

## KARAKTERISTIKE DEMOKRATSKE ŠKOLSKE KULTURE I DEMOKRATSKOGA ŠKOLSKOG VOĐENJA U OSNOVNIM ŠKOLAMA IZ UČITELJSKE PERSPEKTIVE

Monika Pažur

Učiteljski fakultet, Sveučilište  
u Zagrebu, Hrvatska  
monika.pazur@ufzg.hr

Primljeno: 30. 4. 2020.

*U radu je prikazano istraživanje u kojem se ispitala razvijenost i karakteristike određenih obilježja demokratske školske kulture i demokratskog školskog vođenja u osnovnim školama. U istraživanju je sudjelovao 651 učitelj iz Grada Zagreba i Zagrebačke županije. Istraživanje je provedeno anketnim ispitivanjem putem upitnika koji je sadržavao Instrument za mjerenje obilježja demokratskog školskog vođenja (izrađen za potrebe istraživanja) i Instrument za mjerenje obilježja demokratske školske kulture (preuzet iz: Spajić-Vrkaš, 2016). Ukupno gledano, rezultati pokazuju da učitelji percipiraju vođenje u njihovoj školi kao umjereno demokratsko do vrlo demokratsko. Procjenjujući obilježja školske kulture, učitelji primjećuju umjerenu razvijenost demokratskih, ali i nedemokratskih obilježja školske kulture. Međutim, ipak u većoj mjeri smatraju da njihova školska kultura posjeduje ona obilježja koja je čine demokratskom. Veću razvijenost obilježja demokratskog školskog vođenja percipiraju učitelji koji su na početku svoje karijere i oni koji su zaposleni u školama u kojima je aktualni ravnatelj na toj poziciji kraće od pet godina. Veću razvijenost obilježja demokratske školske kulture percipiraju učitelji zaposleni u prigradskim i malim školama.*

**Ključne riječi:** demokracija, osnovna škola, školska kultura, školsko vođenje, učitelji

## Uvod

Jedna od temeljnih svrha škole jest odgovoriti na potrebe i zahtjeve suvremenog demokratskog društva te pripremiti učenike za buduće kompetentno sudjelovanje u takvom društvu (Epstein, 2001). Dokumenti, zakoni, strategije i preporuke globalne (UNESCO, 1995; UN, 1998), europske (Europska unija, 1998; Vijeće Europe, 2000) i hrvatske (HS, 2014) odgojno-obrazovne politike, kao temelj razvoja demokratskih društava, zahtijevaju od školskog sustava da kod svojih učenika<sup>1</sup> razvijaju građansku kompetenciju koja će ih učiniti aktivnim građanima u zajednicama u kojima djeluju. Kako bi škole odgovorile na te zahtjeve i ostvarile spomenute ciljeve, one otvaraju vrata elementima demokracije. Međutim, razvijanje demokracije u školama dugotrajan je proces koji zahtjeva kontinuirano i sustavno djelovanje (Rusch, 1994; Reitzug i O'Hair, 2002). Važnost povezivanja demokracije i obrazovanja među prvima je naglašavao John Dewey (1916), ističući kako bi škole trebale biti središte društvene aktivnosti i ključ društvenog angažmana u zajednici. U današnje vrijeme, međunarodne organizacije zahtijevaju od svojih država članica da razvijaju odgojno-obrazovne politike koje pospješuju procese demokratizacije škola (UNESCO, 2016; OECD, 2020). Uspješna demokratizacija škola postoji u sustavu u kojemu se paralelno radi na demokratizaciji čitavog sustava odgoja i obrazovanja te na parcijalnoj demokratizaciji odgojno-obrazovnih institucija (Dundar, 2013), odnosno demokratizaciji raznih odgojno-obrazovnih komponenata (Bondarenko i Kozulin, 2006). Školska kultura, koja podrazumijeva cjelokupne odnose u školi (Spajić-Vrkaš, 2016) i školsko vođenje, odnosno proces utjecaja jedne ili više osoba na ostvarenje unaprijed postavljenih ciljeva škole (Bush, 2019), ključni su elementi svake škole te njihova obilježja utječu na stupanj razvitka elementa demokracije u određenoj školi. Prema Deweyu (1916), upravo je ravnatelj odgovoran za razvoj demokratske škole te je dužan oblikovati njezin rad oko temeljnih demokratskih vrijednosti koje među njenim akterima potiču jednakost i socijalnu pravdu.

---

<sup>1</sup> Svi izrazi koji se koriste, a imaju rodno značenje, obuhvaćaju na jednak način i muški i ženski rod.

Kombiniranjem niza obilježja školske kulture i školskog vođenja, autori razvijaju različite teorijske konstrukte izvedene prema određenim kriterijima, različite takozvane *tipove školskih kultura* (Hargreaves, 1995; Stoll i Fink, 2000) i *tipove školskog vođenja* (Bass i Bass, 2008; Bush, 2019). Pritom neki autori prepoznaju tip školske kulture koji nazivaju »demokratska školska kultura« (Rusch, 1994; Spajić-Vrkaš *et al.*, 2014) te tip školskog vođenja pod imenom »demokratsko školsko vođenje« (Bass i Bass, 2008; Goleman *et al.*, 2012). Ovo istraživanje ispituje razvijenost i karakteristike određenih obilježja demokratske škole kulture i demokratskog školskog vođenja u osnovnim školama u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji.

## Zahtjevi za demokratizacijom škola

Različiti strateški i zakonodavni dokumenti doprinose oblikovanju školske kulture i školskog vođenja. Promjena ovih elemenata škole u nekom smjeru, pa tako i u smjeru veće demokratizacije moguća je, međutim, radi se o teškom i dugom procesu (Fullan, 2007) koji mora biti prilagođen specifičnostima svake škole (Stoll i Fink, 2000) i mora uključivati sve članove školske zajednice (Hargreaves, 1999). Michael Fullan (2005) piše kako impuls za promjenu škola dolazi iz reformi sustava odgoja i obrazovanja, odnosno iz nastojanja različitih država da unaprijede svoje škole kako bi odgovorile na socijalna i ekonomska očekivanja koja nameće društvo i svakodnevni život. Vanjski utjecaji na promjene u školama mogu dolaziti s međunarodne razine (kao što su Ujedinjeni narodi, UNESCO, UNICEF, Vijeće Europe i Europska unija), putem organizacija koje imaju veliki broj zemalja članica te koje već dulje vrijeme djeluju u području odgojno-obrazovne politike. Demokratizacija škola može se odvijati na sustavnoj razini, odnosno uvođenjem sadržaja vezanih uz ljudska prava i demokratsko građanstvo<sup>2</sup> u sve škole (Vijeće Europe, 2010), a može se i odvijati pojedinačno

---

<sup>2</sup> Odgoj i obrazovanje za ljudska prava i demokratsko građanstvo definira se prema Svjetskom programu za obrazovanje za ljudska prava Ujedinjenih naroda u kojem se navodi da se njime smatraju edukacije, treninzi i informacije čiji je cilj izgradnja univerzalne kulture ljudskih prava (*World Programme for Human Rights Education*, 2004).

na inicijativu samih škola, uključivanjem svih aktera u razne procese demokratizacije (Dundar, 2013).

Globalni zahtjevi za demokratizacijom sustava odgoja i obrazovanja, pa tako i samih škola, kreću i temelje se na *Povelji Ujedinjenih naroda* i *Općoj deklaraciji o ljudskim pravima* (1949) koje propisuju da svatko ima pravo na odgoj i obrazovanje, a koje mora biti usmjereno cjelovitom razvoju ljudskog bića i promicati poštivanje ljudskih prava. Na europskoj razini demokratizacija u obrazovanju potiče se na temelju *Europske konvencije za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda* (1950) koja uvodi zabranu uskraćivanja prava na obrazovanje, pritom podrazumijevajući i pravo svakog pojedinca da se upozna sa svojim ljudskim pravima i temeljima razvoja demokratskog društva. Značajan je akter u području obrazovanja za demokraciju Vijeće Europe, koje nizom preporuka<sup>3</sup> nastoji utjecati na demokratizaciju obrazovanja svojih država članica te Europska unija koja je donijela *Preporuku 1111* (1989) o europskoj dimenziji obrazovanja u kojoj potiče zemlje članice Europske unije da obrazovanjem utječu na političku apatiju i demokratski deficit građana. Na nacionalnoj razini, u *Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi* (NN 07/17) jedan od pet temeljnih ciljeva odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj jest »Odgajati i obrazovati učenike ... za aktivno i odgovorno sudjelovanje u demokratskom razvoju društva« (čl. 4 (1)). Nadalje, *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije* (HS, 2014) predviđa razvoj obrazovanja koje će poštovati ljudska prava te u kojemu će se odluke donositi na demokratski način uz sudjelovanje svih ključnih čimbenika.

Zahtjevi za uvođenjem elemenata demokratizacije<sup>4</sup> u institucije odgoja i obrazovanja postavljaju se i na razini teorije odgoja i obrazovanja, a često su istaknuti kao oni koji doprinose povećanju uspješ-

---

<sup>3</sup> Neke su od najznačajnijih: *Preporuka br. R(85)7 o poučavanju i učenju o ljudskim pravima u školama* (1985) i *Preporuka br.(2002) 12 o obrazovanju za demokratsko građanstvo*.

<sup>4</sup> Pod »elementima demokratizacije« podrazumijeva se implementacija temeljnih demokratskih vrijednosti kao što su jednakopravnost, poštivanje tuđeg dostojanstva i smisljena participacija uz poticanje i njegovanje individualnih i grupnih inicijativa. (Prilagođeno od Vijeća Europe, iz *Handbook on Values for Life in a Democracy*, 2009.)

nosti škola.<sup>5</sup> Predstavnici kritičke pedagogije (McLaren, 1988; Apple, 1998; Freire, 2005) ističu da je promjena u smjeru demokratizacije nužan uvjet za osiguranje uspješnosti svih učenika. Michael W. Apple (1998) govori o novom znanju koje učenici trebaju steći putem vlastita aktivnog djelovanja i putem dijaloga između učenika i učitelja. Paolo Freire (2005) zahtjeva od kurikuluma da dijalog učini temeljnim načinom učenja. Pritom, kako navodi Peter McLaren (1988), kod učenika treba razvijati vještinu kritičkog mišljenja u odnosu na društvo u kojemu žive. Elementi demokratizacije škola često su izraženi i u konceptima alternativnih škola. Jedna od najznačajnijih ideja škole Summerhill (Neill, 1999) jest ideja samoupravljanja škole, gdje na općem školskom sastanku glas djeteta vrijedi jednako kao i glas učitelja. Također, i ideja Waldorfske škole temelji se na kolektivnoj samoupravi u školi, suradnji učitelja i roditelja (Steiner, 2016). Maria Montessori (2003) zalaže se za otvoren i fleksibilan kurikulum u čijem razvoju mogu sudjelovati i sami učenici. Naposljetku, različiti autori prepoznaju elemente demokratizacije kao elemente uspješnih i djelotvornih škola (Sammons *et al.*, 1995, Hoy *et al.*, 1991).

## Demokratska školska kultura

Demokratske vrijednosti i demokratske norme predstavljaju važne preduvjete za razvoj *demokratske školske kulture* (u daljnjem tekstu DŠK) (Apple i Beane, 1995). Na njima se treba temeljiti rad škole, a posljedično se na temelju njih razvijaju demokratski odnosi (Hyde i LaPrad, 2015). Razvoj DŠK integriran je i u elemente kurikuluma, školskog vođenja i sadržaje učenja i poučavanja (Dunder, 2013). Kurikulum treba sadržavati elemente iz područja odgoja i obrazovanja za ljudska prava i demokratsko građanstvo (Apple i Beane, 1995), a u procesima vođenja postoji raspodjela uloga prilikom donošenja odluka te se uključuju i učitelji i učenici i roditelji (Dunder, 2013).

Istraživanja u području DŠK (Rusch, 1994; Reitzug i O'Hair, 2002) ukazuju na to da je razvoj DŠK proces koji zahtjeva vrijeme, trud i kontinuiran rad. Na samome početku toga procesa važno je za-

---

<sup>5</sup> Uspješnim se školama najčešće smatraju one škole u kojima učenici postižu bolje rezultate (Deal i Peterson, 1999).

jednički odrediti značenje pojmova demokracije i demokratskih vrijednosti. Samo jednoznačno razumijevanje ovih pojmova može dovesti do zajedničke vizije promjene (Fullan, 2007). U ovom istraživanju *demokratskom školskom kulturom* smatrat će se kultura koja se temelji na demokratskim vrijednostima i demokratskim normama na kojima gradi i njeguje demokratske školske odnose (Pažur, 2019).

## Demokratsko školsko vođenje

Autori koji se bave *demokratskim školskim vođenjem* (u daljnjem tekstu DŠV) (Riley, 2003; Møller, 2006; Woods, 2005; 2007) slažu se da je njegova ključna karakteristika podjela odgovornosti i uključivanje većeg broja ljudi u procese vođenja. Uz element podijeljenog školskog vođenja, dodatni je element DŠV razbijanje postojećih hijerarhijskih struktura u školi (Kilicoglu, 2018) što se manifestira putem cirkulacionog pokretanja i preuzimanja inicijativa u procesima razvoja škole raznih zainteresiranih aktera, primarno učitelja i učenika (Pažur i Kovač, 2019). Osiguranje uvjeta za poticanje demokratskih procesa i participaciju podrazumijeva razvoj okruženja koje potiče dijeljenje ideja, iskrenost, otvorenost i fleksibilnost (Jwan i Kisaka, 2017). Ključni akteri za stvaranje demokracije oni su koji se nalaze na pozicijama vođenja i posjeduju institucionalni autoritet (Dorczak, 2014). Stoga je ravnatelj u Republici Hrvatskoj (RH) ključna osoba odgovorna za vođenje škole. Kako bi prakticirao DŠV, ravnatelj škole treba razvijati vrijednosti organizacije, kao što su zajednička odgovornost, povjerenje i aktivizam (Woods, 2005). Nadalje, poticanjem otvorenog pristupa znanju (Woods, 2005), primjećivanjem uspjeha i pohvalama za uspješno obavljene zadatke (Parham, 1944) ravnatelj utječe na razvoj samopouzdanja kod učitelja, što je preduvjet za nastanak i preuzimanje inicijativa vođenja. Vrlo je važno da ravnatelj svojim primjerom njeguje i u svakodnevnoj praksi prakticira osnovne demokratske vrijednosti (Woods, 2005) te da na taj način bude primjer vizije koju promovira (Riley, 2003).

Istraživanja u području DŠV ukazuju na višestruke pozitivne efekte koje razvoj ovog tipa vođenja ima na učitelje (Kars i Inandi, 2018; Peker *et al.*, 2018), učenike (Magner i Nowak, 2012; Quinn i Owen, 2016) i na školu u cjelini (Delgado, 2014; Gülbeher, 2016).

*Demokratsko školsko vođenje* u ovom istraživanju razumije se kao vođenje u kojem se odgovornost za vođenje i razvoj organizacije dijeli i cirkulira između svih zainteresiranih aktera, a čiji je fokus razvoj i prakticiranje demokracije u svakodnevnim aktivnostima te u svim sferama školskog života (Pažur i Kovač, 2019).

## **Metodologija**

### ***Ciljevi istraživanja***

Ovo istraživanje ima dva specifična istraživačka cilja:

1. Utvrditi percepciju učitelja o razvijenosti određenih obilježja demokratske školske kulture i demokratskoga školskog vođenja u osnovnim školama u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji.
2. Utvrditi postoje li razlike u percepciji razvijenosti obilježja demokratske školske kulture i demokratskog školskog vođenja između različitih grupa učitelja u odnosu na duljinu njihova radnog iskustva, na duljinu obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja te na karakteristike škola u kojima su zaposleni (lokacija škole, veličina škole).

### ***Uzorak i prikupljanje podataka***

Ispitanici istraživanja su učitelji zaposleni u osnovnim školama. U istraživanju je sudjelovao ukupno 651 učitelj iz 20 osnovnih škola na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije. Uzorak je sačinjavalo ukupno 65.1 % učitelja iz područja Grada Zagreba i 34.9 % učitelja s područja Zagrebačke županije. Uzorak škola uključenih u istraživanje rezultat je slučajnog odabira prema kriteriju proporcionalnosti osnovnih obilježja škola na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije<sup>6</sup>.

Prilikom formiranja uzorka uzete su u obzir nezavisne varijable koje su se ispitivale u istraživanju: veličina škole, lokacija škole, duljina radnog iskustva učitelja u školi te duljina obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja (Tablica 1).

---

<sup>6</sup> Detaljnije o stratifikaciji uzorka moguće je pronaći u Pažur (2019).

**Tablica 1.** Struktura uzorka u odnosu na nezavisne varijable (N=651)

Nezavisna varijabla	Elementi	Postotak učitelja iz ukupnog uzorka (%)
Lokacija škole	Gradska	74.3 %
	Prigradska	25.7 %
Veličina škole	Mala (< 300 učenika)	12.9 %
	Srednja (301 – 600 učenika)	41.5 %
	Velika (> 600 učenika)	45.6 %
Radno iskustvo učitelja u školi	Nekoliko mjeseci do 9 godina	31.2 %
	10 – 19 godina	30.0 %
	20 – 29 godina	23.7 %
	30 i više godina	12.3 %
Duljina obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja	1 – 5 godina	47.3 %
	6 – 9 godina	35.5 %
	10 i više godina	17.2 %

Prikupljanje podataka odvijalo se u siječnju i veljači 2019. godine u školama koje su prethodno putem *online* obrasca iskazale interes za sudjelovanje u istraživanju. Podatci su prikupljeni ili izravno, dolaskom istraživačice u školu za vrijeme Učiteljskog vijeća (55 %), ili su šifrirani upitnici poslani školama poštom<sup>7</sup> (45 %). U prosjeku je u školama upitnike ispunilo 72 % od ukupnog broja zaposlenih učitelja i stručnih suradnika (najmanje 40 %, a najviše 100 %).

### **Metoda i instrumenti**

Ovo istraživanje provedeno je anketnim ispitivanjem za koje su se koristila dva instrumenta: *Instrument za mjerenje obilježja demokratske*

<sup>7</sup> Netko iz stručne službe u školi (pedagog, psiholog) primio je kuvertu s upitnicima, za vrijeme Učiteljskog vijeća proveo anketu te šifrirane upitnike grupno vratio poštom istraživačici.



*školske kulture* i *Instrument za mjerenje obilježja demokratskog školskog vođenja*.

*Instrument za mjerenje obilježja demokratske školske kulture* (DŠK) do sada je primijenjen u tri istraživanja tijekom kojih je dodatno razrađivan i usavršavan (Batarelo *et al.*, 2010; Spajić-Vrkaš *et al.*, 2014; Spajić-Vrkaš, 2016). Instrument za ispitivanje obilježja DŠK sadržavao je 32 tvrdnje. Svaku tvrdnju sudionici istraživanja procijenili su na ljestvici od 1 do 5 s obzirom na to u kojoj se mjeri, prema njihovu mišljenju, određena tvrdnja odnosi na njihovu školu. Na podacima prikupljenim u glavnom istraživanju (N=651), faktorska analiza s *oblimin rotacijom* polučila je 5 faktora koji prikazuju latentne tipove razvoja školskih kultura u odnosu na prisutnost ili odsutnost demokratskih obilježja: Školska kultura orijentirana prema *društvenima temama*; Školska kultura s *pretežno autoritarnim obilježjima*; Školska kultura s pretežno demokratskim obilježjima; Školska kultura orijentirana prema nenasilnom rješavanju sukoba; Školska kultura orijentirana prema *učeničkoj participaciji u radu škole*. Instrumentom je objašnjeno 52.1 % varijance ( $\alpha = .816$ ). U određenim analizama,<sup>8</sup> a s obzirom na ciljeve istraživanja, koristit će se subdimenzija nazvana: Školska kultura s pretežno demokratskim obilježjima.<sup>9</sup> Cronbach' Alpha za ovu supskalu iznosi  $\alpha = .823$ . Ova supskala sastoji se od sedam čestica koje se odnose na školsku kulturu u kojoj: učenici poštuju svoje učitelje, a učitelji paze da ne povrijede dostojanstvo svojih učenika; učitelji naglašavaju pozitivne, a ne negativne strane učenika; se razvija osjećaj zadovoljstva; učenici imaju snažan osjećaj pripadnosti školi i njihov je glas važan prilikom donošenja odluka; učitelji od njih traže da kritički propituju ono što uče.

Instrument kojim su mjerena obilježja demokratskog školskog vođenja (DŠV) izrađen je za potrebe ovoga istraživanja. Razvoj instrumenta imao je nekoliko faza: teorijska konstrukcija, ekspertna validacija i pilot istraživanje.<sup>10</sup> Instrument za ispitivanje obilježja DŠV

<sup>8</sup> Onima koje se odnose na drugi specifični istraživački cilj.

<sup>9</sup> Radi jednostavnosti u nastavku teksta nije korišten puni, već skraćeni naziv za ovaj faktor: *Demokratska školska kultura*. Ovaj naziv ne podrazumijeva da faktor sadrži sva obilježja demokratske školske kulture.

<sup>10</sup> Detaljnije objašnjeno u Pažur, 2020.

sadržavao je 32 tvrdnje. Za svaku tvrdnju sudionici istraživanja procijenili su na ljestvici od 1 do 5 u kojoj se mjeri ona odnosi na njihovog ravnatelja. Na podacima prikupljenima u glavnom istraživanju (N=651) napravljena je faktorska analiza. Upitnikom je objašnjeno 67 % varijance. Cronbachov  $\alpha$  koeficijent pouzdanosti za čitav instrument iznosi  $\alpha = .981$ . Faktorskom analizom dobivena su 2 faktora koja su u *oblimin rotaciji* u međusobnoj visokoj korelaciji –  $r = 0.726$ . Na temelju dobivenih rezultata zaključuje se kako se ovim instrumentom mjeri jedan generalni faktor koji opisuje fenomen DŠV s obzirom na to da su zadovoljene sve 4 hipoteze prema Edwardu Carminesu i Richardu Zelleru (1979), a koje trebaju biti zadovoljene da bi instrument ukazivao na jednodimenzionalnost predmeta mjerenja<sup>11</sup>.

## Rezultati

Prema procjenama učitelja, vođenje u školama sudionicama istraživanja u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji u značajnoj mjeri sadrži obilježja DŠV. Specifičnije, aritmetička sredina za sve procjene slaganja s tvrdnjama u instrumentu iznosi 4.16 (SD=0.723). Sve pojedinačne tvrdnje u instrumentu pokazale su laganu ili izraženu pozitivnu distribuciju (Tablica 2). Percepcija učitelja jest takva da od predloženih obilježja DŠV njihovi ravnatelji u najvećoj mjeri omogućuju svim članovima školske organizacije da im se slobodno obraćaju kada trebaju njihovu pomoć (M=4.42, SD=0.87). Nadalje, ravnatelji komuniciraju s donositeljima odluka i zalažu se za pokretanje pozitivnih promjena u školi (M=4.38, SD=0.85) te prihvaćaju inicijative koje su predložili učitelji (M=4.36, SD=0.86). Najslabije ocijenjene tvrdnje u ovom istraživanju (posljednjih pet) odnose se na uključivanje učenika u procese donošenja odluka. Najrjeđa karakteristika DŠV, prema percepciji učitelja, jest ta da ravnatelji izravno i neizravno uključuju učenike u ocjenjivanje uspješnosti njihova rada (M=3.60, SD=1.05). Nadalje, karakteristike DŠV-a koje se rjeđe pojavljuju u školama jesu one koje navode da

---

<sup>11</sup> U faktorskoj analizi prije rotacije proporcija varijance prvog dobivenog faktora objašnjava 62 % varijance, a sljedeći faktor objašnjava približno jednake proporcije preostale varijance, uz postupno smanjivanje. Sve 32 čestice imaju velike saturacije na prvom faktoru (između 0.861 – 0.603) i sve imaju veće saturacije na prvom faktoru nego na drugom.

ravnatelj potiču učenike na davanje mišljenja i povratnih informacija o pitanjima kurikuluma ( $M = 3.66$ ,  $SD = 1.08$ ), prilikom donošenja odluka vrednuju glas učenika jednako kao i glas odraslih ( $M = 3.72$ ,  $SD = 0.99$ ) te su spremni preuzeti odgovornost za odluku donesenu na temelju inicijative učenika ( $M = 3.95$ ,  $SD = 0.97$ ).

**Tablica 2.** Procjena sudionika istraživanja o prisustvu ispitanih obilježja demokratskog školskog vođenja: 5 najviše zastupljenih i 5 najslabije zastupljenih obilježja DŠV

	nimalo + malo	mного + vrlo mного	M	SD
Svi članovi školske organizacije slobodno se obraćaju ravnatelju kada trebaju njegovu pomoć.	4,6%	87,9%	4,42	,87
Ravnatelj komunicira s donosiocima odluka i zalaže se za pokretanje pozitivnih promjena u školi.	3,8%	87,3%	4,38	,85
Ravnatelj prihvaća inicijative (ideje, prijedloge, inovacije) koje su predložili učitelji.	4,5%	85,5%	4,36	,86
U slučaju sukoba, ravnatelj osigurava dijalog sa svim sudionicima uključenima u sukob.	4,9%	84,9%	4,35	,89
Ravnatelj njeguje timski rad.	4,9%	85,9%	4,34	,89
...				
Ravnatelj prihvaća inicijative (ideje, prijedloge, inovacije) koje su predložili učenici.	6,1%	71,3%	3,95	,94
Ravnatelj u pravilu uključuje sve dionike (učitelje, učenike, stručne suradnike, administrativno i tehničko osoblje) u oblikovanje prijedloga o kojima glasuje školski odbor.	10,0%	68,9%	3,91	1,07
U situacijama u kojima je to moguće, ravnatelj prilikom donošenja odluka vrednuje glas učenika jednako kao i glas odraslih.	9,9%	61,9%	3,72	,99

Ravnatelj potiče učenike na davanje mišljenja i povratnih informacija o pitanjima kurikuluma.	14,0%	58,0%	3,66	1,08
Ravnatelj izravno i neizravno uključuje učenike u ocjenjivanje uspješnosti njihova rada.	13,9%	54,8%	3,60	1,05

Instrumentom za ispitivanje obilježja DŠK ispitana je percepcija sudionika istraživanja o razvijenosti raznih obilježja školske kulture u odnosu na njezinu demokratičnost. Neki rezultati upućuju na prisutnost demokratskih obilježja (pozitivno usmjerenje), a neki upućuju na odsustvo određenih demokratskih obilježja (negativno usmjerenje)<sup>12</sup> (Tablica 3). Prema percepciji učitelja u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji, ključna se obilježja školske kulture ta da se u njihovoj školi od učenika traži poznavanje osnovnih pravila rada škole i ponašanje u skladu s tim pravilima ( $M=4.40$ ,  $SD=0.772$ ), promicanje kulture dijaloga i nenasilja među učenicima ( $M=4.38$ ;  $SD=0.709$ ) te odlučivanje samih učenika o tome tko će biti izabran za člana Vijeća učenika ( $M=4.35$ ;  $SD=0.851$ ). Visoko su ocijenjene i tvrdnje da škola pridaje veliku pozornost ekološkom osvještavanju učenika ( $M=4.11$ ;  $SD=0.795$ ) te da se kod učenika njeguje osjećaj nacionalne pripadnosti ( $M=4.01$ ;  $SD=0.827$ ). Rezultati u odnosu na tvrdnje koje su dio supskale Školska kultura s pretežno demokratskim obilježjima upućuju na to da su demokratska obilježja školske kulture osrednje razvijena ( $M=3,74$ ;  $SD=0.59$ ). U ovom istraživanju, tvrdnje koje se povezuju uz odsutnost demokratskih obilježja školske kulture smjestile su se pri samom dnu rang ljestvice. Tako učitelji percipiraju da se u njihovim školama pri pojavi nekog problema najčešće traži krivac, a ne rješenje ( $M=2.34$ ;  $SD=1.034$ ), da se za neuspjeh učenika okrivljuje prvenstveno sam učenik ( $M=2.47$ ;  $SD=0.884$ ) te da se stječe dojam da je o nekim temama bolje šutjeti ( $M=2.51$ ;  $SD=1.080$ ).

<sup>12</sup> Specifičnije, od predložene 32 tvrdnje, njih 9 ima negativno usmjerenje. Radi se o tvrdnjama koje su u Tablici 3 obilježene znakom \*. Potencijalno visoki rezultati dobiveni na ovim tvrdnjama upućuju na percepciju učitelja o odsustvu određenih obilježja demokratske školske kulture.

**Tablica 3.** Rezultati testova deskriptivne statistike po tvrdnjama za školsku kulturu: 5 najviše zastupljenih i 5 najslabije zastupljenih obilježja DŠK

	nimalo se ne slažem + ne slažem se	slažem se + u potpunosti se slažem	M	SD
U mojoj se školi od učenika traži da znaju osnovna pravila rada škole i da se ponašaju u skladu s tim pravilima.	2,5%	89,1%	4.40	,77
O izboru članova Vijeća učenika u mojoj školi odlučuju sami učenici.	3,8%	85,1%	4.38	,85
U mojoj se školi promiče kultura dijaloga i nenasilja među učenicima.	1,4%	91,4%	4.35	,71
Učenici s teškoćama u učenju u mojoj školi uvijek mogu računati na pomoć.	2,5%	89,9%	4.34	,75
Moja škola pridaje veliku pozornost ekološkom osvještavanju učenika.	3,3%	80,2%	4.11	,79
...				
U mojoj se školi stječe dojam da odrasli uvijek imaju zadnju riječ.*	39,2%	19,2%	2.77	,93
Učenici u mojoj školi ne shvaćaju ozbiljno izbore za predstavnike u Vijeće učenika jer se Vijeće bavi nevažnim stvarima.*	47,3%	21,0%	2.60	1,08
U mojoj se školi za neuspjeh učenika okrivljuje prvenstveno sam/a učenik/ca.*	50,6%	9%	2.51	,88
U mojoj se školi stječe dojam da je o nekim temama najbolje šutjeti.*	52,2%	17,3%	2.47	1,08
Kad se pojavi problem, u mojoj se školi ne traži rješenje, nego krivac.*	62,4%	13,3%	2.34	1,03

Sljedećim istraživačkim ciljem željelo se utvrditi postoje li razlike u percepciji razvijenosti obilježja DŠV (Tablica 4) i DŠK (Tablica 5) između različitih grupa učitelja u odnosu na nezavisne varijable. Jednosmjernom analizom varijance (ANOVA) pronađene su statistički značajne razlike u percepciji učitelja o obilježjima DŠV između učitelja različitog radnog iskustva ( $F(4,531)=4.861$ ,  $p<0.01$ ) i u percepcijama učitelja zaposlenih u školama u kojima ravnatelji različito dugo obavljaju tu dužnost ( $F(2,533)=7,795$ ;  $p<0.001$ ). Naime, Bonferroni post hoc testom utvrđena je statistički značajna razlika između učitelja s radnim iskustvom u školi između nekoliko mjeseci i 9 godina ( $M=4.29$ ;  $SD=0.61$ ) i učitelja s radnim iskustvom u školama između 20 i 29 godina ( $M=3.99$ ;  $SD=0.77$ ). U odnosu na duljinu obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja, Tamhane post hoc testom utvrđeno je da postoji statistički značajna razlika u percepciji obilježja DŠV između učitelja zaposlenih u školama u kojima je ravnatelj njihove škole na toj poziciji između jedne i pet godina te onih zaposlenih u školama u kojima je aktualni ravnatelj na ravnateljskoj poziciji između 6 i 9 ( $p<0.01$ ) te 10 i više godina ( $p<0.05$ ). Specifično, učitelji procjenjuju obilježja vođenja svojih ravnatelja znatno više demokratskima kod ravnatelja koji su na toj poziciji između 1 i 5 godina ( $N=257$ ;  $M=4.28$ ;  $SD=0.57$ ) u odnosu na one koji obavljaju ravnateljsku funkciju u toj školi između 6 i 9 godina ( $N=194$ ;  $M=4.06$ ;  $SD=0.81$ ) te 10 i više godina ( $N=85$ ;  $M=4.02$ ;  $SD=0.84$ ). Naposljetku, utvrđeno je da ne postoji statistički značajna razlika ( $t(534)=1.458$ ,  $p>0.05$ ) u percepciji obilježja DŠV između učitelja zaposlenih u gradskim školama ( $N=402$ ;  $M=4.19$ ;  $SD=0.70$ ) i učitelja zaposlenih u prigradskim školama ( $N=134$ ;  $M=4.08$ ;  $SD=0.80$ ), kao niti između učitelja zaposlenih u školama različite veličine ( $F(2,533)=3.454$ ,  $p<0.05$ ).

**Tablica 4.** Demokratsko školsko vođenje i nezavisne varijable

Nezavisna varijabla	Provedena analiza	Rezultati provedene analize	Rezultati testova deskriptivne statistike
Lokacija škole	T-test za nezavisne uzorke	df = 534 Sig. (2-tailed) = .145 t = 1.458	Urbano: M=4.19; SD = 0.70 Prigradsko: M=4.08; SD=0.80
Veličina škole	Jednosmjerna analiza varijanci (ANOVA)	df = 2, 533 Sig. = .032 F = 3.454	Mala: M=4.29; SD=0.70 Srednja: M=4.07; SD=0.76 Velika: M=4.20; SD=0.69
	Scheffé post hoc test	Nije utvrđena statistički značajna razlika između grupa.	
Radno iskustvo učitelja u školi	Jednosmjerna analiza varijanci (ANOVA)	df = 4, 531 Sig. = .001 F = 4.861	0 do 9 god.: M=4.29; SD=0.61 10–19 god.: M=4.15; SD=0.76 20–29 god.: M=3.99; SD=0.77 30 i više g.: M=4.28; SD=0.72
	Bonferroni post hoc test	Sig. = .005 za grupe 0–9 godina i 20–29 godina	
Duljina obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja	Jednosmjerna analiza varijanci (ANOVA)	df = 2, 533 Sig. = .000 F = 7.795	1–5 godina: M=4.29; SD=0.57 6–9 godina: M=5.06; SD=0.81 10 i više g.: M=4.02; SD=0.72
	Tamhane post hoc test	Sig. = .002 za grupe od 1–5 god. i 6–9 god. Sig. = .023 za grupe od 1–5 godina i 10 i više godina	

Prilikom percepcije obilježja DŠK t-testom za nezavisne uzorke pronađene su statistički značajne razlike u percepciji učitelja zaposlenih u prigradskim i gradskim školama ( $t(624) = -2.367$ );  $p < 0.05$ ) te jed-

nosmjernom analizom varijance statistički značajne razlike u percepciji učitelja zaposlenih u školama različite veličine ( $F(2,623)=11.533$ ;  $p<0.001$ ). Naime, statistički značajno više učitelja zaposlenih u prigradskim školama ( $N=161$ ;  $M=3.83$ ;  $SD=0.65$ ) percipira svoje školske kulture kao demokratske od učitelja zaposlenih u školama u gradu ( $N=465$ ;  $M=3.70$ ;  $SD=0.56$ ). Nadalje, Tamhane post hoc testom utvrđena je i statistički značajna razlika ( $p<0.001$ ) u percepciji obilježja DŠK između učitelja zaposlenih u školama različitih veličina. Naime, učitelji zaposleni u malim školama ( $N=79$ ;  $M=4.03$ ;  $SD=0.64$ ) procjenjuju svoju školsku kulturu kao značajno više demokratsku u odnosu na učitelje zaposlene u školama srednje veličine ( $N=260$ ;  $M=3.71$ ;  $SD=0.53$ ), kao i u odnosu na učitelje zaposlene u velikim školama ( $N=287$ ;  $M=3.68$ ;  $SD=0.60$ ). Rezultati ANOVA analize pokazuju da ne postoji statistički značajna razlika u percepciji učitelja različitog radnog iskustva ( $F(4,621)=1.696$ ;  $p>0.05$ ) u odnosu na demokratska obilježja školske kulture. Također, jednosmjernom analizom varijance nisu pronađene statistički značajne razlike ( $F(2,623)=2.174$ ;  $p>0.05$ ) u percepciji učitelja zaposlenih u školama u kojima ravnatelj različito dugo obavlja tu dužnost u odnosu na percepciju obilježja DŠK.

**Tablica 5.** Demokratska školska kultura i nezavisne varijable

Nezavisna varijabla	Provedena analiza	Rezultati provedene analize	Rezultati testova deskriptivne statistike
Lokacija škole	T-test za nezavisne uzorke	df = 624 Sig. (2-tailed) = .018 t = -2.367	Urbano: M=3.70; SD = 0.56 Prigradsko: M=3.82; SD=0.65
Veličina škole	Jednosmjerna analiza varijanci (ANOVA)	df = 2,623 Sig. = .000 F = 11.533	Mala: M=4.03; SD=0.64 Srednja: M=3.71; SD=0.53
	Tamhane post hoc test	Sig. = .000 za grupe <i>mala</i> i <i>srednja</i> Sig. = .000 za grupe <i>mala</i> i <i>velika</i>	Velika: M=3.68; SD=0.60



Radno iskustvo učitelja u školi	Jednosmjerna analiza varijanci (ANOVA)	df = 4, 621 Sig. = .149 F = 1.696	0 do 9 god.: M=3.79; SD=0.59 10–19 god.: M=3.74; SD=0.54 20–29 god.: M=3.67; SD=0.59 30 i više g.: M=3.77; SD=0.58
Duljina obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja	Jednosmjerna analiza varijanci (ANOVA)	df = 2, 623 Sig. = .115 F = 2.174	1–5 godina: M=3.75; SD=0.56 6–9 godina: M=3.68; SD=0.61 10 i više g.: M=3.82; SD=0.62

## Rasprava

Ukupno gledano, rezultati pokazuju da učitelji percipiraju vođenje u njihovoj školi kao umjereno do vrlo demokratsko. Procjenjujući obilježja školske kulture, učitelji primjećuju umjerenu razvijenost demokratskih, ali i nedemokratskih obilježja školske kulture. Međutim, ipak u većoj mjeri smatraju da njihova školska kultura posjeduje ona obilježja koja je čine demokratskom. Samo sedmina ispitanih učitelja (13.5 %) u ovome istraživanju navodi da vođenje i školsku kulturu u svojoj školi ne smatra demokratskima.<sup>13</sup> Rezultati dobiveni u ovom istraživanju mogu se interpretirati s odnosu na razvoj i poznavanje demokracije u društvu u cijelosti. Naime, istraživanja fokusirana na razvijenost DŠK i DŠV upozoravaju na to da je prvi korak razvoja DŠK stvaranje zajedničkog stupnja razumijevanja pojma ‘demokracija’ (Rusch, 1994; Reitzug i O’Hair, 2002). Američka nevladina organizacija Freedom House (2019) ispituje razvoj demokracije u 29 tranzicijskih zemalja na način da prema ocjenama u sedam kategorija relevantnima za demokraciju (izborni proces, civilno društvo, neovisnost medija, na-

<sup>13</sup> Sudionici istraživanja u upitniku su odgovorili na pitanja zatvorenog tipa: »Smatrate li da je vođenje Vaše škole demokratsko?« i »Smatrate li da je školska kultura Vaše škole demokratska?« Mogli su se opredijeliti za odgovor »DA« ili »NE«.

cionalna demokratska vladavina, lokalna demokratska vladavina, zakonodavstvo i neovisnost sudstva i korupcija) svrstava države u jednu od pet skupina razvoja demokracije prema kriteriju njene stabilnosti. Prema izvještaju koji se odnosi na situaciju u 2018. godini, RH pripada kategoriji poluuvršenih demokracija,<sup>14</sup> što se u izvještaju objašnjava čestim raspravama na nacionalnoj razini o pravima manjina. O zatečenom stupnju razvoja demokracije daju naslutiti i rezultati istraživanja provedenih u hrvatskim osnovnim školama, prema kojima se učitelji ne osjećaju pripremljeni za bavljenje s raznim temama koje pripadaju u područje obrazovanja za demokraciju (Spajić-Vrkaš *et al.*, 2016; Schultz *et al.*, 2016). U skladu s rečenim, iako većina učitelja vođenje i školsku kulturu svojih škola smatra demokratskima, dublja interpretacija rezultata bila bi moguća tek kada bi se utvrdio i stupanj i način razumijevanja pojma ‘demokracija’ kod sudionika istraživanja.

Nadalje, podatak da učitelji percipiraju vođenje u svojim školama kao vrlo demokratsko otvara prostor za diskusiju. S obzirom na to da postojeći strateški dokumenti (HS, 2014) potiču demokratsko donošenje odluka, osnaživanje uloge učitelja i razvijanje suradničkih odnosa u školama, ovi bi se rezultati mogli smatrati poticajnim jer ukazuju na to da se spomenute karakteristike uvelike pojavljuju u školama. Ipak, rezultati dosta iznenađuju posebice imajući na umu trenutni status ravnatelja u RH. Naime, ravnateljstvo u RH od 1960-ih godina do danas ostaje funkcija rukovođenja školama. Teoretičari u ovom području upućuju na važnost da ono postane profesija te da se u skladu sa zahtjevima profesije uvedu odgovarajući standardi kvalifikacija kao i stručni okvir za licenciranje ravnatelja (Staničić, 2017). Unatoč nastojanjima struke, postojeće stanje i dalje je takvo da ravnatelji dolaze na rukovodeću poziciju nespreni i nemaju odgovarajuću potporu u radu (Staničić, 2017). Navedeno je potvrdila i komparativna analiza (EC, 2013) koja RH ističe kao jednu od rijetkih zemalja u Europi koje nemaju nikakav oblik specifičnog programa za obrazovanje i pripremu ravnatelja.

Unatoč tome što istraživanje ukazuje kako su obilježja DŠV uvelike razvijena u školama, postoje određena područja koja je potrebno dalje unaprjeđivati. To se posebice odnosi na područje uključivanja

---

<sup>14</sup> Ostale kategorije su: uvršćene demokracije, tranzicijske vlade ili hibridni režimi, poluuvršćeni autoritarni režimi i uvršćeni autoritarni režimi.

učenika u procese donošenja odluka, s obzirom da je isto bitno kako bi se zadovoljila karakteristika DŠV-a da voditelj škole potiče autonomiju, inicijativu (Woods, 2005) i odgovornost (Gulbeher, 2016) svih ključnih školskih dionika. Promjene su potrebne i na razini odgojno-obrazovnog sustava, s obzirom da RH u kontekstu određivanja stupnja autonomije u odnosu na ravnateljeve ovlasti i odgovornosti bilježi potpuni izostanak autonomije (EC, 2013), što onemogućuje stvaranje alternativnih oblika vođenja ustanove (na primjer suravnateljstvo, timovi za vođenje ili vijeća učenika koje samostalno donosi odluke), a koji su nužni za razvoj DŠV.

Učitelji u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji navode da njihova školska kultura sadrži umjerena obilježja DŠK. Rezultati istraživanja ukazuju na određene trendove u hrvatskim školama u odnosu na implementaciju obrazovanja za ljudska prava i demokratsko građanstvo. Naime, učitelji uočavaju da je glavno obilježje njihovih školskih kultura to da se promiče kultura dijaloga i nenasilja među učenicima. Ovaj rezultat u skladu je s prethodnim istraživanjima (Spajić-Vrkaš *et al.*, 2016; Pažur, 2016). Spajić-Vrkaš *et al.* (2014) objašnjavaju ovaj rezultat kao posljedicu dugogodišnjeg djelovanja organizacija civilnog društva upravo u području obrazovanju učitelja o temama nenasilnog rješavanja sukoba, što bi moglo objasniti i rezultat dobiven ovim istraživanjem. Nadalje, učitelji kao izražena obilježja svojih školskih kultura navode i to da se u njima uvijek pomaže učenicima s teškoćama u razvoju, da se razvija ekološka osviještenost učenika, kao i osjećaj pripadnosti lokalnoj i nacionalnoj zajednici. Pažur (2016) ističe da su upravo ovo teme koje se najčešće susreću u školama prilikom provedbe projekata koji se odnose na ljudska prava i demokratsko građanstvo, a što je dodatno potkrijepljeno i rezultatima programa International Civic and Citizenship Study 2016. godine (ICCS 2016) (Schultz *et al.*, 2016). Stoga se može zaključiti da u okviru implementacije obrazovanja za demokratsko građanstvo postoji trend bavljenja humanitarnim temama, ekološkim temama i temama vezanima uz razvoj lokalnog i nacionalnog identiteta, što se djelomično prenosi i na učiteljev doživljaj demokratskih obilježja školske kulture.

Tvrdnje koje se povezuju uz odsutnost obilježja DŠK smjestile su se pri samom dnu rang ljestvice, međutim i dalje se pojavljuju u školama u značajnoj mjeri. Tako učitelji navode da se u njihovim školama

dogada da se ne traži rješenje nego krivac kada se pojavi problem, da se za neuspjeh učenika okrivljuje prvenstveno sam učenik te da se stječe dojam da je o nekim temama bolje šutjeti. Iako je pozitivno to da su se ove izjave smjestile na samom začelju rang ljestvice, ipak je potrebno problematizirati rezultate prema kojima učitelji uključeni u istraživanje i dalje u značajnoj mjeri uočavaju umjeren stupanj pojavnosti nedemokratskih obilježja školske kulture. Naime, čak se 45 % učitelja *slaže* ili *u potpunosti slaže* s tvrdnjom da se u njihovim školama od učenika najviše traži da budu pristojni i poslušni. Ova izjava, u kombinaciji s najviše ocijenjenom tvrdnjom da se od učenika traži da poznaju pravila rada škole i da se ponašaju u skladu s njima, navodi na zaključak da se od učenika traži poslušnost i nemogućnost odstupanja od očekivanih ponašanja.

Prema učiteljima, male i prigradske škole imaju najviše obilježja DŠK, dok najviše obilježja DŠV percipiraju učitelji zaposleni u školama do 9 godina te oni zaposleni u školama gdje ravnatelj obnaša tu funkciju do 5 godina. Rezultati usmjereni na proučavane nezavisne varijable vode prema zaključku da se percepcija učitelja o obilježjima DŠV razlikuje u odnosu na faktore vezane uz obilježja osoba, kao što je učiteljevo radno iskustvo u školi i duljina obavljanja dužnosti ravnatelja, dok se njihova percepcija o demokratskim obilježjima školske kulture razlikuje u odnosu na obilježja škole, kao što su njezina veličina i lokacija po kriteriju prigradsko–gradsko. Ovi rezultati odgovaraju ranije prepoznatim karakteristikama školske kulture i školskog vođenja. Naime, školska kultura uvelike ovisi o tipu škole te povijesti, kontekstu i lokalnoj zajednici u kojoj se nalazi (Stoll, 1999), dok je neizostavan element školskog vođenja utjecaj jedne ili više osoba na druge, pri čemu ključnu ulogu imaju karakteristike osoba koje vode, ali i osoba koje slijede (Bush i Middelwood, 2013).

## Zaključci

Ovim istraživanjem ispitivala se percepcija učitelja o razvijeno-  
sti obilježja DŠV i DŠK. Dobiveni rezultati imaju snažne implikacije  
na oblikovanje hrvatske osnovnoškolske odgojno-obrazovne politike.  
S obzirom na predstavljen strateški okvir, potrebno je poticati demo-  
kratizaciju škola pritom imajući na umu da model razvoja demokrat-

skih obilježja školske kulture i školskog vođenja treba biti prilagođen specifičnostima škola (duljina obavljanja dužnosti aktualnog ravnatelja, lokacija škole, veličina škole).

Prilikom čitanja dobivenih podataka i rezultata istraživanja, važno je uzeti u obzir određena ograničenja. Uzorak istraživanja činili su učitelji osnovnih škola u Gradu Zagrebu i Zagrebačkoj županiji. Međutim, da bi rezultati bili što pouzdaniji potrebno je u buduća istraživanja uključiti i učenike, roditelje i ravnatelje (Prosser, 1999). Nadalje, sam uzorak istraživanja bio je prigodan u odnosu na lokaciju škola. Svakako bi bilo poželjno ponoviti istraživanje u različitim regijama, uključujući i ruralna područja, kako bi se dobila šira slika u stanju u školama u RH. Kao jedno od ograničenja istraživanja važno je istaknuti i to da je zbog prilagodbe modela DŠV hrvatskom odgojno-obrazovnom kontekstu, proces izgradnje njihova konstrukta bio operacionaliziran s istaknutom ulogom ravnatelja u tom procesu. Stoga je u buduća istraživanja DŠV važno uključiti i druge školske dionike u tom procesu. Naposljetku, važno je napomenuti kako dobiveni podatci prikazuju trenutno stanje zatečeno u školama, dok je razvoj DŠK i DŠV trajno nedovršen proces. Kako bi podaci bili što pouzdaniji, bilo bi potrebno pratiti ove elemente školskog života kroz dulje vremensko razdoblje, pritom se koristeći i kvantitativnom i kvalitativnom istraživačkom paradigom.

## Literatura

- Apple, Michael W.; Beane, James A. (2007), *Democratic Schools: Lessons in Powerful Education*, Portsmouth: Heinemann.
- Apple, Michael W. (1998), *Knowledge, Pedagogy, and the Conservative Alliance*, *Studies in Literary Imagination*, 31(1), str. 5–23.
- Bass, Bernard M.; Bass, Ruth (2008), *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, New York: Free Press.
- Batarelo, Ivana; Čulig, Benjamin; Novak, Jagoda; Reškovic, Tomislav; Spajić-Vrkaš, Vedrana (2010), *Demokracija i ljudska prava u osnovnim školama: teorija i praksa*, Zagreb: Tipograf Zagreb d.o.o.
- Bondarenko, Ye. G.; Kozulin, A. V. (2006), »The democratization of education: basic principles«, *Higher Education in Europe*, 16(1), str. 74–78. doi: <https://doi.org/10.1080/0379772910160109>
- Bush Tony (2019), »Models of educational leadership«, u: Bush Tony; Bell L.; Middlewood, David (ur.), *Principles of Educational Leadership and Management: The Third Edition*, London: SAGE Publications, str. 3–19.

- Carmines, Edward G.; Zeller, Richard A. (1979), *Reliability and Validity Assessment*, Beverly Hills: Sage Publications. doi: <https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Deal, Terrence E.; Peterson, Kent D. (1999), *Shaping School Culture: The Heart of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Delgado, Manuel Lopez (2014), »Democratic Leadership in Middle Schools of Chihuahua Mexico: Improving Middle Schools through Democracy«, *Journal of International Education and Leadership*, 4(1), str. 1–11.
- Dewey, John (1916; 2005), *Democracy and Education*, New York: Barnes and Noble.
- Dorczak, Roman (2014), »Leadership for democracy: Developing democratic organizations«, *Contemporary Educational Leadership*, 1(3), str. 19–25.
- Dundar, Selma (2013), »Students' participation to the decision-making process as a tool for democratic school«, *Educational Sciences: Theory & Practice*, 13(2), str. 867–875.
- EC/EACEA/Eurydice (2013), *Key Data on Teachers and School Leaders in Europe*, Luxembourg: Publications Office of the EU.
- Epstein, Joyce L. (2001), *School, Family and Community Partnership*, Colorado: Westvie Press.
- Europska Unija (1998), *Obrazovanje za aktivno građanstvo u Europskoj uniji*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Freedom House (2019), *Freedom in the World 2019*. Dostupno na: [https://freedomhouse.org/sites/default/files/Feb2019\\_FH\\_FITW\\_2019\\_Report\\_ForWeb-compressed.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/Feb2019_FH_FITW_2019_Report_ForWeb-compressed.pdf) [21. 5. 2019.]
- Freire, Paulo (2005), *Pedagogy of the Oppressed*, New York: Continuum.
- Fullan, Michael (2005), *Leadership & Sustainability. System Thinkers in Action*, Thousand Oaks: Corwin Press.
- Fullan, Michael (2007), *The New Meaning of Educational Change*, New York: Teachers College, Columbia University.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard, E.; McKee, Annie (2012), *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Boston: The Harvard Business Review Press.
- Gülbahar, Bahadır (2016), »Views of the teachers on the behaviours and the personal characteristics of the school principal which are effective in formation of a democratic school environment«, *Anthropologist*, 23(1–2), str. 21–32. doi: <https://doi.org/10.1080/09720073.2016.11891920>
- Hargreaves, David H. (1995), »School effectiveness and school improvement«, *An International Journal of Research, Policy and Practice*, 6(1), str. 23–46. doi: <https://doi.org/10.1080/0924345950060102>
- Hoy, Wayne K.; Tarter, Clemens J.; Kottkamp, Robert B. (1991), *Open Schools/Healthy Schools*. Dostupno na: [http://www.waynehoy.com/pdfs/open\\_schools\\_healthy\\_schools\\_book.pdf](http://www.waynehoy.com/pdfs/open_schools_healthy_schools_book.pdf) [17. 9. 2017.]

- [HS] Hrvatski Sabor (2014), *Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije*. Zagreb: Intergrafika d.o.o.
- Hyde, Andrea M.; LaPrad, James G. (2015), »Mindfulness, democracy and education«, *Democracy and Education*, 23(2), Article 2. Dostupno na: <http://democracyeducationjournal.org/home/vol23/iss2/2> [20. 6. 2016.]
- Jwan, Julius O.; Kisaka Sella T. (2017), »Democracy, ethics and social justice: Implications for secondary school leadership in Kenya«, *South African Journal of Education*, 37(3), str. 1–9. doi: <https://doi.org/10.15700/saje.v37n3a1339>
- Kars, Mehmet; Inandi, Yusuf (2018), »Relationship between school principals' leadership behaviours and teachers' organizational trust«, *Eurasian Journal of Educational Research*, 74, str. 145–164. doi: <https://doi.org/10.14689/ejer.2018.74.8>
- Kilicoglu, Derya (2018), »Understanding democratic and distributed leadership: How democratic leadership school principals related to distributed leadership in schools?«, *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3), str. 6–23. doi: <https://doi.org/10.29329/epasr.2018.150.1>
- Mager, Ursula; Nowak, Peter (2012), »Effects of student participation in decision making at school. A systematic review and synthesis of empirical research«, *Educational Research Review*, 7, str. 38–61. doi: <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.11.001>
- McLaren, Peter (1988), »Broken dreams, false promises & decline of public schooling«, *Journal of education*, 170(1), str. 41–65. doi: <https://doi.org/10.1177/002205748817000105>
- Møller, Jorunn (2006), »Democratic schooling in Norway: Implications for leadership in practice«, *Leadership and Policy in Schools*, 5, str. 53–69. doi: <https://doi.org/10.1080/15700760500498779>
- Montessori, Maria (2003), *Dijete – tajna djetinjstva*, Zagreb: Naknada Slap.
- Neil, Alexandar S. (1999), *Škola Summerhill: novi pogled na djetinjstvo*, Zagreb: Sara 93.
- OECD (2020), »Are students' career expectations aligned with their skills?«, *PISA in Focus*, No. 104, OECD Publishing: Paris.
- Parham, Lillian C. (1944), »Democratic school administration«, *The Social Studies*, 35(6), str. 252–255. doi: <https://doi.org/10.1080/00220973.1937.11016969>
- Pažur, Monika (2016), *Rekonstrukcija građanskog odgoja i obrazovanja: koncept, teorije i prakse*. Zagreb: Mreža mladih Hrvatske.
- Pažur, Monika; Kovač, Vesna (2019), »Demokratsko školsko vođenje: analiza dosadašnjih istraživanja i otvorena pitanja«, *Metodički ogledi*, 66(1), str. 33–60. doi: <https://doi.org/10.21464/mo.26.1.5>
- Pažur, Monika (2019), *Povezanost demokratskoga školskog vođenja i demokratske školske kulture u percepciji učitelja osnovnih škola*. Doktorska disertacija. Dostupno na: [https://www.ffri.uniri.hr/files/dokumentiodsjeka/PED/Doktorski\\_rad-M\\_Pazur.pdf](https://www.ffri.uniri.hr/files/dokumentiodsjeka/PED/Doktorski_rad-M_Pazur.pdf) [27. 4. 2020.]

- Pažur, Monika (2020), »Development and validation of a research instrument for measuring the presence of democratic school leadership characteristics«, *Educational Management Administration & Leadership*. July 2020. doi: <https://doi.org/10.1177/1741143220937312>
- Peker, Sevinc; Inandi, Yusuf; Gilic, Fahrettin (2018), »The relationship between leadership styles (autocratic and democratic) of school administrators and the mobbing teachers suffer«, *European Journal of Contemporary Education*, 7(1) str. 150–164. doi: <https://doi.org/10.13187/ejced.2018.1.150>
- Prosser, Jon (1999), *School Culture*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Quinn, Sarah; Owen, Susanne (2016), »Digging deeper: Understanding the power of ‘student voice’«, *Australian Journal of Education*, 60(1), str. 60–72, doi: <https://doi.org/10.1177/0004944115626402>
- Reitzug, Ulrich, C. i O’Hair, Mary J. (2002), »Tensions and struggles in moving toward a democratic school community«, u: Furman, Gail (ur.), *School as Community: From Promise to Practice*, New York: State of New York, str. 119–141.
- Riley, Katharyn (2003), »Democratic leadership’: A contradiction in terms?«, *Leadership and Policy in School*, 2(2), str. 125–139. doi: <https://doi.org/10.1076/lpos.2.2.125.15543>
- Rusch, Edith A. (1994), *Gaining Voice: Democratic Praxis in Restructured Schools*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, LA, April 4–8, 1994). Dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=ED374500> [2. 12. 2020.]
- Sammons, Pam; Hillman, Josh; Mortimore, Peter (1995), »Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research«, *Report by the Institute of Education*, University of London, for the Office for Standards in Education. Dostupno na: <https://eric.ed.gov/?id=ED389826> [2. 12. 2020.]
- Schulz, Wolfram; Ainley, John; Fraillon, Julian; Losito, Bruno; Agrusti, Gabriella (2016), *IEA International Civic and Citizenship Education Study 2016 Assessment Framework*. SpringerOpen. Dostupno na: [file:///C:/Users/User/Downloads/2016\\_Book\\_IEAInternationalCivicAndCitize.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/2016_Book_IEAInternationalCivicAndCitize.pdf) [2. 12. 2020.]. doi: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-39357-5>
- Spajić-Vrkaš, Vedrana (2016), »Stavovi učenika i nastavnika o školskoj kulturi kao kontekstu provedbe i rezultatima provedbe građanskog odgoja i obrazovanja: kvantitativna analiza«, u: Pažur, Monika (ur.) (2016), *Rekonstrukcija građanskog odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj: koncept, institucije i prakse*, Zagreb: Mreža mladih Hrvatske, str. 77–123.
- Spajić-Vrkaš, Vedrana (suradnici: Čehulić, Matea; Elezović, Ines; Pažur, Monika; Rukavina, Izvor; Vahtar, Dorijan) (2016), *(Ne)moć građanskog odgoja i obrazovanja: objedinjeni izvještaj o učincima eksperimentalne provedbe kurikuluma građanskog odgoja i obrazovanja u 12 osnovnih i srednjih škola (2012./2013.)*, Zagreb: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja.
- Spajić-Vrkaš, Vedrana (suradnici: Rajković, Monika; Rukavina, Izvor) (2014), *Eksperimentalna provedba kurikuluma građanskog odgoja i obrazovanja: Istraživački izvještaj*, Zagreb: Mreža mladih Hrvatske.



- Staničić, Stjepan (2017), »Školski ravnatelj u Hrvatskoj: razvoj, stanje i budućnost«, u: Turk, Marko (ur.), *Suvremeni izazovi u radu (školskog) pedagoga: zbornik u čast Stjepana Staničića*, Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci, str. 78–93.
- Steiner, Rudlof (2016), *Vaspitanje djetata sa stanovišta duhovne nauke*, Sarajevo: Buybook.
- Stoll, Louise (1999), »School Culture: Black Hole or Fertile Garden for School Improvement?«, u: Prosser, Jon (ur.) (1999), *School Culture*, London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Stoll, Louise; Fink Dean (2000), *Mijenjajmo naše škole*, Zagreb: Educa.
- Stradling, Robert; Rowe, Christopher (ur.) (2009), *Handbook on Values for Life in a Democracy*, Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- [UN] Ujedinjeni narodi (1998), *Deklaracija o pravima i odgovornostima pojedinaca, grupa i društvenih tijela u promicanju i zaštiti univerzalno priznatih ljudskih prava i temeljnih sloboda*. Dostupno na: <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Defenders/Declaration/declarationCroatian.pdf> (2.12.2020.).
- [UN] Ujedinjeni narodi (2004), *World Programme for Human Rights Education*. Dostupno na: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N04/483/04/PDF/N0448304.pdf?OpenElement> (2.12.2020.)
- UNESCO (1995), *Deklaracija 44. Međunarodne konferencije o obrazovanju i Cjeloviti okvir djelovanja u obrazovanju za mir, ljudska prava i demokratiju*. Dostupno na: [https://www.ohchr.org/EN/Issues/Education/Training/Compilation/Pages/11.Declarationofthe44thsessionoftheInternationalConferenceonEducation\(1994\).aspx](https://www.ohchr.org/EN/Issues/Education/Training/Compilation/Pages/11.Declarationofthe44thsessionoftheInternationalConferenceonEducation(1994).aspx) [2. 12. 2020.]
- UNESCO (2016), *Leading Better Learning: School Leadership and Quality in the Education 2030 Agenda: Regional Reviews of Policies and Practices*. Dostupno na: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/pdf/leadership-report.pdf> [3. 3. 2019.]
- Vijeće Europe (2000), *Preporuka br.(2002) 12 o obrazovanju za demokratsko građanstvo*. Dostupno na: [https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectID=09000016804f7b87](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016804f7b87) [2. 12. 2020.]
- Vijeće Ministra Vijeća Europe (2010), *Povelja Vijeća Europe o odgoju i obrazovanju za demokratsko građanstvo te odgoju i obrazovanju za ljudska prava*. Dostupno na: <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680487821> [3. 2. 2018.]
- Woods, Philip A. (2005), *Democratic Leadership in Education*, London: Paul Chapman Publishing.
- Woods, Philip A. (2007), »A democracy of all learners: Ethical rationality and the affective roots of democratic leadership«, *School Leadership and Management*, 26(4), str. 321–337. doi: <https://doi.org/10.1080/13632430600900672>
- [NN] *Narodne novine* (2017), *Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi*, 07/2017 [4. 7. 2017.]

## THE CHARACTERISTICS OF DEMOCRATIC SCHOOL CULTURE AND DEMOCRATIC SCHOOL MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS FROM THE TEACHER'S PERSPECTIVE

Monika Pažur

*This paper describes research into the development and characteristics of particular qualities of democratic school culture and democratic school management in primary schools. The research involved 651 teachers from the City of Zagreb and Zagreb County. Research involved a survey that used a questionnaire containing the Instrument for measuring characteristics of democratic school management (created for the needs of this research) and the Instrument for measuring the characteristics of democratic school culture (taken from Spajić-Vrkaš, 2016). Overall, the results show that teachers perceive management in their schools as moderately democratic to very democratic. Rating the characteristics of school culture, teachers note the moderate development of both democratic and non-democratic characteristics of school culture; however, they more greatly consider their own school culture to possess democratic characteristics. Teachers at the beginning of their careers and those employed in schools whose current headmaster has been in his/her position less than five years perceive higher levels of democratic school management. Teachers employed in suburban or small schools perceive higher levels of characteristics of democratic school culture.*

**Key words:** *democracy, primary school, school culture, school management, teachers*