

## Majda Cencič in Tina Štemberger

# Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov in vpliv na ustvarjalnost vzgojiteljev

**Povzetek:** Ravnateljji so pomemben dejavnik napredka vzgojno-izobraževalnih zavodov, zato naj delujejo v smeri podpore in zaupanja in naj spodbujajo tudi ustvarjalnost zaposlenih. Različni sezname kompetenc ravnateljev poudarjajo spremembe in inovacije, ki niso odvisne le od ustvarjalnih idej ravnateljev, ampak tudi od idej zaposlenih. Tako nas je zanimalo, kako vzgojitelji ocenjujejo vodstvo vzgojno-izobraževalnih zavodov kot dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev, in kakšna so mnenja vzgojiteljev, ki so v svojem okolju označeni kot ustvarjalni, o vplivu vodstva na svojo ustvarjalnost. V empirični kvantitativni neeksperimentalni raziskavi na podlagi spletnega vprašalnika smo na vzorcu 366 anketiranih vzgojiteljev ugotovili, da ti pozitivno ocenjujejo vlogo vodstva pri vplivanju na svojo ustvarjalnost; najboljše ocenjujejo prav vodstvo vrta. Še bolj pa so vlogo vodstva izpostavile vzgojiteljice, ki so prepoznane kot ustvarjalne, in pokazale na njegovo dvojno vlogo, saj vodstvo lahko deluje kot pozitivna spodbuda ali pa kot zaviralec ustvarjalnosti zaposlenih. Na podlagi rezultatov Mann-Whitneyjevega in Kruskal-Wallisovega preizkusa smo ugotovili statistično značilne razlike pri oceni vpliva vodstva na ustvarjalnost vzgojiteljev glede na delovno mesto in delovno dobo le-teh. Delovna doba in ocena lastne ustvarjalnosti sta na podlagi multiple regresije pomembna napovednika ocene vloge vodstva glede vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev. Rezultati kažejo, da bi v praksi in teoriji večji pomen lahko namenili tudi vodenju, ki spodbuja ustvarjalnost zaposlenih.

**Ključne besede:** ravnateljji, vzgojitelji, vodenje, ustvarjalnost, inovativnost.

UDK: 37.091.113

Znanstveni prispevek

*Dr. Majda Cencič, redna profesorica, Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta, Cankarjeva 5, SI-6000 Koper, Slovenija; e-naslov: majda.cencic@pef.upr.si*

*Dr. Tina Štemberger, docentka, Univerza na Primorskem, Pedagoška fakulteta, Cankarjeva 5, SI-6000 Koper, Slovenija; e-naslov: tina.stemberger@pef.upr.si*

## Uvod

Ustvarjalnost ravnateljev je aktualna tema različnih razprav in raziskav (npr. Mayer 2004; Müceldili, Turan in Erdil 2013; Ponsombut, Kanokorn in Sujanya 2014, Schratz idr. 2013; Staničić 2002). Pojem ustvarjalnost ali inovativnost je zajet v različnih seznamih kompetenc ravnateljev (npr. Schratz idr. 2013; Staničić 2002). Lahko bi dodali, da je vloga inovatorja ali spodbujevalca ustvarjalnosti zaposlenih morda tudi ena izmed vlog ravnatelja, če pri opredelitvi pojma vloge povzamemo definicijo, ki sta jo navedla Ellis in McClintock (1990, v Richards in Lockhart 2007, str. 97), in sicer da je vloga tisti del, ki ga nekdo zavzame v katerem koli delu interakcije. Spodbujanje inovacij in ustvarjalnosti zaposlenih pa bi bilo lahko tudi sestavina pedagoških nalog ravnatelja (School Leadership in Europe 2012).

Če je novost ali inovativnost sestavina različnih seznamov kompetenc, nalog ali vlog ravnatelja, nas je zanimalo, kako vzgojitelji slovenskih vrtcev ocenjujejo vodstvo kot dejavnik vpliva na svojo ustvarjalnost.

V besedilu najprej predstavljamo pomen vodstva, omenimo ustvarjalnost zaposlenih in razmejimo pojma ustvarjalnost in novost ali inovativnost. V nadaljevanju predstavljamo rezultate empirične raziskave, ki smo jih pridobili z vzorcem vzgojiteljev. Kljub temu da je bila empirična raziskava opravljena na vzorcu vzgojiteljev, bomo v teoretičnem delu besedila uporabljali predvsem pojem učitelj ali učitelji, ker s tem razumemo, da je učitelj vsak, ki kakor koli sodeluje v vzgojno-izobraževalnem procesu in je odgovoren za izobraževanje ter vzgojo otrok in mladine (Priporočila o statusu učiteljev 1997). Pojem vzgojitelj pa bomo uporabili takrat, ko se bo izrecno navezoval na vzgojitelje predšolskih ustanov.

## Vodstvo in ustvarjalnost zaposlenih

### *Pomen vodstva*

Splošno znano je, da je vodstvo<sup>1</sup> pomemben dejavnik napredka. A. Polak (2011, str. 38) npr. navaja, da je vodstvo »pomemben nosilec in spodbujevalec razvoja v

<sup>1</sup> Pojem vodstvo v vzgojno-izobraževalnih zavodih razumemo podobno kot A. Polak (2011): kot ravnatelja, tj. posameznika na vodstvenem položaju, ali pa kot kolektivno vodstvo, ki poleg ravnatelja vključuje še pomočnika in/ali druge strokovne delavce.

različnih razsežnostih pedagoškega življenja in dela«. Mnogi poudarjajo (Taipale v Allava idr. 2012, str. 37), da je ravnatelj kot pedagoški vodja odgovoren za razvoj učeče se organizacije in za profesionalni razvoj vseh zaposlenih ter mora izvajati razpršeno vodenje, razvijati ustvarjalno kulturo in spodbujati sodelovalno učenje vseh zaposlenih. V pedagoški vlogi naj bi vplival na razvoj odnosov, vedenja in dejavnosti vseh zaposlenih (prav tam). Tudi v okviru mednarodnega projekta European Policy Network on School Leadership – (EPNoSL) (Earley idr. 2012, str. 15) je sprejeto mnenje, da je osnovni cilj ravnateljev podpirati učitelje v njihovi vzgojno-izobraževalni praksi in da imajo ravnatelji odločilen vpliv na vnašanje novosti, spodbujanje celostnega razvoja učiteljev, razvijanje projektov in vizije šole ter na interakcijo z učitelji in drugimi zaposlenimi. Posebej izpostavljajo osebni razvoj zaposlenih in omogočanje stalnega strokovnega izpopolnjevanja učiteljev pa tudi dnevno interakcijo ravnatelja z zaposlenimi (prav tam). Po drugi strani pa rezultati iz 11 evropskih držav<sup>2</sup> kažejo, da ravnatelji porabijo največ časa za administrativna in vodstvena (menedžerska) dela, veliko manj pa za pedagoška dela, čeprav tudi anketiranci ocenjujejo, da bi morali veliko več časa nameniti predvsem slednjim (School Leadership in Europe 2012, str. 36–37).

### *Vodstvo in ustvarjalnost zaposlenih*

Ljudje imajo pomembno vlogo v organizaciji, zato je za uspešno organizacijo najboljše izumljanje (inoviranje) in (so)oblikovanje prednosti s pomočjo ljudi, kar pomeni tudi spodbujanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih (Jakopec 2007, str. 10). Pri ravnanju z zaposlenimi pa mora vodstvo delovati v smeri prepoznavanja in razvoja talentov zaposlenih ter se zavedati, da je človek najpomembnejši v organizaciji (prav tam). To pomeni, da je pomembno, da vodstvo zna spodbujati zaposlene tudi na področju ustvarjalnosti. Podobno je navedel tudi znani japonski strokovnjak s področja vodenja Ishikawa (1987, str. 102), ki je zapisal: »Osnovni princip uspešnega vodenja je podrejenim dovoliti, da popolnoma izkoristijo svoje posebnosti.« In tudi: »Vodenje, ki temelji na humanosti, je sistem vodenja, ki omogoča razcvet neskončnega miselnega potenciala ljudi.« (Prav tam) Nekateri dodajajo (Jakopec 2007, str. 17), da lahko zaradi zelo hitrih sprememb na trgu celo znanje iz preteklosti ovira način odzivanja na nove razmere, zato ustvarjalnost zaposlenih izpostavljajo kot dejavnik, ki je pomembnejši od samega znanja le-teh. Jakopec (prav tam) meni, da bodo v prihodnosti le miselno in ustvarjalno prožni ljudje lahko uspešno sledili spremembam. Ravnatelj mora spoštovati vsakega posameznika, zaupati zaposlenim ter delovati v smeri podpore in spodbujanja, kar inovativnemu učitelju pomeni izziv in spodbudo, dodaja tudi C. Razdevšek Pučko (2002, str. 129–130).

### *Ustvarjalnost zaposlenih*

Inovativnost, novost, ustvarjalnost, izumi in podobno so izrazi, ki se pogosto uporabljajo v povezavi s spremembami. Če poskušamo razmejiti med pojmom

<sup>2</sup> Sodelujoče države: Nemčija, Španija, Finska, Francija, Madžarska, Irska, Italija, Latvija, Norveška, Švedska in Velika Britanija.

ustvarjalnost in novost (inovativnost), naj bi veljalo, da so splošne ustvarjalne ideje dejavnik novosti (inovativnosti) (Mücelandili idr. 2013, str. 676) oziroma da je prva stopnja novosti ali inovativnosti ustvarjalnost, saj ta omogoča osnovo inovativnosti (Bear v prav tam).

Ustvarjalnost se zahteva skoraj pri vsakem poklicu in je pomembna pri zaposlitvah na različnih področjih (prav tam). Brez nje naj ne bi bilo izumov, umetnosti, družbenih dogovorov v medčloveških odnosih (Ščuka 2008) in tudi kompleksni družbeni problemi zahtevajo ustvarjalne rešitve (Woolfolk 2002, str. 121).

Ustvarjalnost zaposlenih se definira kot novost in koristne ideje, ki se nanašajo na izdelke, usluge, javno službo, metode dela – kar je bistveno za stalno izboljševanje in uspeh organizacije (Zhang in Zhou 2014, str. 150). Mücelandili idr. (2013, str. 676) dodajajo, da ustvarjalnost omogoča tudi nenavadne in edinstvene prispevke organizaciji. Obenem vodi k uspešnosti družbe, izpolnjuje zaposlene ter vpliva na ekonomski napredek in družbeni razvoj (prav tam). Glede na opredelitev ustvarjalnosti, ki se nanaša na nekaj novega, na koristne ideje, izdelke, oskrbo, procese, vodenje prakse, poklicne modele, konkurenčne strategije ipd., ima le-ta dva ključna elementa: novost in uporabnost (Zhou in Ren v prav tam). Medtem ko novost poudarja svežino, pa uporabnost poudarja implementacijo (prav tam).

Ustvarjalnost pri zaposlenih lahko razumemo tudi kot uresničevanje novih zamisli, ki so lahko le novo povezovanje že znanih stvari (Ščuka 2008, str. 240), ali kot navaja Mayer (2004): »Ustvarjalnost je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega.« (Prav tam, str. 57)

Yilmaz (2010, str. 3950) ustvarjalnost ločuje od organizacijske ustvarjalnosti. Ustvarjalnost opredeljuje kot proces spreminjanja izdelkov v unikatne izdelke, organizacijsko ustvarjalnost pa kot situacijo, ki izhaja iz sposobnosti zaposlenih, da individualno ali v skupinah, kjer so zaposleni, za organizacijo razvijajo nove ideje ter načrtujejo nove procese in izdelke. Glede na navedeno je organizacijska ustvarjalnost vsota ustvarjalnosti zaposlenih in njihove interakcije (prav tam). Glavne sestavine interakcije pa so individualna ustvarjalnost, skupinska ustvarjalnost in značilnosti organizacije (prav tam). Yilmaz (prav tam) razpravlja tudi o ustvarjalni kulturi v šolah. Mayer (2004, str. 57) dodaja, da ustvarjalnosti ni mogoče načrtovati, temveč le spodbujati in pričakovati.

A. Woolfolk (2002, str. 121) je zapisala, da imajo učitelji veliko moč in vpliv ter da lahko ustvarjalnost spodbujajo z vsakodneвно interakcijo z učenci. Podobno je za ravnatelje navedel Yilmaz (2010, str. 3950), ki meni, da imajo ti pomembno vlogo pri spodbujanju ustvarjalnosti učiteljev. To pomeni, da ustvarjalnost učiteljev ni pomembna le za vzgojno-izobraževalni zavod, ampak tudi za ustvarjalnost učencev (Pergar Kušcer 2002).

Po Mayerju (2004, str. 57) je najpomembnejše poslanstvo vodij »umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev«. Avtor dodaja (prav tam), da če znajo ravnatelji »vcepiti veselje do dela in druženja ter navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.« Strinjamo se z mislijo, da vloga ravnatelja ne zajema uvajanja novosti ali celo pedagoškega vodenja posameznega razreda ali skupine (Fullan v Koren 1999, str. 146), ampak bolj spodbujanje zaposlenih v njihovem razvoju, in to tako profesionalnem kot tudi osebnostnem.

Naj dodamo, da se v besedilu nismo posebej osredotočali na pojem vodenje, saj predpostavljamo, da je splošno znan. Navaja pa se tudi (npr. Koren 2007, str. 13), da je opredelitev »vodenja toliko, kolikor je o njem knjig«.<sup>3</sup> Nam je najbližja opredelitev, da je vodenje odnos, pri katerem vodja vpliva na ravnanje drugih (Koren 1999, str. 55.) Sicer pa se v besedilu usmerjamo v vodenje v izobraževanju, ki se razlikuje od vodenja drugih organizacij (Koren 2007, str. 13).

## **Problem in cilji raziskave**

Navedli smo, da ima vodstvo pomembno vlogo za vzgojno-izobraževalni zavod in za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih. Pri tem izhajamo iz trditve, da je ustvarjalnost pomembna značilnost vseh ljudi (Marentič Požarnik 2000; Milgram 1990; Ponsombut idr. 2014; Srića 1999) ter da se jo da razvijati (npr. De Bono 1998). Zato nas je zanimalo: (1) kako vzgojitelji ocenjujejo vodstvo vzgojno-izobraževalnega zavoda kot dejavnik, ki vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev, in kakšna so mnenja vzgojiteljev, ki so v svojem okolju prepoznani kot ustvarjalni, o vplivu vodstva na njihovo lastno ustvarjalnost; (2) kako se ocena faktorja vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov razlikuje glede na delovno mesto (vzgojitelj/pomočnik vzgojitelja), vrsto vrtca (samostojni vrtec/vrtec pri osnovni šoli), delovno dobo, oceno klime v vrtcu (pretežno spodbudna/niti spodbudna niti nespodbudna/pretežno nespodbudna) ter glede na okolje vrtca (mestno/primestno/vaško) in (3) s katerimi neodvisnimi spremenljivkami (delovna doba, ocena lastne ustvarjalnosti) je povezan faktor ocena vloge vodenja vzgojno-izobraževalnega zavoda na ustvarjalnost vzgojiteljev.

## **Metodologija raziskave**

### *Raziskovalna metoda*

V raziskavi smo uporabili deskriptivno in kavzalno-neeksperimentalno metodo empiričnega pedagoškega raziskovanja, pri čemer smo kombinirali oba metodološka pristopa, kvantitativnega in kvalitativnega.

### *Vzorec raziskave in udeleženci*

V kvantitativno raziskavo smo vključili 255 vzgojiteljev in 111 pomočnikov vzgojiteljev. V namenskem vzorcu, ki na ravni inferenčne statistike predstavlja enostavni slučajnostni vzorec iz hipotetične statistične množice, je bilo skupno 366 anketirancev, od tega 97,8 % žensk. Kvantitativno raziskavo smo dopolnili s t. i.

<sup>3</sup> Zanimiva je naslednja misel: »Najboljši vodja je tisti, za katerega ljudje skoraj ne vedo, da obstaja. Nekoliko slabši je tisti, ki ga ljudje ubogajo in mu kimajo, najslabši pa je tisti, ki ga prezirajo. Če sam ne spoštuješ ljudi, te tudi oni ne bodo spoštovali. Dober vodja je tudi tisti, ki malo govori. Ko je njegovo delo opravljeno, cilj pa dosežen, bodo vsi izjavili: 'To smo naredili sami.'« (Lao-Tzu in Adair 1990 v Koren 1999, str. 55)

življenjsko zgodovino vzgojiteljic (Cencič 2001), ki v službi ali zunaj nje izstopajo po svoji ustvarjalnosti na določenem področju (npr. literarnem, likovnem, glasbenem, plesnem, jezikovnem, matematičnem, vodstvenem, lutkarskem ipd.). Od 16 vzgojiteljic, ki so v začetku pristale na sodelovanje, jih je nato sodelovalo le še devet, te pa smo poimenovali z izmišljeni imeni.

### *Postopek in način zbiranja podatkov*

Za potrebe kvantitativne raziskave smo izvedli spletno anketiranje, ki je potekalo od oktobra do decembra 2012. Podatke smo zbrali z vprašalnikom, ki ga sestavljajo vprašanja o demografskih podatkih (delovno mesto, delovna doba, vrsta vrtca, ocena klime v vrtcu, okolje vrtca), Likertova lestvica stališč ter ocenjevalna lestvica. V besedilu predstavljamo le rezultate ocenjevalne lestvice, ki se nanašajo na temo članka.

Vprašalnik ustreza kriteriju veljavnosti, saj faktorska analiza kaže, da prvi faktor pojasnjuje 39,7 % variance, kar je več od predpostavljene spodnje meje veljavnosti (20 %) (Čagran 2004, str. 3). Prav tako instrument ustreza kriteriju zanesljivosti, saj je Cronbachov koeficient  $\alpha$  0,938 in kaže, da gre za zelo visoko zanesljiv instrument. Zanesljivost je bila potrjena tudi s postopkom faktorizacije. Vsi faktorji skupaj pojasnjujejo 71,8 % variance, iz česar sledi (po zakonitosti  $r_{tt} \geq \sqrt{h^2}$ ), da gre za zanesljiv ocenjevalni instrument ( $r_{tt} = 0,847$ ) (prav tam). Objektivnost smo zagotovili z uporabo zaprtih vprašanj.

Podatke za življenjsko zgodovino smo zbirali od januarja do maja 2012. Sodelujočim vzgojiteljicam smo (po zgledu Javornik Krečič 2008) posredovali navodila, v katerih smo jih prosili, naj najprej narišejo reko poklicnega razvoja v povezavi z lastno ustvarjalnostjo, nato pa navedejo in opišejo vse, kar jih je oblikovalo kot ustvarjalno osebo in ustvarjalno vzgojiteljico predšolskih otrok. V zadnjem delu smo jih prosili, da napišejo, kako se vidijo v prihodnosti, kako razmišljajo o lastni ustvarjalnosti, kako jo vidijo pri svojem delu in kakšne načrte imajo za prihodnost.

### *Postopki obdelave podatkov*

V sklopu kvantitativnega raziskovanja smo uporabili uni-, bi- in multivariantne statistične metode. Najprej smo s pomočjo faktorske analize za celoten vprašalnik opredelili deset faktorjev, med katerimi je bil tudi faktor »vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov«, ki ga nasičujejo spremenljivke vodstvo vrtca, vodstvo osnovne šole, vodstvo srednje šole ter vodstvo fakultete. Za navedene spremenljivke smo najprej izračunali deskriptivno statistiko, nato pa smo jih sešteli in tako dobili novo spremenljivko »vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov«, ki jo uporabljamo v nadaljnjih analizah. Za ugotavljanje morebitnih razlik v oceni vodenja kot dejavnika razvoja ustvarjalnosti smo zaradi nenormalne porazdelitve (ki smo jo preverjali s preizkusom Kolmogorov-Smirnova) uporabili neparametrična preizkusa: Mann-Whitneyjev preizkus za dva neodvisna vzorca ter Kruskal-Wallisov preizkus za tri ali več neodvisnih vzorcev. Za analizo odnosa med spremenljivko »vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov« in neodvisnimi spremenljivkami (delovno mesto, vrsta

vrta, delovna doba, ocena klime, okolje vrta in ocena lastne ustvarjalnosti) smo uporabili multiplo regresijo – metodo ENTER<sup>4</sup>, ki vključi vse dane spremenljivke in oceni vse regresijske koeficiente.

Zapise življenjskih zgodovin in rek poklicnega razvoja smo najprej natančno pregledali in pripravili t. i. gosti zapis. Določili smo enote kodiranja in izbrali ter definirali relevantne pojme, iz katerih smo nato izpeljali kategorije, med katerimi je bila tudi kategorija »vodstvo vrta«. Navedbe vzgojiteljic smo pustili nespremenjene, zapisane so v poševnem tisku.

## Rezultati in interpretacija

Preglednica 1 predstavlja rezultate opisne statistike.

Dejavniki	n	$\bar{X}$	s	Me	Mo	KA	KS	Min	Maks
Vodstvo vrta	313	3,10	1,06	3,00	3,00	-0,206	-0,579	1,00	5,00
Vodstvo osnovne šole	300	2,77	1,07	3,00	3,00	-0,287	-0,199	1,00	5,00
Vodstvo srednje šole	304	2,65	1,05	3,00	3,00	0,238	-0,422	1,00	5,00
Vodstvo fakultete	299	2,65	1,06	3,00	3,00	0,082	-0,616	1,00	5,00

*Preglednica 1:*

*Opisna statistika ocen dejavnikov vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev (n – število odgovorov anketirancev,  $\bar{X}$  – aritmetična sredina, s – standardni odklon, Me – mediana, Mo – modus, KA – koeficient asimetrije, KS – koeficient sploščenosti, Min – minimalni rezultat, Maks – maksimalni rezultat)*

Dejavniki, ki so predstavljeni v preglednici 1, predstavljajo faktor vodenje vzgojno-izobraževalnih ustanov. Med navedenimi dejavniki, ki vplivajo na ustvarjalnost vzgojiteljev, so anketiranci največji pomen pripisali vodstvu vrta ( $\bar{X} = 3,10$ ), sledi vodstvo osnovne šole ( $\bar{X} = 2,77$ ), precej manjšo vlogo pri razvoju ustvarjalnosti pa vzgojitelji pripisujejo vodstvu srednje šole in vodstvu fakultete ( $\bar{X} = 2,65$ ). Da sta vodstvo vrta in vodstvo osnovne šole ocenjeni kot pomembnejša dejavnika, kažeta tudi njuni krivulji, ki sta asimetrični v levo (KA = -0,206 in KA = -0,287), kar potrjuje, da so vzgojitelji tema dvema dejavnikoma (v primerjavi z dejavnikoma vodstvo srednje šole ter vodstvo fakultete) pripisovali višje ocene. Pri vseh dejavnikih je sicer najpogostejša ocena 3 (Mo = 3,00). Da je vodstvo vrta najpomembnejši dejavnik, ni presenetljivo, saj so bili anketiranci vzgojitelji, ki so v neposrednem stiku z vodstvom vrta. Rezultati kažejo, da ima trenutno vodstvo večji vpliv na ustvarjalnost vzgojiteljev kot pa katero drugo vodstvo. Tudi v literaturi lahko preberemo, da ima vodstvo pomemben vpliv na ustvarjalnost zaposlenih (npr. Mayer 2004; Müceldili idr. 2013; Koren 1999; Zhang in Zhou 2013).

Ob teh rezultatih pa ne gre zanemariti dejstva, da so v sklopu ocenjevanja vloge dejavnikov, ki vplivajo na razvoj ustvarjalnosti, prav dejavniki, ki se navezujejo na vodenje, ocenjeni najnižje. Večjo vlogo so vzgojitelji pripisali srednješolskemu,

<sup>4</sup> V skladu s pogoji uporabe multiple regresije (Leskošek 2008) smo iz večjega števila ordinalnih spremenljivk konstruirali nove, intervalne spremenljivke.

dodiplomskemu in osnovnošolskemu izobraževanju, medijem, družini, družbi, vrtcu, vzgojiteljem pa tudi dednosti kot tistim dejavnikom, ki vplivajo na ustvarjalnost vzgojiteljev (več v Štemberger 2014). Rezultati potrjujejo, da se v teoriji daje več poudarka ustvarjalnosti zaposlenih, kot pa to zaznavajo vzgojitelji. Tudi nekatere tuje raziskave, ki so primerjale dejansko in zaželeno stanje (npr. School Leadership in Europe 2012; Trethowan v Jakopec 2007, str. 32), potrjujejo ta razkorak.

Po drugi strani pa zapisi vzgojiteljic kažejo, da le-te vodstvo vrtca razumejo kot pomemben dejavnik pri spodbujanju in razvijanju ustvarjalnosti tako vzgojiteljev kot tudi otrok. Vodstvo se v nekaterih primerih izkaže kot pozitivna spodbuda, v drugih pa kot zaviralec ustvarjalnosti (ker se bolj usmerja v vodenje in administracijo), čeprav se jim zdijo zelo pomembne novosti ali inovacije, a to bolj velja za neko idealno šolo ali vrtec (School Leadership in Europe 2012, str. 21).

Vzgojiteljica Pija trdi, da je prav ravnateljica zaslužna za to, da delo v vrtcu spodbuja njeno ustvarjalnost. Med drugim je navedla: »Naša gospa ravnateljica je zmeraj znala to ceniti [ustvarjalnost op. a.]. Ponosna sem na naš vrtec in menim, da je eden najbolj kakovostnih pri nas.«

Vzgojiteljica Jana tudi čuti vpliv vodstva in ga opisuje tako: »Ustvarjalnost je postala nekoliko zavrta ob menjavi vodstva – prejšnja pomočnica ravnateljice je bila tudi sama bolj odprtih nazorov in ustvarjalna, medtem ko je zdajšnja predvsem storilnostno naravnana in misli, da je njena naloga predvsem, da skrbi za 'formalnosti', kar slabo vpliva na mojo ustvarjalnost (pa ne le na mojo, ampak se ta sprememba občutno pozna pri klimi celotnega kolektiva). Nasprotno pa je moja ustvarjalnost prišla v polni meri do izraza ob sodelavkah v oddelku, ki so imele na vzgojo podobne poglede in so bile tudi same ustvarjalne, ter ob vodji, ki je imela široke poglede in je bila tudi sama ustvarjalna!«

Iz navedenega lahko sklenemo, da ima vodstvo vrtca pomembno vlogo pri oblikovanju ustvarjalnosti vzgojiteljev. Ravnatelji bi se morali zavedati, da so vrteci bolj »ustvarjalne delavnice« kot pa ustanove (Vonta idr. 2006), kjer so pomembne formalnosti, dosežki, vidni navzven, ipd. Ali kot pravijo, vloga ravnatelja naj bi bila med drugim tudi razvijanje »ustvarjalne učne kulture« (Alava idr. 2012, str. 37), ki je odprta in interaktivna ter podpira sodelovanje tako znotraj šole/vrtca kot z domom in drugimi področji družbe.

V tej povezavi pa je zanimiva tudi želja vzgojiteljice Jane, ki se v prihodnosti vidi na delovnem mestu, kjer bi imela več vpliva in moči, da bi »lahko ljudem v pedagoških poklicih pomagala razvijati ustvarjalne pristope pri njihovem delu«. Podobno navaja tudi Mayer (2004, str. 57), da je eno najpomembnejših poslanstev vodje »umetnost spodbujanja ustvarjalnega dela sodelavcev«. Zelo optimistično dodaja (prav tam) – in morda pri tem nekoliko pretirava –, da »če zna vodja vcepiti veselje do dela in druženja ter navduševati sodelavce za vrhunske dosežke, se ustvarjalnost pojavi samodejno.« Bolj zmerno optimistično pomen vodje povezuje Conti (1999, str. 105), ki je zapisal, da naj bo delovno mesto kraj, kjer ljudje izražajo svojo osebnost tako, da prispevajo k skupni blaginji, in so spodbujeni, da privzemajo proaktivni, ustvarjalni pristop.

Preglednici 2 in 3 predstavljata rezultate ocene faktorja vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov kot dejavnika, ki vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev, ter razlike glede na nekatere demografske podatke.



Faktor	Demografski spremenljivki	Kategorije spremenljivk	n	$\bar{R}$	U	2P
Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	Delovno mesto	Vzgojitelj	225	164,67	8399,000	0,025
		Pomočnik vzgojitelja	89	139,37		
	Vrsta vrtca	Samostojni vrtec	198	156,37	11261,000	0,872
		Vrtec pri OŠ	115	158,08		

Preglednica 2: Rezultat Mann-Whitneyjevega preizkusa razlike v oceni vloge vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov glede na delovno mesto in vrsto vrtca

Rezultat Mann-Whitneyjevega preizkusa ( $U = 8399,000$ ,  $2P = 0,025$ ) kaže, da med vzgojitelji in pomočniki vzgojitelja obstaja statistično značilna razlika v oceni vloge faktorja vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov. Vzgojitelji ( $\bar{R} = 164,67$ ) v primerjavi s pomočniki ( $\bar{R} = 139,37$ ) statistično značilno bolje ocenjujejo vlogo vodstva pri spodbujanju ustvarjalnosti zaposlenih. Predpostavljamo lahko, da do razlike prihaja zlasti zaradi dejstva, da je narava dela vzgojitelja bolj povezana z vodstvom, saj je vzgojitelj tisti, ki je odgovoren za vzgojno-izobraževalno delo v skupini, kot tak pa je odgovoren vodstvu. S slednjim tudi več sodeluje in je tako tudi bolj seznanjen in bolj občuti različne načine vodenja. Čeprav smo navedli, da naj bi bili ravnatelji v dnevni interakciji z zaposlenimi (Earley idr. 2012, str. 15), pa rezultati kažejo, da se pojavljajo statistično značilne razlike glede na delovno mesto in da odnos z vodstvom bolje zaznavajo vzgojitelji kot pa pomočniki vzgojitelja.

Nismo pa dobili statistično značilnih razlik glede na vrsto vrtca (preglednica 2) – ali je samostojen ali pri OŠ –, kar kaže, da ta dejavnik ne vpliva na oceno vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov glede vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev. Koren (1999, str. 78) meni, da ima ravnatelj na učitelje manjši vpliv, če so ti bolj oddaljeni. V našem primeru pa verjetno ne gre za oddaljenost, saj tudi v primeru, če je vrtec pri OŠ, vzgojitelji podobno ocenjujejo vpliv vodje na njihovo ustvarjalnost.

Faktor	Demografske spremenljivke	Kategorije spremenljivk	N	$\bar{R}$	H	2P
Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	Delovna doba	0–3	45	110,27	20,850	0,000
		4–6	40	155,29		
		7–18	98	149,58		
		19–30	71	181,94		
		31 in več	59	176,11		
Ocena klime		Pretežno spodbudna	254	158,82	0,855	0,652
		Niti spodbudna niti nespodbudna	54	151,11		
		Pretežno nespodbudna	5	127,90		
Okolje vrtca		Mestno	137	159,47	0,996	0,608
		Primestno	61	146,66		
		Vaško	115	159,54		

Preglednica 3: Rezultati Kruskal-Wallisovega preizkusa razlike v oceni vloge vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov glede na delovno dobo, oceno klime vrtca in okolje vrtca

Delovna doba je marsikdaj pomemben dejavnik, ki vpliva na spreminjanje pogledov in stališč. Tudi v raziskavi med vzgojitelji predšolskih otrok (npr. Hmelak in Lepičnik Vodopivec 2014) je bilo ugotovljeno, da starost vpliva na nekatere dejavnike zadovoljstva vzgojiteljev, npr. na zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi in delovnim okoljem, kjer se je pokazalo, da so mlajši vzgojitelji bolj zadovoljni z navedenima dejavnikoma kot pa starejši. V svojem primeru pa smo z analizo Kruskal-Wallisovega preizkusa ( $H = 20,850$ ,  $P = 0,000$ ) ugotovili, da se med vzgojitelji z različno dolžino delovne dobe pokažejo statistično značilne razlike v oceni vloge vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in vpliva na ustvarjalnost vzgojitelja. Da ima vodstvo največjo vlogo pri razvoju ustvarjalnosti, ocenjujejo vzgojitelji z najdaljšo delovno dobo (od 19 let naprej), ki vodstvu pripisujejo izrazito velik pomen ( $\bar{R} = 181,94$  oz.  $\bar{R} = 176,11$ ), najmanjši pomen pa mu pripisujejo vzgojitelji z najkrajšo delovno dobo ( $\bar{R} = 110,27$ ). Rezultat pravzaprav kaže, da se vzgojitelji z daljšo delovno prakso najbolj zavedajo pomembnosti pomena vodenja in vpliva na njihovo ustvarjalnost.

Ravnatelji lahko pomagajo oblikovati in vzdrževati pozitivno klimo in kulturo miru, tolerance, inkluzivnosti, sodelovanja, dela, reda in discipline v svojem vzgojno-izobraževalnem zavodu (School Leadership in Europe 2012, str. 7). Rezultat Kruskal-Wallisovega preizkusa (preglednica 3) je pokazal, da med vzgojitelji ni razlik v oceni faktorja vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov glede na oceno klime v vrtcu, v katerem so vzgojitelji zaposleni. Iz preglednice 3 je sicer vidno, da vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodov pripisujejo največji pomen vzgojitelji iz vrtcev s pretežno spodbudno klimo ( $\bar{R} = 158,82$ ), nekoliko nižje ta faktor ocenjujejo vzgojitelji iz vrtcev z niti spodbudno niti nespodbudno klimo ( $\bar{R} = 151,11$ ), izrazito nižje pa vzgojitelji iz vrtcev s pretežno nespodbudno klimo ( $\bar{R} = 127,90$ ). Klima je pomemben dejavnik, kar kažejo tudi trditve znanih strokovnjakov. Conti (1999, str. 105) je tako zapisal: »Eden najpomembnejših sadov vodstva je ustvarjanje pozitivnega človeškega in socialnega okolja, ki spodbuja posameznike in skupine k sproščanju svojih sposobnosti«. Tudi Allava idr. (2012, str. 37) menijo, da je ravnatelj kot pedagoški vodja odgovoren za razvoj ustvarjalne klime ali kulture.

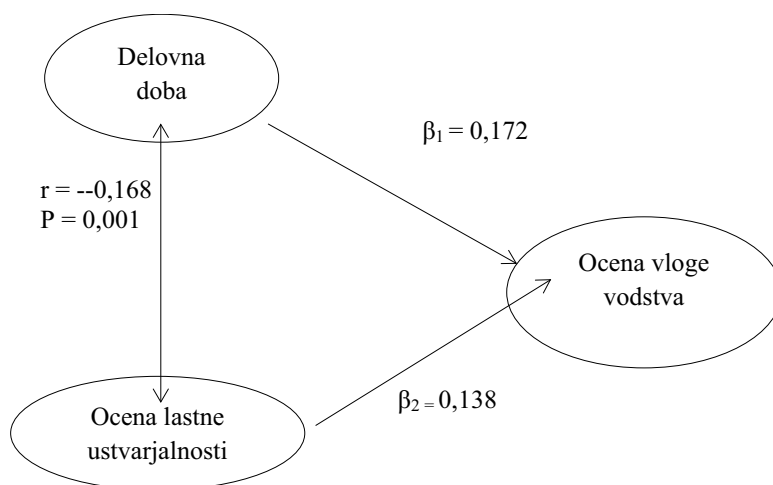
Rezultat Kruskal-Wallisovega preizkusa ( $H = 0,996$ ,  $2P = 0,608$ ) pa je glede na okolje vrtca pokazal, da med vzgojitelji, ki delajo v različnih okoljih, ni statistično značilne razlike v oceni vloge faktorja vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov. Lahko pa na podlagi rezultatov iz preglednice 3 razberemo, da vlogo vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov vzgojitelji iz mestnih ( $\bar{R} = 159,47$ ) in vaških vrtcev ( $\bar{R} = 159,54$ ) ocenjujejo precej podobno, medtem ko ji vzgojitelji iz primestnih vrtcev ( $\bar{R} = 146,66$ ) pripisujejo nekoliko manjši pomen.

Preglednica 4 kaže povezanost faktorja ocena vloge vodenja vzgojno-izobraževalnih zavodov in nekaterih neodvisnih spremenljivk ter napoved ocene vloge vodstva.

Vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov	Pearsonov korelacijski koeficient		Regresijski koeficient		t-statistika	
	r	2P	Nestandardizirani (B)	Standardizirani ( $\beta$ )	t	P
Neodvisne spremenljivke						
Delovna doba	0,216	0,000	0,011	0,172	2,955	0,003
Ocena lastne ustvarjalnosti	0,174	0,001	0,226	0,138	2,480	0,014
Konstanta			2,147		4,803	0,000

Preglednica 4: Rezultat multiple regresije za napovednike faktorja »ocena vloge vodstva vzgojno-izobraževalnih zavodov«

Spremenljivka ocena vloge vodstva je statistično značilno povezana s spremenljivkama delovna doba ( $r = 0,216$ ,  $P = 0,000$ ) in ocena lastne ustvarjalnosti ( $r = 0,174$ ,  $P = 0,001$ ). Ob analizi vrednosti nestandardiziranega regresijskega koeficienta (B) ugotovimo, da je povezanost med oceno vloge vodstva in delovno dobo pozitivna, prav tako pa je pozitivna tudi povezanost med oceno vloge vodstva in oceno lastne ustvarjalnosti. Vzgojitelji z daljšo delovno dobo vodstvu pripisujejo večji pomen pri vplivu na svojo ustvarjalnost ( $B = 0,011$ ), velja pa tudi, da boljše ko vzgojitelji ocenjujejo lastno ustvarjalnost, večjo vlogo pripisujejo tudi vodstvu pri razvoju same ustvarjalnosti ( $B = 0,226$ ). Delovna doba in ocena lastne ustvarjalnosti sta torej pomembna napovednika ocene vloge vodstva pri vplivu na ustvarjalnost vzgojiteljev. Standardizirana regresijska koeficienta  $\beta$  pa kažeta tudi, da ima delovna doba ( $\beta = 0,172$ ) močnejši vpliv na model kot ocena lastne ustvarjalnosti ( $\beta = 0,138$ ), pri čemer je determinacijski koeficient ( $R^2 = 0,079$ ) pokazal, da je z dobljenim regresijskim modelom pojasnjene 7,9 % variance, kar pomeni, da delovna doba in ocena lastne ustvarjalnosti le delno pojasnjujeta oceno vloge vodstva. Na podlagi teh rezultatov smo izrisali tudi regresijski model (slika 1).



Slika 1: Regresijski model za vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov

## Sklepne ugotovitve

Navedli smo, da je vodstvo pomemben dejavnik napredka vzgojno-izobraževalnih zavodov. Inovativnost in ustvarjalnost sta pogosto zajeti med razvojnimi kompetencami ravnatelja (Staničić 2002) ali pri vodenju in menedžmentu sprememb (Schratz idr. 2013). Kot smo predstavili v besedilu, anketirani vzgojitelji pozitivno ocenjujejo vodstvo vzgojno-izobraževalnih zavodov glede vpliva na svojo ustvarjalnost. Najvišje so seveda ocenili vodstvo vrtca. Zapisi vzgojiteljic, ki so v okolju prepoznane kot ustvarjalne, tudi močno izpostavljajo vodstvo vrtca kot tisti dejavnik, ki lahko spodbuja in razvija ustvarjalnost vzgojiteljev ali pa jo zavira.

Na oceno faktorja vodenje vzgojno-izobraževalnih zavodov glede vpliva na ustvarjalnost vzgojiteljev najbolj vplivata delovno mesto in delovna doba. Ugotovili smo, da vzgojitelji v primerjavi s pomočniki vzgojitelja in vzgojitelji z daljšo delovno dobo statistično značilno višje ocenjujejo vpliv vodstva na svojo ustvarjalnost. Ocena vloge vodstva pa se statistično značilno povezuje z delovno dobo in oceno lastne ustvarjalnosti, pri čemer ima delovna doba močnejši vpliv kot ocena lastne ustvarjalnosti.

V raziskavi smo predstavili vpliv ravnateljev na ustvarjalnost vzgojiteljev. Ker se razpravlja o različnih vrstah vodenja, npr. pedagoško in menedžersko vodenje, vodenje za učenje (Koren 2007), predlagamo, da bi večji poudarek namenili tudi vodenju, ki spodbuja ustvarjalnost zaposlenih. Kot smo že omenjali, je ustvarjalnost pomembna tako za razvoj posameznika, zavoda, v katerem ta deluje, kot tudi za celotno družbo. S tega vidika lahko ravnatelji znatno pripomorejo k napredku, saj lahko s spodbujanjem učiteljev k ustvarjalnemu delu posredno vplivajo tudi na spodbujanje ustvarjalnosti pri učencih. Smiselno bi bilo torej ravnatelje usposobiti za spodbujanje ustvarjalnosti pri zaposlenih in/ali za negovanje njihove ustvarjalnosti, k čemur spadajo tudi npr. sposobnost navduševanja, spodbujanje domišljije in nenavadnih idej, zagotavljanje podpore, zaupanje pa tudi oblikovanje ustreznega, odprtega delovnega okolja. Naj besedilo zaključimo z mislijo grškega misleca Agatona iz 5. stoletja pr. n. št. (v Pashiardis 2013), ki je navedel: »Voditelj si mora zapomniti tri stvari: da upravlja ljudi, da upravlja glede na zakone in da ne bo upravljal za vedno.« Ne glede na to, da zavoda ne upravlja za vedno, pa ima njegovo delo – vodenje vzgojno-izobraževalne ustanove – pomemben vpliv in tudi trajne učinke tako na zaposlene kot tudi na vse, ki so povezani z vzgojno-izobraževalno ustanovo, ki jo vodi.

## Literatura in viri

- Alava, J., Halttunen, L. in Risku, M. (2012). *Changing School Management: Status Review 13*. Finnish National Board of Education. Dostopno na: [http://www.oph.fi/download/146781\\_Changing\\_school\\_management.pdf](http://www.oph.fi/download/146781_Changing_school_management.pdf) (pridobljeno 26. 9. 2013).
- Cencič, M. (2001). Življenjska zgodovina na pedagoškem področju. *Sodobna pedagogika*, 52, št. 2, str. 50–62.
- Conti, T. (1999). *Samoocenjevanje družb*. Ljubljana: DZS.

- Čagran, B. (2004). *Univariantna in multivariantna analiza podatkov: Zbirka primerov uporabe statističnih metod s SPSS*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- De Bono, E. (1998). *Naučite svojega otroka misliti*. Maribor: Rotis.
- Earley, P., Johansson, O., Koren, A., Lumby, J., Moos, L., MacRuairc, G., Schratz, M. in Woods, P. A. (2012). *EPNoSL's Reflections on the Current Academic Practice and Policy Orientation on School Leadership: Structuring and Culturing Schools for Comprehensive learning: Peer learning Event. June 27th – 29th, 2012*. Berlin. Dostopno na: <http://www.schoolleadership.eu> (pridobljeno 12. 5. 2013).
- Hmelak, M. in Lepičnik Vodopivec, J. (2014). Zadovoljstvo s poklicem kot pomemben vidik profesionalnega razvoja vzgojiteljev predšolskih otrok. V: D. Hozjan (ur.). *Izobraževanje za 21. stoletje – ustvarjalnost v vzgoji in izobraževanju*. Koper: Univerzitetna založba Annales, str. 103–124.
- Ishikawa, K. (1987). *Kako celovito obvladati kakovost: Japonska pot*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Javornik Krečič, M. (2008). *Pomen učiteljevega profesionalnega razvoja za pouk*. Ljubljana: Založba I2.
- Koren, A. (2007). *Ravnateljstvo: Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper, Ljubljana: Fakulteta za management, Šola za ravnatelje.
- Koren, A. (1999). *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Leskošek, B. (2008). *Metodologija v kineziologiji: Korelacija in regresija*. Dostopno na: <http://www2.fsp.uni-lj.si/metodologija/2008/18Korelacija-regresija.pdf> (pridobljeno 25. 1. 2013).
- Marentič Požarnik, B. (2000). *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
- Mayer, J. (2004). Lastnosti uspešnih vodij. *Lex lokalis*, 2, št. 3, str. 51–68.
- Milgram, M. R. (1990). Creativity: An Idea Whose Time has Come and Gone? V: A. M. Runco in S. R. Albert (ur.). *Theories of Creativity*. Newbury Park, London, New Delhi: Sage Publications, str. 215–235.
- Mücelandili, B., Turan, H. in Erdil, O. (2013). The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Science*, št. 99, str. 673–681. Dostopno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813039839> (pridobljeno 5. 7. 2014).
- Pashiardis, P. (2013). Successful School Leadership – Theory and Practice for Sustainable School Improvement. *Vebinar: The European Policy Network on School Leadership*, 15. 10. 2013.
- Pergar Kušcer, M. (2002). Creative teacher-creative pupil. V: N. Tatković (ur.). *High quality education and creativity: collection of scientific papers*. Pulj: Visoka učiteljska škola, str. 159–166.
- Polak, A. (2011). Vloga vodstva šole pri spodbujanju in razvijanju timskega dela učiteljev. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 9, št. 2, str. 37–56.
- Ponsombut, S., Kanokorn, S. in Sujanya, S. (2014). Factors Affecting Charismatic Leadership of Primary Schools Principals. *Procedia Social and Behavioral Science*, št. 112, str. 962–967. Dostopno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814012725> (pridobljeno 5. 7. 2014).
- Priporočila o statusu učiteljev* (1997). Ljubljana: MŠŠ, Sindikat vzgoje, izobraževanja in znanosti Slovenije.

- Razdevšek Pučko, C. (2002). Ravnatelj in učiteljeva avtonomija pri uvajanju sprememb v pedagoški proces (Je ravnatelj spodbujevalec sprememb v šoli?). *Sodobna pedagogika*, 53, št. 1, str. 126–140.
- Richards, J. C. in Lockhart, C. (2007). *Reflective Teaching in Second Language Classrooms*. Cambridge, New York, Melbourne: Cambridge University Press.
- School Leadership in Europe: Issues, Challenges and opportunities: ETUCE School Leadership Survey* (2012). Brussels: Trade Union Committee for Education.
- Schratz, M., Laiminger, A., MacKay, F. K. P., Křížková, E., Kirkham, G. A., Baráth, T., Cseh, G., Kígyós, T., Chrappán, M., Kovács, E., Révai, N., Hašková, A., Laššák, V., Bitterová, M., Erčulj, J., Peček, P., Malmberg, K. in Söderberg, T. (2013). *The Art and Science of Leading a School: Cental5: A Central European View on Competencies for School Leadership: Final Report of the Project*. Budapest: Tempus Public Foundation.
- Srića, V. (1999). *Ustvarjalno mišljenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Staničić, S. (2002). Kompetenčni profil »idealnega« ravnatelja. *Sodobna pedagogika*, 53, št. 1, str. 168–182.
- Ščuka, V. (2008). *Šolar na poti do sebe: Oblikovanje osebnosti: Priročnik za učitelje in starše*. Radovljica: Didakta.
- Štemberger, T. (2014). *Pomen ustvarjalnosti vzgojitelja v njegovi vzgojno-izobraževalni praksi*. Doktorska disertacija. Koper: Univerza na Primorskem, pedagoška fakulteta.
- Vonta, T., Jurman, D., Režek, M., Rutar, S., Humar, N. in Horvat, V. (2006). *Uresničevanje ISSA pedagoških standardov v praksi: Priročnik za strokovno rast in doseganje višje kakovosti vzgojno-izobraževalnega dela učiteljev in vzgojiteljev*. Ljubljana: Pedagoški inštitut, Razvojno-raziskovalni center pedagoških iniciativ Korak za korakom.
- Woolfolk, A. (2002). *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Yilmaz, E. (2010). The analysis of organizational creativity in school regarding principals' ethical leadership characteristics. *Procedia Social and Behavioral Science*, št. 2, str. 3949–3953. Dostopno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810006622> (pridobljeno 5. 7. 2014).
- Zhang, X. in Zhou, J. (2014). Empowering leadership, uncertainty avoidance, trust, and employee creativity: Interaction effect and a mediating mechanism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 124, str. 150–164. Dostopno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S074959781400020X> (pridobljeno 5. 7. 2014).

Majda CENCIČ, Ph.D. and Tina ŠTEMBERGER, Ph.D. (University of Primorska, Slovenia)

## LEADING EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND ITS IMPACT ON TEACHERS' CREATIVITY

**Abstract:** School principals play an important role in the performance of educational institutions. Therefore, they need to be supportive, trustful and foster their employees' creativity. Various lists of principals' competences point out changes and innovations, which depend not only on principals' creative ideas but also on those of the employees. In the present study, we evaluated how preschool teachers assess the role of school leadership as a factor influencing the preschool teachers' creativity. We also wanted to find out and what are the standpoints of preschool teachers, who are identified as creative in their environment, about the leadership impact on their creativity. This was an empirical

quantitative non-experimental research study, which utilised an online questionnaire, and included 366 preschool teachers.

The results showed that the preschool teachers assessed the leadership role in influencing creativity as positive. They considered the kindergarten leadership as the most influential. The preschool teachers who were identified as creative placed great emphasis on the role of the leadership. They identified a dual role of leadership, noting that it could act as a positive or negative (inhibitory) force in fostering creativity. Mann–Whitney and Kruskal–Wallis tests showed that the assessment of the impact of leadership on the creativity of preschool teachers differed significantly according to job position and the number of years of service. According to multiple regression, both the number of years of service and the self-assessment of creativity were important predictors of how preschool teachers perceived that the leadership role influenced their creativity. Overall, the results demonstrate that greater attention should be paid to the management of creativity, both the theory and practice.

**Keywords:** principals, preschool teachers, leadership, creativity, innovation.

**E-mail for correspondence:** majda.cenic@pef.upr.si

