom trenutku mogu odustati, a prethodno su potpisali i informirani pristanak. Kako bi osigurali anonimnost, korišteni su pseudonimi sudionika, a imena škola nisu navođena.

Nakon razgovora su napravljeni transkripti, a potom su kodirani podaci, na osnovu njih su identificirane sveobuhvatne teme i međusobno povezane podteme. Vjerodostojnost smo nastojali postići triangulacijom, odnosno podaci su prikupljeni korištenjem istih istraživačkih pitanja od ravnatelja, učitelja i eksperata, a kako bi iz različitih perspektiva mogli sagledati i razumjeti analizirani fenomen. Isto tako su tri autora pojedinačno analizirala transkripte, identificirali su teme i podteme, analizirali razlike, usporedili rezultate.

## **Istraživačka pitanja**

Svi ispitanici su odgovarali na ista pitanja, ali iz svoje perspektive, odnosno ravnatelji o svom radu, a učitelji i eksperti o radu ravnatelja. Budući da smo odabrali polustrukturirani intervju naznačili smo samo osnovne teme razgovora, po potrebi istraživači su diskretno usmjeravali

razgovor i ostavljali sudionicima dovoljno slobode za iznošenje svojih iskustava, misli i sl. Navodimo osnovna istraživačka pitanja:

1. Problemi i izazovi vezani za upravljanje, odnosno administrativno-tehničke poslove ravnatelja tijekom pandemije
2. Unapređivanje procesa učenja i poučavanja te osiguravanje resursa za provedbu tih procesa u netipičnim uvjetima
3. Na koji način su ravnatelji u novonastaloj situaciji zadovoljavali potrebe učenika, učitelja i roditelja i vodili brigu o njihovoj dobrobiti
4. Koliko su im koristila postojeće znanja i vještine u vođenju škole tijekom koronakrize.
5. Briga o zdravlju i dobrobit ravnatelja
6. Koja bi znanja i iskustava, koja su stekli ravnatelju u pandemijskom vremenu, mogla biti korisna za unapređivanje rada u vremenu nakon pandemije.

## Rezultati

Nakon provedene tematske analize izdvojene osnovne teme: zazovi i problemi u organizaciji rada škola u vremenu pandemije; podrška i pomoć ravnatelja učenicima, roditeljima i učiteljima u radu; percepcija o radu i dobrobiti ravnatelja u pandemijskom vremenu te implikacije za rad u postpandemijskom vremenu.

Kad su 16. ožujka 2019. godine zbog pandemije zatvorene škole u RH, ravnatelji se sjećaju „šoka i nevjerice“ i ulaska u razdoblje neizvjesnosti, kako sami kažu „u kojemu nismo znali što nas sutra čeka“. U tim trenucima su im osobito bile važne informacije epidemiološke službe, Ministarstva znanosti i obrazovanja (u daljnjem tekstu MZO), lokalnih prosvjetnih vlasti, o kojima je ovisila organizacija rada u školi.

## Izazovi i problemi u organizaciji rada škola u vremenu pandemije

Ravnatelji škola su se u tom vremenu susreli s novim situacijama i problemima u organizaciji rad na koje su morali brzo reagirati, a u nastavku analiziramo davanje informacija i preduvjete za organizaciju nastave.

Ravnatelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju suglasni su da su informacije početkom epidemije dolazile relativno kasno. No oni su u tom početnom razdoblju imali razumijevanja za poziciju MZO jer su i njihove odluke ovisile o epidemiološkoj situaciji. Međutim, i danas, kako kaže jedan ravnatelj, kad „radimo u poludefiniranim uvjetima“, informacije opet ne stižu pravodobno. To često izaziva negativne reakcije roditelja kojima je teško objasniti da ni škole nisu na vrijeme informirane. Rad škole je prema riječima ispitanih ravnatelja, uglavnom organiziran „na osnovu nekakvih preporuka i uputa“, a kasnije i „uredbi koje je donijela Vlada RH“. Jedna ravnateljica je to opisala ovako „Upute koje smo mi dobivali možda jesu bile jasne, ali su dolazile kasno i bile su preopširne. Događalo se da dođe uputa HZJZ-a na 30 i nešto stranica na primjer u 13 sati, u 16 ili 17 sati dođe uputa MZO-a na 60 stranica, a onda to sve treba iščitati, izanalizirati da bi napisala svoje upute na jednoj stranici.“

Veliki izazov za ravnatelje je bio, prema riječima druge sudionice, „*transkripcija onih stvari koje je davalo Ministarstvo i HZJZ, a bile su na vrlo općenitom nivou i to pretvoriti u pravila koja vrijede za školu*“. Na osnovu toga su ravnatelji priređivali „*protokole organizacije nastave, protokole ulaska u školu, dezinfekcije. Sve se to napravilo, stavilo na web stranicu škole da bude vidljivo roditeljima*“.

Učitelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju također navode da su najčešće bile nejasne upute Stožera, a to se odražavalo i na informacije koje su oni dobivali od ravnatelja koji su zbog toga pomalo gubili, iako su željeli „*ostaviti dojam da je sve pod kontrolom*“.

I eksperti, koji su sudjelovali u istraživanju, potvrđuju da su „*odluke s vrha poprilično zakomplicirale rad ravnateljima budući da su često bile nejasne, ponekad kontradiktorne. Ako ćemo kompromis smatrati uspjehom onda su ravnatelju uspjeli uskladiti zahtjeve njima nadređenih i trenutnu izvanrednu situaciju*“.

### **Preduvjeti za organizaciju nastave u vremenu pandemije**

U analizi izazova i problema u radu ravnatelja tijekom pandemije, izdvojene su pretpostavke za organizaciju nastave (zaštita zdravlja, osiguravanje računala, osposobljavanje učitelja, organizacija i kvaliteta nastave), koje se u nastavku analiziraju.

#### ***Materijalno-tehnički preduvjeti za zaštitu zdravlja učenika i djelatnika škole***

Jedan od glavnih poslova ravnatelja u vremenu pandemije, prema njihovim samoiskazima, bila je sigurnost i zaštita zdravlja učenika i djelatnika škole. Ravnatelji su morali osigurati novac i nabaviti „*dezinfekcijska sredstava, maske i u prvo vrijeme barijere za dezinfekciju obuće, da smo tu sigurni*“. Bilo je teško dobiti djelatnike koji bi pomogli u održavanju higijene prostora, budući su neki od njih bili u izolaciji ili su oboljeli od COVIDA-19. U svrhu zaštite zdravlja promijenili su se „*uvjeti ulaska u školu (različita vremena ulaska učenika u školu i razdvajanje djece)*“.

#### ***Osiguravanje računala i digitalnih uređaja kao pretpostavka za organizaciju nastave***

Pandemija je prisilila prosvjetne djelatnike da u kratkom roku, gotovo od 24 sata, počnu izvoditi nastavu na daljinu. Iako je prema samoiskazima ravnatelja većina škola imala zadovoljavajuću računalnu opremu, a „*bile su osigurane i SIM kartice*“, platforme koje su odabirali ravnatelji uz pomoć informatičara padale su „*u roku pola dana*“. Počeli su se javljati i problemi u radu učitelja, dio njih nije bio dovoljno osposobljen ni pripremljen za izvođenje *online* nastave. Uz to, iako su imali ili ih je škola opskrbila osnovnom opremom, ukoliko su radili od kuće, često nisu imali „*dovoljno brzi internet za video prijenos*“, a za takav oblik nastave bila im je potrebna dodatna oprema. Probleme su imali i učitelji koji imaju svoju djecu školske dobi koja su pratila nastavu u vremenu kad su im roditelji morali poučavati svoje učenike, a zbog neadekvatnog prostora i opreme javljali su se različiti problemi i neugodnost. Jedna od ravnateljica ilustrira ovaj problem riječima da tijekom nastave „*čujete lupanje tanjura, vrisku djece i slično. Ministarstvo je to sve dobro zamislilo, ali u jednom stanu od 50 kvadrata ako vam živi profesorica, odnosno profesor s troje djece, rijetko tko ima taj takozvani mirni kutak*“, a tako neophodan za poučavanje.

Slične probleme imali su i učenici, a onima kojima roditelj nisu „*mogli osigurati opremu pomogla je škola*“. Problemi su se javljali „*u obiteljima s više djece kada bi koristili više uređaja u isto vrijeme ili kada su imali nastavu u isto vrijeme*“. U nekim ruralnim sredinama bilo je problema s internetom, odnosno signalom, a prema izvješću jednog ravnatelja, učenici su se morali „*popeti na vrh brda da bi uhvatili Internet*.“ Ravnatelji ističu i pohvaljuju nastojanja MZO-a da pomognu

osiguravanjem potrebne opreme kako bi bilo omogućeno svim učenicima pratiti nastavu na daljinu.

Učitelji potvrđuju „na početku su učenicima podijeljeni tableti, tako da su kod kuće mogli pratiti online nastavu“. Neki ističu da je njihov „ravnatelj i u ovoj situaciji uložio sve svoje snage da učenicima bude osigurano sve što je potrebno“. Jedna učiteljica navodi da je njezin ravnatelj čak odlazio u domove učenike „tamo instruirao roditelje“ i vodio računa imaju li sva siromašna djeca mogućnost pristupa internetu.

I eksperti koji su sudjelovali u ovom istraživanju ukazali su na materijalne nejednakosti, učenika i učitelja, koje su došle do izražaja tijekom pandemije.

### **Osposobljavanje i pomoć učiteljima u organizaciji i izvođenju nastave**

Kao što je prethodno rečeno, dio učitelja nije bio dovoljno educiran za rad u online okruženju, pa im je bilo potrebno „hitno osigurati dodatnu edukaciju i IKT potporu“, a školski informatičari su bili zbog toga ekstremno opterećeni „mnogim nepredvidivim zadacima“. Kolegijalna pomoć je bila na visokoj razini, pa su najčešće, kako navode ravnatelji „unutar škole organizirane su aktivnosti i pomoć učiteljima u radu“. Tijekom samog rada u nekim školama su stručni suradnici (pedagozi i psiholozi) bili na raspolaganju učiteljima, pomagali im i pružali potrebnu potporu te pratili rad virtualnih razreda.

Učitelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju imaju podijeljena mišljenja. Dok jedni imaju razumijevanja za ravnatelje i ističu njihov angažman i pomoć učiteljima, drugi misle suprotno i navode „može li on nešto pomoći to ga nije puno zanimalo, važno mu je bilo da sve štima, da ga nitko ne zove i ne žali se i to je sve“.

### **Organizacija i kvaliteta nastave**

Ravnatelji su imali ozbiljnih teškoća u organizaciji nastave i drugih aktivnosti, kako sami navode zbog „učestalih, nepredvidivih bolovanja učitelja i nedostatka kadrova za stručne zamjene, te organizaciji rada kada je dio učenika bio u na bolovanju“. Kad su učenici odlazili u izolaciju bila je neophodno uspostaviti komunikacija sa školskim liječnicima te epidemiološkom službom kojoj su dostavljani podaci o tome „tko s kime s sjedi kako bi oni mogli odrediti tko će ići u samoizolaciju“.

Kad su bili osigurali materijalni preduvjeti za izvođenje nastavnog procesa, bilo je potrebno usmjerili pozornost i na kvalitetu izvedbe. To potvrđuje i jedan od sudionika istraživanja „Kada smo bili sigurni da smo riješili resurse počeli smo se više baviti poučavanjem“. Međutim, na osnovu njihovih iskaza stječe se dojam da su ravnatelji više bili zaokupljeni organizacijskim pitanjima, a manje kvalitetom nastave. Samo jedna ravnateljica navod „Drugi korak je bio kvaliteta nastave gdje sam ja sa stručnim suradnicima na tjednoj bazi imala sastanke pa bismo raspravljali o problemima koje smo uočili“, ukazivalo se i rješavalo uočene dileme i teškoće. Druga ravnateljica navodi „imala sam tada više vremena kontrolirati nastavni proces, više biti u virtualnim učionicama i pratiti što ljudi rade, što šalju, na koji način oblikuju nastavne sate u tim čudnim okolnostima.“ Jedan od sudionika ističe „Željeli smo da kvaliteta nastave bude što bolja, ali koliko je ona stvarno bila dobra to bi trebalo dodatno istraživati iz razloga što nisu svi učitelji jednako digitalno osposobljeni, nisu možda bili pripremljeni za takav oblik rada i nisu svi htjeli u ranijim edukacijama sudjelovati onoliko koliko im je bilo omogućeno“. Dakle, prioritet je bio organizirati nastavu, a donekle se posvećivala briga i njezinoj kvaliteti.



Učitelji koji su sudjelovali u ovom istraživanju ističu „*da se uopće nije radilo na unapređenju procesa poučavanja, sve je bilo prepušteno nama učiteljima i našoj kreativnosti*“. Neki od njih navode da im ravnatelji nisu ni mogli pomoći zbog toga što nisu dovoljno kompetentni, zamjeraju im što su poslove delegirali drugima, najčešće stručnim suradnicima i informatičarima. Oni smatraju da su najviše koristi imali od kolega koji su se „*međusobno pomagali i učili jedni od drugih*“.

Zanimljivo je mišljenje jedan od eksperata koji kaže da „*je implementacija novih metoda poučavanja uspjela zahvaljujući okolnostima koje su bile neumljive i nisu pružale prostora za otpor.*“

### **Podrška i pomoć ravnatelja učenicima, roditeljima i učiteljima u radu**

Tijekom analize kao važna tema izdvojila se podrška i pomoć učenicima, njihovim roditeljima i učiteljima.

#### **Podrška i pomoć učenicima**

Prema samoiskazu ravnatelja, uz brigu za zdravlje učenika i osiguravanje pretpostavki za praćenje nastave, ravnatelji su nastojali pomoć učenicima i u drugim aspektima, a jedna od ispitanih ravnateljica kaže „*na prvome mjestu su bili učenici*“. Ravnatelji navode da im je bilo poznato da je bilo učenika koji su se „*strahovito bojali, čiji roditelji su nas kontaktirali da dijete ima napadaje panike i sl. jer su imali oboljelih u obitelji. Nastojali smo pomoći i intervenirati u svim takvim situacijama.*“ Zbog zabrinutosti za učenike i potrebe da im se pruži adekvatna podrška ravnatelji su organizirali online sastanke na kojima su učitelji „*dobivali smjernice na koji način pomoći i učenicima*“. Stručni suradnici su organizirali „*virtualne radionice*“, bili dostupni „*na chatu ili na bilo koji drugi način*“ kako bi pružali pomoć učenicima.

To u svojim iskazima potvrđuju i učitelji, i navode da su kod učenika primjećivali probleme u ponašanju (anksioznost i sl.) i potrebu za razgovorom „*o Covidu i o potresu, njihovim osjećajima, onome što su doživjeli*“.

I dok dio učitelja ističe da su njihovi ravnatelji vodili računa o učenicima i pomagali im ili organizirali pomoć i bili „*stalno na raspolaganju*“, drugi navode da ravnateljima „*interes djece uopće nije bio važan, već da se poštuju dane preporuke*“, zamjeraju im što kao ravnatelji nisu uputili učenicima poruke podrške u virtualnim razredima.

#### **Podrška i pomoć učiteljima**

Neki od ispitanih ravnatelja iskazivali su brigu zbog prevelikog opterećenja i iscrpljenosti učitelja „*pa smo pokušavali davati savjete da rade ili unutar radnog vremena ili nakon što djeca odgledaju nastavu na HRTu. Cilj je bio da taj rad smanjimo u neko razumno vrijeme jer ne može se cijeli dan raditi samo nastava*“.

Učiteljima je pružana pomoć s obzirom i na zahtjeve prema učenicima jer je „*bilo čak i učitelja koji nisu shvaćali da je njihova količina zadaća prevelika, a dijete koje ne zna, nema sposobnosti ili nema roditelja kod kuće koji će pomoći, nije moglo to pratiti*“.

Neki učitelji hvale ravnatelja i kažu „*bio je 24 sata na raspolaganju. Zbilja je bio susretljiv*“, a drugi dodaje da su učitelji „*znali u svakom trenutku kome se mogu obratiti za pomoć i kome se moraju javiti u slučaju potrebe*“. Jedan ravnatelj je „*svaku osobu nazvao i pitao kako je*“, ali ta učiteljica misli da je to jedino što je učinio za dobrobit učitelja, a iz njenog iskaza se moglo

zaključiti kako misli da to nije dovoljno. Druga sudionica navodi da je njezin ravnatelj nakon smrti kolege, a i u slučajevima smrti u obiteljima učitelja i učenika organizirao psihološku pomoć svim pogođenima.

### **Podrška i pomoć roditeljima učenika**

Nakon početnih problema s roditeljima koji su se uključivali u nastavu, ali i kako kaže jedan od ispitanih ravnatelja „*počeli biti učenici umjesto učenika*“, nametnula se potreba suradnje s roditeljima. Ravnatelji navode da su u svrhu suradnje i međusobnog boljeg razumijevanja s roditeljima, razrednici „*napravili viber grupe i redovito su bili u kontaktu svim raspoloživim online sredstvima (ZOOM i sl.)*. Jedna od ravnateljica je bila online povezana s članovima „*Vijeća roditelja te su joj bili od velike pomoći. Oni su bili prvi koji su obavještavali roditelje svojih odjela ukoliko bi došlo do samoizolacije ili potrebe da učenici napuste školu*“

Zanimljivo je da su učitelji pitanja o podršci ravnatelja roditeljima učenika izbjegavali, a jedan sudionik iz ekspertne skupine ističe: „*Ne mislim da su ravnatelji bili pretjerano uspješni u zadovoljavanju potreba svih sudionika u odgojno-obrazovnom procesu. Ne zato što nisu htjeli, nego primarno zato što nisu mogli jer okolnosti nisu bile takve, a zamjera im što su „Najmanje od svega su bili usmjereni na mentalno zdravlja*“.

### **Percepcija o radu i dobrobiti ravnatelja u pandemijskom vremenu**

Kao četvrta tema u analizi je izdvojena percepcija svih sudionika o radu i dobrobiti ravnatelja u vremenu koronakrize.

#### **Reakcije ravnatelja na novonastalu situaciju**

Svi ispitani ravnatelji su naglasili da je to razdoblje za njih bilo „*stresno i šokantno*“, a bilo je i „*poprilično napeto i svi su bili više zabrinuti zbog takvog oblika školovanja, nego i zbog zdravstvene situacije*“. Ravnatelji su kontinuirano strahovali što će se dogoditi, a kako navode „*u prvoj fazi bilo je najteže, ove godine je lakše, iskustvo čini razliku*“. Ravnatelji ovo razdoblje opisuju kao „*teško*“, a neki su se osjećali i „*izgubljeno*“, svjesni odgovornosti, kako kaže jedan od sudionika „*da mora biti tu i da mora biti za sve*“.

Prema riječima jedne ravnateljice „*odluke je trebalo donositi jako brzo i rekla bih hladne glave u vrućem trenutku*“. I drugi navode da je „*bilo izuzetno važno sagledati širu sliku, utvrditi prioritete i prema njima donositi brze, jasne odluke s kratkim uputama kako bi se posao mogao nesmetano odvijati*“. Te odluke su morale biti „*konkretne i nadasve primjenjive*“. U školama su se ljudi u prkos svemu „*dohvatili posla i snalazili onako kako su mogli i umjeli*“.

Govoreći o opterećenju poslom u pandemijskom vremenu, ravnatelji su suglasni da je dominirala neizvjesnost „*zaista ne znaš što te čeka. Naučila sam da ništa što je normalno nije normalno i da ne mogu planirati svoj radni dan*“, drugi dodaju da „*svakodnevni popodnevni pozivi mijenjaju cijelu koncepciju rada*“ uz to „*moraš biti spreman da te netko u nedjelju u 10 sati navečer nazove i da moraš rješavati samoizolacije učenika, učitelja i nešto što je nužno da se večeras poduzme, a ne sutra ujutro*.“ Ukratko pram navodima ravnatelja situacija je od njih zahtijevala „*veliki angažman i izvan radnog vremena*“.

Zanimljivo je da ravnatelji smatraju da im je donošenje odluka i upravljanje olakšavalo i to što su se pozivali na preporuke i upute MZO ili Stožera, i nisu morali previše objašnjavati. Jedan od ravnatelja navodi „*Sada se kaže tu su epidemiološke mjere i moramo tako postupati pa tu svaka priča najčešće prestaje*“. Smatraju da je njihov posao bio lakši i zbog manje uobičajenih

birokratskih zahtjeva. Jedan od sudionika istraživanja kaže „Bilo je papirologije, suglasnosti, propusnice i sl., ali količina papirologije kojom smo inače opterećeni u normalnom radu nemjerljivo je već.“ Ravnatelji navode da se „drastično se promijenio model upravljanja“.

#### **Postojeća znanja i vještine koje su ravnateljima olakšavale vođenje škole u novim uvjetima**

U novim uvjetima ravnatelji smatraju da su im bile osobito potrebne digitalne kompetencije, a oni koji ih nisu imali očito su imali i više poteškoća. Podjednako važne su bile kompetencije vođenja, osobito motiviranja ljudi. Jedan od ravnatelja navodi „koristila su mi znanja koja sam imao od prije, ali sam morao steći neka nova. Primjerice, jednu banalnu stvar održati sjednicu online.“

Dio učitelja navodi da su njihovi ravnatelji imali bolju službenu komunikaciju, a to pripisuju edukaciji, a drugi smatraju da njihovi ravnatelji nisu unaprijedili svoja znanja komunikacije i informatičke pismenosti, jedino su postali vrlo vješti u „prebacivanju odgovornosti na druge“.

Jedan od sudionik iz tzv. ekspertne skupine kritizira skupove za ravnatelje koji su redovito usmjereni na formalno vođenje škole i što moraju formalno odraditi, a „ne razvijanju upravljačke kompetencije“ pa su ranije stečena znanja ravnatelja u ovoj „situaciji bila krajnje neupotrebljiva. Sve se svelo isključivo na kreativnost i sposobnost prilagođavanja trenutku“

#### **Mogući pozitivni aspekti u radu ravnatelja koje je donijela pandemija**

Nakon isticanja niza teškoća s kojima su se suočili ravnatelji, pitanje je li pandemija donijela i nešto pozitivno, zvučalo je pomalo nepristojno. Međutim, ravnatelji su među pozitivnim stranama istaknuli suradnju i timski rad koji su tijekom pandemije došli do izražaja. U tim kriznim i novim situacijama, kako navode ravnatelji „kolektivi su postali povezaniji“, „brinuli su se jedni za druge“, „postali smo nekako bolji jedni prema drugima“ kao da nas je ova situacija „ponovo dovela u to da dišemo kao jedno i da smo dosta, dosta složni. Mislim da je to jako bitno u cijeloj ovoj priči.“

S druge strane ravnatelji misle kako se nakon pandemijskog razdoblja percepcija javnosti i roditelja o važnosti škole promijenila. Jedan od ravnatelja navodi da su „čak i oni roditelji koji su mislili da učitelji ne rade dobro svoj posao nakon ovoga shvatili što i kako oni rade“.

Poboljšala se i suradnja izvan škole, tako ravnatelji navode da su se „Sve odluke važne za dobrobit djece donosile timski uključujući školske liječnike, predstavnike vijeća roditelja i školskog odbora uz poštovanje uputa Stožera civilne zaštite i HZJZ“a potporu im je pružio Carnet i MZO i sl.

Učitelji među pozitivnim aspektima izdvajaju da su u ovom vremenu ravnatelji mogli „vidjeti koliko su ljudi spremni raditi i za to ih treba pohvaliti, olakšati im posao“ te koliko je „papirologija nepotrebna“, „koliko je važno roditeljima dati pravu informaciju na pravi način i u pravo vrijeme pa tako spriječiti njihovo uplitanje u rad učitelja“

#### **Dobrobit ravnatelj**

Sami ravnatelji navode da tijekom pandemije nisu vodili previše računa o sebi. Jedan od ravnatelja ističe kako njemu, ali i njegovim kolegama „škola i ljudi postaju bitniji od tebe. Meni su najvažnija djeca pa učitelji i cijeli kolektiv, a ja sam onda tamo negdje u zapečku, ali zato moja obitelj strada“. Nastojali su biti na raspolaganju i radnim i neradnim danima bez ograničenja. A

jedan od njih kaže „*nisam na sebe mislio ili vrlo malo*“. Prema njihovim riječima nisu skloni pokazivati u školi „*kako se osjećam već se trudim da oni vide na meni da je sve u redu i da je sve pod kontrolom*“. Neki ravnatelji su vodili brigu o sebi tako da su nastojali „*šetati i srediti misli*“.

Bez obzira na težinu situacije, ravnatelji smatraju da su o sebi naučili puno toga i da su iz „*ovog razdoblja izašli relativno uspješno*“. I druga ravnateljica navodi da je „*zadovoljna svojim angažmanom jer su rezultati rada vidljivi*“. Nezadovoljni su što nisu mogli nagraditi osobe „*koji se maksimalno trude i ulažu napor da sve funkcionira kako treba*“.

Neki učitelji su tijekom kovidkrize primijetili da „*ravnatelj nije dovoljno brinuo o svojoj dobrobiti, iscrpljivao se. On je i inače osoba koja vlastitu dobrobit stavlja iza dobrobiti ljudi kojima je nadređen. Mislim da je zapustio sebe i svoje zdravlje*“. Drugi dodaju da su kod ravnatelja uočavali „*paniku i strah od te nepoznate bolesti*“ i „*vidjelo se da se ne osjeća dobro, što je ljudski. Svima nam je tako bilo. No, nakon početnog šoka mislim da se poprilično brinuo za sebe*“. Jedna od učiteljica zaključuje „*Tko je mogao misliti o toj situaciji na vlastito zdravlje*“, a druga navodi da su primijetili da je „*ravnatelj imao puno briga, problema*“ zamjera mu što „*to nikada nije s nama podijelio*“ i misli „*da je trebao više s učiteljima razgovarati i na taj način si pomoći*“.

Slična je percepcija i jednog od ispitanika iz tzv. ekspertne skupine koji kaže da su ravnatelji „*u tom djelu zaista najmanje orijentirali prema sebi. Morali su polagati račune Ministarstvu, osnivaču, stožerima civilne zaštite tako da nisu imali kada brinuti o sebi*“.

#### ***Analiza osobine ravnatelja potrebnih za vođenje škole u neočekivanim i promjenjivim okolnostima***

Na osnovu iskustava stečenih u pandemijskom vremenu, ravnatelji navode da im je bila potrebna „*hrabrost, odlučnost, brzina, efikasnost, djelovanje u odgovarajućem trenutku*“. Oni smatraju da ravnatelj sada, a i u budućnosti mora biti „*fleksibilan, prilagodljiv, operativan, organiziran i sistematičan, informatički pismen, suradljiv, komunikativan, timski igrač*“. Uz to mora imati i ljudske kvalitete „*tolerantnost, razumijevanje i spremnost da pomogne kolegama te da prihvati promjene*“.

Ravnatelji vrijeme koronakrize percipiraju kao jedan proces u kojemu „*smo svi učili i vjerujem kako će dovesti do nekih promjena na bolje u budućnosti*“. Od onog što su naučili u ovom teškom razdoblju, ravnatelji smatraju da bi u buduću u svom radu željeli „*dijeliti poslove, zaduženja i dio odgovornosti prebaciti i na druge stručne suradnike, tražiti njihov veći angažman, ali i odgovornost za preuzete poslove*“, „*raditi dan za dan i bolje se međusobno povezati*“.

Slične osobine izdvajaju i učitelji, a smatraju da bi ravnatelji u budućnosti morali biti kompetentni u korištenju tehnologije, potrebe su im vještine komunikacije te „*da sobom budu dobro*“. Od drugih osobina i učitelji su izdvojili fleksibilnost, upornost u traženju onoga što je potrebno za rad i za učenike. „*Ne smije ljude ukalupljivati i očekivati od svih isto, već pružiti ljudima slobodu i kreativno izražavanje*“. Od ostalih osobina učitelji smatraju da ravnatelji trebaju imati jako dobro razvijenu emocionalnu i socijalnu inteligenciju, a prije svega ravnatelj mora biti otvoren, pravedan, strpljiv, prema svima jednak, spreman na kompromise, prije svega čovjek koji razumije, pomaže i kritizira, ali na primjeren način. Nadalje da se prana svima odnositi s poštovanjem i uvažavanjem, više sluša i želi čuti potrebe ljudi. Jena od učiteljica sugerira da ravnatelj „*Treba biti fleksibilan prema kolegama koji svoj posao znaju, a odlučniji prema onima koji ga izbjegavaju korektno raditi*“.

Zanimljivo je i razmišljanje jednog od sudionika iz ekspertne skupine, *on smatra da „ovo nisu novonormalne okolnosti jer nipošto nisu normalne. Ovo su izvanredne okolnosti u kojima*

*ravnatelj mora biti vrlo, vrlo prilagodljiv. Mišljenja sam da bi se u tom smislu trebalo dosta raditi na jačanju njegovih upravljačkih kompetencija i na učvršćivanju integriteta, i nije moguće očekivati uspješnog ravnatelja bez snažne podrške bilo od strane osnivača, bilo od strane resornog Ministarstva. Taj novi ravnatelj definitivno bi trebao imati jednu vrstu usavršavanja kroz module koji bi ga upućivali ka razvijanju kompetencija upravljanja u krizama.“*

## Rasprava

Svi sudionici ovog istraživanja slažu se da ravnateljima nije bilo lako napraviti upute o organizaciji nastave u izvanrednim i nepredvidivim pandemijskim okolnostima, budući da su dobivali kasno, opširne, često kontradiktorne upute i odluke MZO i Stožera. I u drugim istraživanjima ravnatelji se žale na nedostatak smjernica, problematično donošenje odluka na višim razinama što im je otežavalo rad te donošenje i provedbu odluka na razini škole (Hayes, Flowers i Williams, 2021).

Rezultati ovog istraživanja sugeriraju da su se administrativno-tehnički poslovi ravnatelja tijekom pandemije dodatno povećali. Uz to što je bilo potrebno uskladiti zahtjeve i upute nadređenih s organizacijom rada, još veći problem je bio osmisliti učinkovita rješenja za nabavku opreme koja je nedostajala (npr. prijenosna računala za učitelje i učenike) kako bi mogli raditi na daljinu, prenamijeniti sredstva za održavanje higijene prostora, pronaći zamjene za učitelje i djelatnike koji su oboljeli ili su morali u izolaciju.

U ovom, kao i u drugim istraživanjima (Flack i sur., 2021) moglo se zaključiti kako su nejednakosti, koje su bile evidentne i ranije, tijekom pandemije isplivale na površinu, a ponajprije su se uočavale u nedostatku računalne opreme kod siromašnijih učenika, lošim tehničkim mogućnostima za internet, osobito u ruralnim sredinama. Mnogi učenici, a i učitelji nisu imali zadovoljavajuće, ponekad ni minimalne, uvjete u svojim domovima za izvođenje nastave na daljinu, što ih je dovelo u neugodan položaj. Oko ovog problema suglasni su svi sudionici ovog istraživanja.

Važan preduvjet za izvođenje nastave na daljinu bila je edukacija učitelja. U Hrvatskoj kao i u drugim zemljama, svi učitelji nisu imali zadovoljavajuću razinu informatičke pismenosti (Weiner i sur., 2021). Ravnatelji su nastojali ublažiti ove probleme tako da su poticali međusobnu podršku i instrumentalnu pomoć među kolegama, kako bi svi mogli odgovoriti na potrebe učenika i sami učiti u kriznim teškim vremenima. Međusobna suradnja, prema mišljenju velikog broja ispitanika ovog istraživanja, važan je pozitivan ishod koronakrize.

Usprkos svim teškoćama, ravnatelji su prema rezultatima ovog istraživanja, uspijevali osigurati materijalne preduvjete za izvođenje nastavnog procesa, ali se čini da nisu uspjeli dovoljno pozornosti posvetiti kvaliteti nastave.

Rezultati ovog istraživanja sugeriraju da su ravnatelji vodili računa o dobrobiti i nastojali su, tijekom potpunog zatvaranja, ali i u novonormalnim uvjetima, pružiti socijalno-emocionalnu podršku, učenicima i učiteljima. Može se zaključiti da su oni svoj stil vođenja nastojali prilagoditi novonastaloj situaciji (situacijski pristup). Prakticirali su usmjeravajuća (pomaganje i motiviranje učenika te učitelja da ostvare ciljeve poučavanja i sl.) i podržavajuća ponašanja (usmjerenost na ljude i odnose, izgradnju zajedništva, međusobno poštovanje i sl.). I u drugim istraživanjima se navodi da su ravnatelji uvrstili u svoje prioritete i posvetiti pozornost dobrobiti ljudi (Varela i Fedynich, 2020). Kad je riječ o roditeljima, rezultati ovog istraživanja pokazuju da su se ravnatelji više bili orijentirani na pomoć roditelja u organizaciji rada, a manje su oni pružali podršku i pomoć roditeljima.

Iako poneki učitelji misle suprotno, većina sudionika se slaže da su u vremenu koronakrize ravnatelji radili pod ogromnim pritiskom, izloženi visokim razinama stresa i nisu vodili dovoljno računa o sobnoj dobrobiti. Slični rezultati utvrđeni su i u drugim istraživanjima (Stone-Johnson i Weiner, 2020). Stres s kojim su se suočavali ravnatelji u vođenju škole tijekom pandemije itekako je mogao ostaviti traga na njihovo zdravlje i dobrobit.

Prema mišljenju sudionika ovog istraživanja ravnatelji moraju dodatno posvetiti pozornost, poboljšati digitalnih kompetencije, kompetencije vođenja i motiviranja ljudi. Na osnovu rezultata ovog istraživanja izdvojene su osobine ravnatelja koje u im neophodne u kriznim i uobičajenim okolnostima, u sadašnjem i budućem vremenu, a donosimo ih u pregledu u tablic1.

Tablica 1. *Osobine ravnatelja*

POŽELJNE OSOBINE RAVNATELJA ZA RAD	LJUDSKE KVALITETE RAVNATELJA
fleksibilnost	hrabrost
inovativnost	odlučnost
brzina	tolerantnost
operativnost	upornost
sistematičnost	spremnost da pomaže
oštroumnost	otvorenost
komunikativnost	pravednost
da bude „timski igrač“	strpljivost
	susretljivost

Nakon provedenog istraživanja nameće se zaključak kako je realnost pandemijskih izazova stvorila prilike za promjene u stilu rada ravnatelja. Iz ove analize je razvidno da su se neki isticani, a nedovoljno prakticirani, teorijski koncepti tijekom koronakrize nametnuli u praksi, čini se daće imati i važnu ulogu u budućnosti, a zasnivaju se na načelima suosjećajnog, autentičnog, participativnog i distributivnog vođenja. Sudionici ovog istraživanja, ako važne aspekte u radu ravnatelja ističu kolegijalni, osnažujući i vrijednosno usmjereni, relacijski pristup. Ravnatelji trebaju posvećivati više pozornosti vrijednosti međusobnog poštovanja i odanosti, kolektivne mudrost, zajedničkog stvaranja smisla, suradnje, empatije i sl.

Važna doprinos ovog rada je u sagledavanju problema i izazova u radu ravnatelja tijekom koronakrize te proširivanju spoznaja o važnim osobinama ravnatelja i mogućim promjena u vođenju škola u budućnosti. Rezultati ovog istraživanja poslužiti će kao podloga za izradu mjernog instrumenta koji će se koristiti u kvantitativnom istraživanju.

Uz navedene prednosti, ovo istraživanje ima razumljiva ograničenja, a ponajprije podaci su skupljeni iz virtualnih razgovora, a nalazi se ne mogu generalizirati. Uz to, problem istraživani iz perspektive ravnatelja, učitelja i ljudi koji se profesionalno bave statusom ravnatelja, ali nedostaje percepcija roditelja i učenika, pa se sugerira budućim istraživačima da im posvete posebnu pozornost.

### **Zaključak**

Usprkos neizvjesnosti i teškim uvjetima u kojima su tijekom pandemije radili ravnatelji osnovnih škola, prema mišljenju većine sudionika ovog istraživanja oni su napravili važan posao i dobro se

snašli te naučili puno o sebi i reakcijama u kriznim situacijama. Kao da ih je taj neugodni kontekst prisilio na učenje i snalaženje, ali nove uvide. To se ponajprije odnosi na važnost zajedništva i međusobne suradnje u samoj školi, a takvi odnosi su pogodno okruženje za učenje i poučavanje. Ovo iskustvo je ravnatelje usmjerilo na konstruktivniji tip vođenja koji se zasniva na suosjećajnom, autentičnom, participativnom i distributivnom vođenju.

Svakako bi ravnateljima bila potrebno i daljnje usavršavanje o korištenju moderne obrazovne tehnologije, komunikaciji i motiviranju ljudi.

## Literatura

- Bilić, V. (2016). Pedagogija odnosa. U V. Bilić i S. Bašić (ur.) Odnosi u školi – prilozi za pedagogiju odnosa, str. 6-19. Zagreb: Učiteljski fakultet.
- Flack, C. B., Walker, L., Bickerstaff, A., Earle, H. i Johnson, C. L. (2021). Principal perspectives on the impact of COVID-19: Pathways toward equity in Australian schools. Melbourne: Pivot Professional Learning.
- Hauseman, C., Darazsi, S. i Kent, S. (2020). Collaboration, Communication and Wellness: Response to the COVID-19 Pandemic in Manitoba Schools. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 48(2), 70-77.
- Hayes, S. D., Flowers, J., & Williams, S. M. (2021). "Constant Communication": Rural Principals' Leadership Practices During a Global Pandemic. *Frontiers in Education*, 5, 1–11.
- Koehn, N. (2020). Real leaders are forged in crisis. *Harvard Business Review*, 3, 1-6
- Kovač, V., Staničić, S. i Buchberger, I. (2014). Obilježja i izazovi distributivnog školskog vođenja. *Školski vjesnik*, 63(3), 395-412.
- Marshall, J., Roache, D. i Moody-Marshall, R. (2020). Crisis leadership: A critical examination of educational leadership in higher education in the midst of the COVID-19 Pandemic. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management)*, 48(3), 30-37.
- Mejovšek, M. (2013). Metode znanstvenog istraživanja u društvenim i humanističkim znanostima. Jastrebarsko: Naklada Slap.
- Pollock, K. (2020). School Leaders' Work During the COVID-19 Pandemic: A Two-Pronged Approach. *International Studies in Educational Administration*, 48(3), 38-44.
- Sorić, I., Burić, I. i Penezić, Z. (2021). Osobni i kontekstualni čimbenici emocionalne iscrpljenosti školskih ravnatelja tijekom pandemije COVID-19. *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 30(2), 203-225.
- Stone-Johnson, C. i Weiner, M. J. (2020). Principal professionalism in the time of COVID-19. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3–4), 367–374.
- Varela, D. G. i Fedynich, L. (2020). Leading schools from a social distance: Surveying south texas school district leadership during the COVID-19 pandemic. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 38 (4), 1-10.
- Weiner, J., Francois, C., Stone-Johnson, C. i Childs, J. (2021) Keep safe, keep learning: principals' role in creating psychological safety and organizational learning during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Education*, 5, 1-17.