

UNIVERZITET U SARAJEVU  
EKONOMSKI FAKULTET SARAJEVO

ZAVRŠNI RAD

**PRIMJENA SAVREMENIH KONCEPATA MENADŽMENTA U  
FUNKCIJI UNAPREĐENJA RADA U OSNOVNIM ŠKOLAMA  
KANTONA SARAJEVO**

Sarajevo, Oktobar 2023.

KANDIDAT: Čehajić – Kulo Dženita

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

## **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Čehajić – Kulo Dženita, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4321-HRM/18, na programu: Zajednički Master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu „MA + 1“, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

### *“PRIMJENA SAVREMENIH KONCEPATA MENADŽMENTA U FUNKCIJI UNAPREĐENJA RADA U OSNOVNIM ŠKOLAMA KANTONA SARAJEVO”*

pod mentorstvom Čizmić dr. Elvira izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, Oktobar 2023.

---

Čehajić – Kulo Dženita

## SAŽETAK

Naučnom pristupu menadžmentu u oblasti obrazovanja se ne posvećuje dovoljno pažnje, što često rezultira nesposobnošću većine menadžera da obavljaju osnovne zadatke kao što su planiranje, organizacija, upravljanje, vođenje, vrednovanje i kontrola odgojno-obrazovnog procesa. U eri globalizacije i društva znanja, potrebni su kompetentni menadžeri koji kontinuirano razvijaju svoje profesionalne vještine i profesionalnu prisutnost. S ciljem praćenja svjetskih trendova i omogućavanja stalnog usavršavanja menadžera, neophodno je da zakonski okviri i drugi propisi regulišu obuku za menadžment, jasno definišući njegov položaj i ulogu. Pristup menadžmentu u oblasti obrazovanja podrazumijeva efikasnu koordinaciju i međusobnu povezanost ljudskih i materijalnih resursa kako bi se ostvarili ciljevi pojedinaca i sistema u cjelini. Sticanje menadžerskih vještina na diplomskom studiju je imperativ i nužnost. Pored osposobljavanja za osnovne pozive, neophodno je usvojiti znanja iz informacijsko-komunikacijskih tehnologija, stranih jezika, školskog zakonodavstva, menadžmenta, finansija, uredskog poslovanja i drugih srodnih aktivnosti. Škole trebaju obučene i predane učitelje i nastavnike, ali oni, zauzvrat, trebaju vodstvo vrlo učinkovitih menadžera.

**Ključne riječi: Školski menadžment, Obrazovanje, Upravljanje, Rukovođenje, Vođenje, Upravljanje vremenom i kvalitetom, Profesionalni razvoj.**

## ABSTRACT

Not enough attention is devoted to the scientific approach to management in the field of education, often resulting in the majority of managers being incapable of carrying out fundamental tasks such as planning, organization, leadership, evaluation, and control of the educational process. In the era of globalization and the knowledge society, competent managers who continuously develop their professional skills and maintain a strong professional presence are crucial. To keep up with global trends and facilitate ongoing improvement of managers, it is essential for legal frameworks and other regulations to regulate management training, clearly defining its position and role. The approach to educational management involves efficient coordination and interconnectedness of human and material resources to achieve the goals of individuals and the entire system. Acquiring various management skills as part of university studies is a must and non-negotiable. Alongside being trained for fundamental roles, it is imperative to adopt knowledge in information and communication technologies, foreign languages, educational legislation, management, finance, office administration, and other related activities. Schools require dedicated and skilled teachers, and in return, these teachers rely on the guidance and direction of exceptionally effective managers.

**Keywords: School Management, Education, Management, Leadership, Time and Quality Management, Professional Development.**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i problem istraživanja</b> .....	3
<b>1.2. Cilj istraživanja</b> .....	3
<b>1.3. Zadaci istraživanja</b> .....	4
<b>1.4. Hipoteze istraživanja</b> .....	4
<b>1.5. Metode istraživanja</b> .....	4
<b>1.6. Tehnika istraživanja</b> .....	5
<b>1.7. Uzorak istraživanja</b> .....	6
<b>1.8. Prijedlog strukture rada</b> .....	6
<b>2. POJAM MENADŽMENTA</b> .....	7
<b>2.1. Uvod u pojam menadžmenta</b> .....	7
<b>2.2. Menadžment u obrazovanju</b> .....	8
<b>2.3. Savremeni menadžment</b> .....	10
<b>2.4. Školski menadžment</b> .....	12
<b>2.5. Menadžer u obrazovanju</b> .....	13
<b>3. STILOVI VOĐENJA I RUKOVOĐENJA U OBRAZOVANJU</b> .....	14
<b>3.1. Upravljanje u školstvu</b> .....	17
<b>3.2. Rukovođenje u školstvu</b> .....	18
<b>3.3. Vođenje u školstvu</b> .....	19
<b>3.4. Stilovi vođenja</b> .....	20
<b>3.5. Transformacijski i transakcijski stil vođenja</b> .....	23
<b>3.6. Pozitivni i negativni efekti transformacijskog vođenja</b> .....	24
<b>3.7. Transakcijsko rukovođenje</b> .....	25
<b>4. EFIKASNOST RADA U OBRAZOVANJU</b> .....	27
<b>4.1. Efikasno upravljanje vremenom i kvalitetom</b> .....	27
4.1.1. Analiziranje vlastitog vremena .....	28
4.1.2. Identifikacija „kradljivaca vremena“ .....	28
4.1.3. Postavljanje i revizija ciljeva .....	29
<b>5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA</b> .....	30
<b>5.1. Efikasno upravljanje vremenom i poslovni procesi</b> .....	36
5.1.1. Razlike u efikasnom upravljanju vremenom između muškaraca i žena .....	36
5.1.2. Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i veličine škole (broja učenika i nastavnika) .....	37
<b>5.2. Unapređenje rada škole</b> .....	37

5.2.1.	Profesionalizacija školskih menadžera .....	37
5.2.2.	Razlike u kompetencijama između muškaraca i žena .....	39
5.2.3.	Uticaj kompetencija na transformacijsko vođenje .....	41
5.2.4.	Uticaj kompetencija na transakcijsko vođenje .....	42
<b>5.3.</b>	<b>Primjena savremene tehnologije .....</b>	<b>43</b>
5.3.1.	Razlike u primjeni savremene tehnologije u školi između muškaraca i žena	43
5.3.2.	Povezanost primjene tehnologije u školi i veličine škole kroz broj učenika i nastavnika .....	44
5.3.3.	Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije u školi .....	45
5.3.4.	Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije na transformacijsko vođenje .....	45
5.3.5.	Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije na transakcijsko vođenje .....	47
<b>5.4.</b>	<b>Dominantni stil vođenja u školskom menadžmentu .....</b>	<b>50</b>
5.4.1.	Oblici transformacijskog vođenja.....	51
5.4.2.	Oblici transakcijskog vođenja .....	52
5.4.3.	Razlike u stilovima vođenja u odnosu na spol .....	53
5.4.4.	Uticaj radnog iskustva na transformacijsko vođenje .....	54
5.4.5.	Uticaj radnog iskustva na poziciji direktora na transformacijsko vođenje....	55
5.4.6.	Uticaj radnog iskustva u struci na transakcijsko vođenje.....	56
5.4.7.	Uticaj radnog iskustva na poziciji direktora na transakcijsko vođenje .....	57
5.4.8.	Uticaj broja nastavnog osoblja u školi na transformacijsko vođenje .....	59
5.4.9.	Uticaj broja nastavnog osoblja u školi na transakcijsko vođenje .....	60
<b>ZAKLJUČAK</b> .....		<b>62</b>
<b>REFERENCE</b> .....		<b>64</b>
<b>PRILOZI</b> .....		<b>1</b>

## **POPIS TABELA, SLIKA I GRAFIKONA**

### **POPIS TABELA**

Tabela 1 - Elementi razlika u odnosu vođe i zaposlenih .....	22
Tabela 2 - Osnovne razlike transformacijskog i transakcijskog rukovođenja .....	26
Tabela 3 - Deskriptivna statistika brojnosti učenika u osnovnim školama .....	31
Tabela 4 - Deskriptivna statistika broja nastavnog osoblja .....	32
Tabela 5 - Stručna sprema ispitanika u istraživanju .....	33
Tabela 6 - Deskriptivna statistika radnog staža u struci .....	33

Tabela 7 - Radno iskustvo u struci .....	33
Tabela 8 - Deskriptivna statistika radnog iskustva na poziciji direktora .....	34
Tabela 9 - Radno iskustvo na poziciji direktora .....	34
Tabela 10 - Deskriptivna statistika broja seminara .....	36
Tabela 11 - Deskriptivna statistika .....	36
Tabela 12 - Efikasno upravljanje vremenom u odnosu na spol .....	36
Tabela 13 - Korelacije .....	37
Tabela 14 - Deskriptivna statistika .....	39
Tabela 15 - Deskriptivna statistika .....	39
Tabela 16 - ANOVAa .....	40
Tabela 17 - Sažetak modela kompetencije i transformacijsko vođenje .....	41
Tabela 18 - ANOVAa .....	41
Tabela 19 - Koeficijentia .....	42
Tabela 20 - Sažetak modela kompetencije i transakcijsko vođenje .....	42
Tabela 21 - ANOVAa .....	42
Tabela 22 - Koeficijentia .....	43
Tabela 23 - Deskriptivna statistika .....	43
Tabela 24 - Primjena savremene tehnologije u školi u odnosu na spol .....	43
Tabela 25 - ANOVAa Primjena savremene tehnologije u školi .....	44
Tabela 26 - Korelacije .....	44
Tabela 27 - Korelacije .....	45
Tabela 28 - Sažetak modela .....	45
Tabela 29 - ANOVAa .....	46
Tabela 30 - Koeficijentia .....	46
Tabela 31 - Sažetak modela .....	47
Tabela 32 - ANOVAa .....	48
Tabela 33 - Koeficijentia .....	48
Tabela 34 - Prosječan skor transformacijskog i transakcijskog vođenja .....	50
Tabela 35 - Inferencijalni statistički t-test transformacijskog i transakcijskog vođenja .....	51
Tabela 36 - Transformacijsko vođenje .....	51
Tabela 37 - Transakcijsko vođenje .....	52
Tabela 38 - Transformacijsko i transakcijsko vođenje u odnosu na spol .....	53
Tabela 39 - Sažetak modela radno iskustvo u struci i transformacijsko vođenje .....	54
Tabela 40 - ANOVAa .....	54
Tabela 41 - Radno iskustvo na poziciji direktora i transformacijsko vođenje .....	55
Tabela 42 - ANOVAa .....	56
Tabela 43 - Sažetak modela radno iskustvo u struci i transakcijsko vođenje .....	56

Tabela 44 - ANOVAa .....	57
Tabela 45 - Sažetak modela radno iskustvo na poziciji direktora i transakcijsko vođenje ..	58
Tabela 46 - ANOVAa .....	58
Tabela 47 - Sažetak modela broj nastavnog osoblja i transformacijsko vođenje .....	59
Tabela 48 - ANOVAa .....	59
Tabela 49 - Sažetak modela broj nastavnog osoblja i transakcijsko vođenje .....	60
Tabela 50 - ANOVAa .....	60
Tabela 51 - Koeficijentia .....	61

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Funkcije menadžmenta u obrazovanju .....	10
Slika 2. Autokratski stil vođenja .....	20
Slika 3. Demokratski stil vođenja .....	21
Slika 4. Laissez – faire stil vođenja .....	22

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 - Broj ispitanika istraživanja po općini/gradu .....	31
Grafikon 2 - Broj ispitanika u istraživanju po spolu .....	32
Grafikon 3 - Radno iskustvo u struci .....	34
Grafikon 4 - Radno iskustvo na poziciji direktora .....	35
Grafikon 5 - Odnos muškaraca i žena u nivoima procijenjenih kompetencija .....	40
Grafikon 6 - Podjela transformacijskog i transakcijskog vođenja .....	50
Grafikon 7 - Oblici transformacijskog vođenja .....	52
Grafikon 8 - Oblici transakcijskog vođenja .....	53

## **POPIS DIJAGRAMA RASPRŠENOSTI**

DR 1 - Transformacijsko vođenje: Efikasno upravljanje vremenom .....	46
DR 2 - Transformacijsko vođenje: Primjena savremene tehnologije u školi .....	47
DR 3 - Transakcijsko vođenje: Efikasno upravljanje vremenom .....	48
DR 4 - Transakcijsko vođenje: Primjena savremene tehnologije u školi .....	49
DR 5 - Transformacijsko vođenje: Radno iskustvo u struci .....	55
DR 6 - Transformacijsko vođenje: Radno iskustvo na poziciji direktora .....	56
DR 7 - Transakcijsko vođenje: Radno iskustvo u struci .....	57
DR 8 - Transakcijsko vođenje: Radno iskustvo na poziciji direktora .....	58
DR 9 - Transformacijsko vođenje: Broj nastavnog osoblja u školi .....	59
DR 10 - Transakcijsko vođenje: Broj nastavnog osoblja u školi .....	61

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1 - Upitnik korišten u istraživanju .....	2
--	---

## 1. UVOD

Biti uspješan menadžer u savremenoj odgojno - obrazovnoj instituciji moguće je samo uz posjedovanje adekvatnih znanja i vještina iz ove oblasti.

Da bi se omogućilo sticanje adekvatnih znanja i vještina menadžera, mnoge evropske zemlje daju mogućnost osposobljavanja i stručnog usavršavanja menadžera. Tako danas postoje različiti načini za osposobljavanja rukovodilaca škola poput raznih radionica, postdiplomskih studija, ustanova za usavršavanje direktora ili čak škola za direktore.

Međutim, nisu samo direktori odgojno – obrazovnih ustanova ti koji trebaju da imaju adekvatna znanja i vještine u ovom procesu obrazovanja. Svi učesnici obrazovne politike treba konstantno da rade na svom usavršavanju i učenju kako bi bili u mogućnosti efikasno upravljati obrazovnom djelatnošću.

Prije nego krenem sa obrazloženjima vezanim za potrebu i načine osposobljavanja i stručnog usavršavanja menadžera odgojno – obrazovnih ustanova današnjice, kao i primjene savremenih koncepata u funkciji unapređenja rada u osnovnim školama, trebamo se prisjetiti osnova menadžmenta.

Staničić (2008.) definisao je menadžment u obrazovanju kao koordinaciju ljudskih, fizičkih i finansijskih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja radi postizanja ciljeva utvrđenih državnim, mjesnom i školskom prosvjetnom politikom, sistemskim zakonodavstvom, te koncepcijama i projekcijama obrazovanja. Također, sve češće se nailazi na različite rasprave koje su usmjerene na definisanje menadžmenta i vodstva u obrazovanju, kompetencijske standarde za rukovođenje kao i profesionalizaciju rada školskih menadžera.

Prema Čaušević, Vilotijević (2013.) ključ velikih dostignuća uspješnih menadžera jeste njihova sposobnost da se temeljito koncentrišu na svoje najvažnije zadatke, da ih obavljaju odlučno, cjelovito i istrajno. Na taj način se izbjegava model rada manje uspješnih menadžera koji imaju mnogo posla, a malo vremena. Slijedom navedenog, uspješni menadžeri iako nemaju vremena za sve zadatke, pronalaze vrijeme za obavljanje najvažnijih zadataka.

Gosling i Mintzbert (2003.) smatraju da postoji pet različitih mentalnih sklopova jednog menadžera, odnosno različitih načina kroz koje menadžeri interpretiraju i nose se sa svijetom u kojem djeluju. Zbog toga je važno napomenuti da je sve što svaki efektivni menadžer radi u svom poslu prožeto sa akcijom i refleksijom, gdje se akcija bez refleksije smatra nepromišljenom, dok je refleksija bez akcije pasivan proces.

Buhač (2017., 63) navodi „Savremenoj i modernoj školi su potrebni direktori koji vladaju znanjima, kompetencijama i vještinama za učinkovito pedagoško vođenje koje će školama osigurati visoku razinu kvalitete.“



Sa razvojem društva, sve je veća potreba za profesionalizacijom pedagoškog vođenja škola i usavršavanjem menadžera škole. Neophodno je da menadžer škole bude i motivator, i kreator, i inovator, ali i nositelj svih razvojnih programa škole. Na taj način menadžer postaje ključni faktor škole, i o njemu zavise ostvareni rezultati i sam ugled škole.

Također, bitno je znati koji stil vođenja primjenjuje direktor/menadžer škole, jer o odabranom stilu vođenja zavisi i kvaliteta realizacije postavljenih stilova, međuljudski odnosi i zadovoljstvo zaposlenika. Neosporna je činjenica da direktor škole bez obzira na odabrani stil vođenja ne može sam ostvariti zacrtane ciljeve škole. Za uspješno ostvarivanje ciljeva neophodna je međusobna saradnja između direktora škole i svih nastavnika, te se tako podstiče "paralelno rukovodstvo".

Jukić (2012.) u svom radu navodi da je za buđenje uspavanog školskog menadžmenta, nužna profesionalizacija koja bi omogućila pravilno i sistemsko educiranje budućih menadžera. Jednim od ključnih problema smatra se činjenica da mjesto školskog direktora/menadžera trenutno nije definisano kao profesija, nego kao funkcija. S tim u vezi, školski menadžment se može posmatrati kroz četiri funkcije, i to:

- Upravljanje
- Rukovođenje
- Vođenje zaposlenih i
- Škola kao organizacija

Uspješan direktor škole zna adekvatno upravljati znanjem zaposlenika škole. Na taj način se vrši pravilna raspodjela ljudskih potencijala i aktivnosti, te se tako uspješno ostvaruju zacrtani ciljevi škole, dolazi do porasta produktivnosti i kvalitete škole.

Podijeljeno je mišljenje među stručnjacima koja od ovih funkcija ima važniju ulogu. Šimić (2015.) navodi da vođenje predstavlja samo jednu od funkcija menadžmenta, te iako se često prikazuje kao najvažnija funkcija menadžmenta, za uspješno obavljanje cjelokupnog procesa menadžmenta potrebna je usklađenost i sa ostalim funkcijama. Te funkcije menadžmenta ogledaju se kroz: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolu.

Grubišić, Nešić (2018.) navode da lider nije samo vođa puta, on je istovremeno usmjeren na put, na ostale putnike, na problem i efekte, na emocije, ali i na aktivnosti.

Sa druge strane, Subotić, Mandić (2012.) naglašavaju da menadžment ljudskih resursa u obrazovanju može dati najbolje rezultate obzirom da su ljudi presudan element od kojeg zavise uspješnost i ugled škole. Ljudi se u školi smatraju osnovnim resursom i izvorom znanja, te zbog toga oni za direktora škole moraju biti prioritet. Da bi na najbolji način iskoristio resurse koje mu stoje na raspolaganju, direktor škole mora imati osjećaj za vrijednost i vrednovanje svih učesnika u procesu upravljanja.

Također, uspješnim menadžerom škole se smatra osoba koja istovremeno može (i trebala bi biti) stručnjak za finansije, obrazovanje, ljudske i fizičke resurse škole. Dodatno, uspješni

menadžeri trebaju biti vođeni ličnim vrijednostima, a kojima se stvara želja za gradnjom, sprovođenjem i kontrolom uspješnosti vlastitih vizija, a na osnovu povratnih informacija dobijenih od strane unutrašnjih i vanjskih aktera.

Šormaz (2017.) smatra da bi menadžment u obrazovanju bio efikasan mora biti čvrsto utemeljen na usavršavanju i to predstavlja uslov za blagovremeno i kompetentno reagovanje na promjene. Jačanje uloge menadžera u obrazovanju je važno, a posebno za društva u tranziciji. Obrazovanje predstavlja važnu kariku razvoja društva koja se sastoji od vaspitnog, obrazovnog i kulturnog lanca. Pored vaspitača, učitelja i profesora, veoma značajnu ulogu ima vješt menadžer. Zbog toga je neophodno posebnu pažnju usmjeriti na ljude, sredinu, način isporuke obrazovanih usluga i vještine i sposobnosti zaposlenih u obrazovanju.

Karlič, Hadelan (2011.) zaključuju da savremeni vođa ne može biti onaj koji samo iskazuje dominaciju, već onaj koji stvara takvu klimu da u međusobnim odnosima s podređenim oni odgovorno i s entuzijazmom teže izvršenju zadataka, preuzimajući odgovornost za svoj dio posla. Slijedom toga, jasno je da je dobar vođa konkurentna prednost i nužnost svake kompanije koja želi dugoročno i uspješno postojati na tržištu, pa tako i za školu.

Ulaganje u obrazovanje menadžera dugoročno će imati višestruke koristi kako za samu organizaciju, tako i za pojedince koji ga okružuju. Te koristi se ogledaju u izbjegavanju dobijanja disfunkcionalnih menadžera koji su neosjetljivi na potrebe drugih, nemaju osjećaj za timski rad i saradnju, te jako loše upravljaju konfliktima.

Čuljak (2013.) u svom istraživanju, između ostalog, navodi kako Bosna i Hercegovina ima sisteme odgoja i obrazovanja koji su u dobroj mjeri neefikasni i neusklađeni. Postoji mnogo zakona i drugih propisa koji su podložni svakodnevnim političkim uticajima. Menadžmentu u obrazovanju se ne daje posebna pažnja, te je zainteresovanost javnosti i nadležnih za pokretanje i aktuelizaciju ovog pitanja veoma niska. Adekvatnim propisima neophodno je regulisati kompetencije školskog menadžmenta, ali i usaglasiti zakonodavne okvire na svim razinama odgoja i obrazovanja.

### **1.1. Predmet i problem istraživanja**

Problem istraživanja kojim će se baviti ovaj rad je primjena koncepata savremenog menadžmenta u funkciji unapređenja rada osnovnih škola Kantona Sarajevo. Istraživanje stilova vođenja, upravljanja vremenom i kvalitetom doprinijet će dubljem razumijevanju obrazovnog područja, te osvještavanju stručne zajednice o važnosti profesionalnog razvoja školskih menadžera.

### **1.2. Cilj istraživanja**

Direktno i u najužoj vezi sa predmetom istraživanja magistarskog rada određen je cilj istraživanja.

- Istražiti primjenu savremenih koncepata menadžmenta koji su u funkciji unapređenja rada u osnovnim školama Kantona Sarajevo.

Svrha rada je dati sugestije za moguće poboljšanje uspješnosti rada menadžera kroz profesionalizaciju što je u današnjim sve složenijim društvenim uvjetima prijeko potrebno.

### **1.3. Zadaci istraživanja**

- Definirati pojam menadžment u obrazovanju u dostupnoj naučnoj i stručnoj literaturi;
- Istražiti stilove vođenja i potrebne kompetencije uspješnog menadžera;
- Istražiti uticaj efikasnog upravljanja vremenom na poslovne procese u osnovnim školama;
- Ispitati stavove direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo o vlastitom dominantnom stilu vođenja u školskom menadžmentu;
- Ispitati uticaj profesionalnog razvoja direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo na unapređenje rada škole;
- Ispitati uticaj primjene savremene tehnologije na unapređenje rada škole;
- Predstaviti rezultate istraživanja provednog u osnovnim školama Kantona Sarajevo, kao i preporuke za moguće poboljšanje uspješnosti rada školskih menadžera;

### **1.4. Hipoteze istraživanja**

Glavna hipoteza – Primjena savremenih koncepata menadžmenta pozitivno utiče na kvalitet poslovnih procesa u osnovnim školama Kantona Sarajevo.

- Primjena principa upravljanja vremenom pozitivno utiče na poslovne procese u osnovnim školama.
- Profesionalizacija menadžera u osnovnim školama pozitivno utiče na kvalitet poslovanja osnovnih škola Kantona Sarajevo.
- Primjena savremene tehnologije u radu škole pozitivno utiče na kvalitet poslovanja.
- Direktori osnovnih škola u Kantonu Sarajevo u svom radu predominantno koriste transformacijski stil vođenja.

### **1.5. Metode istraživanja**

Metode istraživanja koje će se koristiti u ovom magistarskom radu prilikom dokazivanja hipoteza pojedinačno po poglavljima su sljedeće:

- U teorijskom dijelu istraživanja, *Pojam menadžmenta*, koristit ćemo se narativnom i deskriptivnom metodom, a uvažavajući činjenicu da će biti potrebno analizirati određeni broj tekstova iz knjiga, članaka, rječnika, stručnih časopisa, prezentacija i Interneta iz oblasti menadžmenta obrazovanja.

- Poglavlje *Stilovi vođenja i rukovođenje u obrazovanju* zahtjeva objašnjenje za svaki tip stilova vođenja te će se i ovdje koristiti metoda klasifikacije, narativna metoda i metoda deskriptivne analize.
- U poglavlju *Efikasnost rada u obrazovanju* koristit će se narativna i deskriptivna metoda.
- U *Empirijskom dijelu* istraživanja koristit će se empirijsko-neeksperimentalna metoda, anketna metoda, metoda indukcije kao i metoda deskripcije.
- Za *Zaključak* ovog rada koristit će se deskriptivna analiza i induktivna metoda kao osnovna metoda zaključivanja.

**Metoda teorijske analize** – ova analiza se javlja u dijelovima istraživanja koje prethode samom prikupljanju podataka o problemu koji je predmet istraživanja pedagoške stvarnosti. Ova vrsta analize ima vrlo značajnu ulogu prilikom interpretacije prikupljenih podataka kroz anketu i rezultata koji su proizašli iz njihove obrade.

**Metoda indukcije** – ova metoda se sastoji od četiri etape, odnosno: posmatranje, analize, klasifikacije činjenica i zaključka (hipoteze). Koristeći metodu indukcije u svom istraživanju krenula sam od promatranja pojedinačnih i posebnih fenomena na temelju kojih sam izvela potrebne zaključke na jedan opći referentni okvir.

**Deskriptivna metoda** – ova metoda opisuje predmete i pojave, njihove karakteristike i ponašanje. Deskriptivnim istraživanjem smatra opis stvari koje istraživač posmatra u datom trenutku. Kako ova metoda nije samo opisnog karaktera, koristila sam je i za upoređivanje, suprotstavljanje, vrednovanje i interpretaciju prikupljenih informacija i podataka.

**Metoda klasifikacije** – ovo je najstarija i najjednostavnija naučna metoda. Ona podrazumijeva sistemsku podjelu općeg pojma na posebne pojmove, i korištena je za potrebe podjele stilova vođenja.

**Empirijsko - neeksperimentalna (servej) metoda** – koristila sam ovu metodu u ovom radu kao način za prikupljanje neophodnih podataka, tako što je provedena anketa i izvršena obrada podataka u svrhu analize i donošenja zaključaka.

**Narativna metoda** – u ovom radu je korištena za analizu pročitanih tekstova i prikaz mojih stavova i zaključaka na osnovu istih.

## **1.6. Tehnika istraživanja**

**Prikupljanje podataka pomoću upitnika** - pismeno prikupljanje podataka o stavovima i mišljenjima, koje će se uz pomoć upitnika provoditi na reprezentativnom uzorku direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo. Navedena tehnika istraživanja će se koristiti u poglavlju rada o stilovima vođenja školskih menadžera, kako bi se dobili podaci o dominantnom stilu vođenja, te mišljenju o potrebama profesionalnog razvoja školskih menadžera.

Kao instrument u istraživanju korišten je anketni upitnik koji se sastoji iz dva dijela. Prvi dio anketnog upitnika odnosio se na opće podatke o ispitanicima. Pitanja u prvom dijelu anketnog upitnika su bila otvorenog tipa. U drugom dijelu upitnika ispitanicima je bilo ponuđeno 57 tvrdnji. Odgovori na tvrdnje bili su definisani primjenom Likertove skale. Likertova skala definirala je odgovore od jedan do pet, pri čemu je odgovor jedan označavao nikad, odgovor dva označavao je vrlo rijetko, odgovor tri ponekad, odgovor četiri označavao je često, dok je odgovor pet označavao uvijek. Zaokruživanjem broja, na skali od jedan do pet ispitanici su se trebali opredijeliti za onu koja najbliže odražava njihov stav o tvrdnji koja je navedena.

Korišteni Upitnik je djelimično standardiziran. Zbog postavljenih zadataka kao i hipoteza biće predstavljena struktura upitnika:

- Od 1-7 pitanja tvrdnje se odnose na Efikasno upravljanje vremenom.
- Od 8-27 pitanja tvrdnje se odnose na Profesionalizaciju školskih menadžera kroz analizu osobnih, razvojnih, stručnih, akcijskih i međuljudskih kompetencija. Tvrdnje su preuzete iz „Upitnik pedagoških kompetencija ravnatelja“ Staničić (2005.) te jezično i sadržajno prilagođene upitniku koji je korišten za potrebe istraživanja.
- Od 28-36 pitanja tvrdnje se odnose na Primjenu savremene tehnologije.
- Od 37-57 pitanja tvrdnje se odnose na Stilove vođenja. Ove tvrdnje su uz saglasnost autorica I. Babić S. Šitum preuzete iz istraživanja „Transformacijsko vođenje u osnovnim školama grada Splita“ te jezično i sadržajno prilagođene upitniku koji je korišten za potrebe našeg istraživanja „Primjena savremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja rada u osnovnim školama Kantona Sarajevo“. Autorice I. Babić S. Šitum su MLQ upitnik jezično i sadržajno prilagodile svom istraživanju.

### **1.7. Uzorak istraživanja**

Uzorak koji će se koristiti u istraživanju je prigodni. Populaciju kao osnovni uzorak ovog istraživanja čine direktori Osnovnih škola Kantona Sarajevo.

### **1.8. Prijedlog strukture rada**

Ovaj magistarski rad sastoji se od 6 različitih, ali međusobno povezanih dijelova i to: Uvod, Pojam menadžmenta, Stilovi vođenja i rukovođenje u obrazovanju, Efikasnost rada u obrazovanju, Empirijsko istraživanje i Zaključak. U nastavku slijedi kratko pojašnjenje svih navedenih dijelova:

- Na samom početku u **Uvodu** pisat ćemo o predmetu i problemu istraživanja, ciljevima, hipotezama rada i metodologiji istraživanja.
- U drugom poglavlju, **Pojam menadžmenta**, definisat ćemo pojam menadžmenta, menadžmenta u obrazovanju i školski menadžment.

- U trećem poglavlju, **Stilovi vođenja i rukovođenje u obrazovanju**, navest ćemo i ukratko objasniti sličnosti i razlike upravljanja, rukovođenja i vođenja, kao i navesti potrebne kompetencije koje bi menadžer škole i menadžment trebali imati.
- U četvrtom poglavlju, **Efikasnost rada u obrazovanju**, osvrnut ćemo se na dvije mjere procjene efikasnosti u obrazovanju, i to efikasno upravljanje vremenom i efikasno upravljanje kvalitetom.
- U petom poglavlju, **Empirijsko istraživanje**, predstaviti ćemo rezultate istraživanja, dati osvrt na ograničenja rada i dati prijedloge rješenja za unapređenje poslovanja škola.
- U **Zaključku** predstaviti ćemo najznačajnije rezultate provedenog istraživanja.

## 2. POJAM MENADŽMENTA

### 2.1. Uvod u pojam menadžmenta

Da bismo u potpunosti mogli razumjeti problematiku koja se obrađuje u ovom završnom radu, neophodno je objasniti osnovne pojmove vezane za menadžment. Različite su definicije menadžmenta koje nastoje objasniti ovaj pojam, a koji se uz određena prilagođavanja može primijeniti u različitim djelatnostima poput: obrazovanja, ekonomije, sporta, javnih usluga, zdravstva i sl.

Također, osim u različitim djelatnostima, menadžment je u svakoj od tih djelatnosti primjenjiv bez obzira na veličinu ili strukturu djelatnosti odnosno organizacije.

Sikavica i Bahtijarević – Šiber (2004.) navode da pojam menadžment (management) dolazi od stare francuske riječi menagement (usmjeravanje) i latinske riječi manu agere (voditi rukama „to lead by the hand“) i predstavlja proces vođenja i upravljanja svim dijelovima organizacije, ljudskim, finansijskim, materijalnim i intelektualnim resursima, kao i razvojem organizacije.

Međutim, do danas je razvijeno mnogo drugih definicija menadžmenta, ali sve u sebi sadrže misao da je menadžment zapravo zbir procesa čiji je cilj omogućiti nesmetano funkcionisanje kompleksnog sistema ljudi i tehnologije.

Prilikom pokušaja objašnjenja pojama menadžmenta jednostavnim rječnikom, menadžment se često poistovjećuje sa pojmom upravljanja. Zbog toga je važno napomenuti da je menadžment mnogo širi pojam od upravljanja, te da je upravljanje samo jedan dio sadržaja koji menadžment obuhvata. Dakle, sadržaj menadžmenta uključuje:

- Upravljanje
- Rukovođenje
- Organizovanje
- Planiranje
- Kontrola i evaluacija

Nakon toga dolazimo do saznanja o osnovnim funkcijama menadžementa, a to su: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola.

Pored pojama menadžementa, važno je definisati i pojam menadžera.

Atchison i Hill (1978.) definisali su menadžment kao proces donošenja odluka usmjerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri upotrebljavaju svoje vještine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, uticanja i vođenja drugih prema postizanju ciljeva.

Menadžerom se smatra osoba koja ima odgovornost za izvršavanje svih ranije nabrojanih funkcija menadžmenta. Menadžer je odgovoran i za realizaciju ciljeva i stvaranje dodatne vrijednosti.

## **2.2. Menadžment u obrazovanju**

*Znanstveni menadžment* predstavlja pristup menadžmentu koji se temelji na spoznajama. Buhač prema F. W. Taylora (2017.) navodi da znanstveni menadžment predstavlja primjenu statističkih metoda i metoda operacijskog istraživanja prilikom rješavanja problema i odlučivanja.

*Znanost menadžmenta* se može definisati kao organizovano znanje o menadžmentu. Ubraja se u humanističke znanosti jer se bavi ljudima i njihovim rastom i razvojem. Buhač (2017.) navodi da se menadžment bavi i propisanim akcijama djelovanja, njihovom primjenom, kao i kontrolom ostvarenih rezultata. Zbog svega navedenog jedan broj autora tretira menadžment i kao tehnologiju.

Da bi se moglo govoriti o cjelokupnom stručnom području menadžmenta potrebno je da uvrstimo i pojam menadžment u obrazovanju, a koji uključuje menadžment u cjelini djelatnosti odgoja i obrazovanja.

Tako Staničić (2008.) *menadžment u obrazovanju* definiše kao koordinaciju ljudskih, fizičkih i finansijskih potencijala u djelatnosti odgoja i obrazovanja radi postizanja ciljeva utvrđenih državnim, mjesnom i školskom politikom, sistemskim zakonodavstvom kao i koncepcijama i projekcijama razvoja obrazovanja.

Šormaz (2017.) navodi da *menadžment u obrazovanju*, prije svega, predstavlja proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole finansijskih, fizičkih, ljudskih i informacionih resursa obrazovnih institucija, a u svrhu realizacije njenih ciljeva na efikasan i efektivan način.

Tako pojam menadžment u obrazovanju istovremeno uključuje upravljanje djelatnošću odgoja i obrazovanja u cjelini, rukovođenje prosvjetnim ustanovama, vođenje odgojno - obrazovnog i drugog osoblja u obrazovnim ustanovama, unutarnji razvoj, te organizaciju radnog procesa u školi.

Menadžment u obrazovanju je istovremeno je naziv za stručno područje, naučnu disciplinu, funkciju i profesiju. Potrebno je razlikovati *obrazovni menadžment* od *školskog menadžmenta*. Obrazovni menadžment je menadžment u **širem smislu** jer se odnosi na upravljanje i rukovođenje u cjelokupnoj obrazovnoj djelatnosti. Školski menadžment je menadžment u **užem smislu** i odnosi se na rukovođenje i vođenje u školi i posao rukovoditelja odgojno - obrazovne ustanove.

Menadžer u odgojno – obrazovnoj ustanovi obavlja poslove stručnog i poslovnog upravljanja ovom institucijom, i glavni je njen predstavnik. Zbog toga osoba koja obavlja dužnost direktora (menadžer) treba da osim znanja i vještina stečenih formalnim obrazovanjem i iskustvom, posjeduje i znanja vezana za oblasti kvalitetnog rukovođenja, upravljanja, organizovanja, saradnje, koordinacije, kreativnosti, komunikativnosti i slično.

Subotić i saradnici (2012.) smatraju da ukoliko škole kao odgojno - obrazovne ustanove žele da učestvuju u sopstvenim promjenama u pravcu razvoja, trebaju da one budu te koje će da odrede nove oblike upravljanja školom. Jedino će na taj način biti provedena zadovoljavajuća transformacija škole i školskog sistema.

Savremeno poslovanje odgojno - obrazovnih institucija podrazumijeva upotrebu menadžment koncepta, odnosno koncepta aktivnog upravljanja koji daje priliku da se menadžer fokusira na postavljenje ciljeve, kontrolu ostvarenih rezultata, ali i fleksibilnost u slučaju potrebe.

Slijedom naprijed navedenog, da bi školski menadžeri danas bili uspješni u svom poslu, neophodno je da imaju jasno definisanu viziju koja će moći dati odgovor na pitanje: „Šta je to što treba da promijenimo u svojoj školi i na koji način?“

Također, prilikom definisanja vizije potrebno je voditi računa da ona u sebi sadrži jasno definisanu listu općih ciljeva i očekivanih rezultata. Kako niti jedan menadžer nije u mogućnosti da djeluje i provodi zacrtane ciljeve sam, neophodna je i dobra komunikacija i koordinacija sa njegovim saradnicima.

Još jedva važna stvar prilikom definisanja nove vizije jeste prihvatanje da menadžment u obrazovanju danas ne može u potpunosti da zadrži klasične principe poslovanja. Naprotiv, menadžer mora da shvati da je razvoj i uspjeh odgojno – obrazovne ustanove današnjice zasnovan na promjenljivoj i fleksibilnoj organizaciji rada, a koja će se prilagođavati u skladu sa promjenom zahtjeva ili uvjeta iz okruženja.

Dodatno, profesor Karavidić (2006.) navodi da je za uspjeh savremenog menadžmenta u obrazovanju potrebno ispunjenje sljedećih koraka:

- Precizno utvrđeni ciljevi i određivanje prioriteta u odlučivanju.
- Relevantnost menadžmenta.
- Značaj direktora škole (ustanove) kao vrhovnog menadžera.
- Adekvatna podjela uloga i odgovornosti.



- Izražena sposobnost rješavanja problema od strane menadžera.
- Proaktivno djelovanje menadžera.
- Planiranje i komunikacija.
- Posvećenost poslu i fleksibilnost.
- Kontrola realizacije preduzetih mjera.

### 2.3. Savremeni menadžment

Odgojno - obrazovna institucija savremenog društva ima tri glavne odlike i to: *strategija, kreativnost i preduzetnička filozofija.*

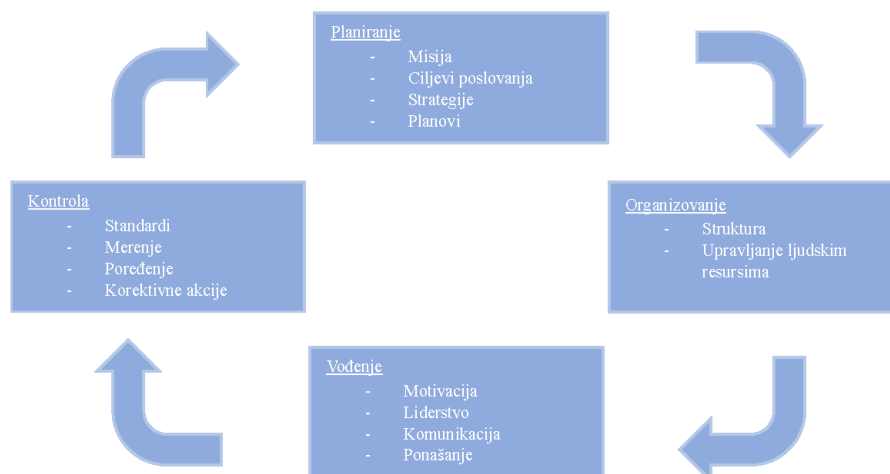
Menadžer odgojno - obrazovne ustanove savremenog društva treba da posjeduje savremena menadžerska znanja i vještine, adekvatnu kulturu i etiku rada, a kako bi ostvario efikasnost i efektivnost u radu. Na taj način, a kako zaključuje Šormaz (2017.), takvo etičko rukovođenje, preko humanih učinaka, prerasta u humanistički menadžment.

Prema Karavidić (2006.) glavne karakteristike savremenog menadžmenta u obrazovnim institucijama su sljedeće:

- Menadžment u obrazovanju predstavlja proces kontinuiranih i povezanih aktivnosti.
- Prvenstveno je orijentisan na realizovanje ciljeva organizacije.
- U najvećem broju slučajeva, ostvaruje se kroz rad sa ljudima i pomoću resursa same organizacije.

Menadžment u obrazovanju savremenog društva možemo definisati i kao proces usklađivanja ljudskih, fizičkih i finansijskih potencijala, a koji treba da rezultira ostvarivanjem osnovnih ciljeva odgoja i obrazovanja. Prema Karavidić i saradnici (2016.) menadžment u obrazovanju obuhvata, u najvećem broju slučajeva, sljedeće procese/funkcije: *planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu.*

Slika 1. Funkcije menadžmenta u obrazovanju



Izvor: Goran Šormaz (2017.), strana 23.

**Planiranje** – Kako je to već vidljivo na slici iznad, planska funkcija je polazna tačka menadžmenta obrazovnih institucija i organizacija. Detaljnim procesom planiranja utvrđuju se jasni ciljevi i konkretni budući projekti jedne obrazovne institucije. Također, potrebno je utvrditi koncept, strategiju i način za njihovu realizaciju. Nakon pažljivo provedenog procesa planiranja, moguće je preći u narednu funkciju, odnosno organizovanje, potom vođenje i kontrolu na samom kraju.

Donošenje odluka je veoma važan dio procesa menadžmenta u sistemu obrazovanja. Tako Šormaz (2017.) navodi da donošenje odluka uključuje izbor najboljeg toka akcije za određenu situaciju, odnosno izbor između alternativnih tokova akcije, a sve u cilju da bi se postigao planirani i željeni rezultat.

**Organizovanje** – Izbor prave organizacione strukture jedne odgojno - obrazovne ustanove, kao i adekvatno usklađivanje ljudskih, materijalnih i ostalih resursa vrlo je važno ukoliko želimo postići ciljeve koje smo u prethodnoj fazi isplanirali. Odlika dobre organizacije je optimalna koordinacija između planiranih aktivnosti i resursa koje odgojno - obrazovna ustanova ima na raspolagaju.

**Vođenje** – Iako zvuči kao funkcija svojstvena jednom menadžeru, ona je jednako zahtjeva koliko i ostale tri. Sastoji se od niza aktivnosti usmjerenih na međusobni odnos menadžera i svih zaposlenika, a sve u svrhu postizanja postavljenih ciljeva.

Osim što menadžeri imaju obavezu da dodijele zadatke svakom zaposleniku pojedinačno, potrebno je i da isprate proces realizacije tih zadataka i dobijanja konačnog rezultata. Također, u procesu između dodjeljivanja zadataka i kontrole ostvarenih rezultata, menadžer će obavljati važne aktivnosti usmjeravanja i motivisanja nastavnika, učitelja, odgajatelja i svih drugih saradnika uključenih u obrazovni proces.

Dobar menadžer će uvijek aktivno raditi na razvoju svoje obrazovne institucije, a sve u svrhu unapređenja obrazovnog procesa, povećanja zadovoljstva zaposlenika na radnom mjestu. Svakako, sve navedeno se provodi u najboljem interesu učenika, roditelja i konačno sredine u kojoj se provode ove aktivnosti.

**Kontrola** – Da bi se osiguralo da se sve unaprijed isplanirane aktivnosti sprovode u skladu sa planom, a u svrhu efikasnog ostvarenja postavljenog cilja, potrebna nam je kontrolna funkcija. Funkcija kontrole je zapravo monitoring planiranih aktivnosti kojim se vrši mjerenje, ocjenjivanje i upoređivanje planiranog i ostvarenog poslovanja u procesu obrazovanja. Sistem kontrole zasnovan je na bazi povratne sprege, i primarni cilj funkcije kontrole u obrazovanju je uspješnost rada menadžmenta u obrazovanju.

Prema Šormaz (2017.) kontrolisanje je neophodno zbog toga što menadžment nema mogućnost da u potpunosti predvidi budućnost (buduće stanje u obrazovnoj djelatnosti, opšte ekonomske uslove poslovanja, dostupnost i raspoloživost neophodnih resursa i sl.).

Primjena savremenih metoda menadžmenta u odgojno – obrazovnim ustanovama podrazumijeva analizu tri varijable:

- Šansi – potrebno je iskoristiti sve pružene šanse.
- Mogućnosti – potrebno je procijeniti interne i eksterne mogućnosti.
- Slabosti – potrebno ih je analizirati kako bi se pronašao način za njihovo prevazilaženje.

Kako bi vizija nove savremene škole mogla biti ostvarena, potrebno je provoditi drugačije upravljanje školom, savremenije rukovođenje, a prvenstveno kvalitetnije vođenje. U poslove upravljanja, rukovođenja i vođenja u odgojno - obrazovnim ustanovama danas aktivno su uključeni direktori, školski odbori, vijeće roditelja, nastavna i odjeljska vijeća.

U odgojno – obrazovnim ustanovama menadžment se pojavljuje pod različitim nazivima kao što je odgojni, obrazovni, pedagoški i školski menadžment. U nastavku kratko pojašnjenje školskog menadžmenta i menadžera u obrazovanju kao ključne figure.

#### **2.4. Školski menadžment**

*Školski menadžment* dio je menadžmenta u obrazovanju i relativno je novo stručno područje što ostavlja dovoljno prostora za njegovo dalje istraživanje i unapređenje. Obzirom da je školski menadžment vezan za rukovođenje i vođenje u školi kao odgojno - obrazovnoj ustanovi, njegova primjena podrazumijeva koordinaciju ljudskih i materijalnih potencijala u odgoju i obrazovanju. Tako nas logika dovodi do zaključka da se ovo stručno područje odnosi zapravo na upravljanje neprofitnim organizacijama.

Prema Jukiću (2012.) u postmodernom društvu upravljanje ljudskim potencijalima predstavlja jedan od ključnih problema školskog menadžmenta. Zanimanje zaposlenika, slaba kvaliteta usluge, upravljanje znanjem, nezadovoljstvo i sistem napredovanja samo su neke od poteškoća karakteristične za neprofitne organizacije. Osnovni problem koji se javlja u okviru školskog menadžmenta jeste specifičnost neprofitne organizacije, a s obzirom da ista zavisi o društvenim kretanjima i određenim interkulturalnim i političkim zahtjevima.

Školski menadžment se prema Rječniku obrazovanja (Good, 1959:483) najčešće posmatra kao oblik upravljanja i rukovođenja školom s posebnim naglaskom na izvršavanju školskih obaveza, finansijskim sredstvima i uvjetima za rad. Zbog toga školski menadžment ima važnu menadžersko – rukovodeću i pravno – administrativnu funkciju, i obje imaju snažnu poveznicu sa savremenom definicijom organizacije.

Važno je naglasiti da danas postoje i protivnici menadžmenta u školstvu. Kao razloge svog protivljenja navode kako školski menadžment nije u skladu sa vrijednostima i sadržajima procesa odgoja i obrazovanja, kao i da je upravo ovakva vrsta menadžmenta izvor nepovjerenja i nezadovoljstva zaposlenika ustanove, te da je sama ideja tržišta strana i štetna.

Ipak, pojedini naučnici, a i sama sam zagovornik istih razmišljanja, smatraju da je nova uloga upravljanja školstvom (decentralizacija) zapravo primjena novih znanja i vještina u odgojno - obrazovnoj ustanovi kao inovativnoj organizaciji koja trajno uči.

Tradicionalna nastava fokusirana je na samostalan pristup organizaciji nastave koji treba biti u skladu sa nastavnim planom i programom. Rezultat ovakvog vođenja je zapravo oslanjanje na nastavnika/učitelja kao lidera nastave.

Međutim, moderni školski menadžment zagovara postojanje i aktivno djelovanje osposobljenog menadžera čiji rad će biti usmjeren na razvijanje organizacijske strukture u svrhu poboljšanja nastave. Osposobljeni školski menadžer će zagovarati i zapošljavanje pratećeg osoblja škole koje će biti aktivno uključeno u praćenje odvijanja nastave, savjetovanje pri raspodjeli sredstava iz budžeta i pribavljanje donacija, a također nastojati održati pozitivno radno okruženje za učenje i predavanje.

Odgojno - obrazovna ustanova na taj način ima mogućnost da postane centar inovacija, u kojem su zaposleni dobri nastavnici koji imaju značajnu podršku menadžmenta u njihovom radu, a nastavnicima sa smanjenom učinkovitošću će biti posvećeno dodatno vrijeme u svrhu osposobljavanja i povećanja kvalitete njihove nastave. Uz ovakav pristup, moguće je očekivati ostvarenje optimalnih ciljeva školskog sistema.

## **2.5. Menadžer u obrazovanju**

Opće je poznata činjenica da sistem obrazovanja predstavlja „centralni nervni sistem“ svakog društva. To je istovremeno odgojni, obrazovni i kulturni lanac, a za čiji opstanak i uspješno funkcionisanje svaka karika ima značajnu i nezamjenjivu ulogu. U ovom lancu koji čine odgajatelji, učitelji, nastavnici i drugih kadrovi u obrazovanju, edukovan, sposoban i vješt menadžer je neophodna karika.

Vješt i sposoban menadžer nastaje adekvatnom kombinacijom teorije i prakse. Danas se od menadžera u savremenom sistemu obrazovanja zahtijeva da posjeduje sposobnosti za inovativnost i upravljanje, a kako bi se na adekvatan način mogle u djelo provesti sve funkcije menadžmenta u obrazovanju (planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola). Osnovna prednost jednog menadžera u obrazovanju može da bude njegovo iskustvo, ili stečene vještine, ili pak možemo govoriti o naučno zasnovanoj disciplini.

S obzirom da menadžment još uvijek nije u potpunosti dovršen proces, ova činjenica predstavlja dodatni izazov za menadžere u savremenom obrazovanju. Savremeni menadžer u obrazovanju mora imati potrebne kompetencije, ali i stalno težiti ka tome da sazna nešto više, da istražuje nove načine upravljanja odgojno – obrazovnom institucijom i visoko postavlja grupne i individualne ciljeve. Zbog toga su principi poput fleksibilnosti, ulaganja dodatne energije i razumijevanja, pristupačnost u odnosu s ljudima, uspostavljanje i razvoj komunikacijskih veza, timski rad, kreiranje pozitivne i ugodne atmosfere u ustanovi, reprezentativan javni nastup, neophodni i cijenjeni principi menadžera u obrazovanju danas.

Također, sasvim je očekivano da savremeni menadžer danas treba da ima izvanredne komunikacijske sposobnosti, poznavanje engleskog jezika i/ili drugog stranog jezika kao mogućnost za dodatna istraživanja i razmjenu iskustava na međunarodnom nivou, visok nivo komunikacijsko – informatičke pismenosti i otvoren um za inovativna razmišljanja.

Šormaz (2017.) navodi da su rješenja za uspješno osposobljavanje menadžera u obrazovnim institucijama moguća kroz:

- Osposobljavanje menadžera procesom certifikacije, a koju bi provodio organ određen od strane Ministarstva obrazovanja.
- Osposobljavanje polaganjem dodatnih ispita (postdiplomske studije i sl.).
- Studiranje posebnog programa menadžmenta u obrazovanju.

Od menadžera u obrazovanju danas očekuje mnogo, ali da bi neko mogao biti okarakterisan kao „idealni menadžer“ koji je, vizionar, animator, koordinator, strateg, integrator radnih procesa, inicijator novih ideja i promjena, potrebno je da on osim znanja ima volju za stalnim napretkom, usavršavanjem i učenjem, ali i ljubav prema odgojno – obrazovnom procesu.

### **3. STILOVI VOĐENJA I RUKOVOĐENJA U OBRAZOVANJU**

U posljednjih deset godina vidljiv je značajan napredak savremenog menadžmenta u obrazovanju. Utvrđeno je da su direktor i stručno - razvojna služba škole ključni nositelji pedagoške djelatnosti, zbog čega je izuzetno važno koji stil upravljanja školom ovaj duo koristi.

O odabranim metodama i stilovima vođenja škole kao odgojno – obrazovne institucije ovisi klima koja će vladati u školi između menadžmenta škole, nastavnika i učenika, kvaliteta realizacije nastave i isplaniranih ciljeva, kao i međuljudski odnosi i ukupno zadovoljstvo svih zaposlenika.

Staničić (2008.) navodi kako u području obrazovnog menadžmenta i vođenja, kao uostalom i u drugim područjima, između teorije i prakse postoji veliki nesklad, nepovjerenje i međusobno nepoznavanje. Praktičari su, na jednoj strani, neskloni analizirati i prihvaćati teorijske pristupe, a teoretičari se dvoje oko toga koliko je teorija uopće moguća u području upravljanja i rukovođenja.

Uloga teorije u menadžmentu u obrazovanju ista je kao uloga teorije u bilo kojoj drugoj nauci. Znamo da je osnovni cilj nauke pronaći adekvatna obrazloženja koja se zovu teorije. U menadžmentu u obrazovanju teorije su zapravo skup povezanih tvrdnji koje skupa daju obrazloženja vezana za pravilnosti u ponašanju odgojno - obrazovnih institucija.

Kako je već ranije spomenuto, postoji pet različitih načina kroz koje menadžeri interpretiraju i nose se sa svijetom u kojem djeluju, te da je sve što svaki efektivni menadžer radi u svom

poslu prožeto sa akcijom i refleksijom, gdje se akcija bez refleksije smatra nepromišljenom, dok je refleksija bez akcije pasivan proces.

Tih pet mentalnih sklopova čini zapravo pet perspektiva kojima po Gosling i Mintzbert (2003.) odgovara pet modula programa:

1. Upravljanje samim sobom: reflektivni mentalni sklop.
2. Upravljanje organizacijama: analitički mentalni sklop.
3. Upravljanje okruženjem: „svjetski“ mentalni sklop.
4. Upravljanje odnosima: kolaborativni/saradnički mentalni sklop.
5. Upravljanje promjenom: akcioni mentalni sklop.

**Upravljanje samim sobom ili reflektivni mentalni sklop** - objašnjava vezu između iskustva i objašnjenja, a u kojem um pravi vezu.

Vjerujem da odgojno – obrazovnim institucijama nisu potrebni tkz. „ljudi ogledala“ tj. oni koji u svemu vide refleksiju njihovog vlastitog ponašanja. Sa druge strane, nisu im potrebni ni „ljudi prozori“ tj. oni koji nisu u stanju vidjeti iza slika koje se nalaze ispred njih. Odgojno – obrazovnim institucijama prijeko su potrebni menadžeri koji vide u oba pravca. Tako su reflektivni menadžeri u stanju gledati iza kako bi zapravo gledali naprijed.

**Upravljanje organizacijama: analitički mentalni sklop** - analiza je učestao proces koji se dešava u različitim poljima. Naprimjer, analiza se radi u okruženju (analiza industrije), u relacijama (procjena pojedinaca kroz ponašanje ili ophođenje prema kolegama, šefovima, podređenim i sl.), ali i u organizaciji.

Uspostavljanje dobre organizacije jednostavno nije moguće bez provođenja adekvatne analize, posebno ukoliko govorimo o većim kompanijama. Ukoliko provedemo dovoljno dobru analizu, ona će nam omogućiti da svi u kompaniji jednako razumiju ono na šta njihovi napori trebaju biti usmjereni, koji su to načini za provođenje aktivnosti, ali i metode za mjerenje njihove uspješnosti.

**Upravljanje okruženjem: „Svjetski“ mentalni sklop** - pojam „svjetski“ u ovom slučaju ne zahtijeva nužno globalni dijapazon, jednako kao što globalni dijapazon ne stvara „svjetski“ mentalni sklop. Iz ovog navoda proizilazi da globalni opseg ne mora nužno da osigurava globalnu perspektivu. To znači da iako postoje kompanije koje se čine globalnim kao i svjetskim, vrlo je moguće da postoje globalne kompanije na lokalnom nivou.

Zbog toga smatram da bismo u današnjem savremenom dobu trebali ohrabrivati menadžere da budu više „svjetski“ u smislu iskustva, znanja, inovacija, razmjene informacija i praktične primjene. Na taj način bismo imali menadžere koji bi djelovali na lokalno, a poznavajući najbolje prakse iz svijeta, bili u prilici da bolje upoznaju svoj svijet i dodatno ga unaprijede.

**Upravljanje odnosima: Kolaborativni/saradnički mentalni sklop** - upravljati možemo u mnogo čemu, ali proces upravljanja se gotovo uvijek svodi na rad s ljudima.

Međutim, upravljanje ne mora nužno da znači odnos *nadređeni (šef) – podređeni (zaposlenik)*. Mnogo važnije za upravljanje je kada je ono u svojstvu odnosa kolega i partnera. Zbog toga kolaborativni mentalni sklop više uključuje upravljanje odnosima između ljudi, u timovima, prema projektima, odjelima ili poslovnim jedinicama.

**Upravljanje promjenom: Akcioni mentalni sklop** - akcioni mentalni sklop se odnosi na aktivno provođenje aktivnosti koji će dovesti do ostvarenja osnovnog cilja postojanja organizacije. Akcioni mentalni sklop ima za cilj da razvije svijest o terenu, o mogućnostima koje je grupa ili tim dužna ili može da ostvari. Na taj način se kreira i održava pravac kretanja, a koji može da posluži kao primjer za ostale timove. Akcija je možda jedina aktivnost koja je svim zaposlenicima sama po sebi dovoljno jasna, te njenu potrebu najčešće ne treba dodatno objašnjavati.

Znamo da se obrazovanjem dugo vremena upravljalo centralizovano. Osnovna, da ne kažem jedina, uloga rukovoditelja odgojno - obrazovne institucije bila je provođenje odluka koje bi bile donesene na državnom nivou od strane ovlaštene institucije. S vremenom, kako je rasla svijest o menadžmentu u obrazovanju, povećavala se i potreba za decentralizacijom i povećanom autonomijom rukovoditelja prilikom odlučivanja. Ovim procesom rukovoditelj je dobio veći nivo odgovornosti i više domaćih zadataka.

Zbog toga se danas od rukovoditelja odgojno – obrazovne institucije zahtijeva da sam donosi odluke koje će biti u interesu škole, nastavnika i učenika. Decentralizacijom je važnost dobrog rukovođenja odgojno – obrazovnom institucijom konačno stavljena u fokus.

Kako bi potrebne odluke bile ispravno donesene, i kako bi se obezbijedio kvalitet i kontinuitet u njihovom provođenju, potrebno je izabrati dobrog rukovoditelja. Dobar rukovoditelj bi u tom slučaju trebao više biti lider nego menadžer.

To nas svakako dovodi do logičnog pitanja: ***U čemu bi mogla biti razlika između menadžmenta i vođenja, odnosno razlika između menadžera i lidera?***

U govoru i u stručnoj literaturi pojam menadžmenta i vođenja kao i pojam menadžera i lidera se često koriste kao sinonimi. Ipak, postoji razlika koju želim pojasniti.

Polazna tačka za razlikovanje menadžmenta i vođenja jeste njihov odnos prema ljudima i njihovim vrijednostima. Tako se menadžment provodi nad stvarima, dok se vođenje odnosi na ljude.

Menadžment se, najčešće, povezuje sa pojavama organizacijskog života kao što su planiranje, analiziranje, organiziranje, finansiranje, nadzor i slično.

Vođenje se sa druge strane vezuje za ljude i njihovo ponašanje, komuniciranje, motivisanje, stil rada i učenja i slično.

Osim ovih razlika, postoji još niz drugih, a mnogo je naučnika koji su nam te razlike željeli dodatno pojasniti i približiti. U nastavku donosim pregled meni najznačajnijih razlika istaknutih od strane stručnjaka.

Middlehurst i Elton (1992.) navode da menadžer održava sisteme, oslanja se na kontrolu, posmatra stvari kratkoročno, prihvata status quo. Dok sa druge strane vođa motivira, potiče, daje energiju, posmatra stvari dugoročno i ima viziju, izaziva i mijenja status quo. Green (1988.) navodi da je funkcija menadžmenta zapovijedati i kontrolisati, a funkcija vođenja je objašnjavati smjer promjena i pridobiti članove organizacije za sudjelovanje u procesu promjena.

Kovač (2004.) navodi da vođenje znači postojanje prosvijećene vizije o tome što institucija jest i što može postati, ali i sposobnost navođenja drugih da prihvate tu viziju.

Fenton (1990.) navodi jasnu razliku između menadžera i lidera, te kaže da je za menadžere karakteristično da slijede propise i poslovnu politiku nadređenih, dok vođe (lideri) slijede ličnu intuiciju i potiču inovacije. Dok su menadžeri racionalni, lideri su emocionalni. Menadžeri su skloni tradicionalnim rješenjima, lideri zaziru od njih. Dok menadžer vlada ljudima tražeći poslušnost, lidera ljudi slijede temeljem osobnog izbora. Menadžer koristi formalne procedure i racionalne metode, dok vođa pokreće emocije i raspiruje strasti.

Dakle, mnogi teoretičar i istraživači iznijeli su svoje mišljenje kada je u pitanju sličnost ili razlika između menadžmenta i vođenja. Dio njih tvrdi kako su menadžment i vođenje neodvojivi, dok drugi smatraju da se radi o dvije odvojene i nezavisne cjeline. Treći su pak mišljenja da je vođenje tek jedno od područja menadžmenta. Kada govorimo o obrazovanju, vidljivo je da je više zastupljeno vođenje u odnosu na menadžment, a ovakvo razmišljanje je zapravo u skladu sa karakteristikama odgojno - obrazovne djelatnosti.

Proces transformacije menadžmenta u vodstvo započeto je još 90-tih godina prošlog stoljeća, te je ta transformacija vidljiva kroz mnogobrojne studije. Prije otprilike 20 godina javlja se termin menadžmenta u obrazovanju. Prethodnih deset godina govorilo se o menadžmentu i vodstvu u obrazovanju, a danas sve više o vodstvu, odnosno vođenju u obrazovanju.

Način vođenja, školsko okruženje, zadovoljstvo školskog kolektiva poslom i radnom atmosferom, i organizacijska učinkovitost predstavlja važan faktor za svaku osnovnu školu. Poznavanjem menadžmenta i pravilnom primjenom njegovih postulata direktoru škole omogućit će lakše kreiranje strategije razvoja škole. Uspješna strategija razvoja škole uticat će na kreativno znanje zaposlenika škole, staviti naglasak na primjeni savremenih tehnologija, znanja i modela u radu s djecom i bolje upravljanje i vođenje u konačnici.

### **3.1. Upravljanje u školstvu**

Škola kao odgojno – obrazovna ustanova raspolaže različitim potencijalima. Ipak, od svih potencijala najvažniji su oni ljudski koji su presudni u realizaciji postavljenih ciljeva, a kroz



proces uspješnog upravljanja. Upravljanje ljudskim potencijalima Sikavica i Bahtijarević – Šiber (2004.) promatraju kroz popunjavanje radnih mjesta u organizaciji, zadržavanje i motiviranje zaposlenika, stalnu izobrazbu, usavršavanje i razvoj zaposlenih.

Ukoliko kvalitetno vršimo upravljanje ljudskim potencijalima, uspješnost odgojno – obrazovnih ustanova će biti zagarantovana. Međutim, to sa sobom povlači i obavezu ulaganja u razvoj i bolji standard zaposlenih i generalno poboljšanje standarda same djelatnosti. Uvijek je važno voditi računa da je nakon izrade planova, neophodno utvrditi i sistematizirati pojedinačne i kolektivne zadaće, odgovarajući nivo realizacije planiranih ciljeva jer je jedino tako moguće ostvariti pravilnu i potpunu organizaciju, koristeći logički slijed rada svih zaposlenika na čelu s menadžerom odnosno menadžmentom.

Osnovna i svakako ključna uloga menadžera odgojno – obrazovne institucije je pravilno organizovanje i raspodjela poslova. U ovom procesu organizovanja potrebno je voditi računa o hijerarhiji u ustanovi. Odnosno, potrebno je uskladiti kompetencije zaposlenika, složenost i zahtjev radnih aktivnosti i radnog mjesta. U procesu organizovanja rada neophodno je *funkcionalno organizovanje*.

Prema Staničić (2006.) funkcionalno organizovanje sadrži odrednice strukture, kulture, sastava zaposlenika i tehnologije. Struktura organizacije proizilazi iz svrhe postojanja ustanove i činjenice da je ova ustanova od posebnog društvenog značaja, dok je školska klima zapravo definicija kulture.

### **3.2. Rukovođenje u školstvu**

Kad govorimo o pojmu rukovođenja u školstvu, ali i pojmovima poput upravljanja, vođenja i organizovanja, ili općenito pojmu menadžmenta, onda govorimo o realizaciji ciljeva i svrhe odgoja i obrazovanja. Menadžeri su kroz funkcije menadžmenta odgovorni za planiranje i realizaciju postavljenih ciljeva, razvoj strategije održivosti, ali i sveukupnog razvoja i budućnosti odgojno – obrazovne ustanove. Sve ove aktivnosti menadžeri provode kroz donošenje pravovremenih i strategijski bitnih odluka.

Osim navedenog, za menadžment se veže i raspon rukovođenja, odnosno raspon kontrole osoba koje odgovaraju menadžeru direktno ili osoba s kojima on komunicira.

Mnogi autori, među kojima i Staničić (2006.) navode kako je za dobro rukovođenje u svim djelatnostima, pa tako i školstvu, potrebno znati: planirati, organizirati, upravljati ljudskim potencijalima, skrbiti za ljude, voditi, vrednovati ostvareno i kontrolirati.

Za ispravno rukovođenje odgojno – obrazovnom institucijom, ključnu ulogu ima funkcija planiranja. Ona se ogleda kroz misiju i postavljenje ciljeve, kao i kroz njihovu realizaciju. Planiranje se sistematizira na razne načine prema Sikavica i Bahtijarević - Šiber (2004.), univerzalno u svim ustanovama, a usko je povezano s kontrolom kroz:

- Vremensko razdoblje (kao kratkoročno, srednjoročno i dugoročno).
- Opsežnost aktivnosti (kao strateške, taktičke ili operativne).
- Frekventnost korištenja (trajna i jednokratna).
- Način planiranja (inside – out planiranje, outside – in planiranje, top – down, bottom – up planiranje i situacijsko planiranje) i dr.

Svaka odgojno – obrazovna ustanova samostalno utvrđuje svoju strategiju razvoja i razmatra mogućnosti za realizaciju utvrđenih ciljeva, planira kako ostvariti postavljene ciljeve, prati i vrši kontrolu provođenja definisanih koraka. U ovom procesu od utvrđivanja strategije razvoja, planiranja ciljeva, realizacije i kontrole menadžer ima ključnu ulogu, te je on taj koji mora znati kako odgovoriti na sve izazove u postojećim i novonastalim uvjetima.

### 3.3. Vođenje u školstvu

Vođenje u školstvu se ogleda kroz uticaj vođe na ljude u ostvarivanju zajedničkih i ranije postavljenih ciljeva. Ovo je veoma bitna funkcija menadžmenta gdje je potrebno primjeniti odgovarajuće principe motivacije, stilova vođenja i komuniciranja. Postupak vođenja u školstvu se posmatra kroz interakciju menadžera i njegovih saradnika.

Staničić (2006.) navodi da se prema pedagoškom radu i vođenju menadžmenta u odgojno - obrazovnim ustanovama, vođenje odnosi na dva segmenta.

- Usklađivanje ljudskog potencijala koje je direktno vezano za optimalno ostvarenje ciljeva odgojno - obrazovnog procesa.
- Odgovarajuća komunikacija bez koje nije moguće (ruko)voditi školom. Odgovarajuća komunikacija temeljna je pretpostavka usmjeravanja aktivnosti u funkciji razvoja i unapređivanja koja je osnovno i prijeko potrebno sredstvo za povezivanje ljudi u svrhu ostvarenja zajedničkog cilja u odgojno – obrazovnoj ustanovi.

Vođenje u školstvu je sve osim lagan posao. Naime, **roditelji** očekuju da će njihova djeca dobiti znanje i odgoj koje će ih osposobiti i biti njihova karta za budućnost. **Nastavnici** su aktivni kreatori procesa učenja, te su pod stalnim pritiskom da li će preneseno znanje za svakog učenika značiti jednake šanse kada zakoraće u budućnost. **Učenici** kao glavni akteri procesa učenja nastoje opravdati svoja očekivanja, ali i očekivanja roditelja i nastavnika što opet utiče na proces sticanja znanja.

Menadžer kao spona između škole, nastavnika, učenika i roditelja ima obavezu i odgovornost postizanja savršene ravnoteže za ispunjenje svih njihovih očekivanja, a to je moguće samo kroz ispravan i za svaku školu personalizovan pristup vođenja.

Ono što dodatno može otežati proces održavanja ravnoteže je svakako i činjenica da je proces odgoja i obrazovanja u savremenom društvu podložan čestim promjenama poput izmjene organizacijske strukture obrazovnog sistema, nastavnih planova i programa, zbog čega je

fleksibilnost i mogućnost brzog prilagođavanja ovim promjenama od ključnog značaja.

### 3.4. Stilovi vođenja

Praksa pokazala da postoje različite vrste menadžera, koji svoj posao obavljaju jako dobro, ali na različite načine, slijedom čega se ukazala potreba za klasifikacijom stilova vođenja. Naravno da postoje brojne karakteristike koje utiču na klasifikaciju stilova vođenja. Međutim, kao kriterij podjele stilova najčešće se koristi osobina vođe u kojoj se opisuje njegov odnos prema saradnicima u smislu korištenja autoriteta.

Prema navedenoj podjeli, a kako to objašnjava Lasić (2015.), moguća su tri stila vođenja:

- Autokratski stil - sva vlast vođenja skoncentrisana je u rukama jedne osobe.
- Demokratski stil - podređeni se uključuju u proces donošenja odluka.
- Laissez-Faire stil - odnosi se na vođenje sa minimalnim uplitanjem rukovoditelja u rad podređenih, koji imaju odriježene ruke i slobodu odlučivanja.

**Autokratski stil** - osnovno obilježje ovog stila vođenja je neograničena moć u odlučivanju koja pripada jednoj osobi. Ova osoba, menadžer, ima apsolutno svu vlast u svojim rukama. Vođa koji se odluči da primjenjuje ovaj stil vođenja samostalno dodjeljuje zadatke svojim zaposlenim i kontroliše njihovo izvršavanje. Autokratski stil ima snažan uticaj na obavljanje zadataka, a samim time i uticaj na profitabilnost.

Slika 2. Autokratski stil vođenja

UVJERLJIVO NAGOVARANJE (UN)	KARIZMATSKO UVJERAVANJE (KU)	ODREĐIVANJE CILJA I KRITERIJA (OCK)	OCJENJIVAČKI STIL (OS)	POTICANJA I PRITISCI (PoP)
koristi moć uvjeravanja	koristi osobnost i karizmu	daje na zanje sto očekuje	ocjenjuje tuđe ideje spram svojih	koristi obećanja, miti i prijeti
+	+	+	+	+
uvjerava ljude da je njihov način bolji	ljudi ga vole i slijepo slijede	ljudi točno znaju njihovo mjesto	ljudi znaju odobrava li njihov rad ili ne	vodstvo temeljeno na strahu i nagradi
-	-	-	-	-
ne sluša druge, može razbiti iluzije	ne sviđa li im se mogu ne učiniti posao, teško se održava	čvrsto se drži pravila, perfekcionista	negativnim prosudbama može izazvati sukobe	strah ne djeluje uvijek, može izazvati lošu atmosferu i nizak moral

Izvor: Buhač (2017.), strana 88

Direktor s autokratskim stilom vođenja prepoznatljiv je kao osoba s krutim stavovima, koji samostalno donosi sve odluke vezane za rad i postojanje škole. Buhač (2017.) navodi neke od karakteristika direktora sa autokratskim stilom vođenja:

- Ne saraduje sa svojim zaposlenicima, a ako to i učini tada to svodi na kruto formalno saslušavanje kojim nastoji prikriti svoju autoritarnost;
- Vođenje mu je slično vojnom zapovijedanju, davanju naredbi, bez obrazloženja i jasnih uputa te razloga zašto se nešto mora uraditi.

Slijedom navedenog, zaključujemo da je rezultat ovakvog stila vođenja vrlo napeta atmosfera u školskom kolektivu, nastavnici i stručni saradnici se vrlo vjerovatno nikada neće usuditi dati svoje prijedloge, ideje ili mišljenje o drugim mogućim rješenjima ili načinima koji bi mogli biti od koristi za razvoj škole. Škole u kojima se primjenjuje autokratski stil vođenja će izgubiti svoju primarnu funkciju, a to je odgoj i učenje djece u kreativnom okruženju od strane motiviranih nastavnika, gdje se razvijaju nove ideje, tehnike i vještine.

**Demokratski stil** - demokratski stil vođenja za razliku autokratskog stila podrazumijeva uključivanje saradnika u proces odlučivanja. Vođa koji se odluči da primjenjuje ovaj stil vođenja će većinu svojih aktivnosti planirati u saradnji sa svojim rukovodećim timom. U ovakvom okruženju, menadžer će da podstiče svoje saradnike da koriste svoju inovativnost i kreativnost, a kao rezultat njihovog timskog rada izgraditi će se i dobri međuljudski odnosi. U kolektivima u kojima postoje dobri međuljudski odnosi, imat ćemo zadovoljne i motivisane zaposlenike da ostvare što bolje rezultate u odgojno - obrazovnom procesu.

*Slika 3. Demokratski stil vođenja*

<b>PREPOZNAVANJE I PODRŽAVANJE (PrP)</b>	<b>PROVJERAVANJE I IZRAŽAVANJE RAZUMIJEVANJA (PIR)</b>	<b>OSOBNORAZOTKRIVANJE (OR)</b>	<b>NALAŽENJE ZAJEDNIČKIH TEMELJA (NZT)</b>
prepoznaje doprinose drugih i ohrabruje	trudi se da svaka osoba razumije svoju ulogu, sluša probleme	otvoren stil, priznaje kada pogriješi	mirotvorac
+	+	+	+
doprinosi radnoj atmosferi	otvoren i iskren, vrlo pristupačan	prikazuje vođu kao ljudsko biće	timski radnik
-	-	-	-
nekima je potrebno više od ohrabrivanja kako bi obavili svoj posao	vođa se može iskoristiti i manipulirati	teškoće u poticanju provjerenja	„solo igrač“ mogao bi izazvati probleme u timu

*Izvor: Buhač (2017.), strana 89*

Demokratski stil direktorovog vođenja škole osigurat će pozitivnu klimu u kojoj će biti moguća međusobna saradnja svih nastavnika i stručnih saradnika.

**Laissez - faire** – ovo je stil vođenja za koji je karakteristično to što se vođa tj. direktor škole jako malo uključuje u rad i donošenje odluka svojih zaposlenih. Na taj način, nastavnici imaju pravo na samostalno odlučivanje u realizaciji svih zadataka koji su povezani s njihovom radnom ulogom i visok stepen slobode u svojim postupcima.

Slika 4. *Laissez – faire stil vođenja*

<b>IZVJEGAVANJE SUKOB (IS)</b>	<b>ODRŽAVANJE DISTANCE (OD)</b>
inzistira na miru pod svaku cijenu	vođa se osobno ne uključuje, izbjegava emocije, strogo odvaja privatni život od posla
+	+
malo napetosti i sukoba u skupini	otvoren i iskren, vrlo pristupačan
-	-
izbjegava ulogu vođe? eksplozivna situacija?	izbjegavanje vodstvene uloge kao motivatora? nepristupačan

Izvor: Buhač (2017.), strana 90

Direktori koji se odluče za ovaj stil vođenja uglavnom su neprimjetni, te preuzimaju odgovornost samo za materijalnu egzistenciju škole i sredstva za rad. Nažalost, ovi direktori se ne uključuju u nastavni proces kao ni u rješavanje stručnih pedagoških problema. Zbog toga ovaj način vođenja rezultira nezadovoljstvom većeg dijela nastavnika koji imaju osjećaj da su prepušteni sami sebi bez čvrste ruke koja bi ih vodila.

Kratak pregled osnovnih razlika u stilovima vođenja kada je u pitanju odnos između vođe i njegovih zaposlenika prikazan je u narednoj tabeli.

Tabela 1. *Elementi razlika u odnosu vođe i zaposlenih*

<b>OBILJEŽJA STILOVA VOĐENJA</b>	<b>AUTOKRATSKI</b>	<b>DEMOKRATSKI</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE (LIBERALNI)</b>
Način motiviranja zaposlenika	Prinuda	Poticaaj	Satisfakcija
Način donošenja odluka	Individualno bez uključivanja zaposlenih	Participativno uključuje zaposlene	Timski, svi su zaposleni uključeni
Izvori moći	Autoritet položaja	Položaj; Referentnost; Ekspeditivnost; Informisanost.	Timski, svi su zaposleni uključeni
Fleksibilnost ili sposobnost prilagodbe	Nefleksibilan	Fleksibilan	Izrazito fleksibilan

Izvor: Petković, M., Jančićević, N., Bogičević, B. (2005), strana 323.

Primjena samo jednog na navedena tri stila vođenja rijetko kad je zastupljena u praksi. Menadžeri u svom radu danas najčešće kombinuju ova tri stila vođenja, a dominacija jednog u odnosu na ostala dva stila zavisi o iskustvu menadžera, raspoloživim resursima, okruženju, organizaciji i mnogim drugim elementima.

U trenucima kada su se škole počele susretati sa kompleksnijim i „izvan knjiga“ situacijama, nastali su neki novi modeli vođenja. Tako danas imamo i transformacijski i transakcijski stil vođenja, a u nastavku je njihovo pojašnjenje.

### 3.5. Transformacijski i transakcijski stil vođenja

Kako Babić i Poljak (2016.) navode devedesetih godina prošlog stoljeća započela faza *transformacijskog vođenja*, te su sve promjene vezane s unapređenjem rada škole postale stvar škola, a ne nadređenih službi. Na taj način su direktori škola postali odgovorni za oblikovanje vlastite slike škole kojom upravljaju.

U školskom sistemu u kojem direktor škole primjenjuje model transformacijskog vođenja bio bi zapravo menadžer koji pokušava promijeniti vrijednosti na način da one odražavaju humanije standarde pravde i poštenja. Transformacijsko vođenje je tako postalo veoma, ako ne i najviše, istraživani oblik rukovođenja u posljednjih dvadesetak godina.

Naučnici su kroz svoja istraživanja došli do različitih zanimljivih zaključaka. Najčešće karakteristike transformacijskog rukovođenja su da menadžeri koji se odluče na ovaj način rukovođenja, motivišu svoje podređene da rade više nego što su imali namjeru, odnosno izvan granica za koje su ranije mislili da njihove mogućnosti dosežu. Ovakvi menadžeri postavljaju izazovne ciljeve koji kroz adekvatno vođenje i upravljanje postaju ostvarivi, a što u konačnici rezultira veoma predanim, vrijednim i zadovoljnim zaposlenicima odgojno – obrazovne ustanove sa fantastičnim rezultatima u radu.

Zaposlenici koji imaju mogućnost da rade u ovakvom okruženju, bit će iznimno sretni jer rukovoditelj posvećuje pažnju njihovim individualnim potrebama, podstiče njihov lični razvoj, te im pomaže u razvoju njihovog načina vođenja u situacijama gdje je to potrebno.

Transformacijsko rukovođenje motiviše zaposlenike da budu uključeni i zajedno rade na kreiranju i ostvarenju zajedničke vizije. U ovakvom okruženju zaposlenici koriste svoje znanje i konstantno tragaju za novitetima, ostajući otvoreni za inovativna razmišljanja i ideje. Njihov kapacitet se nastoji maksimalno iskoristiti kroz različite vrste treninga, suočavanja sa izazovima, ali i pružanje podrške od rukovoditelja i ostatka kolektiva.

Transformacijsko rukovođenje je na neki način proširenje transakcijskog rukovođenja. Odnosno, transakcijsko rukovođenje stavlja akcenat na razmjenu uvjeta i nagrada koja se događa između vođe, kolega i sljedbenika.

Kada se kaže razmjena, onda se misli na dogovor između rukovoditelja i njegovih zaposlenika u vezi uvjeta koji trebaju biti ispunjeni u određenom periodu, a za čije ispunjenje će biti adekvatno nagrađeni. Transformacijsko rukovođenje podiže vodstvo na višu razinu.

Avolio i Bass (2010.) navode da transformacijski stil rukovođenja obuhvata sljedeće faktore:

**Idealizirani uticaj** – razlikujemo dva aspekta idealiziranog uticaja:

- Ponašanja vođe i
- Elementi koje podređeni i drugi saradnici pripisuju vođi

Ponašanje vođe može imati snažan uticaj na zaposlenike kolektiva, jer vođa vrlo često predstavlja primjer koji će biti usvojen u vezi obavljanja poslovnih aktivnosti. U takvim situacijama zaposlenici se osjećaju povezanim sa svojim vođom, i pokušavaju oponašati njegove akcije. Ovakve vođe su inspiracija za kreiranje i jasnije shvatanje vizije šta se sve to može postići ukoliko zaposlenici ulože dodatni trud u svoj rad. Njegovo ponašanje je i motivacija za njihov dalji razvoj i dostizanje maksimalnog potencijala cijelog kolektiva.

Kada govorimo o drugom aspektu idealiziranog uticaja, onda se to odnosi na „socijalnu harizmu“ rukovoditelja. Zaposlenici kolektiva svog vođu vide na idealizirani način zbog čega se žele identificirati s njim i njegovim ciljevima, te imaju potpuno povjerenje u njega. Na taj način vođa će dobiti veću moć i veći uticaj na svoje zaposlenike.

**Inspirativna motivacija** – predstavlja sposobnost rukovoditelja da motiviše i inspiriše zaposlenike u svom kolektivu tako što postavlja izazove u poslu. Zagovornici inspirativne motivacije nastoje da probude i ojačaju timski duh, optimizam, entuzijazam i pozitivno razmišljanje. Ovakve vođe jasno znaju koja je vizija i koji su ciljevi njihove odgojno – obrazovne institucije, te uvijek pronalaze način da podstaknu pozitivna očekivanja svojih zaposlenika kada je u pitanju ostvarenje postavljene vizije i ciljeva.

**Intelektualna stimulacija** - odnosi se na intelektualnu stimulaciju ideja i vrijednosti zaposlenika kolektiva. Vođe nastoje da motiviraju zaposlenike da budu kreativni, maštoviti i inovativni na način da propituju pretpostavke, posmatraju probleme iz drugačije perspektive i da pokušaju da uobičajene situacije riješe na drugačiji način od dosadašnjeg. Sve nove ideje zaposlenika su dobrodošle, a u slučaju negativne kritike ista neće biti iskomunicirana javno. Na ovaj način vođa nastoji ohrabriti svoje zaposlenike da razvijaju načine za samostalno rješavanje problema koristeći svoje ideje, maštu i kreativnost.

**Individualizirana briga** – odnosi se na sposobnost vođe da posveti pažnju i iskaže interes na potrebe za postignućem i razvojem svakog zaposlenika kolektiva. Vođa je svjestan da svaki pojedinac ima različite potrebe i želje, te se u skladu s tim i ponaša. On nastoji da identifikuje trenutne probleme svojih zaposlenika, pomogne im u rješavanju, ali i u razvoju njihovog punog potencijala. Kod individualnog pristupa vođa nastoji da kroz dobro poznavanje svakog svog zaposlenika poveže njihove potrebe i mogućnosti sa potrebama i mogućnostima odgojno – obrazovne ustanove. Iako je ovo dosta složen proces, njegovo ispravno i strpljivo provođenje ključno je za uspjeh transformacijskog vođe.

### **3.6. Pozitivni i negativni efekti transformacijskog vođenja**

Iako transformacijsko vođenje ima niz prednosti kao što je pozitivan stav zaposlenika prilikom njegove primjene, jasno prikazana vizija budućnosti odgojno – obrazovne ustanove, kroz proces vođenja velika pažnja se posvećuje zaposlenicima i njihovim potrebama i razvoju, ali se i stavlja naglasak na povećanje moralne odgovornosti svakog pojedinca u odgojno - obrazovnom sistemu. Također, brojni teoretičari ističu opravdanost

upotrebe ovakvog modela vođenja, a posebno u kriznim razdobljima zbog njegove mogućnosti da dozvoli brzu transformaciju vođenja.

Babić i Poljak (2016.) smatraju da se u vrijeme perioda reformi odgojno - obrazovnog sistema, kada zaposlenici trebaju pronaći nove uloge u školi, transformacijsko vođenje smatra najprihvatljivijim modelom vođenja.

Međutim, isti autori navode da transformacijski model vođenja ima svoje negativne efekte.

Odnosno, ovaj model uključuje širok obim djelatnosti poput kreiranja vizije, uvođenja promjena, razvijanja povjerenja, motivisanja zaposlenika, definisanja jasnih parametara za ostvarenje postavljene vizije i ciljeva, što može biti jako izazovno. Samo definisanje vizije može biti jako težak zadatak sa neizvjesnim uspjehom jer ne postoje jasni kriteriji koji će odrediti da li je definisana vizija pozitivna za budućnost ove ustanove, i ako da, u kojoj mjeri.

U svakom slučaju, vrlo je važno naglasiti da je transformacijski model vođenja zapravo model koji se tvori, prihvaća i primjenjuje. Ovo je zapravo proces koji zahtijeva edukovane vođe tj. direktore škola kako bi oni mogli primijeniti sve pozitivne osobine modela u praksi, a negativne izbjeći ili prilagoditi na način da ne štete procesu vođenja.

### **3.7. Transakcijsko rukovođenje**

Transformacijsko rukovođenje je na neki način proširenje *transakcijskog rukovođenja*. Odnosno, transakcijsko rukovođenje stavlja akcenat na razmjenu uvjeta i nagrada koja se događa između vođe, kolega i sljedbenika. Ovakva vrsta rukovođenja ima odlične rezultate kada se primjenjuje u vandrednim i neplaniranim kriznim situacijama.

Rukovoditelji nastoje svojim zaposlenici objasniti šta je to što treba da urade kako bi dobili nagradu, odnosno izbjegli kaznu ili ukor. Dobar transakcijski rukovoditelj ima sposobnost da prepoznaja što je to što njegovi zaposlenici žele, te će pronaći način da im jasno pojasni kako će te želje i potrebe biti zadovoljene ukoliko ulože potrebni trud u svoje radne zadatke.

Uspješnija primjena ovog modela rukovođenja bilježi se u odgojno – obrazovnim ustanovama koje su već ranije postigle određeni stepen razvoja i napretka, te one žele ostati na tom nivou. Blažinčić (2011., a prema Yikl 2008.) navodi da se transakcijsko rukovođenje sastoji od sljedećih faktora:

**Upravljanje pomoću izuzetaka** - dijeli na aktivno i pasivno.

- *Aktivno upravljanje* pomoću izuzetaka podrazumijeva traženje grešaka zaposlenika i provođenje pravila za izbjegavanje takvih grešaka.
- *Pasivno upravljanje* pomoću izuzetaka podrazumijeva upotrebu uvjetnih kazni i drugih korektivnih aktivnosti u slučaju greške, odnosno odstupanja od općeprihvaćenih radnih standarda. Rukovoditelj će se uključiti u problem samo u slučaju ukoliko ovi standardi uopće nisu postignuti.



**Uvjetno nagrađivanje** – podrazumijeva razmjenu nagrada između rukovoditelja i njegovih zaposlenika na način da se trud i dobra realizacija nagrađuju, a loša realizacija kažnjava. Zaposlenicima treba biti jasno iskomunicirano za koje vrste ponašanja i realizacije posla će biti nagrađeni, a za koje kažnjeni, te je potrebno da se uvede jasan sistem nagrađivanja.

Osnovne karakteristike transakcijskog vođe su:

- Fokusiran je na rješavanje problema, postavljanje i ostvarenje dostižnih ciljeva.
- Nije fokusiran na lični razvoj zaposlenika, nema individualan pristup njihovim potrebama.
- Na raspolaganju je zaposlenicima za sve upite, savjete i pomoć.
- Odnos sa zaposlenicima u vezi postavljenih ciljeva zasnovan je na principu nagrade (psihološke ili materijalne).
- Prati rad zaposlenika, po potrebi koriguje, i na taj način olakšava put do ostvarenja postavljenih ciljeva.
- Poštuje principe pravednosti i tolerancije, te će uvijek pronaći neophodne resurse kako bi postavljeni ciljevi bili i ostvareni.

Kako navode Slavić, Rijavec i Matić (2018.) transformacijsko i transakcijsko vodstvo aktivni su stilovi vodstva. Ako vođa čeka da problem naraste prije poduzimanja potrebnih mjera, ili ne poduzima nikakve aktivnosti, onda govorimo o stilu odriješenih ruku ili pasivno-izbjegavajućem stilu (fr. Laissez-faire). Osnovne razlike transformacijskog i transakcijskog rukovođenja prikazane su u tabeli ispod.

*Tabela 2 - Osnovne razlike transformacijskog i transakcijskog rukovođenja*

<b>Transformacijsko rukovođenje</b>	<b>Transakcijsko rukovođenje</b>
Harizma i entuzijazam vođe kao motiv za ostvarenje ciljeva	Nagrada i kazna kao motiv za ostvarenje ciljeva
Motiv za zaposlenike: interes grupe ispred vlastitog	Motiv za zaposlenike: vlastiti interes
Naglasak je na vrijednostima i potrebama zaposlenika	Naglasak je na odnosu vođe sa zaposlenicima
Proaktivno vodstvo	Reaktivno vodstvo
Promjena trenutnih uvjeta organizacije	Poboljšanje trenutnih uvjeta organizacije
Individualan pristup prema zaposlenicima i problemima	Nema individualan pristup niti fokus na njihov lični razvoj
Nagrada/kazna je više moralna vrijednost nego materijalna	Kazne i nagrade su postavljene od strane vođe
Harizmatično	Birokratsko
Može biti više vođa u grupi	Samo jedan vođa u grupi

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Teško je reći da je jedan ili drugi stil rukovođenja bolji od drugog, jer svaki od njih ima svoje prednosti i nedostatke. Uz ispravan odabir metoda i situacija u kojima ih primijeniti, oba mogu odlično funkcionisati i donijeti željene rezultate, kako za pojedince, tako i za čitavu organizaciju. I sami istraživači imaju različite stavove, te dok jedni tvrde da je transakcijsko vodstvo najispravnije, drugi pak tvrde da će transformacijsko vodstvo donijeti bolje rezultate. Vjerujem da će uvijek postojati zagovornici i jedne i druge strane, ali smatram da je najbolji onaj stil koji je prilagođen datoj situaciji i okolnostima. Dobar vođa će razumjeti da se organizacija ne može osloniti samo na jedan stil vođenja, kao što dobar vođa neće imati problem prepoznati o kojoj situaciji je riječ te u skladu s tim odlučiti se za neophodne korake.

## **4. EFIKASNOST RADA U OBRAZOVANJU**

Vrijeme je danas postao vrlo važan, ako ne i najvažniji, resurs bez obzira o kojoj industriji govorimo. Zbog toga je u poslovima upravljanja i vođenja od velike važnosti znati kako kvalitetno upravljati vremenom. Ista znanja, prakse i principi o upravljanju vremenom se mogu jednako primjenjivati u svim poslovnim djelatnostima, uključujući i školsku praksu.

### **4.1. Efikasno upravljanje vremenom i kvalitetom**

Pojmovi poput efikasnosti, efektivnosti, organizovanosti, privatne i poslovne uspješnosti čine suštinu upravljanja vremenom u svim poslovnim područjima danas. Vrlo je važno naglasiti da se pojam efikasnosti i efektivnosti razlikuje u značajnoj mjeri, te nikako ih ne možemo smatrati sinonimima.

*Pojam efikasnosti* znači raditi stvari na pravi način, brzo i kvalitetno (raditi što učinkovitije uz ispravno korištenje raspoloživih resursa).

*Pojam efektivnost* znači raditi pravu stvar (postići cilj koji smo postavili ispred sebe).

Obžetić (2016.) navodi da se u menadžmentu uz pomoć efikasnosti i efektivnosti definiše pojam uspjeha, koji označava umnoženost efikasnosti i efektivnosti tj. da je za postizanje uspjeha potrebno raditi prave stvari na pravi način.

Planiranje, organizovanje i upravljanje životnim aktivnostima normalne su funkcije bilo poslovnog, bilo privatnog života pojedinca, te je vrlo važno kako upravljamo našim životnim aktivnostima, i kojim aktivnostima dajemo više a kojim manje našeg vremena.

Razvoj tehnologije i globalizacijskih trendova uveliko su uticali na upravljanje vremenom, ali to ne znači da svi imaju vještine kvalitetnog upravljanja vremenom. Zbog toga je vještina upravljanja vremenom danas neophodna i vrlo cijenjena.

Neuberg i saradnici (2012.) navode da se upravljanje vremenom (engl. time management) definiše kao disciplina koja je usmjerena ka razumnoj i racionalnoj upotrebi vlastitog

vremena kao dragocjenog i oskudnog resursa, odnosno kao tehnika za unapređenje vlastitih metoda rada.

Da bi svako od nas uspio da ostvari planirane aktivnosti u predviđenom vremenskom okviru, bez nepotrebnog rasipanja dragocjenog resursa, neophodno je da imamo razvijene vještine upravljanja vremenom. Ova vještina je od ključne važnosti za svakog od nas, bez obzira da li govorimo o poslovnim ili privatnim obavezama, te će nam omogućiti podjelu obaveza po prioritetima i biti naš ključ uspjeha bez obzira na postojanje vremenskog ograničenja.

Kada govorimo o poslu menadžera, ispravno upravljanje vremenom ima jednaku važnost, te za sve definisane i postavljane ciljeve, potrebno je da odredi i vremenski rok za njihovu realizaciju. Menadžer je osoba koja će uz svoje zaposlenike raditi na realizaciji zadatih ciljeva, ali on sam na kraju preuzima odgovornost za njihovo pravilno i blagovremeno izvršenje. Što su ovi zahtjevi i problemi veći i izazovniji, i odgovornost menadžera postaje veća. Zbog toga menadžeri moraju konstantno da rade na edukaciji i unapređenju svojih znanja uključujući i ona vezana za upravljanje vremenom.

Različite metode i tehnike koje menadžeri koriste u kreiranju i realizaciji kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, su individualne i zavise samo od njih samih. Ukoliko se neke od ovih metoda i tehnika pokažu uspješnim, menadžeri ih mogu koristiti i na budućim projektima. Proces upravljanja vremenom za menadžera je zapravo skup alata koje koristi da bi uklonio višak vremena te spriječio postojanje beskorisnog i neproduktivnog rada.

Na temelju radova autora P. Druckera faze upravljanja vremenom su: *Faza analiziranja vlastitog vremena*, *Faza identifikacije „kradljivaca vremena“*, *Faza postavljanje realnih i dostižnih ciljeva te njihovo izvršavanje i revizija*.

#### **4.1.1. Analiziranje vlastitog vremena**

Da bismo bili u mogućnosti adekvatno i efikasno upravljati svojim vremenom, potrebno je da tačno znamo na šta mi to svoje vrijeme trošimo. Zbog toga je analiziranje vlastitog vremena postavljena kao prva faza na putu do uspješnog upravljanja vremenom.

U trenutku kada pojedinac započne proces analize trošenja vlastitog vremena uvidjet će da on, vjerovatno, u velikoj mjeri svoje vrijeme koristi neefikasno. Zbog toga bi, za ispravnu analizu korištenja vlastitog vremena, pojedinac morao imati adekvatne alate za mjerenje upotrebe vremena kao npr. vremenski dnevnik koji će pojedincu omogućiti uvid u iskorištenost, ali i izgubljenost njegovog vremena.

#### **4.1.2. Identifikacija „kradljivaca vremena“**

Kako bi pojedinac bio u mogućnosti pravilno identifikovati tzv. „kradljivce vremena“ u poslu koji obavlja, prema Škreblin (2010.) potrebno je odgovoriti na tri ključna pitanja:

1. Šta bi se dogodilo da te aktivnosti nisu učinjene?
2. Koje bi aktivnosti zabilježene u dnevniku aktivnosti mogao obaviti netko drugi, jednako dobro kao ja ili ako ne i bolje?
3. Koliko naši postupci rasipaju vrijeme naših kolega i saradnika, a pri tome ne pridonoseći njihovoj učinkovitosti?

Sposobnost menadžera da postavi ova pitanja, a da se pri tome ne boji odgovora na njih, jedna je od osobina učinkovitog rukovoditelja. Postavljanje i davanje iskrenih odgovora na ova tri pitanja omogućit će rukovoditelju da identifikuje nekoliko ključnih uzroka neefikasnog upravljanja vremenom. Neki od tih uzroka su:

- Neučinkoviti sastanci
- Loša komunikacija i razmjena informacija
- Izostanak delegiranja poslova
- Nepostavljanje jasno definisanih ciljeva
- Nepostavljanje prioriteta
- Nenajavljeni posjetitelji
- Telefonski pozivi.

Neophodno je naglasiti da je sve identifikovane uzroke neefikasnog upravljanja vremenom potrebno u potpunosti sagledati.

#### 4.1.3. Postavljanje i revizija ciljeva

Kao što je već ranije navedeno, ciljevi mogu biti poslovni i privatni. Da bismo bili u mogućnosti ispravno postaviti ciljeve, bez obzira kojoj grupi pripadaju, potrebno je da napravimo jasnu razliku između želja, mogućnosti i ciljeva.

Želje možemo definisati kao vrstu psihičkog goriva. Želje su jako važan dio života svakog od nas jer one zapravo određuju naš smjer kretanja i djelovanja. Iz tog razloga, bitno je da njeđujemo naše želje, radimo na njihovom ostvarenju, a nikako da ih potiskujemo.

Sa druge strane, naše mogućnosti se razlikuju od pojedinca do pojedinca i ovise od razliĉkih faktora poput dobi, spola, imovinskog i zdravstvenog stanja, mjesta boravka i sliĉno.

Želje bez mogućnosti je teško realizirati, zbog ĉega je vrlo važna njihova sinhronizacija. Cilj je zapravo krajnja taĉka i prema njoj su usmjerene sve naše aktivnosti, nade, napori i želje. Ukoliko nemamo jasno postavljen cilj, ni besprijekorno upravljanje vremenom nam neće biti od koristi. Svaki cilj mora da ima svoju početnu i krajnju taĉku, kao i vremenski okvir između početne i krajnje taĉke, a kako bi se cilj smatrao realizovanim.

Prilikom postavljanja ciljeva preporučljivo je koristiti tkz. **SMART** tehniku. Odnosno, naši ciljevi trebaju biti:

- **S** (specific) - specifiĉni
- **M** (measurable) - mjerljivi
- **A** (achievable) - dostiđni

- **R** (realistic) - realni
- **T** (timebased) - vremenski ograničeni

Nakon što smo pravilno postavili naše ciljeve koristeći SMART tehniku, slijedi faza izvršenja (realizacije) ciljeva. Da bismo bili u mogućnosti realizirati postavljene ciljeve, potrebno je da identifikujemo, razvijemo i koristimo raspoložive resurse, ali i izvršavamo neophodne aktivnosti. Neuberg i saradnici (2012.) navode da se prilikom izvršavanja postavljenih ciljeva treba pridržavati principa „4 x učiniti to“ (engl. „4 x do it“). Odnosno:

- Učini to jednom.
- Učini to pravilno.
- Učini to što efikasnije.
- Učini to što jednostavnije.

Prilikom izvršavanja ciljeva potrebno je da vodimo računa o prioritetima, tj. hijerarhiji ciljeva. Prvo se izvršavaju ciljevi označeni kao prioritetni, a nakon njihovog izvršenja slijedi realizacija manje prioritetnih ciljeva.

Nakon izvršenja postavljenih ciljeva potrebno je da izvršimo njihovu reviziju. Revizija podrazumijeva provjeru da li su u potpunosti ostvareni postavljeni ciljevi, jesu li ostvareni ciljevi klasifikovani kao prioritetni, te ukoliko nisu potrebno je pronaći razlog za to. Za lakšu i uspješniju reviziju realizacije ciljeva preporučuje se redovna (dnevna, sedmična, mjesečna) revizija. Učestalost revizije zavisi od bitnosti i složenosti postavljenog cilja.

Nakon što se izvrši realizacija postavljenih ciljeva i njihova revizija, slijedi faza izrade plana za naredni period. Ukoliko se neka od metoda ili primjera pokazao uspješnim, menadžer istu može iskoristiti za planiranje i realizaciju novih ciljeva.

## **5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

### **„Primjena savremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja rada osnovnih škola u Kantonu Sarajevo“.**

Uzorak istraživanja je činilo ukupno 57 direktora osnovnih škola.

Navedeni uzorak od 57 direktora je raspoređen u 11 (jedanaest) općina Kantona Sarajevo. Ukupan procenat odgovora po općini/gradu, prikazan je na Grafikonu 1.

U odnosu na spol ispitanika, 51.8% ispitanika (koji su odgovorili na pitanje spola) čine muškarci, dok 48.2% presostalih čine žene. Jedan ispitanik nije odgovorio na pitanje spola Grafikon 2.

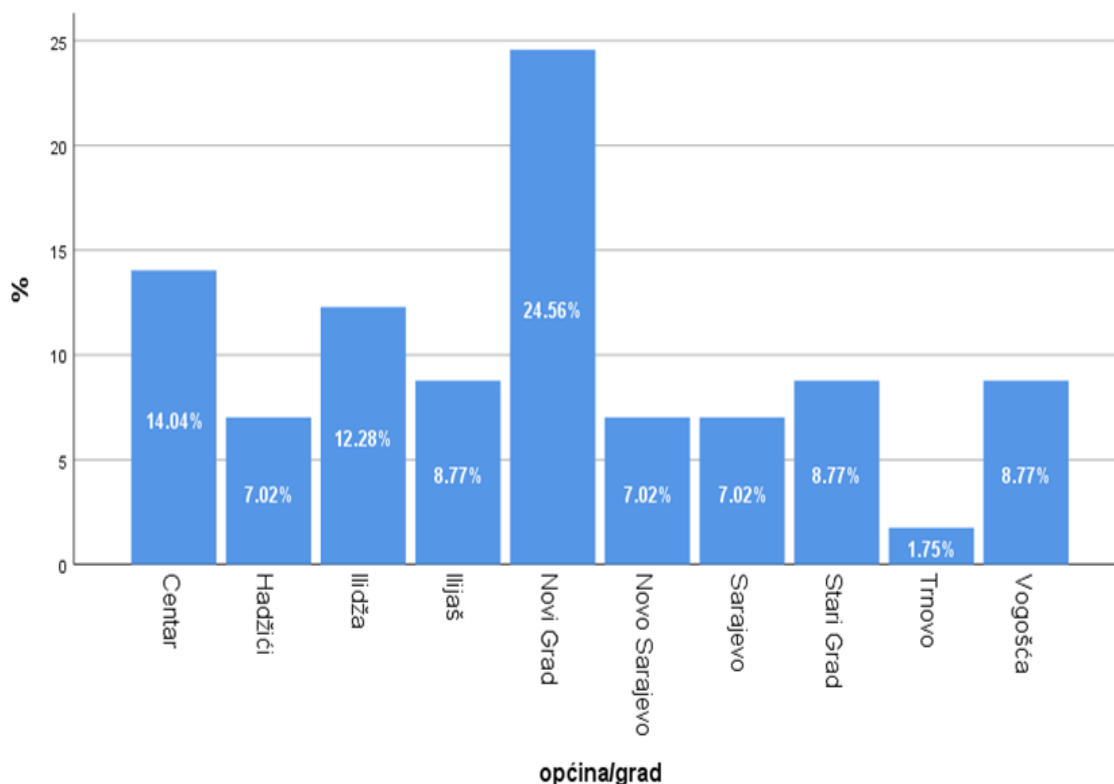
Broj učenika u osnovnim školama Kantona Sarajevo u kojima rade direktori koji su ispitanici ovog istraživanja kreće se od 58 učenika (u nekim privatim odgojno-obrazovnim ustanovama), pa do 970, sa prosjekom od 511,4 učenika i standardnom devijacijom od 208,9.

Tabela 3 - Deskriptivna statistika brojnosti učenika u osnovnim školama

	N	min.	max.	M	SD
Broj učenika u školi	57	58	970	511.46	208.856
Validni N	57				

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

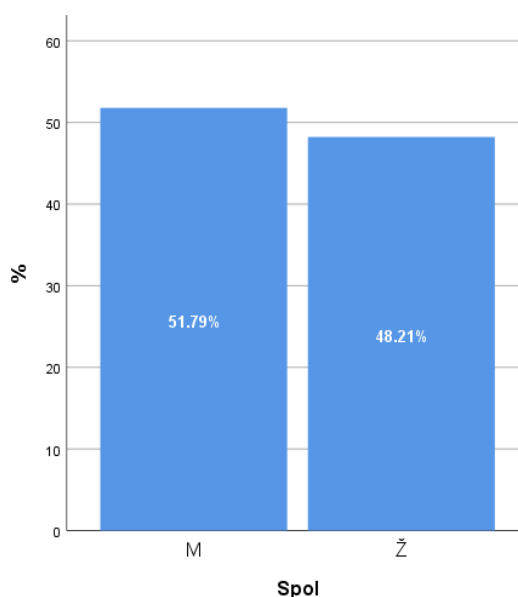
Grafikon 1 - Broj ispitanika istraživanja po općini/gradu



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Zadaće školskog menadžmenta uglavnom se promatraju kroz poslove upravljanja, rukovođenja, vođenja i organiziranja odgojno obrazovnog procesa. Organizaciju poslova menadžmenta uvjetuje veličina ustanove i složenost poslova. Broj nastavnog osoblja u osnovnim školama kantona Sarajevo obuhvaćenih istraživanjem kreće se od minimalnih 16 pa do maksimalnih 80, uz prosjek od 43,07 i standardnu devijaciju od 13,9.

Grafikon 2 - Broj ispitanika u istraživanju po spolu



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Tabela 4 - Deskriptivna statistika broja nastavnog osoblja

	N	min.	max.	M	SD
Broj nastavnog osoblja u školi	57	16	80	43.07	13.993
Validni N	57				

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Za obavljanje funkcije direktora osnovne škole, po Pravilniku o izboru, imenovanju i razrješenju direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo može se imenovati lice koje u pogledu stručne spreme ispunjava uvjete za najmanje visoku stručnu spremu.

Od 57 ispitanika, 84,2% ima visoku stručnu spremu različitog profila, te 15,8% ispitanika ima magistarsku diplomu (Tabela 1) Imenovano lice na poziciji direktora osnovne škole može imati različito stručno zvanje, što je rezultat i u ovom istraživanju.

U Kantonu Sarajevo na pozicijama direktora osnovnih škola su profesori pedagogije, razredne nastave, biologije, geografije, historije, hemije, matematike, fizike, tehničke kulture, engleskog jezika, bosanskog, hrvatskog, srpskog jezika i književnosti, islamske vjeronauke, zatim i magistri odgojnih nauka, menadžmenta u obrazovanju, ekologije, sporta, razredne nastave.

Tabela 5 - Stručna sprema ispitanika u istraživanju

	f	%	Validni %	Kumulativni %
Validni Magistar	9	15.8	15.8	15.8
VSS	48	84.2	84.2	100.0
Total	57	100.0	100.0	

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Po Pravilniku o izboru, imenovanju i razrješenju direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo na poziciju direktora javne ustanove osnovne škole može se imenovati osoba koja ima najmanje 8 (osam) godina radnog iskustva i od toga najmanje 5 (pet) godina radnog iskustva na poslovima u nastavi ili na pedagoško-psihološkim poslovima ili na rukovodnim poslovima u školi.

U ovom istraživanju, ispitanici su u prosjeku imali 22,8 godina radnog iskustva u struci, uz standardnu devijaciju od 7.2. Radno iskustvo u struci među ispitanicima je variralo od 3 godine do maksimalnih 37 godina radnog staža.

*Tabela 6 - Deskriptivna statistika radnog staža u struci*

	N	min.	max.	M	SD
Radno iskustvo u struci	57	3	37	22.84	7.280
Validni N	57				

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Kada se pogleda detaljnija raspodjela radnog iskustva u struci, primjećujemo da 25% ispitanika ima manje od 18 godina iskustva, 25% više od 29 godina, dok ostalih 50% ispitanika ima između 19 i 28 godina radnog iskustva.

*Tabela 7 - Radno iskustvo u struci*

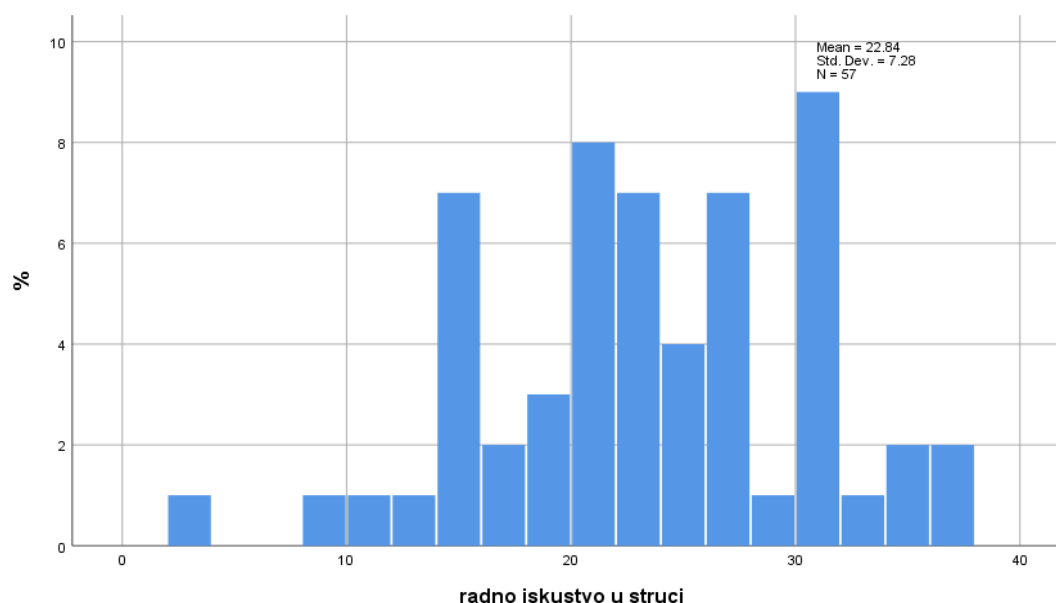
N	Validni	57
	Neodgovoreno	0
kvartili	25%	18.00
	50%	23.00
	75%	29.00

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Distribucija radnog iskustva u struci prikazana je i na histogramu frekvencija.



Grafikon 3 - Radno iskustvo u struci



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Ispitanici u ovom istraživanju u prosjeku imaju 4,9 godina radnog iskustva na poziciji direktora osnovne škole uz relativno visoku standardnu devijaciju od 4,41. Iskustvo na poziciji direktora variralo je od minimalnih 0,4 godine do 19 godina.

Tabela 8 - Deskriptivna statistika radnog iskustva na poziciji direktora

	N	min.	max.	M	SD
Radno iskustvo na poziciji direktora	56	0.4	19.0	4.864	4.4089
Validni N	56				

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

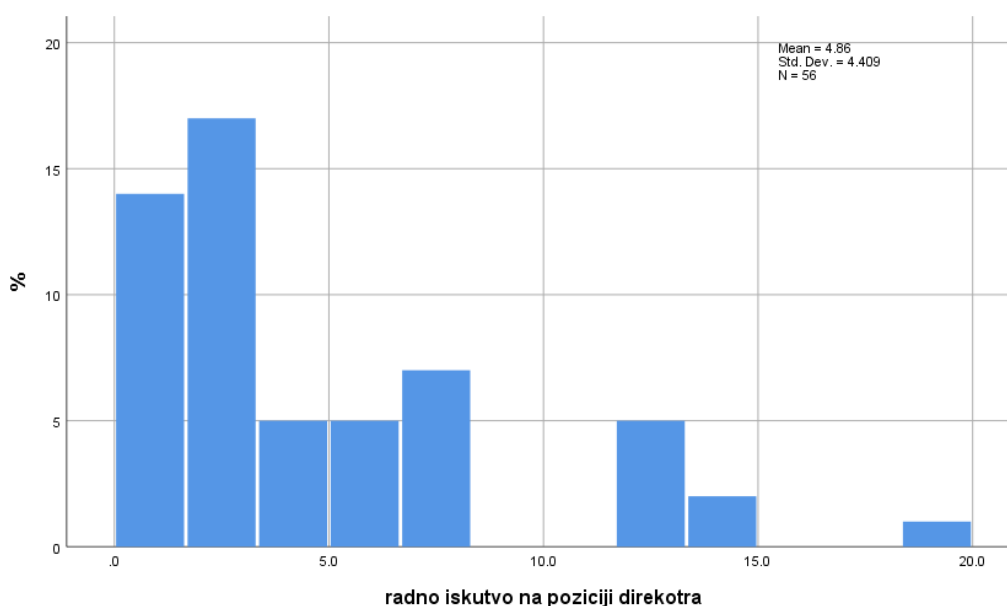
Također, analizirajući statistiku 25% ispitanika ima do 1,25 godina iskustva, 50% ih ima iskustva od 1,26 do 6,9 godina, dok 25% ispitanika ima 7 i više godina iskustva na poziciji direktora.

Tabela 9 - Radno iskustvo na poziciji direktora

N	Validni	56
	Neodgovoreno	1
kvartili	25	1.250
	50	3.000
	75	7.000

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Grafikon 4 - Radno iskustvo na poziciji direktora



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Za uspješan menadžment u obrazovanju, neophodno je da se čvrsto oslanja na kontinuirano unapređivanje, a što je ključno za brzo i kompetentno reagovanje na dinamične promjene.

Jačanje uloge menadžera u obrazovanju je veoma važno, a posebno za društva u tranziciji. Samo obrazovanje predstavlja “centralni nervni sistem” društva koji se sastoji od vaspitnog, obrazovnog i kulturnog lanca. Pored vaspitača, učitelja i profesora, veoma značajnu ulogu ima vješt menadžer. Zbog toga je neophodno posebnu pažnju usmjeriti na usavršavanje direktora osnovnih škola koji vode vrlo zahtjevne i odgovorne menadžerske poslove.

Ispitanici u istraživanju Savremenih koncepata menadžmenta u funkciji unapređenja rada osnovnih škola su naveli, pored redovnih aktivna direktora, neke od seminara i edukacija na kojima su prisustvovali:

- Program sekundarne prevencije
- CIVITAS
- Direktori u prvom mandatu
- EDUIT-digitalne kompetencije
- IKT u obrazovanju
- Inkluzija u nastavi
- Interpersonalna komunikacija
- Menadžment u obrazovanju
- Obrazovanje odraslih
- Razvijanje kritičkog mišljenja
- Škole za 21. vijek
- Menadžment radnog vremena
- Primjena E dnevnika
- Prevencija maloljetničke delikvencije
- Sigurnost u odgojno obrazovnim institucijama
- Saradnja sa medijima
- Uspješno upravljanje školama
- Značaj javne promocije obrazovanja
- Značaj timskog rada u školi
- Softverska rješenja u obrazovanju
- TIMS istraživanje u BiH
- Učenje prema ishodima učenja
- Vođenje ljudi i motivacija
- Uloga direktora u obrazovanju
- Digitalizacija u nastavi

U prosjeku, ispitanici u ovom istraživanju su prisustvovali ukupno 1,6 seminara koji su isticali značaj razvoja znanja, sposobnosti i vještina za vođenje odgojno-obrazovnog procesa, uz standardnu devijaciju od 1,1. Navedena standardna devijacija ukazuje na znatne varijacije između direktora u broju seminara na kojima su prisustvovali.

*Tabela 10 - Deskriptivna statistika broja seminara*

	N	min.	max.	M	SD
Broj seminara	56	.00	3.00	1.6607	1.11644
Validni N	56				

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

### 5.1. Efikasno upravljanje vremenom i poslovni procesi

Efikasno upravljanje vremenom u osnovnim školama ima značajnu ulogu kada govorimo o vođenju škole. Funkcije poput planiranja, organizovanja i upravljanje životnim aktivnostima sastavni su dio kako poslovnog tako i privatnog života pojedinca.

Na skali efikasnog upravljanja vremenom, direktori su u prosjeku ostvarili skor od 3,48 uz standardnu devijaciju od 0,39. Uzevši u obzir rang skale od 0 do 4, gdje više vrijednosti ukazuju na efikasnije upravljanje vremenom, možemo zaključiti da ispitanici uglavnom procjenjuju da efikasno upravljaju vremenom.

*Tabela 11 - Deskriptivna statistika*

	N	min.	max.	M	SD
Efikasno upravljanje vremenom	7	2.29	4.00	3.4837	.39100
Validni N	57				

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

#### 5.1.1. Razlike u efikasnom upravljanju vremenom između muškaraca i žena

Muškarci (M=3,55) ostvaruju neznatno više skorove na skali efikasnog upravljanja vremenom u odnosu na žene (M=3,45).

*Tabela 12 - Efikasno upravljanje vremenom u odnosu na spol*

	N	M	SD	Stand. pogreška	95% interval pouzdanosti M		Min.	Max.
					Donji	Gornji		
M	29	3.5517	.32109	.05962	3.4296	3.6739	3.00	4.00
Ž	27	3.4497	.41119	.07913	3.2871	3.6124	2.29	4.00
Total	56	3.5026	.36750	.04911	3.4041	3.6010	2.29	4.00

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Međutim, navedena razlika nije statistički značajna, te shodno tome zaključujemo da direktori i direktorice podjednako procjenjuju efikasnost korištenja vremenom.

### 5.1.2. Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i veličine škole (broja učenika i nastavnika)

U našem istraživačkom radu ispitali smo da li je veličina škole izražena kroz broj učenika i nastavnika povezana sa stepenom procijenjenog efikasnog upravljanja vremenom, pomoću Pearsonove korelacijske matrice.

Rezultati analize ukazuju da ne postoji statistički značajna povezanost između broja učenika u školi i efikasnog upravljanja vremenom ( $r=+0,066$ ;  $p=0,62$ ), kao ni između broja nastavnog osoblja u školi i efikasnost upravljanja vremenom ( $r=+0,192$ ;  $p=0,153$ ).

Tabela 13 - Korelacije

		Broj učenika u školi	Broj nastavnog osoblja u školi	Efikasno upravljanje vremenom
Broj učenika u školi	Pearson r	1	.824**	.066
	p		.000	.625
	N	57	57	57
Broj nastavnog osoblja u školi	Pearson r	.824**	1	.192
	p	.000		.153
	N	57	57	57
Efikasno upravljanje vremenom	Pearson r	.066	.192	1
	p	.625	.153	
	N	57	57	57

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

## 5.2. Unapređenje rada škole

Rad u odgojno-obrazovnim ustanovama zahtjeva permanentno usavršavanje svih sudionika ali i praćenje savremenih pristupa u svakom segmentu rada.

### 5.2.1. Profesionalizacija školskih menadžera

Kako se kroz ovaj rad već dalo zaključiti, vođenje u školama predstavlja važan, ali jako zahtjevan i kompleksan posao, zbog čega su za njegovo pravilno izvođenje potrebne adekvatne kompetencije. To nikako ne znači da samo vrlo pametni i sposobni ljudi mogu obavljati menadžerski posao. U ovom poslu, kao konačno i u svakom drugom, sve je dostižno ukoliko smo voljni sticati nova znanja i vještine, prihvatiti činjenicu da rastemo

samo onda kada dijelimo svoje znanje i stavove sa drugima, ali slušamo šta nam to ljudi oko nas govore.

Za menadžere u školama je posebno važno da svojim zaposlenicima pokažu da je učenje proces koji nikada ne prestaje, te da razmjena znanja i iskustva može samo da rezultira dobrim poslovnim praksama od kojih su benefiti vešestruki. Konačno, ne smijemo zaboraviti ni benefite koji učenici mogu da kreiraju, a s obzirom da nam upravo oni predstavljaju veliki izvor ideja, energije i motivacije. Put do uspjeha može biti trnovit i zahtjevan, ali pravi menadžeri će shvatiti obavezu brige za kolektiv škole, učenike i čitavu zajednicu, te samo tako osviješten menadžer može postati pravi vođa.

Uspješan vođa će znati koje su to njegove mane i vrline, nedostaci koje treba popuniti i vrline koje treba maksimalno iskoristiti. Briga o sebi, briga o školi i svim ljudima koji su tu stalno prisutni, ili su pak samo u prolazu je još jedna od karakteristika dobrog menadžera.

Ipak, smatram da najuspješniji među menadžerima su ipak oni koji razumiju da je škola daleko više od samo institucije u kojoj djeca borave da bi nešto naučila, a nastavnici da bi zaradili svoju platu. Škola je mjesto susreta, rasta, upoznavanja novih ljudi, sticanja prijateljstva, osjećaja zajednice i podrške, proširivanja mreže institucija kroz povezivanje sa drugim školama, vladinim i nevladinim ustanovama, privatnim kompanijama, malim poduzeticima i stanovnicima zajednice kojoj škola pripada. Menadžer je taj koji treba da stvara najviše prilika za ovakve aktivnosti, da proširuje svoje vidike, ali i vidike svojih zaposlenih, te im istovremeno daje priliku da izraze svoje stavove i pomognu u ostvarenju postavljenih ciljeva. Izvanredan menadžer će svojim pozitivnim stavom, energijom i voljom podstaknuti ljude oko sebe u zajedničkim naporima za njihov individualni, ali i zajednički rast i razvoj.

Promjene u okruženju, neplanirane okolnosti, radosne trenutke ili pak izazove poput pandemije pravi menadžer će vidjeti kao priliku, a ne kao prijetnju. Pravi menadžer će i iskoristiti ovu priliku na najbolji način, a kroz svoju fleksibilnost i zasluženu podršku zaposlenika će i savladati sve prepreke.

Tabela ispod prikazuje osnovne deskriptivne parametre svih pet tipova kompetencija. Teorijski rang skale se kreće od 0 do 4. Sukladno skali, vrijednosti bliže nuli ukazuju na manji nivo kompetencija, odnosno, vrijednosti bliže vrijednosti od 4 ukazuju na veće kompetencije.

Generalno, na osnovu analize, direktori procjenjuju da posjeduju u značajnoj mjeri sve oblike kompetencija, obzirom da se prosječni skorovi na skalama kreću iznad 3,5, odnosno, od 3,53 ta osobne kompetencije pa do 3,77 za akcijske kompetencije.

Detaljniji prikaz deskriptivnih parametara prikazan je u tabeli ispod.

Tabela 14 - Deskriptivna statistika

	N	min.	max.	M	SD
Stručne kompetencije	57	2.57	4.00	3.5313	.28794
Osobne kompetencije	57	2.67	4.00	3.6374	.40474
Razvojne kompetencije	57	2.50	4.00	3.7105	.35916
Međuljudske kompetencije	57	3.00	4.00	3.7719	.28283
Akcijske kompetencije	57	3.00	4.00	3.7778	.26972
Validni N	57				

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

### 5.2.2. Razlike u kompetencijama između muškaraca i žena

Generalno, muškarci procjenjuju nešto više svoje kompetencije u odnosu na žene, izuzevši međuljudske kompetencije gdje žene imaju nezantno viši prosječni skor. Detaljniji prikaz procjenjenih kompetencija između muškaraca i žena, prikazan je u tabeli i grafikonu ispod.

Tabela 15 - Deskriptivna statistika

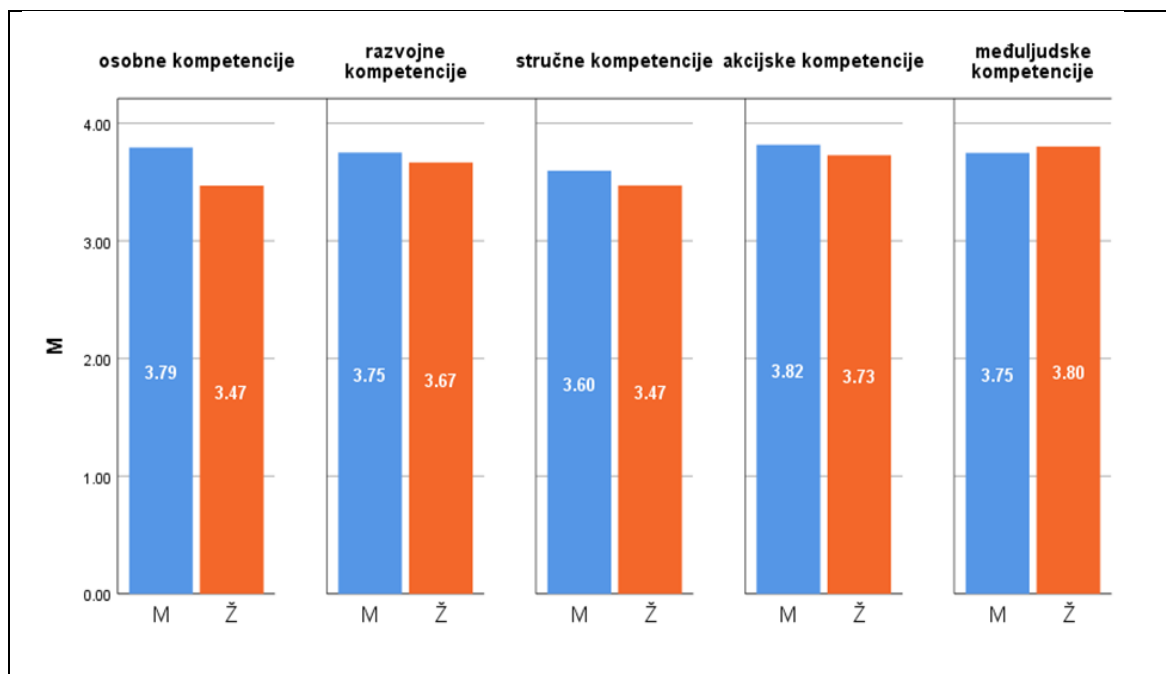
		N	M	SD	stand. pogreška	95% interval pouzdanosti M		min.	max.
						Donji	Gornji		
Osobne kompetencije	M	29	3.7931	.24257	.04504	3.7008	3.8854	3.00	4.00
	Ž	27	3.4691	.48269	.09289	3.2782	3.6601	2.67	4.00
	Total	56	3.6369	.40838	.05457	3.5275	3.7463	2.67	4.00
Razvojne kompetencije	M	29	3.7500	.33408	.06204	3.6229	3.8771	2.75	4.00
	Ž	27	3.6667	.39223	.07549	3.5115	3.8218	2.50	4.00
	Total	56	3.7098	.36237	.04842	3.6128	3.8069	2.50	4.00
Stručne kompetencije	M	29	3.5961	.21621	.04015	3.5138	3.6783	3.14	3.86
	Ž	27	3.4709	.34271	.06595	3.3353	3.6065	2.57	4.00
	Total	56	3.5357	.28862	.03857	3.4584	3.6130	2.57	4.00
Akcijske kompetencije	M	29	3.8161	.22863	.04246	3.7291	3.9031	3.00	4.00
	Ž	27	3.7284	.30714	.05911	3.6069	3.8499	3.00	4.00
	Total	56	3.7738	.27048	.03614	3.7014	3.8462	3.00	4.00
Međuljudske kompetencije	M	29	3.7471	.31692	.05885	3.6266	3.8677	3.00	4.00
	Ž	27	3.8025	.24909	.04794	3.7039	3.9010	3.33	4.00
	Total	56	3.7738	.28503	.03809	3.6975	3.8501	3.00	4.00

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Ipak, razlike u skorovima ne znači i da postoje stvarne razlike u nivoima procjenjenih kompetencija. Stoga sam poduzela inferencijalni test, odnosno, analizu varijance (ANOVAa), da bih ustanovila da li se procijenjene kompetencije statistički značajno razlikuju između muškaraca i žena.

Rezultat provedene analize, prikazane u tabeli ispod, prikazuje da muškarci imaju statistički značajno veće procijenjene osobne kompetencije nego žene  $F(1) = 10,28, p = 0,002 ; p < 0,05$ , dok u svim ostalim komeptencijama ne postoji statistički značajna razlika.

Grafikon 5 - Odnos muškaraca i žena u nivoima procijenjenih kompetencija



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Tabela 16 - ANOVAa

		suma	df	kvadrat M	F	P
		kvadrata				
Osobne kompetencije	Između grupa	1.467	1	1.467	10.285	.002
	Unutar grupa	7.705	54	.143		
	Total	9.173	55			
Razvojne kompetencije	Između grupa	.097	1	.097	.736	.395
	Unutar grupa	7.125	54	.132		
	Total	7.222	55			
Stručne kompetencije	Između grupa	.219	1	.219	2.711	.105
	Unutar grupa	4.363	54	.081		
	Total	4.582	55			
Akcijske kompetencije	Između grupa	.108	1	.108	1.483	.229
	Unutar grupa	3.916	54	.073		
	Total	4.024	55			
Međuljudske kompetencije	Između grupa	.043	1	.043	.523	.473
	Unutar grupa	4.425	54	.082		
	Total	4.468	55			

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

### 5.2.3. Uticaj kompetencija na transformacijsko vođenje

Uticaj niza kompetencija (osobne, razvojne, stručne, akcijske i međuljudske) nastojali smo utvrditi pomoću multiplog regresijskog modela.

Rezultat provedene analize ukazuje da navedene kompetencije zajednički mogu objasniti oko 41% varijance transformacijskog vođenja, odnosno, navedene kompetencije imaju oko 41% uticaja na transformacijsko vođenje.

Tabela 17 - Sažetak modela kompetencije i transformacijsko vođenje

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.640 <sup>a</sup>	.410	.352	.75042

a. Prediktori: (Konstanta), međuljudske kompetencije, osobne kompetencije, akcijske kompetencije, razvojne kompetencije, stručne kompetencije

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Navedeni uticaj je i statistički značajan ( $p=0,000$ ) što ukazuje na stvaran uticaj navedenih kompetencija na transformacijsko vođenje.

Tabela 18 - ANOVAa

Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	19.920	5	3.984	7.075	.000 <sup>b</sup>
	Rezidual	28.720	51	.563		
	Total	48.640	56			

a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), međuljudske kompetencije, osobne kompetencije, akcijske kompetencije, razvojne kompetencije, stručne kompetencije

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Koje konkretno kompetencije imaju uticaja na transformacijsko vođenje, ustanoviti ćemo kroz analizu koeficijenata. Tabela ispod prikazuje rezultate navedene analize, a u kojoj vidimo da nemaju sve kompetencije značajan uticaj na transformacijsko vođenje.

Konkretnije, značajan uticaj na transformacijsko vođenje ustanovljen je samo u slučaju razvojnih kompetencija ( $p=0,034$ ) i stručnih kompetencija ( $p=0,17$ ) i u oba slučaja, uticaj ima pozitivan smjer djelovanja (veća kompetencija utiče na povećanje transformacijskog vođenja). Ostali oblici kompetencija nemaju značajan uticaj na transformacijsko vođenje.



Tabela 19 - Koeficijentia

Model	Nestandardizirani		Standardizirani	t	P
	Koef.	stand. pogreška	Koef.		
1 (Konstanta)	2.187	1.810	Beta	1.208	.232
Osobne kompetencije	-.372	.279	-.161	-1.333	.189
Razvojne kompetencije	.747	.342	.288	2.184	.034
Stručne kompetencije	1.194	.482	.369	2.476	.017
Akcijske kompetencije	.318	.430	.092	.740	.463
Međuljudske kompetencije	.379	.421	.115	.901	.372

a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

#### 5.2.4. Uticaj kompetencija na transakcijsko vođenje

Multipli regresijski model ukazuje da kompetencije (osobne, razvojne, stručne, akcijske, međuljudske) zajednički mogu da objasne oko 31% varijance transakcijskog vođenja, odnosno, da iste imaju oko 31% uticaja na transakcijsko vođenje.

Tabela 20 - Sažetak modela kompetencije i transakcijsko vođenje

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	Stand. pogreška procjene
1	.555 <sup>a</sup>	.308	.240	1.13456

a. Prediktori: (Konstanta), međuljudske kompetencije, osobne kompetencije, akcijske kompetencije, razvojne kompetencije, stručne kompetencije

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Prikazani uticaj je i statistički značajan ( $p=0,002$ ,  $p<0,05$ ), te shodno tome možemo zaključiti da navedene kompetencije imaju statistički značajan uticaj na transakcijsko vođenje oko 31%.

Tabela 21 - ANOVAa

Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	29.158	5	5.832	4.530	.002 <sup>b</sup>
	Rezidual	65.649	51	1.287		
	Total	94.807	56			

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), međuljudske kompetencije, osobne kompetencije, akcijske kompetencije, razvojne kompetencije, stručne kompetencije

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Analizom koeficijenta, utvrdili smo i da jedini stvarni značajni uticaj na transakcijsko vođenje imaju stručne kompetencije ( $p=0,002$ ) dok ostale pojedinačne kompetencije nemaju statistički značajan uticaj.

Tabela 22 – Koeficijenta

Model	Nestandardizirani		Standardizirani		t	P
	Koef.	stand. pogreška	Beta	Koef.		
1 (Konstanta)	2.477	2.736			.905	.370
Osobne kompetencije	-.740	.422	-.230		-1.754	.085
Razvojne kompetencije	.583	.517	.161		1.126	.265
Stručne kompetencije	2.443	.729	.541		3.351	.002
Akcijske kompetencije	-.370	.650	-.077		-.569	.572
Međuljudske kompetencije	.009	.637	.002		.013	.989

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

### 5.3. Primjena savremene tehnologije

Digitalizacija društva donijela je promjene u svim sferama života, a savremene tehnologije postale su neizostavni oblik rada u odgojno-obrazovnim ustanovama. Ispitali smo koliko se primjenjuje savremena tehnologija u radu u osnovnim školama. Rezultati odgovora ukazuju na 'umjerenu' primjenu savremene tehnologije u školi. Prosječni stepen primjene savremene tehnologije u školi, na skali od 0 do 4, iznosi  $M=2,94$  uz standardnu devijaciju od 0,47.

Tabela 23 - Deskriptivna statistika

	N	min.	max.	M	SD
Primjena savremene tehnologije u školi	57	.89	4.00	2.9396	.46815
Validni N	57				

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

#### 5.3.1. Razlike u primjeni savremene tehnologije u školi između muškaraca i žena

Direktori primjenu savremene tehnologije u školi procjenju neznatno više u odnosu na direktorice.

Tabela 24 - Primjena savremene tehnologije u školi u odnosu na spol

N	M	SD	Pogreška	95% interval pouzdanosti M		min.	max.
				Donji	Gornji		
			stand.				

M	29	2.9693	.39830	.07396	2.8178	3.1209	2.11	3.78
Ž	27	2.9177	.54485	.10486	2.7022	3.1332	.89	4.00
Total	56	2.9444	.47093	.06293	2.8183	3.0706	.89	4.00

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Očekivano, navedena razlika nije statistički značajna, te shodno tome zaključujemo da je primjena savremene tehnologije u školi podjednaka između direktora i direktorica.

Tabela 25 - ANOVA Primjena savremene tehnologije u školi

	suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
Između grupa	.037	1	.037	.166	.686
Unutar grupa	12.160	54	.225		
Total	12.198	55			

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

### 5.3.2. Povezanost primjene tehnologije u školi i veličine škole kroz broj učenika i nastavnika

Da li je veličina škole izražena kroz broj učenika i nastavnika povezana sa stepenom primjene tehnologije u školi, ispitali smo pomoću Pearsonove korelacijske matrice.

Rezultati analize ukazuju da ne postoji statistički značajna povezanost između broja učenika u školi i primjene savremene tehnologije u školi ( $r=+0,026$ ;  $p=0,848$ ), ali i da postoji sasvim neznatna pozitivna, ali ne i statistički značajna povezanost između broja nastavnog osoblja u školi i primjene savremene tehnologije u školi ( $r=+0,233$ ;  $p=0,081$ ).

Tabela 26 - Korelacije

		Broj učenika u školi	Broj nastavnog osoblja u školi	Primjena savremene tehnologije u školi
Broj učenika u školi	Pearson r	1	.824**	.026
	p		.000	.848
	N	57	57	57
Broj nastavnog osoblja u školi	Pearson r	.824**	1	.233
	p	.000		.081
	N	57	57	57
Primjena savremene tehnologije u školi	Pearson r	.026	.233	1
	p	.848	.081	
	N	57	57	57

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

### 5.3.3. Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije u školi

Dodatno, željeli smo utvrditi i da li postoji povezanost između efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije u školi.

Rezultati korelacijske analize ukazuju na postojanje pozitivne stvarne značajne povezanosti između ove dvije varijable, gdje korelacijski koeficijent iznosi  $r=+0,5$  i statistički je značajan ( $p=0,000$ ;  $p<0,01$ ). Na osnovu toga zaključujemo da što direktori efikasnije upravljaju vremenom više i primjenjuju savremene tehnologije u školi (i obrnuto).

Tabela 27 – Korelacije

		Primjena savremene tehnologije u školi	Efikasno upravljanje vremenom
Primjena savremene tehnologije u školi	Pearson r	1	.500**
	p		.000
	N	57	57
Efikasno upravljanje vremenom	Pearson r	.500**	1
	p	.000	
	N	57	57

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

### 5.3.4. Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije na transformacijsko vođenje

Uticaj efikasnog upravljanja vremenom i stepena primjene savremene tehnologije na transformacijsko vođenje, ispitali smo pomoću modela multiple regresije. Navedena analiza pokazuje da stepen efikasnog upravljanja vremenom i stepen primjene savremene tehnologije mogu objasniti oko 12% varijance transformacijskog vođenja.

Tabela 28 - Sažetak modela

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.345 <sup>a</sup>	.119	.087	.89075

a. Prediktori: (Konstanta), Primjena savremene tehnologije u školi, Efikasno upravljanje vremenom

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Navedeni regresijski koeficijent je pokazao i statističku značajnost ( $p=0,033$ ;  $p<0,05$ ), te shodno tome možemo zaključiti da ova dva faktora zajedno imaju uticaja oko 12% na transformacijsko vođenje.

Tabela 29 - ANOVAa

Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	5.795	2	2.897	3.652	.033 <sup>b</sup>
	Rezidual	42.846	54	.793		
	Total	48.640	56			

a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), Primjena savremene tehnologije u školi, Efikasno upravljanje vremenom

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Dodatnom analizom beta koeficijenata utvrdili smo da je pak stvarni uticaj na transformacijsko vođenje prisutan samo kod efikasnog upravljanja vremenom ( $p=0,04$ ), dok izolovani uticaj stepena primjene savremene tehnologije u školi na transformacijsko vođenje ne postoji ( $p=0,68$ ).

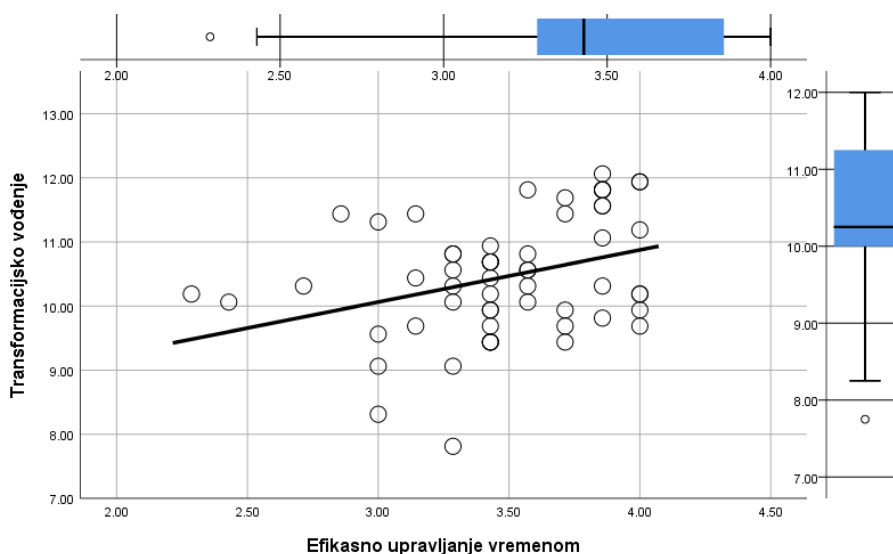
Tabela 30 - Koeficijentia

Model	Nestandardizirani		Standardizirani		t	p
	B	stand. pogreška	Beta	Koef.		
(Konstanta)	7.520	1.096			6.860	.000
Efikasno upravljanje vremenom	.740	.352	.310		2.104	.040
Primjena savremene tehnologije u školi	.122	.294	.061		.417	.678

a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

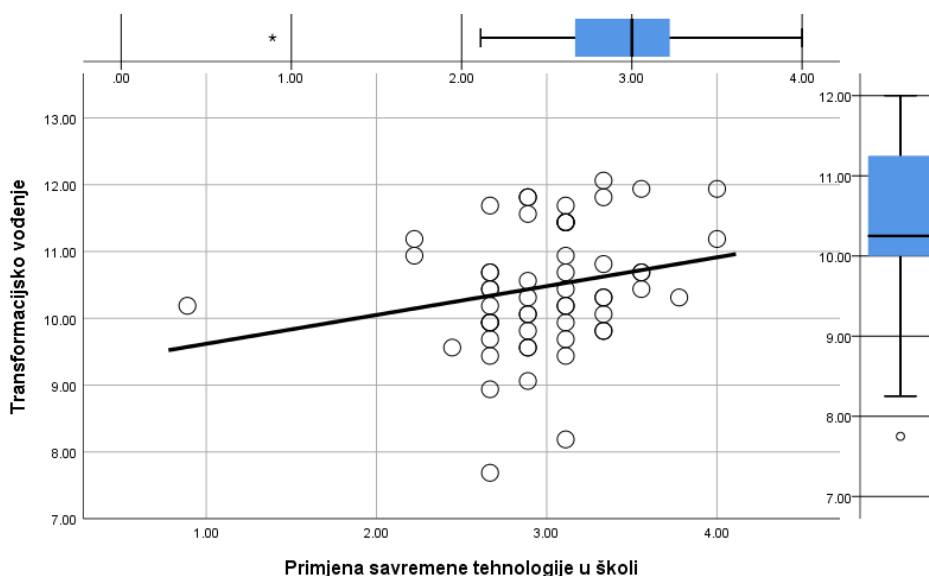
Dijagram raspršenosti 1 – Transformacijsko vođenje: Efikasno upravljanje vremenom



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da regresijska linija pokazuje rast, a što ukazuje na postojanje kauzalnosti između efikasnog upravljanja vremenom i transformacijskog vođenja. Odnosno, pozitivni pravac regresije (linija pokazuje smjer rasta) pokazuje jasnu pozitivnu vezu između efikasnog upravljanja vremenom i transformacijskog vođenja.

*Dijagram raspršenosti 2 – Transformacijsko vođenje: Primjena savremene tehnologije u školi*



*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da regresijska linija pokazuje rast, a što ukazuje na postojanje kauzalnosti između primjene savremene tehnologije u školi i transformacijskog vođenja. Odnosno, pozitivni pravac regresije (linija pokazuje smjer rasta) pokazuje jasnu pozitivnu vezu između primjene savremene tehnologije u školi i transformacijskog vođenja.

### **5.3.5. Povezanost efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije na transakcijsko vođenje**

Uticaj efikasnog upravljanja vremenom i stepena primjene savremene tehnologije na transakcijsko vođenje, ispitali smo pomoću modela multiple regresije.

Navedena analiza pokazuje da stepen efikasnog upravljanja vremenom i stepen primjene savremene tehnologije mogu objasniti oko 35% varijance transakcijskog vođenja.

*Tabela 31 - Sažetak modela*

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.588 <sup>a</sup>	.346	.322	1.07168

a. Prediktori: (Konstanta), Primjena savremene tehnologije u školi, Efikasno upravljanje vremenom

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Navedeni regresijski koeficijent je i statistički značajan ( $p=0,000$ ) te shodno tome zaključujemo da postoji značajan uticaj stepena efikasnog upravljanja vremena i stepena primjene savremene tehnologije na transakcijsko vođenje oko 35%. To također znači da postoji još 65% drugih faktora uticaja na transakcijsko vođenje.

Tabela 32 - ANOVAa

Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	32.788	2	16.394	14.274	.000 <sup>b</sup>
	Rezidual	62.019	54	1.149		
	Total	94.807	56			

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), Primjena savremene tehnologije u školi, Efikasno upravljanje vremenom

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Dodatnom analizom koeficijenata, utvrdili smo i da su pojedinačni uticaji i efikasnog upravljanja vremenom ( $p=0,006$ ) i primjene savremene tehnologije u školi ( $p=0,016$ ) statistički značajni, odnosno, stvarni, te shodno tome zaključujemo da postoji i zajednički (kumulativni) ali i pojedinačni uticaj ova dva faktora na transakcijski oblik vođenja. Smjer uticaja je pozitivan što ukazuje da efikasnije upravljanje vremenom i veća primjena savremene tehnologije u školi „povećava“ i stepen korištenja transakcijskog vođenja.

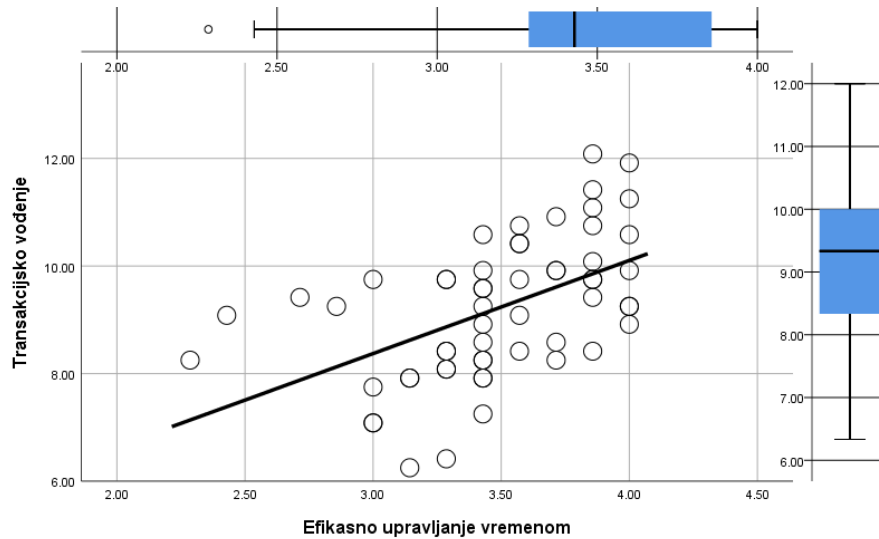
Tabela 33 - Koeficijentia

Model		Nestandardizirani		Standardizirani		p
		B	stand. pogreška	Beta	t	
1	(Konstanta)	2.430	1.319		1.843	.071
	Efikasno upravljanje vremenom	1.203	.423	.361	2.843	.006
	Primjena savremene tehnologije u školi	.882	.353	.317	2.496	.016

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

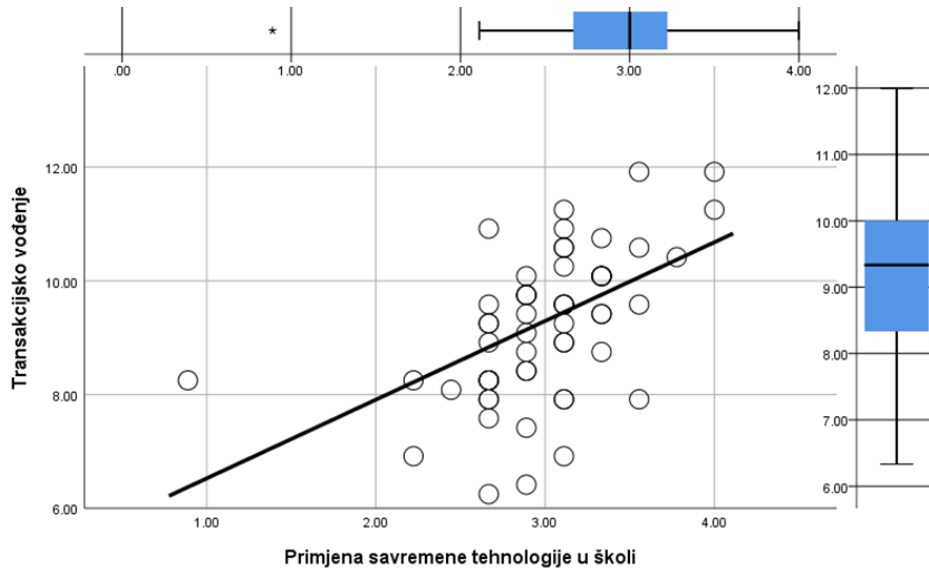
Dijagram raspršenosti 3 – Transakcijsko vođenje: Efikasno upravljanje vremenom



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da regresijska linija pokazuje rast, a što ukazuje na postojanje kauzalnosti između efikasnog upravljanja vremenom i transakcijskog vođenja. Odnosno, pozitivni pravac regresije (linija pokazuje smjer rasta) pokazuje jasnu pozitivnu vezu između efikasnog upravljanja vremenom i transakcijskog vođenja.

Dijagram raspršenosti 4 – Transakcijsko vođenje: Primjena savremene tehnologije u školi



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da regresijska linija pokazuje rast, a što ukazuje na postojanje moguće kauzalnosti između primjene savremene tehnologije u školi i transakcijskog vođenja. Međutim, ovakva kauzalnost nije statistički značajna, a što je potvrđeno i prethodnom analizom.



#### 5.4. Dominantni stil vođenja u školskom menadžmentu

U školskom sistemu direktor koji primjenjuje model transformacijskog vođenja bio bi menadžer koji pokušava promijeniti vrijednosti koje odražavaju humanije standarde poštenja i pravde. Transakcijski rukovoditelji su više usmjereni na specifične ciljeve, radne vještine i znanje koje je potrebno da bi se obavili radni zadaci.

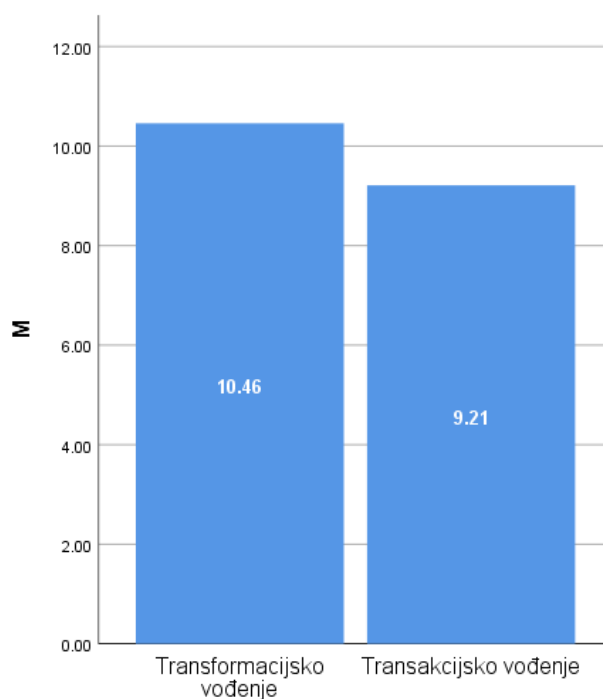
Rezultati analize ukazuju na visoku zastupljenost transformacijskog kao i transakcijskog stila vođenja među direktorima osnovnih škola Kantona Sarajevo. Prosječni skor na skali transformacijskog vođenja iznosi 10,4 (SD=0,94) dok je prosječni skor na skali transakcijskog vođenja 9,2 (SD=1,3). Rezultati pokazuju neznatno veću zastupljenost transformacijskog vođenja. Detaljniji rezultati iz deskriptivne statistike prikazani su u tabeli i grafikonu ispod.

Tabela 34 - Deskriptivna statistika prosječan skor transformacijskog i transakcijskog vođenja

	N	min.	max.	M	SD
Transformacijsko vođenje	57	7.75	12.00	10.4561	.93198
Transakcijsko vođenje	57	6.33	12.00	9.2105	1.30115
Validni N	57				

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Grafikon 6 - Podjela transformacijskog i transakcijskog vođenja



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Dakle, podaci pokazuju da direktori osnovnih škola u Kantonu Sarajevo u prosjeku imaju visoku zastupljenost i transformacijskog kao i transakcijskog vođenja. Ipak je transformacijsko vođenje neznatno više zastupljeno od transakcijskog vođenja. Međutim, primjenom inferencijalnog statističkog t-testa, dobili smo rezultat analize prikazane u tabeli ispod koji ukazuju da razlika jeste statistički značajna na nivou od 1%.

$$t(56) = 8,52, p = 0,001 ; p < 0,01$$

Shodno navedenom, možemo zaključiti da je transformacijski stil vođenja statistički značajno zastupljeniji nego transakcijski stil vođenja, iako je i transakcijski stil vođenja zastupljen na visokoj razini.

*Tabela 35 - Inferencijalni statistički t-test transformacijskog i transakcijskog vođenja*

	Razlike						t	df	p
	M	SD	Stand. pogreška	95% interval pouzdanosti razlike					
				Donji	Gornji				
Pair 1 Transformacijsko vođenje - Transakcijsko vođenje	1.24561	1.10379	.14620	.95274	1.53849	8.520	56	.000	

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

#### 5.4.1. Oblici transformacijskog vođenja

Analizom rezultata smo željeli ustanoviti u kojoj mjeri je zastupljeno svaki od četiri oblika transformacijskog vođenja kod direktora:

- Individualizirani uticaj
- Nadahnuti motivacija
- Intelektualna stimulacija
- Uvažavanje pojedinca

Rezultati navedene analize pokazuju da su tri od četiri oblika transformacijskog vođenja (individualizirani uticaj, nadahnuti motivacija, uvažavanje pojedinca) zastupljeni na visokoj razini u preko 98% slučajeva. Intelektualna stimulacija kao oblik transformacijskog vođenja je u visokoj razini zastupljen kod 66,7% direktora, dok kod 33,3% direktora intelektualna stimulacija kao oblik transformacijskog vođenja zastupljen je na srednjoj razini.

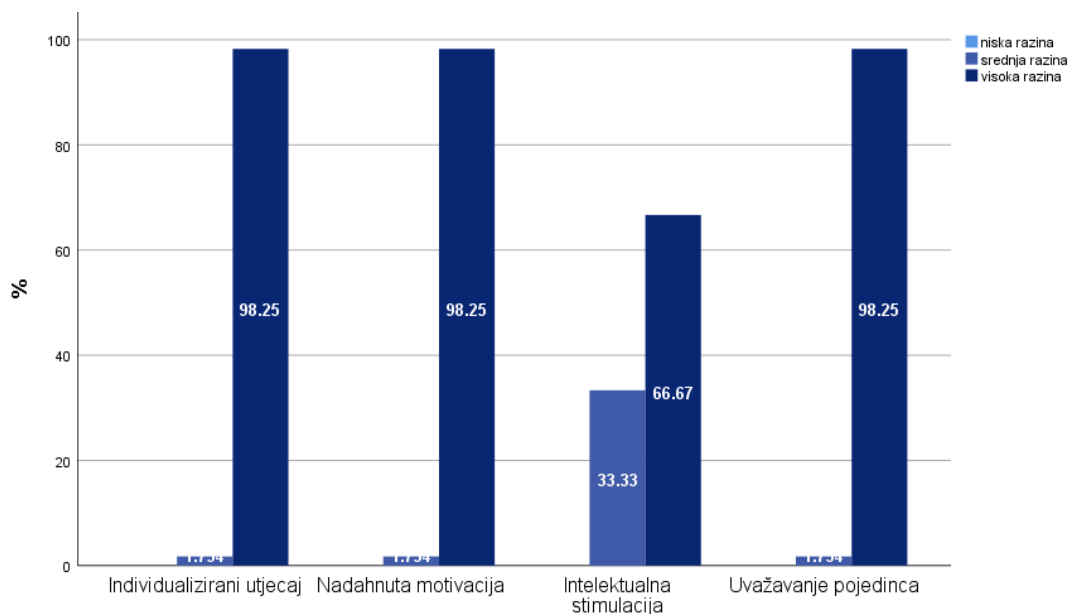
*Tabela 36 - Transformacijsko vođenje*

niska razina		srednja razina		visoka razina	
n	%	n	%	n	%

Individualizirani utjecaj	0	0.0%	1	1.8%	56	98.2%
Nadahnuti motivacija	0	0.0%	1	1.8%	56	98.2%
Intelektualna stimulacija	0	0.0%	19	33.3%	38	66.7%
Uvažavanje pojedinca	0	0.0%	1	1.8%	56	98.2%

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Grafikon 7 - Oblici transformacijskog vođenja



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

#### 5.4.2. Oblici transakcijskog vođenja

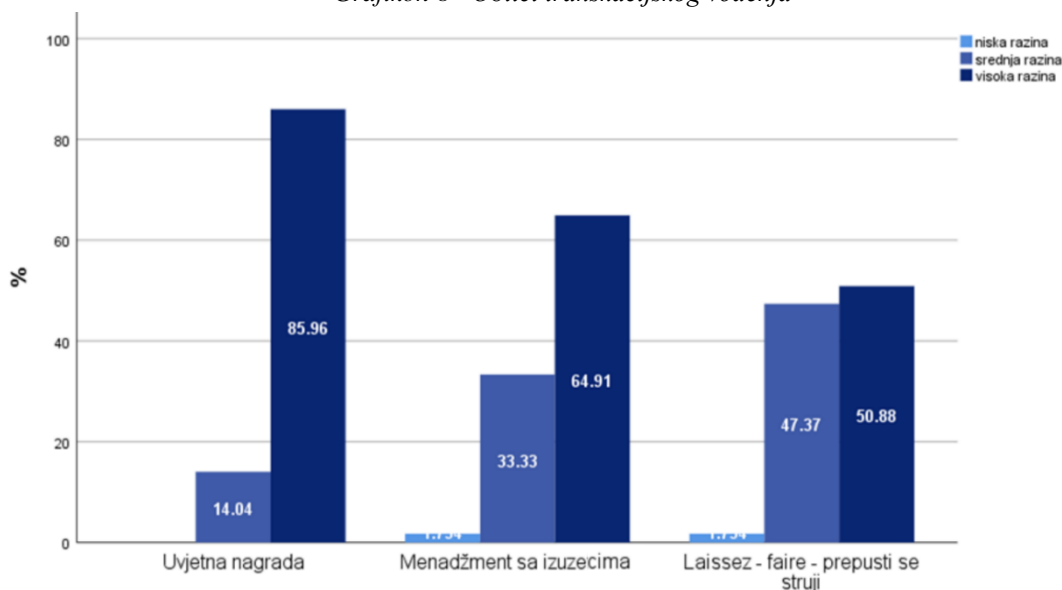
Kada su upitanju transakcijski oblici vođenja, uvjetna nagrada kod 86% ispitanika je zastupljena na visokoj razini, te kod 14% na srednjoj razini. Menadžment sa izuzecima je tek kod jednog direktora zastupljen na niskoj razini; na srednjoj razini ovaj oblik vođenja je zastupljen kod jedne trećine direktora (33,3%), a kod većine, ili njih 64,9% zastupljen je na visokoj razini. Laissez-faire oblik vođenja također je samo kod jednog direktora zastupljen na niskoj razini; dok je skoro podjednako zastupljen na srednjoj (47,4%) i na visokoj razini (50,9%).

Tabela 37 - Transakcijsko vođenje

	niska razina		srednja razina		visoka razina	
	n	%	n	%	n	%
Uvjetna nagrada	0	0.0%	8	14.0%	49	86.0%
Menadžment sa izuzecima	1	1.8%	19	33.3%	37	64.9%
Laissez - faire (prepusti se struji)	1	1.8%	27	47.4%	29	50.9%

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Grafikon 8 - Oblici transakcijskog vođenja



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

#### 5.4.3. Razlike u stilovima vođenja u odnosu na spol

Dodatno, željeli smo ustanoviti i da li se oblici vođenja razlikuju u odnosu na spol. Tabela ispod prikazuje osnovne deskriptivne parametre za transformacijsko i transakcijsko vođenje u odnosu na spol. Tako vidimo, da u slučaju transformacijskog vođenja, prosječan skor na skali transformacijskog vođenja kod muškaraca je nešto niži ( $M=10,44$ ) u odnosu na prosječni skor žena ( $M=10,49$ ). I u slučaju transakcijskog vođenja, prosječni skor na skali muškaraca ( $M=9,09$ ) je nešto niži od prosječnog skora žena ( $M=9,34$ ).

Detaljniji pregled deskriptivnih podataka za ovaj dio analize prikazan je u sljedećoj tabeli.

Tabela 38 - Deskriptivni parametri za transformacijsko i transakcijsko vođenje u odnosu na spol

		N	M	SD	stand. pogreška	95% interval pouzdanosti M		min.	max.
						Donji	Gornji		
Transformacijsko vođenje	M	29	10.4397	.76665	.14236	10.1480	10.7313	9.00	11.75
	Ž	27	10.4907	1.10828	.21329	10.0523	10.9292	7.75	12.00
	Total	56	10.4643	.93836	.12539	10.2130	10.7156	7.75	12.00
Transakcijsko vođenje	M	29	9.0920	1.19820	.22250	8.6362	9.5477	6.33	11.33
	Ž	27	9.3457	1.43664	.27648	8.7774	9.9140	6.33	12.00
	Total	56	9.2143	1.31261	.17540	8.8628	9.5658	6.33	12.00

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Iako se skorovi na skalama razlikuju između muškaraca i žena, to idalje ne znači da stvarne razlike postoje. Da bismo to utvrdili, neophodno je poduzeti inferencijalni test. U ovom slučaju, analiza varijance koja pokazuje da:

- Ne postoji statistički značajna razlika u transformacijskom vođenju između muškaraca i žena  $F(1) = 0,41, p = 0,84 ; p < 0,05$
- Ne postoji statistički značajna razlika u transakcijskom vođenju između muškaraca i žena  $F(1) = 0,52, p = 0,48; p < 0,05$

Shodno gore navedenom, možemo zaključiti da muškarci i žene podjednako koriste kako transformacijski tako i transakcijski stil vođenja.

#### 5.4.4. Uticaj radnog iskustva na transformacijsko vođenje

Da li i u kojoj mjeri radno iskustvo u struci utiče na zastupljenost transformacijskog vođenja, ispitali smo pomoću linearnog regresijskog modela.

Sažetak modela prikazan je u tabeli ispod, gdje vidimo da kvadrat regresijskog koeficijenta iznosi 0,029, što znači da radno iskustvo u struci može objasniti oko 3% ukupne varijance, odnosno, radno iskustvo u ovom slučaju ima manje od 3% uticaja na stepen korištenja transformacijskog vođenja.

*Tabela 39 - Sažetak modela radno iskustvo u struci i transformacijsko vođenje*

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.169 <sup>a</sup>	.029	.011	.92691

a. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo u struci

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Navedeni minorni uticaj radnog iskustva na transformacijsko vođenje nije se pokazao ni statistički značajnim ( $p=0,21; p > 0,05$ ) na osnovu čega možemo zaključiti da radno iskustvo u struci ne utiče na stepen korištenja transformacijskog vođenja.

*Tabela 40 - ANOVAa*

Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	1.386	1	1.386	1.614	.209 <sup>b</sup>
	Rezidual	47.254	55	.859		
	Total	48.640	56			

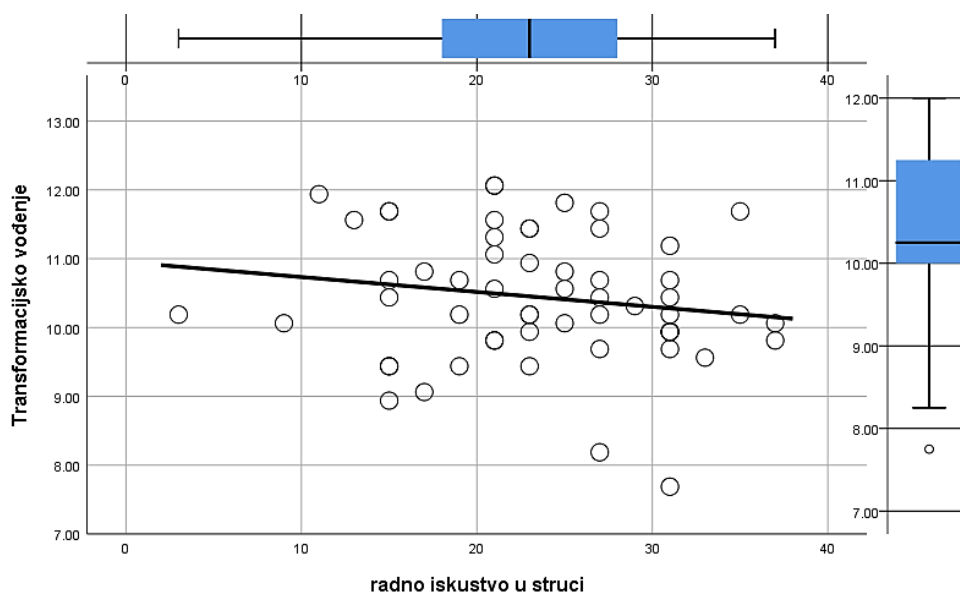
a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo u struci

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Regresijski model prikazan je i na dijagramu raspršenosti ispod.

Dijagram raspršenosti 5 – Transformacijsko vođenje: Radno iskustvo u struci



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da je regresijska linija prilično ravna i da shodno tome ne prikazuje postojanje značajnog kauzalnog odnosa između radnog iskustva u struci i transformacijskog vođenja, a što je prethodno potvrđeno i regresijskom analizom. Također, na dijagramu se uočava i visok raspon radnog iskustva, ali i da 50% ispitanika ima približno ujednačen nivo transformacijskog vođenja (plavi dio dijagrama).

#### 5.4.5. Uticaj radnog iskustva na poziciji direktora na transformacijsko vođenje

Ovaj model smo testirali pomoću linearne regresije u kojem je kvadrat regresijskog koeficijenta 0,002, što ukazuje da radno iskustvo na poziciji direktora ima manje od 1% uticaja na transformacijsko vođenje.

Tabela 41 - Sažetak modela radno iskustvo na poziciji direktora i transformacijsko vođenje

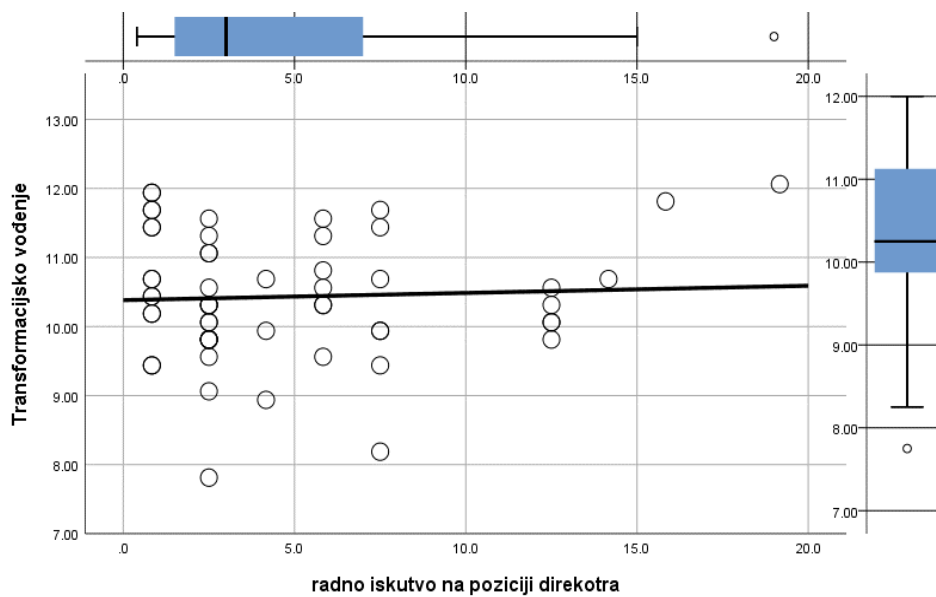
Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.050 <sup>a</sup>	.002	-.016	.93115

a. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo na poziciji direktora

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Regresijski koeficijent nije ni statistički značajan, te shodno tome zaključujemo i da radno iskustvo na poziciji direktora nema uticaja na transformacijsko vođenje.

Dijagram raspršenosti 6 – Transformacijsko vođenje: Radno iskustvo na poziciji direktora



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da je regresijska linija prilično ravna i da shodno tome ne prikazuje postojanje značajnog kauzalnog odnosa između radnog iskustva na poziciji direktora i transformacijskog vođenja, a što je prethodno potvrđeno i regresijskom analizom.

Tabela 42 - ANOVAa

Model		suma kvadrata	Df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	.116	1	.116	.134	.716 <sup>b</sup>
	Rezidual	46.820	54	.867		
	Total	46.936	55			

a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo na poziciji direktora

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

#### 5.4.6. Uticaj radnog iskustva u struci na transakcijsko vođenje

Kvadrat regresijskog koeficijenta iznosi 0,045, što ukazuje da radno iskustvo u struci ima uticaj na transakcijsko vođenje manje od 5%.

Tabela 43 - Sažetak modela radno iskustvo u struci i transakcijsko vođenje

odel	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	Stand. pogreška procjene
1	.212 <sup>a</sup>	.045	.028	1.28308

a. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo u struci

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Regresijski koeficijent nije statistički značajan, te shodno tome zaključujemo da radno iskustvo u struci nema značajnog uticaja na transakcijsko vođenje.

Tabela 44 - ANOVAa

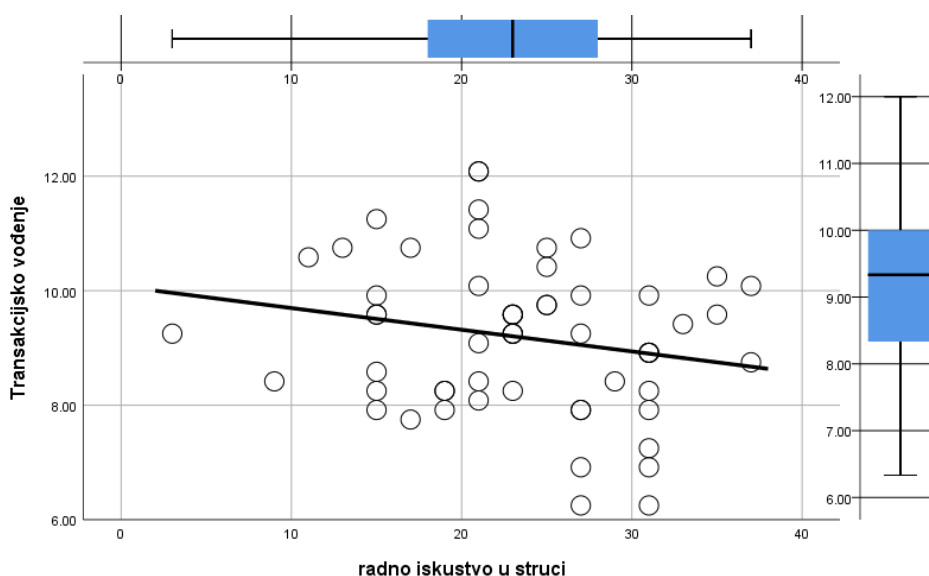
Model	suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1 Regresija	4.260	1	4.260	2.588	.113 <sup>b</sup>
Rezidual	90.547	55	1.646		
Total	94.807	56			

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo u struci

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Dijagram raspršenosti 7 – Transakcijskog vođenje: Radno iskustvo u struci



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da je regresijska linija prilično ravna i da shodno tome ne prikazuje postojanje značajnog kauzalnog odnosa između radnog iskustva u struci i transakcijskog vođenja, a što je prethodno potvrđeno i regresijskom analizom. Također, na dijagramu se uočava i visok raspon radnog iskustva, ali i da 50% ispitanika ima približno ujednačen nivo transakcijskog vođenja (plavi dio dijagrama).

#### 5.4.7. Uticaj radnog iskustva na poziciji direktora na transakcijsko vođenje

Kvadrat regresijskog koeficijenta iznosi 0,001, što ukazuje da radno iskustvo na poziciji direktora ima uticaj na transakcijsko vođenje manje od 1%.



Tabela 45 - Sažetak modela radno iskustvo na poziciji direktora i transakcijsko vođenje

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.031 <sup>a</sup>	.001	-.018	1.30140

a. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo na poziciji direktora

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Regresijski koeficijent nije statistički značajan, te shodno tome zaključujemo da radno iskustvo na poziciji direktora nema značajnog uticaja na transakcijsko vođenje.

Tabela 46 - ANOVAa

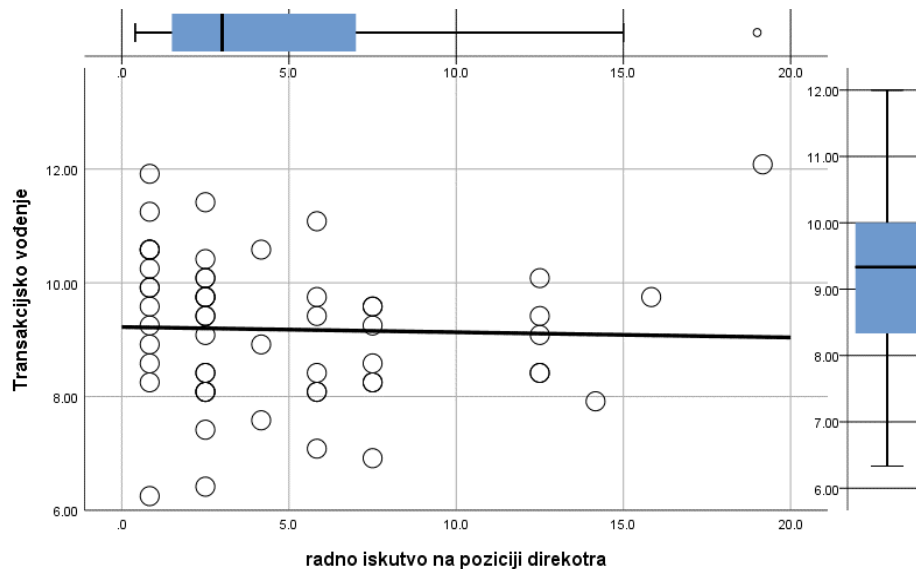
Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	.091	1	.091	.054	.818 <sup>b</sup>
	Rezidual	91.457	54	1.694		
	Total	91.548	55			

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), radno iskustvo na poziciji direktora

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Dijagram raspršenosti 8 – Transakcijsko vođenje: Radno iskustvo na poziciji direktora



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da je regresijska linija prilično ravna i da shodno tome ne prikazuje postojanje značajnog kauzalnog odnosa između radnog iskustva na poziciji direktora i transakcijskog vođenja, a što je prethodno potvrđeno i regresijskom analizom. Također, na dijagramu se uočava i visok raspon radnog iskustva na poziciji direktora, ali i da 50% ispitanika ima približno ujednačen nivo transakcijskog vođenja (plavi dio dijagrama).

### 5.4.8. Uticaj broja nastavnog osoblja u školi na transformacijsko vođenje

Regresijski koeficijent modela iznos 0,052, što ukazuje da broj nastavnog osoblja nema veći uticaj od 5% na transformacijsko vođenje.

Tabela 47 - Sažetak modela broj nastavnog osoblja i transformacijsko vođenje

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.228 <sup>a</sup>	.052	.035	.91567

a. Prediktori: (Konstanta), broj nastavnog osoblja u školi

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Regresijski koeficijent nije statistički značajan, te shodno tome zaključujemo i da broj nastavnog osoblja u školi nema uticaja na transformacijsko vođenje.

Tabela 48 - ANOVAa

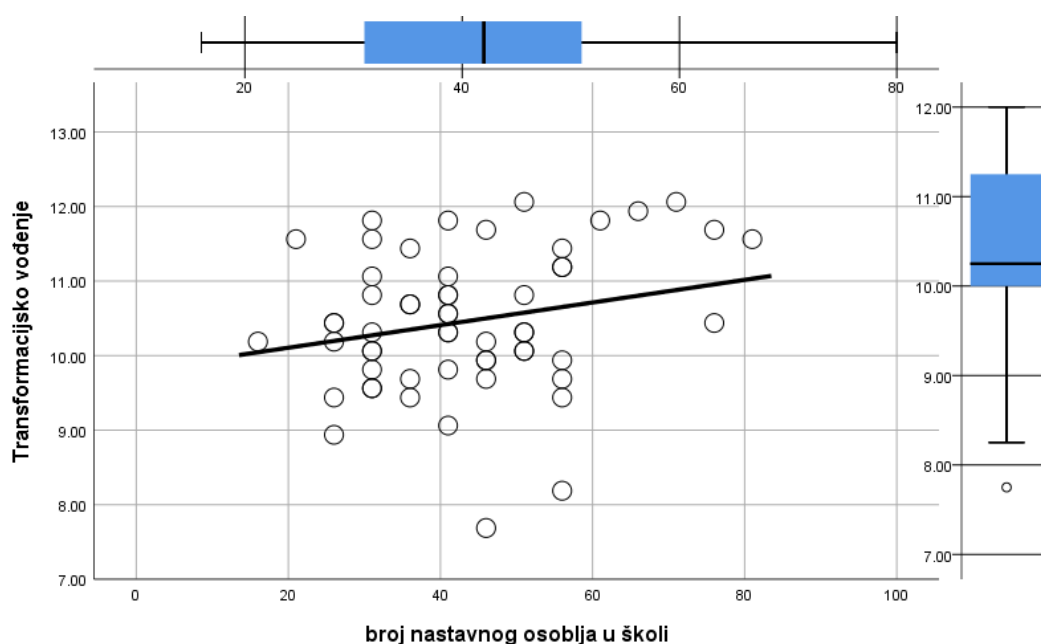
Model		suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p
1	Regresija	2.526	1	2.526	3.013	.088 <sup>b</sup>
	Rezidual	46.115	55	.838		
	Total	48.640	56			

a. Zavisna varijabla: Transformacijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), broj nastavnog osoblja u školi

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Dijagram raspršenosti 9 – Transformacijsko vođenje: Broj nastavnog osoblja u školi



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da je regresijska linija ima blagu tendenciju rasta, a što ukazuje na postojanje moguće kauzalnosti između broja nastavnog osoblja u školi i transformacijskog vođenja. Odnosno, pozitivni pravac regresije (linija pokazuje smjer rasta) pokazuje da postoji tendencija rasta transformacijskog vođenja sa rastom broja nastavnog osoblja. Ipak, prethodno prikazana regresijska analiza pokazala je da ovakva kauzalnost nije statistički značajna.

Teorijskom analizom došli smo do saznanja da menadžeri koji preferiraju transformacijski stil rukovođenja motivišu zaposlene svojim ličnim primjerom i entuzijazmom.

Međutim, statistički pokazatelji do kojih smo došli istraživanjem nisu nam dali argumentaciju teorijskih pokazatelja kod transformacijskog modela rukovođenja i broja nastavnog osoblja, što ukazuje da u vrijeme provođenja ovog istraživanja, loši uslovi rada mogu biti jedan od razloga koji utiču na motivaciju i školsku klimu.

#### 5.4.9. Uticaj broja nastavnog osoblja u školi na transakcijsko vođenje

Broj nastavnog osoblja u školi može da objasni oko 9% varijance transakcijskog vođenja.

*Tabela 49 - Sažetak modela broj nastavnog osoblja i transakcijsko vođenje*

Model	R	Kvadrat R	Prilagođeni Kvadrat R	stand. pogreška procjene
1	.292 <sup>a</sup>	.086	.069	1.25553

a. Prediktori: (Konstanta), broj nastavnog osoblja u školi

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

U ovom slučaju, iskazani regresijski koeficijent pokazuje statističku značajnost ( $p=0,027$ ;  $p<0,05$ ) što ukazuje da postoji uticaj broja nastavnog osoblja na transakcijsko vođenje, ali samo od 9%, što ujedno znači i da postoji još 91% drugih faktora uticaja na transformacijsko vođenje.

*Tabela 50 - ANOVAa*

Model	suma kvadrata	df	kvadrat M	F	p	
1	Regresija	8.107	1	8.107	5.143	.027 <sup>b</sup>
	Rezidual	86.700	55	1.576		
	Total	94.807	56			

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

b. Prediktori: (Konstanta), broj nastavnog osoblja u školi

*Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka*

Dodatnom analizom beta koeficijentata, utvrđen je i smjer uticaja, a koji je pozitivan (beta = 0,29), što znači da što je veći broj nastavnog osoblja u školi, povećava se i stepen ili razina transakcijskog vođenja.

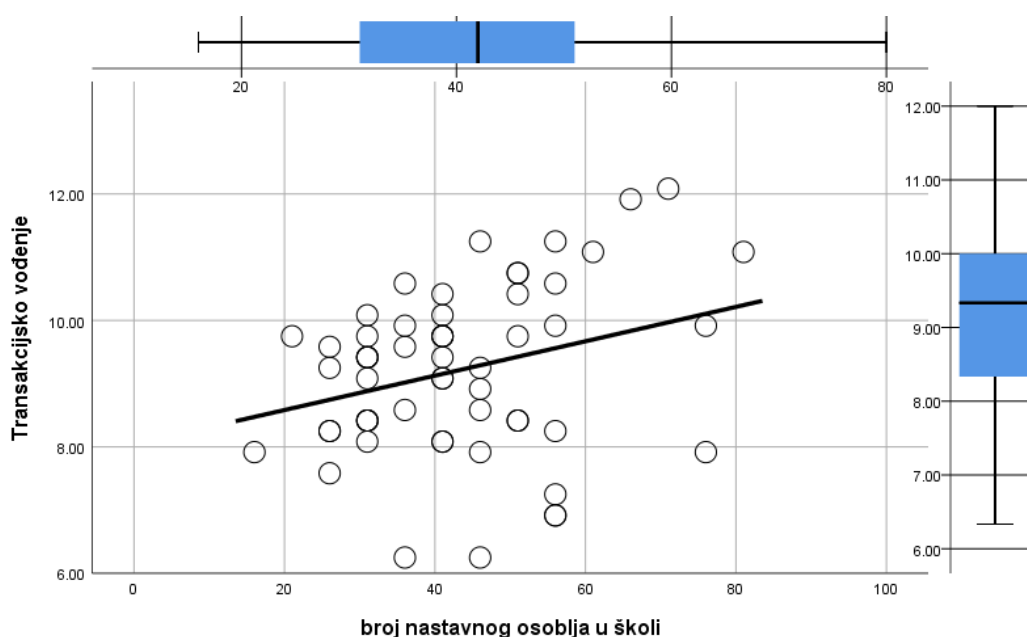
Tabela 51 - Koeficijentia

Model	Nestandardizirani		Standardizirani		T	p
	B	stand. pogreška	Koef.	ni Koef.		
1 (Konstanta)	8.039	.543			14.819	.000
Broj nastavnog osoblja u školi	.027	.012	.292		2.268	.027

a. Zavisna varijabla: Transakcijsko vođenje

Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Dijagram raspršenosti 10 – Transakcijsko vođenje: Broj nastavnog osoblja u školi



Izvor: Izrada autora na temelju prikupljenih podataka

Na prikazanom dijagramu može se uočiti da je regresijska linija ima smjer rasta, a što ukazuje na postojanje kauzalnosti između broja nastavnog osoblja u školi i transakcijskog vođenja. Odnosno, pozitivni pravac regresije (linija pokazuje smjer rasta) pokazuje da sa rastom broja nastavnog osoblja raste i transakcijsko vođenje. Pozitivni smjer regresije je i statistički značajan, a što je i potvrđeno prethodnom analizom.

Teorijskom analizom došli smo do saznanja da menadžeri koji preferiraju transakcijski stil rukovođenja, koriste nagradu i kaznu kao motiv za ostvarenje postavljenih ciljeva.

Međutim, rezultati istraživanja ukazuju, da, iako su plate i naknade prosvjetnih radnika veoma niske, nastavno osoblje kao i menadžment škole svjesni su na zakonsku ograničenost novčane stimulacije ili eventualne destimulacije. Bez obzira na tu činjenicu oni svojim radom i zalaganjem žele donosioce odluka potaknuti na razmišljanje o boljem standardu prosvjetnih radnika.

## ZAKLJUČAK

Ovaj magistarski rad analizira ulogu menadžmenta u odgojno - obrazovnim ustanovama i njegov uticaj na kvalitet školskog sistema. Istraživanja ukazuju na to da mnoge evropske zemlje prepoznaju važnost osposobljavanja i usavršavanja menadžera u školama. Uspješni menadžeri se fokusiraju na najvažnije zadatke i obavljaju ih odlučno, cjelovito i istrajno.

Interpretacijom rezultata na skali efikasnog upravljanja vremenom, više vrijednosti ukazuju na efikasnije upravljanje vremenom što se daljom teorijskom analizom potvrđuje da upravljanje vremenom pozitivno utiče na poslovne procese u u školi.

Dodatno, analizirali smo povezanost između efikasnog upravljanja vremenom i primjene savremene tehnologije u školi i došli do zaključka da direktori koji primjenjuju savremene tehnologije efikasnije upravljaju vremenom.

Kvalitet škole sve više zavisi o menadžerskim kompetencijama direktora, a potreba za profesionalizacijom pedagoškog vođenja škola je sve veća.

Kada je u pitanju profesionalizacija menadžera u osnovnim školama, nažalost, zbog neusklađenog i neefikasnog sistema odgoja i obrazovanja u Bosni i Hercegovini nismo mogli dokazati da profesionalizacija menadžera u osnovnim školama pozitivno utiče na kvalitet poslovanja osnovnih škola, ali nas raduje podatak da direktori škola prate savremene trendove, te ulažu svoje vrijeme i novac u stručne edukacije. Dodatno ohrabruje i podatak dobiven na osnovu analize rezultata istraživanja da direktori u značajnoj mjeri posjeduju sve oblike kompetencija. Za menadžere u školama je posebno važno da svojim zaposlenicima pokažu da je učenje proces koji nikada ne prestaje, te da razmjena znanja i iskustva može samo da rezultira dobrim poslovnim praksama od kojih su benefiti vešestruki.

Također, da bi mogli pratiti kvalitet poslovanja osnovnih škola kao neprofitnih organizacija neophodno je propisom regulisati standard škole, kompetencije menadžmenta, te usaglasiti zakonodavne okvire na svim razinama odgoja i obrazovanja.

U ovom radu pošli smo od pretpostavke da primjena savremenih tehnologija u radu škole pozitivno utiče na kvalitet poslovanja.

Teorijska analiza i rezultati istraživanja ukazuju da je digitalizacija društva donijela promjene u svim sferama života, tako i u obrazovnim ustanovama. Savremene tehnologije postale su neizostavni oblik rada u svim odgojno - obrazovnim ustanovama. Ispitali smo koliko se primjenjuje savremena tehnologija u radu u osnovnim školama. Rezultati odgovora na skali primjene savremene tehnologije u školi ukazuju na njenu „umjerenu“ primjenu što se odražava i na mogući umjereni kvalitet poslovanja.

Smatram važnim istaknuti da je istraživanje provedeno prije pandemije COVID-19, te da analize poslovanja tokom i nakon pandemije ukazuju na spremnost menadžmenta i

zaposlenih na brzu i efikasnu prilagodbu potrebama i načinu rada, što se u datom trenutku odrazilo na kvalitet rada, odnosno organizacije poslovanja odgojno-obrazovnih ustanova.

Komunikacija je važna pretpostavka za usmjeravanje aktivnosti u funkciji razvoja. Menadžeri danas često kombinuju različite stilove vođenja, kao što su autokratski, demokratski i laissez-faire, pri čemu dominacija jednog nad drugim zavisi od iskustva menadžera, raspoloživih resursa i okruženja organizacije.

Rezultati istraživanja ukazuju na veću zastupljenost transformacijskog vođenja u odnosu na transakcijsko vođenje među direktorima osnovnih škola. Transformacijsko vođenje preferira motivaciju zaposlenika za postizanje uspješno postavljenih ciljeva i zadataka, dok transakcijsko vođenje stavlja naglasak na razmjenu uvjeta i nagrada između direktora i zaposlenika.

Ključne funkcije školskog menadžmenta obuhvataju upravljanje, rukovođenje i vođenje škola kao organizacija. Savremeni vođa teži stvaranju klime u kojoj zaposleni dogovorno i s entuzijazmom teže izvršavanju zadataka. Međutim, govoreći iz iskustva, u Bosni i Hercegovini se menadžmentu u obrazovanju ne pridaje dovoljna pažnja, iako je menadžment primjenjiv i u odgojno - obrazovnoj organizaciji.

Menadžer u odgojno - obrazovnoj ustanovi treba da obezbijedi razvoj kompletnog sistema i uskladi ga sa promjenama i uvjetima u okruženju, a kontinuirane i povezane aktivnosti su ključne karakteristike savremenog menadžmenta u obrazovanju. Za uspješno rukovođenje odgojno - obrazovnom ustanovom, menadžer mora imati funkciju planiranja i biti sposoban odgovoriti na izazove u postojećim i novonastalim uvjetima.

U pogledu stanja menadžmenta i zakonodavnog okvira, interpretacije, analize rezultata i komparativnih analiza sistema odgoja i obrazovanja, a posmatranog kroz proces globalizacije, zadaća, ciljeva i primjene savremenih koncepata menadžmenta koji pozitivno utiču na kvalitet poslovnih procesa u osnovnim školama, imperativ je prije svega imati profesionalno osposobljenog menadžera koji će se stalno usavršavati i cjeloživotno učiti. Samo takav menadžer će biti u mogućnosti suočiti se sa izazovima savremenog školstva, i doprinijeti unapređenju rada u osnovnim školama.

## REFERENCE

1. Adler, N.J. (1990), *Žene u menadžmentu širom svijeta*, Žena, Zagreb
2. Andevski, M. (2007), *Menadžment obrazovanja*, CEKOM – books, Novi Sad.
3. Avolio, B.J.; Bass, B.M. (1991), *The full range of leadership development*. NY: Bass: Avolio & Associates. Dostupno na: [www.books.google.ba](http://www.books.google.ba).
4. Babić, I., Poljak, S. (2016), *Transformacijsko vođenje u osnovnim školama grada Split*. Izvorni znanstveni rad UDK 37.018-057.17, 1-16. Dostupno na: <http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2016/01/IBS%C5%A01.pdf>.
5. Blažinčić, S. (2011), *Transformacijsko rukovođenje i stavovi prema radu*. Diplomski rad.
6. Brajša, P. (1995), *Sedam tajni uspješne škole*, Školska knjiga, Zagreb.
7. Buhač, Lj. (2017), *Utjecaj stilova vođenja na predškolski menadžment škole*, (str. 81-98), *Acta Iadertina – časopis Sveučilišta u Zadru*, Zadar; Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=280021](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=280021).
8. Buhač, Lj. (2017), *Teorijsko određenje pedagoškog menadžmenta*. *Acta Iadertina*, Vol. 14 No. 1, 1-20.
9. Cohen, L., Lawrence, M., Morrison K. (2008), *Metode istraživanja u obrazovanju*, Naklada slap.
10. Čaušević, R., Vilotijević, M. (2013), *Menadžment u obrazovanju*, TDP, Sarajevo.
11. Čaušević, R. (2007), *Psihološke osnove menadžmenta u obrazovanju*, TDP, Sarajevo.
12. Čizmić, E., Crnkić, K. (2012), *Strateško preduzetništvo, koncepcija paradigme budućnosti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
13. Čizmić, E., Trgo, A. (2010), *Savremeni menadžerski koncepti*, Ekonomski fakultet u Sarajevu.
14. Čukljak, Č. (2013), *Osposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta*. PUTOKAZI - časopis Fakulteta društvenih znanosti dr. Milenka Brkića, Sveučilište/Univerzitet „Hercegovina“. Vol. 1-2, 1-8. Dostupno na: <http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2015/03/06%C4%8Culjak-%C4%8C-%E2%80%93Osposobljavanje-i-usavr%C5%A1avanje-%C5%A1kolskog-menad%C5%BEmenta-2013-I.2-163-170..pdf>.

15. Čuljak, Č. (2013), *Osposobljavanje i usavršavanje školskog menadžmenta*. Mostar: Fakultet društvenih znanosti. Dostupno na: <http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2015/03/06%C4%8Culjak-%C4%8C.-%E2%80%93Osposobljavanje-i-usavr%C5%A1avanje-%C5%A1kolskog-menad%C5%BEmenta-2013-I.2-163-170..pdf>.
16. Domović, V. (2003), *Školsko ozračje i učinkovitost škole*, Jastrebarsko, Naklada Slap.
17. Dunderović, R. (2005), *Osnovi psihologije menadžmenta*, Fakultet za menadžment Novi Sad, Novi Sad.
18. Fajgelj, S. (2003). *Psihometrija-metod i teorija psihološkog mjerenja*. Centar za primijenjenu psihologiju, Beograd.
19. Gerموšek, S. Č., Jerneić, Ž. (2003), *Transformacijsko i transakcijsko vodstvo:povezanost sa osobinama ličnosti*. Suvremena psihologija.
20. Halmi, A. (2007), *Strategije kvalitativnih istraživanja u primijenjenim društvenim znanostima*, Naklada slap.
21. Jukić, D. (2012.), *Uloga interpersonalnih vještina u savremenom školskom menadžmentu*, Ekonomska misao i praksa – časopis Sveučilišta u Dubrovniku, Dubrovnik.
22. Jukić, D., Krznarić, V. (2010), *Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu*, Praktični menadžment.
23. Karlić, T., i Hadelan, L. (2011), *Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke*, Praktični menadžment. Dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr).
24. Karavidić, S. (2006), *Menadžment u obrazovanju*, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd. Dostupno na: [https://mafiadoc.com/menadment-u-obrazovanju-u-funkciji-drutveno-meste\\_59e0294d1723dd84923e949a.html](https://mafiadoc.com/menadment-u-obrazovanju-u-funkciji-drutveno-meste_59e0294d1723dd84923e949a.html).
25. Kuka, E. (2012), *Značaj obrazovanja menadžera*, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu. Dostupno na: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr).
26. Kukić, S., Markić, B. (2006), *Metodologija društvenih znanosti*, Ekonomski fakultet Sveučilista u Mostaru, Mostar.
27. Lasić, K. (2015), *Uloge nastavnika u tradicionalnoj i kvalitetnoj školi*, Putokazi III .(2) 101-110. Dostupno na: <http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2016/01/KL.pdf>.
28. Neuberg, M., Veronek., J., Kozina, G. (2012), *Upravljanje vremenom kao vodeći čimbenik dobre organizacije u zdravstvenim ustanovama*, South Eastern Europe, Health Scuenes Journal, Vitez, BiH. Dostupno na:



<http://www.portalalfa.com/index.php/uspjesna-karijera/potrebna-znanja/136-kradljivcivremena>.

29. Obžetić, M. (2016), *Upravljanje vremenom u sestrinskoj praksi*. Završni rad.
30. Pavičić, J. (2003), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmmedia, Zagreb.
31. Polski, N. (2003), *Ženski stil” vođenja - empirijsko istraživanje*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb.
32. Petković, M., Janićijević, N., Bogićević, B. (2005), *Organizacija*, Ekonomski fakultet, Beograd.
33. *Pravilnik o ocjenjivanju, napredovanju i sticanju stručnih zvanja odgajatelja, profesora/nastavnika i stručnih saradnika u predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama i domovima učenika* („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj: 19/2004).
34. Slavić, A., Rijavec, M., Matić, D. (2018), *Stil vodstva ravnatelja i subjektivna dobrobit učitelja: posredujuća uloga školske kulture*, (doktorska disertacija), Učiteljski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/327192>.
35. Sikavica, P., Bahtijarević - Šiber, F. (2004), *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*, Masmmedia, Zagreb. Dostupno na: <https://www.scribd.com/doc/74360365/Menadzment-Teorija-Menadzmenta-i-Veliko-Empirijsko-Istrazivanje-u-Hrvatskoj-Sikavica-Siber>.
36. Staničić, S. (2000), *Vođenje odgojno-obrazovne djelatnosti u školi*, Filozofski fakultet u Rijeci, Rijeka.
37. Staničić, S. (2006), *Menadžment u obrazovanju*, Vlastita naklada, Rijeka.
38. Staničić, S. (2008), *Suvremeni trendovi u školskom menadžmentu*, Stručni skup voditelja/ravnatelja OŠ Opatija, Opatija.
39. Subotić, M., Mandić, J., Duđak, Lj. (2012), *Liderstvo u obrazovnim institucijama*, HORMA, Sombor, 17 (1). Dostupno na: <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0353-7129/2012/0353-71291201045S.pdf>.
40. Šimić, D. (2015), *Karakteristike vođenja kod menadžera u javnom i privatnom sektoru šibensko-kninske županije*, Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, No. 3-4/2015, 107-118. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=220751](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=220751).
41. Šormaz, G. (2017), *Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju*, Ekonomija, Teorija i Praksa broj 4. 19–32, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment (FIMEK) u Novom

Sadu

Dostupno

na:

<https://www.fimek.edu.rs/downloads/casopisi/ekonomija/arhiva/2017-ekonomija-br-4.pdf>.

42. Šunje, A., Kurtić, E. (2003), *Pet mentalnih sklopova jednog menadžera* (Prevod članka autora Jonathan Gosling i Henry Mintzbert). Dostupno na [http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/The\\_Five\\_Minds\\_of\\_a\\_Manager.pdf](http://www.zzjzfbih.ba/wp-content/uploads/2012/10/The_Five_Minds_of_a_Manager.pdf).
43. *Zakon o osnovnom odgoju i obrazovanju Kantona Sarajevo*, („Službene novine Kantona Sarajevo“, broj: 23/17, 33/17, 30/19, 34/20 i 33/21).

## **PRILOZI**

## Prilog 1: Upitnik korišten u istraživanju

### UPITNIK ZA DIREKTORE/ICE OSNOVNIH ŠKOLA KANTONA SARAJEVO

Poštovani/e,

ispred Vas je upitnik kojim želim istražiti i ispitati Vaše mišljenje o odgojno-obrazovnom radu u osnovnoj školi.

Uloga direktora/ice, menadžmenta je izuzetno važna i zbog toga nas interesuje kako direktori/ice shvataju, razumijevaju i primjenjuju neke od najbitnijih odrednica savremenih koncepata menadžmenta, a koje su u funkciji unapređenja rada škole. Cilj istraživanja je isticanje izuzetne važnosti uloge i funkcije direktora/ice, menadžmenta u cjelokupnom radu škole.

Podaci dobiveni upitnikom će biti korišteni isključivo za potrebe izrade magistarskog rada.

Upitnik je anonimn, a radi pouzdanosti istraživanja molim Vas da označite svaku tvrdnju.

S poštovanjem,

Dženita Čehajić - Kulo

---

#### OPĆI PODACI

Općina/grad: \_\_\_\_\_

Stručna sprema: \_\_\_\_\_

Stručno zvanje: \_\_\_\_\_

Spol: M    Ž

Godina radnog iskustva u struci: \_\_\_\_\_

Godine radnog iskustva na poziciji direktora: \_\_\_\_\_

Navedite nazive posljednjih seminara na kojima ste prisustvovali, a koji su isticali značaj razvoja znanja, sposobnosti i vještina za vođenje odgojno-obrazovnog procesa u školi:

1. \_\_\_\_\_ godine \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_ godine \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_ godine \_\_\_\_\_

Broj učenika u školi: \_\_\_\_\_

Broj nastavnog osoblja u školi: \_\_\_\_\_

*Molim Vas da svaku rečenicu/tvrdnju/ajtem pažljivo pročitate i da odredite učestalost pojavljivanja tako što ćete zaokružiti jedan od pet brojeva na skali. Ne postoje tačni ili netačni odgovori, niti trik pitanja.*

1	2	3	4	5
<i>Nikad</i>	<i>Vrlo rijetko</i>	<i>Ponekad</i>	<i>Često</i>	<i>Uvijek</i>

<b>Redni broj</b>	<b>T V R D N J E</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1.	Provodim vrijeme u planiranju tokom svog radnog dana.	1	2	3	4	5
2.	U svom poslu koristim rokovnik ili neki drugi način bilježenja obaveza.	1	2	3	4	5
3.	Dnevna lista prioriteta je korak ka dobroj organizaciji radnih zadataka.	1	2	3	4	5
4.	Postavljam rokove prilikom obavljanja radnih zadataka.	1	2	3	4	5
5.	Služim se u svom poslu delegiranjem (dodjeljivanjem poslova pojedincima/timovima).	1	2	3	4	5
6.	Uspijevam izvršiti poslove i zadatke koje sam isplanirao/la.	1	2	3	4	5
7.	Smatram da sam uspješan/na u tome kako planiram i upravljam vlastitim vremenom.	1	2	3	4	5
8.	Odgovoran/na sam u svom poslu.	1	2	3	4	5
9.	U obavljanju radnih zadataka odlučan/na sam.	1	2	3	4	5
10.	Imam povjerenje u svoje radne saradnike.	1	2	3	4	5
11.	Imam jasnu viziju rada i razvoja škole.	1	2	3	4	5
12.	Kao direktor/ica nastojim unaprijediti rad škole putem razvojnih projekata, vođen/a unaprijed određenim ciljevima.	1	2	3	4	5
13.	Samoevaluacija je bitan segment razvoja kompetencija.	1	2	3	4	5
14.	Poznavanje administrativno-pravnog i finansijskog poslovanja je neophodno u obavljanju poslova direktora/ice škole.	1	2	3	4	5
15.	Aktivno učestvujem u izradi Godišnjeg programa rada škole.	1	2	3	4	5
16.	Kontuirano pratim kreiranje Nastavnog plana i programa.	1	2	3	4	5
17.	Dobra saradnja i komunikacija sa nastavnicima je osnova uspjeha rada škole.	1	2	3	4	5
18.	Kao direktor/ica škole trebam poznavati razvoj djeteta.	1	2	3	4	5
19.	U svom radu potenciram i razvijam saradnju sa roditeljima.	1	2	3	4	5

20.	Savremeni didaktičko-metodički koncepti nastave daju bolje rezultate od tradicionalnih.	1	2	3	4	5
21.	Ministarstvo obrazovanja i Prosvjetno pedagoški zavod uvažavaju mišljenje direktora/ice pri donošenju odluka.	1	2	3	4	5
22.	Kao menadžer/ica trudim se stvarati kvalitetne uvjete za rad.	1	2	3	4	5
23.	Redovno na nastavničkom vijeću ističem individualna i timska postignuća.	1	2	3	4	5
24.	Razvijam pozitivno ozračje uz kulturu dijaloga.	1	2	3	4	5
25.	U svom radu zagovaram opća načela demokratskog vođenja.	1	2	3	4	5
26.	U svom radu naglasak stavljam na komunikaciju, motivaciju i kreativnost.	1	2	3	4	5
27.	Važan faktor u mom poslu su izražene komunikacijske vještine.	1	2	3	4	5
28.	U školi koristimo e – Dnevnik (elektronski dnevnik).	1	2	3	4	5
29.	U školi koristimo e – Matičnu knjigu (elektronska matična knjiga i registar).	1	2	3	4	5
30.	U školi koristimo digitalne obrazovne sadržaje (sadržaji iz NPP i udžbenika u elektronskoj formi).	1	2	3	4	5
31.	Nastavnici koriste savremene tehnologije u radu.	1	2	3	4	5
32.	Nastavnici koriste digitalne udžbenike i priručnike.	1	2	3	4	5
33.	Prilikom realizacije redovne nastave često se koriste online sadržaji.	1	2	3	4	5
34.	Učenicima je dostupan internet tokom boravka u školi.	1	2	3	4	5
35.	U svakodnevnom radu škole koristimo se računarom (Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, internet aplikacije).	1	2	3	4	5
36.	U odgojno-obrazovnom radu škole koristimo savremena nastavna sredstva i pomagala (pametne ploče, online prezentacije i sl.).	1	2	3	4	5
37.	Omogućavam saradnicima/ama da se ugodno osjećaju u mom društvu.	1	2	3	4	5
38.	Jasno i koncizno izražavam šta trebamo i šta možemo raditi.	1	2	3	4	5
39.	Onemogućavam saradnicima/ama da na stare probleme gledaju s nove tačke gledišta.	1	2	3	4	5
40.	Pomažem kolegama/icama pri stručnom napredovanju i usavršavanju.	1	2	3	4	5
41.	Određujem kolegama/icama radne zadatke ako žele biti nagrađeni.	1	2	3	4	5
42.	Zadovoljan/na sam i priznajem kada drugi postignu veći standard.	1	2	3	4	5
43.	Dopuštam radnim kolegama/icama da zadatke uvijek rade na isti način.	1	2	3	4	5
44.	Radne kolege/ice imaju povjerenje u mene.	1	2	3	4	5
45.	Stvaram pravu sliku onoga što moramo uraditi.	1	2	3	4	5
46.	Omogućavam kolegama/icama drugačije gledište na složene stvari.	1	2	3	4	5

47.	Dopuštam kolegama/icama da izraze mišljenje o mom radu.	1	2	3	4	5
48.	Omogućavam kolegama/icama nagrade za ostvarene ciljeve.	1	2	3	4	5
49.	Dok stvari dobro funkcionišu ne uvodim promjene.	1	2	3	4	5
50.	Slažem se sa svim što kolege/ice žele uraditi.	1	2	3	4	5
51.	Kolege/ice su ponosni što s njima saradujem.	1	2	3	4	5
52.	Pomažem kolegama/icama naći smisao u obavljanju radnih zadataka.	1	2	3	4	5
53.	Dopuštam kolegama/icama da razmisle o idejama koje prije nikada nisu razmatrali.	1	2	3	4	5
54.	Pružam ličnu pažnju onima koji se smatraju odbačenim.	1	2	3	4	5
55.	Stavljam naglasak na korist koju kolege/ice mogu ostvariti od onoga što postignu.	1	2	3	4	5
56.	Kolegama/icama postavljam standarde koji su im potrebni kako bi završili posao.	1	2	3	4	5
57.	Ne zahtijevam više od onoga što je potrebno.	1	2	3	4	5

*Molim Vas da provjerite da li ste označili odgovor za svaku tvrdnju!*

- Ukoliko je važno, navedite još nešto što je bitno istaći o poslovima direktora/ice u osnovnoj školi

---



---



---



---

*Hvala Vam na saradnji i izdvojenom vremenu!*