

Hariz Agić¹

IMPLIKACIJE USAVRŠAVANJA DIREKTORA NA VOĐENJE U PROMJENAMA

IMPLICATIONS OF HEADMASTER IMPROVEMENT ON LEADERSHIP IN CHANGE PROCESS.

Abstrakt

Pitanje izbora direktora u školama zna postati politički problem. Za poziciju «prvog među jednakim» se otimaju sve partije, naročito one na vlasti. Djelatnost direktora je veoma složena aktivnost, naročito u vremenu tranzicije, kada se od nastavnika, kojima rukovodi direktor, očekuje da provedu zacrtane promjene i postignu ciljeve obrazovne reforme. Sve to nas nagoni na pomisao da su često direktori ostavljani da se pate zajedno sa svojim nastavnicima jer, u toku svog profesionalnog razvoja, nisu stekli temeljne kompetencije iz menadžmenta uopće, a naročito iz menadžmenta u obrazovanju. Članak govori o istraživanju među glavnim akterima u obrazovanju (nastavnici, direktori i savjetnici) o pitanju: kakav uticaj ima obrazovanje direktora na njegovo vođenje u promjenama. Rezultati istraživanja govori da je vođenje školama učinkovitije ako su direktori educirani iz disciplina menadžmenta u obrazovanju.

Ključne riječi: *usavršavanje direktora, promjene u obrazovanju, vođenje u obrazovanju*

Abstract

The matter of headmaster election in schools can sometimes become political issue. In this position „first among equals“are interested all political parties,especially the ones that are now in power. Work of headmaster is rather complex activity, especially during the time of transition, when it is expected from teachers , that are managed by headmaster, to implement every outlined change and to achieve the goals od educational reform. All of this implies that headmasters are often left alone together with teachers to deal with difficulies,because during their proffesional development,they did not aquire needed basic competency in managment,or managment in education. This article is about research among main participants in education (teachers,headmasters and counselors) that questions: what kind of influence has education of headmasters on their leadership in changes. The results of research show that leadership in schools is more efficient if headmasters are more educated in disciplines such as manegment in education.

Key words: *headmaster improvement,changes in education,leadership in education*

¹ Dr. sc. Hariz Agić, Specijalista za menadžment u obrazovanju, Pedagoški zavod Tuzla

UVOD

U ovom radu se prezentiraju rezultati istraživanja koje je provedeno među nastavnicima, direktorima i savjetnicima pedagoškog zavoda u dvije grupe škola. Povod za istraživanje je interesovanje za učinkovitost obuke direktora koja se provodi u organizaciji pedagoškog zavoda. Očekivanje nalogodavaca obuke direktora je da obučeni direktori uspješnije vode svoje škole ili, drugim riječima, nastavnici tih škola su zadovoljniji radom svojih direktora, kada je u pitanju segment vođenja u vremenu promjena.

1. Paradigma i metodologija istraživanja

U radu se koristi tradicionalna, empirijska, analitička, kvantitativno usmjerena, paradigma o kojoj Marentič-Požarnikova (1987:65) kaže da je u „zadnjih nekoliko desetljeća u svijetu doživjela važna pomjeranja u smjeru kvalitativnog istraživanja«, naročito u području obrazovanja i usluga. Zato se u radu, kvantitativni pristup kombinuje sa deskriptivnom metodom, koja je uobičajenija za kvalitativni pristup istraživanja. To je, naročito, došlo do izražaja, u dijelu itrepretacije statističkih pokazatelja.

Cilj istraživanja u ovom radu je identifikovati probleme u vođenju i radu na promjenama u osnovnim školama, te te kategorije dovesti u vezu sa stepenom njihovog obrazovanja iz disciplina menadžmenta u obrazovanju.

Zadatak istraživanja u ovom radu je: utvrditi kako različito iskustvo i nivoi usavršavanja direktora iz obrazovnog menadžmenta utiče na efikasnost vođenja u osnovnim školama koje su zahvaćene promjenama u realizaciji novog koncepta osnovnog općeg obrazovanja. Shodno tome postavlja se slijedeća **hipoteza**: „Postoji razlika u uspješnosti vođenja škola u promjenama, u odnosu na stepen usavršavanja direktora u menadžmentu u obrazovanju“.

Potrebno je bilo odrediti „uzorak, koji će garantirati, na osnovu stajališta ispitanika iz uzorka, egzistenciju istih stajališta i mišljenja“ svih nastavnika razredne nastave, direktora osnovnih škola i savjetnika, „kao osnovnog skupa ili populacije.“²

Uzorak učesnika u ovom istraživanju je bio namjenski (purposeful sample), jer se uzele osnovne škole, tačnije razredna nastava, u kojoj su u toku promjene i prelazak sa osmogodišnjeg na devetogodišnje obrazovanje i gdje je stav i vođenje direktora dolazi do izražaja. Uzorak se sastoji od ispitanika iz reda nastavnika razredne nastave, njihovih direktora i savjetnika iz pedagoških zavoda, zaduženih za njihove škole. Grupa A je sastavljena od 6 škola sa 71 nastavnika razredne nastave sa direktorima koji su završili organizovanu obuku iz menadžmenta u obrazovanju i škole grupe B kojih ima 7 sa 76 nastavnika razredne nastave sa direktorima koji nisu pohađali organiziranu obuku iz menadžmenta u obrazovanju. Istraživanju su podvrgnuti i direktori škola iz uzorka, te savjetnici iz pedagoškog zavoda, zaduženi za te škole. Dakle, izabran je takav uzorak od koga se očekuje da će se „moći najviše saznati“, odnosno dobiti najviše korisnih informacija.³

U ovom istraživanju je korištena anketa (engl. survey) koju Mužić (1999:82) poistovjećuje sa „postupkom istovremenog i pismenog prikupljanja podataka od većeg broja ljudi (ispitanika) o nečemu što oni znaju, osjećaju ili misle“. Imajući u vidu da je nefunkcionalno i veoma skupo dobiti odgovore cijelog osnovnog skupa

² Mužić, V. 1979. Metodologija pedagoškog istraživanja, IV izdanje, II prerađeno i nadopunjeno izdanje. Sarajevo: IGKRO «Svjetlost», str. 534

³ Merriam, B. Sharan. 1998. Qualitative Research and Case Study Applications in Education. San Franciscisco: Jossey-Bass, str. 61.

(svih nastavnika razredne nastave, direktora osnovnih škola i savjetnika pedagoškog zavoda), odlučeno je da se provede anketno istraživanje, kako bi se dobili odgovori na postavljena pitanja izabranog uzorka, kao podskupa osnovnog skupa „kako bi mogli odrediti određenu distribuciju ponašanja, mišljenja i stavova u osnovnom skupu“.⁴

U istraživanju su korištena pitanja, u kojima su ispitanici mogli birati samo jedan od ponuđenih odgovora. Anketiranje je obavljeno sa anketnim upitnicima sa istim ili prilagođenim pitanjima za sve tri ciljane grupe. Kao osnova za izradu istraživačkog instrumenta su korišteni sistemi upitnika „Modro oko“ (www.ric.si), koji se upotrebljava za mjerenje kvaliteta rada škola u Republici Sloveniji, u okviru standarda pod nazivom „prSpo“ (Priznanje Republike Slovenije za poslovnu odličnost), koji je usaglašen sa Evropskim standardom kvaliteta u obrazovanju (EFQM–European Foundation for Quality Management). Korištena su pitanja sa Likertovom deskriptivnom skalom sudova sa 3-4 nivoa zadovoljstva (npr. Veoma bitno, bitno, prosječno bitno i nebitno) u kombinaciji sa kontrolnom listom (engl. check list)⁵. Izabrana su kratka, jednostavna i nedvosmislena pitanja zatvorenog tipa (dihotomna i višestrukog izbora), na koja se odgovara upisivanjem krstića u kvadratiće sa dva, tri ili četiri ponuđena odgovora⁶. Pitanjima su pokrivenne oblasti odlučivanja, komunikacije, spremnosti i odnosa prema promjenama.

Ograničenja u istraživanju su povezana sa generalizacijom ili poopštavanjem. Uzorak u provedenom istraživanju je izabran namjenski i kao takav ne omogućava poopštavanje na širu populaciju, odnosno na prostor Bosne i Hercegovine. To nije ni bila namjera istraživača, jer su prostori BiH različitim intenzitetom tretirani kako u uvođenju i prihvatanju promjena, tako i u profesionalnom razvoju i jačanju školskih menadžment timova, pa i nastavnika.

2. Obrada podataka

U obradi podataka je primjenjena Metoda srednjih vrijednosti⁷, koja je bila najprikladnija. Nju je bilo moguće primjeniti, nakon što je četverostepena Likertova skala procjene stavova funkcionalno povezala sa numeričkim vrijednostima od 2 do 5. Ocjena 2 označava najniži, a 5 najviši nivo zadovoljstva. Nakon dobivanja strukture odgovora od 2 do 5, moguće je bilo računati aritmetičku sredinu vrijednosti zadovoljstva odgovora na svako pitanje ili podpitanje i za sve tri populacije iz obje grupacije. Dobivene prosječne vrijednosti su bile efektno iskorištene za evidentiranje razlika u nivoima iskazanog zadovoljstva ispitanika po istim pitanjima. Na kraju su komparirani rezultati odgovora odgovarajućih fokus grupa o istim pitanjima. Ti rezultati su prezentovani tabelarno i grafički. Dakle, pokazalo se da je upotreba metode srednjih vrijednosti efektnija u evidentiranju razlika u stavovima posmatranih populacija. Te razlike su, vidjeće se, ponekad veoma male, ali su ipak razlike.

⁴ Ristić, Ž. 2006. *O istraživanju, metodu i znanju, drugo izdanje*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja, str. 350).

⁵ Mužić, V. 1979. Metodologija pedagoškog istraživanja, IV izdanje, II prerađeno i nadopunjeno izdanje. Sarajevo: IGKRO «Svjetlost»1979:313-320)

⁶ Bakovljević, M. 1997. Osnovi metodologije pedagoških istraživanja. Beograd: Naučna knjiga str.73-76)

⁷ Walker, R. 2006. AVM Testing: It Is Not as Daunting as You Might Think

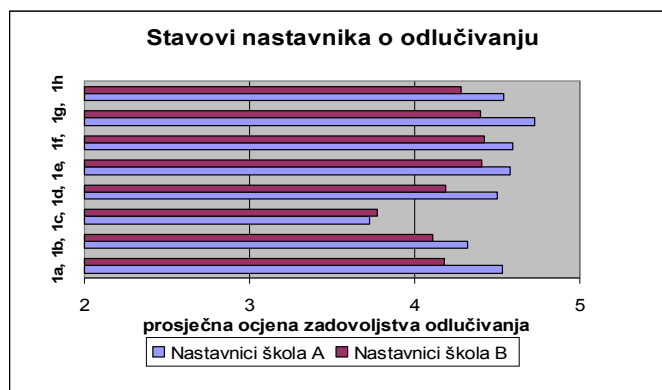
2.1. Vodenje iz ugla odlučivanja

Kako je ranije rečeno upitnikom su obuhvaćeni neki od najznačajnijih segmenata iz djelatnosti direktora. Na tabeli 1. su navedeni obrađeni podaci istraživanja.

VODENJE - Odlučivanje						
	Nastavnici		Direktori		Savjetnici	
	A	B	A	B	A	B
1.a	4,526	4,183	4,833	4,285	4,166	4,142
1.b	4,315	4,112	4,833	4,428	4,000	4,285
1.c	3,734	3,774	4,333	4,142	4,000	4,142
1.d	4,513	4,197	4,833	3,384	4,200	3,555
1.e	4,578	4,408	4,666	4,571	4,333	3,857
1.f	4,589	4,420	4,500	4,857	4,333	4,285
1.g	4,733	4,394	5,000	4,857	4,333	4,714
1.h	4,539	4,281	5,000	4,000	4,333	4,857

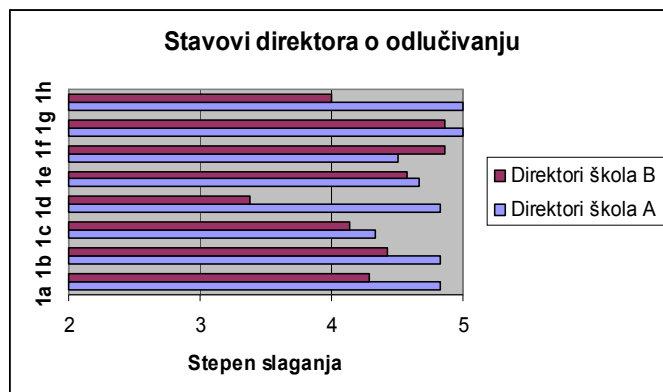
Tabela 1. Statistički rezultati prve grupe pitanja (1a -1h)

Na grafiku slike 1. su prikazani rezultati o stavovima nastavnika obje grupacije škola. Vidljivo je da su „plavi pravougaonici“ duži skoro u svim potpitanjima vezanim za zadovoljstvo odlučivanjem u školama.



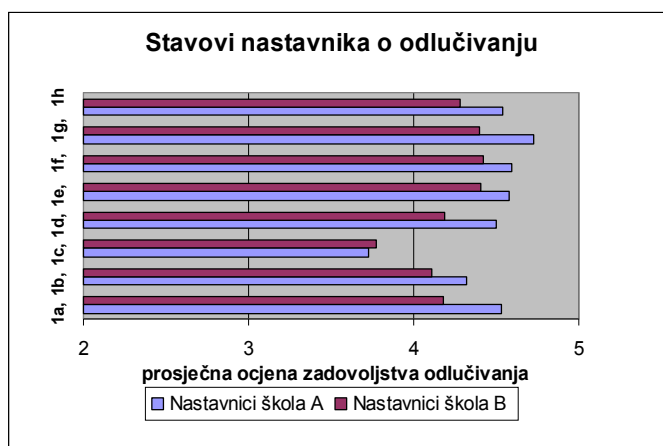
Slika 1. Stavovi nastavnika o odlučivanju u školama

Kada je u pitanju **participacija nastavnika (1a)** u donošenju odluka, ako se posmatraju prosječne vrijednosti ocjena mišljenja nastavnika, može se reći da su ispitanici u školama A pokazali veći stepen zadovoljstva nego u školama B. Razlika srednjih vrijednosti ocjena mišljenja nastavnika škola grupe A je za 0,35 veće od nastavnika škola grupe B. Kada su u pitanju direktori i savjetnici, ta razlika je veća u slučaju direktora (0,55) i nešto manja u slučaju savjetnika (0,03), ali u oba slučaja u korist škola A (slike 1. – 3.).



Slika 2. Stavovi direktora o odlučivanju u školama

Kada je u pitanju **participacija nastavnika u organizaciji rada škole (1b)**, metoda srednjih vrijednosti pokazuje da postoji izvjesna razlika u stepenu zadovoljstva učesnika u školama A (nastavnici: +0,20 i direktori: +0,40) u korist škola A, što nije slučaj sa savjetnicima, koji očitó nisu u potpunosti upoznati sa situacijom u „svojim“ školama (-0,28 u korist škola B)⁸.



Slika 3. Stavovi savjetnika o odlučivanju u školama

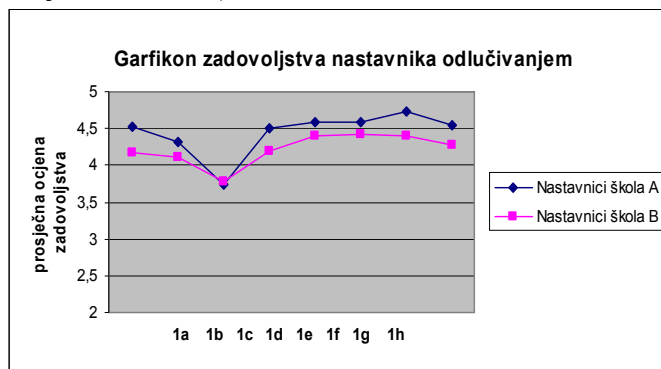
U slučaju mišljenja u vezi **uvažavanja nastavničkih prijedloga u domenu kadrovskih odluka (1c)**, pokazano je da direktori škola A imaju veće zadovoljstvo po ovom pitanju, dok savjetnici, blagu prednost daju školama B (nastavnici: -0,04, direktori: +0,19, savjetnici: -0,14). U slučaju **uvažavanja mišljenja većine pri dugoročnom planiranju (1d)**, pokazuje se da je veće zadovoljstvo kod svih učesnika škola A u odnosu na škole B (nastavnici: +0,32, direktori: 0,45, savjetnici: +0,65). Kod **uvažavanja mišljenja nastavnika od strane direktora u vezi sa odgojnim mjerama (ukorima) (1e)**, račun prosječnih vrijednosti je pokazao blagu prednost u stepenu zadovoljstva učesnika škola A u odnosu na škole B (nastavnici: +0,17, direktori: +0,10, savjetnici: +0,48). Očigledno je da ove razlike nemaju statistički bitan uticaj.

Kada je u pitanju **zadovoljstvo o prohodnosti informacija (1f)**, računom srednje vrijednosti je pokazano da je stepen zadovoljstva nastavnika i savjetnika škola

⁸ + (-) znači da je za određenu vrijednost prosječna ocjena zadovoljstva ispitanika škola A veća (manja) od onih iz škola B

A veći nego u školama B. Direktori škola A su samokritičniji kada je u pitanju njihov odnos prema informisanju svojih saradnika (nastavnici: +0,16, direktori: -0,35, savjetnici: +0,05).

Učešćem u rješavanju konflikta (1g), su zadovoljniji nastavnici i direktori škola A, dok savjetnici daju blagu prednost direktorima škola B (nastavnici: +0,34, direktori: +0,52, savjetnici: - 0,38).



Grafikon 1. Stavovi nastavnika o odlučivanju u školama

Po pitanju **izvlačenja koristi iz konflikata za sve i za školu** (1h), u cjelini, nastavnici i direktori škola A su u prosjeku zadovoljniji od svojih kolega iz škola B. To nije slučaj sa savjetnicima, koji misle da to bolje rade direktori škola B (nastavnici: +0,25, direktori: +1,00, savjetnici: -0,52).

Na osnovu navedenih zaključaka i proučavanja slika 1–3, te grafikona 1., moguće je zaključiti da je **prihvatljiviji koncept odlučivanja u školama iz uzorka A**, što je osnovna pretpostavka za uspješnije vođenje, naročito u situacijama vezanim za menadžment promjena (u: Agić, 2006).

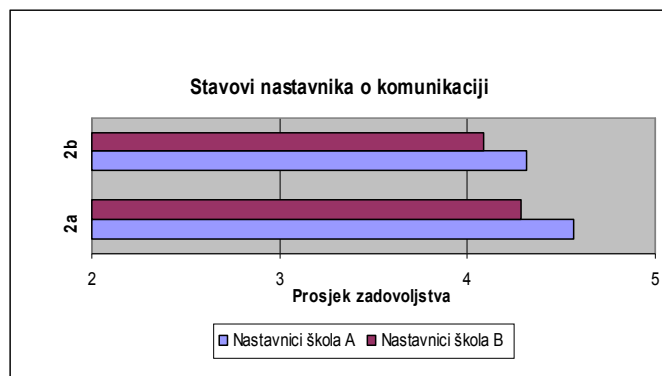
2.2. Vođenje sa aspekta komunikacije u školama

Međusobnom komunikacijom (2a) su zadovoljniji nastavnici i savjetnici u školama A. Zaključak se može izvesti na osnovu vrijednosti razlike u nivou stavova nastavnika i svajetnika, koja ide u korist škola A. Direktori iz obje grupacije škola imaju isti – maksimalni stepen zadovoljstva (nastavnici: +0,28, direktori: 0,00, savjetnici: +0,22).

VOĐENJE - Komunikacija						
	Nastavnici		Direktori		Savjetnici	
	A	B	A	B	A	B
2.a	4,565	4,281	5,000	5,000	4,500	4,285
2.b	4,315	4,084	5,000	4,333	4,000	4,285

Tabela 2. Statistički rezultati druge grupe pitanja (2a -2b)

Kada je u pitanju **međusobno obavješćavanje zaposlenih i rukovodstva** (2b), zadovoljniji su nastavnici i direktori škola A (nastavnici: +0,23, direktori: +0,67, savjetnici: -0,72). Na osnovu podataka iz tabele 2. i slike 4. vidljivo je **da komuniciranje ima zdravije korijene u populaciji škola A**, što znači da je ispunjen još jedan od uslova potrebnih za uspješnije vođenje (u: Agić i ostali, 2006a).



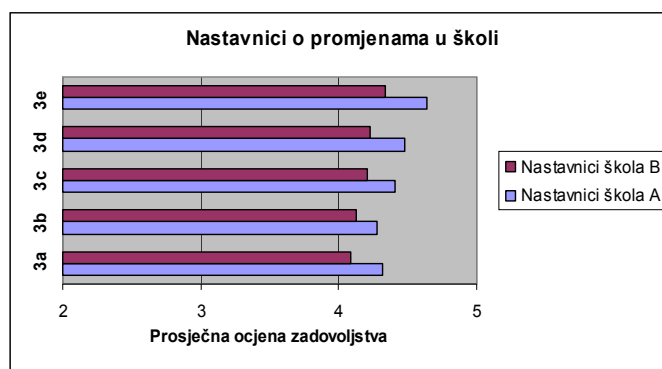
Slika 4. Stavovi nastavnika o komunikaciji u školama

2.3. Vođenje sa aspekta rada na promjenama

VODENJE - rad na promjenama						
	Nastavnici		Direktori		Savjetnici	
	A	B	A	B	A	B
3.a	4,315	4,084	5,000	5,000	5,000	5,000
3.b	4,273	4,126	4,500	4,857	4,500	4,285
3.c	4,407	4,211	4,500	4,428	4,333	4,285
3.d	4,473	4,225	4,500	4,285	4,333	4,571
3.e	4,640	4,338	5,000	4,428	4,500	4,714

Tabela 3: Statistički rezultati druge grupe pitanja (3a -3e)

Po pitanju **sklonosti direktora na uvođenju promjena** (3a), direktori i savjetnici obje grupacije škola iskazuju maksimalno zadovoljstvo, dok su, po tom pitanju zadovoljniji nastavnici škola A (nastavnici: +0,23, direktori i savjetnici: 0,00).

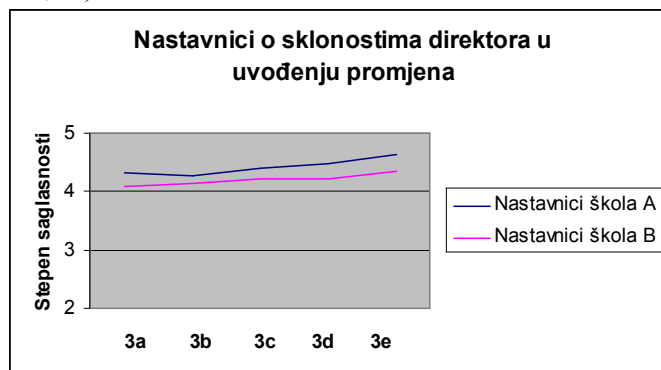


Slika 5. Stavovi nastavnika o sklonostima direktora u uvođenju promjena

Što se tiče **informiranja zaposlenih o promjenama iz vaspitanja i obrazovanja** (3b) nastavnici i savjetnici škola A imaju veći stepen zadovoljstva, što nije slučaj sa direktorima. I u ovom slučaju su direktori škola A samokritičniji od svojih kolega iz grupe škola B (nastavnici + 0,15, direktori: -0,35, savjetnici: +0,22, t-test: 0,37).

U procesu **planiranja promjena i konsultacije sa nastavnicima** (3c), veći stepen zadovoljstva iskazuju ispitanici grupe škola A (nastavnici: +0,20, direktori: +0,08, savjetnici: +0,05). Kada je u pitanju **uvažavanje iniciranja i davanje**

prijedloga za uvođenje promjena (3d) od strane direktora, kao i u prethodnom slučaju, više su zadovoljniji nastavnici i direktori škola A, mišljenje savjetnika o ovom pitanju je skoro identično za obje grupe škola (nastavnici: +0,25, direktori: +0,22, savjetnici: -0,24).



Grafikon 2. Stavovi nastavnika o sklonostima direktora ka uvođenju promjena

Kreativnost u nastavi je više stvar kulture u školama grupe A. Istovremeno, rezultat računanja sa srednjim vrijednostima pokazuje prednost zaposlenika u školama A kada je u pitanju i **inicijativa i podrška nastavnicima u uvođenju inovacija (3e)**. Savjetnici u tom pogledu daju malu prednost direktorima škola B (nastavnici: +0,31, direktori: +0,58, savjetnici: - 0,21).

Uvidom u navedene rezultate, te podatke sa slika 5. kao i grafikona 2. sasvim je moguće izvesti zaključak da **promjene imaju plodnije tlo u školama iz uzorka A**. Aktivan odnos prema promjenama daje poseban smisao u vođenju, jer je u tom slučaju, vođa ili direktor koji ima aktivniji odnos prema promjenama, uspješniji vođa (Agić i ostali, 2006a). To su vođe za 21. vijek.

ZAKLJUČAK

Donošenje odluka je jedna od najvažnijih funkcija koju vođe obavljaju. Neki autori kažu da je lakše donijeti odluku, nego je izmijeniti, što govori o tome da proces donošenja odluka, ni u kom slučaju, nije statičan proces, nego veoma dinamičan. Zato Yukl (1998) odlučivanje stavlja na vrh aktivnosti menadžera/vođe. Svoj stav oko odlučivanja u svojoj školi, ispitanici su dali na osnovu odgovora na postavljena pitanja (1.a – 1.h). Na pitanje da li postoje **konsultacije direktora sa nastavnicima u procesu donošenja odluka** dati su odgovori koji pokazuju veće zadovoljstva ispitanika iz škola A. Dakle, u školama sa obrazovanim direktorima postoji veći nivo konsultacija u procesu donošenja odluka, što potvrđuje i stav Vrooma i Yettona (1973)⁹ koji odnos prema procesu odlučivanja stave u vrh menadžmenta. Oni u fokus stavljaju „kvalitetu odluke i njeno prihvatanje od strane ljudi koji treba da je implementiraju“¹⁰. Očito je da će odluke biti prihvatljivije, ako direktor u procesu odlučivanja, ima veći stepen konsultacija sa zaposlenicima, naročito ako se ona njih direktno tiče.

Kada je u pitanju **mogućnost učešća u organizaciji rada škole**, ponovo je zadovoljstvo tom mogućnošću veće kod nastavnika i direktora iz uzorka A škola. **Uvažavanje prijedloga nastavnika u vezi sa kadrovskim odlukama** je uobičajenije

⁹ u Yukl, G. A. 1998. *Leadership in organisations* 4th Edition. London: Prentice Hall.

¹⁰ Ibidem

u školama A, po mišljenju direktora i savjetnika, dok nastavnici o tome u obje grupacije škola imaju ujednačeno mišljenje (-0,04). Kada je u pitanju uvažavanje mišljenja većine kad je u pitanju **dugoročno planiranje**, postignut je koncenzus svih ispitanika iz grupe škola A. Svi oni imaju izrazito veći nivo slaganja po ovom pitanju. Slično je kod **odluka direktora o ukoru i odgojnim mjerama** gdje su ispitanici škola A iskazali veći stepen zadovoljstva od svojih kolega iz grupacije škola B. Informisanje je prateća pojava uspješnog vođenja a promjena (Fullan, 2001). O **stepenu informisanja o donesenim odlukama** veći stepen slaganja je u školama grupe A, što znači da su obučeniiji direktori, itekako, svjesniji potrebe za informisanjem svojih saradnika, što potkrepljuje tvrdnju da su oni uspješniji direktori, spremniji za rad u promjenama (Agić i ostali, 2006a). Promjene i konflikti idu zajedno, kao „šipka i bubanj“. Informisanje je vjerni saputnik promjena. **Uspješno voditi promjene** znači uspješno savladati otpore i njima izazvane konflikte i ne samo to, nego ih smatrati kao priliku za korist¹¹. Zato je interesantan dobiven stav ispitanika o **odnosu direktora prema konfliktima**.

Pokazalo se da je veće zadovoljstvo nastavnika i direktora iz populacije škola A kada je u pitanju zajedničko rješavanje nastalih konflikata (direktor i nastavnici), što znači da direktori sa većim stepenom obrazovanja iz menadžmenta u obrazovanju više pažnje posvećuju participaciji direktnih učesnika u rješavanju konflikta. Morrison (2003:140) tvrdi da „rješavanje konflikta nije jednostrana odluka“. Često se ističe da su «škole konzervativne institucije koje se tradicionalno opiru promjenama i koje traže načine kako da sačuvaju kontinuitet svojih prošlih iskustava»¹². Zato je bitno da to direktori, unaprijed, znaju, prihvatajući tezu da su otpori promjenama prirodni (Agić i ostali 2006a).

Kada je u pitanju izvlačenje koristi iz konflikta ili „shvatanje konflikta kao prilike“¹³ ispitanici su, na pitanje, da li direktor, **iz konfliktnih situacija** sa saradnicima, **uspjeva izvući korist** za sve i školu u cjelini, pokazuje se da direktori, sa višim nivoom obrazovanja iz menadžmenta u obrazovanju, (škole A) imaju više uspjeha u iskorištavanju nastalih konfliktnih situacija, što je odlika direktora u uspješno izvedenim promjenama¹⁴. U promjenama treba znati sa ljudima, treba ih razumjeti u njihovim strahovima od promjena, jer Gustavson (1955) kaže: „Ljudi se boje drastičnih inovacija, djelimično jer im je draže ono što im je poznato, a djelimično, jer su interesi većine ljudi najčešće vezani uz postojeće stanje“¹⁵.

Interesovao nas je stav ispitanika oko **djelatnosti direktora u radu na promjenama** (pitanja 3.a. – 3.e.). Na pitanje da li je direktor sklon uvođenju inovacija u svim segmentima rada škole, potvrđeno je da je to češći slučaj u školama grupe A, bar kad je u pitanju mišljenje nastavnika, dok direktori, obje grupacije škola, o svojoj vještini i usmjerenosti ka uvođenju promjena imaju isto, veoma visoko,

¹¹ Morrison, K. 2003. *Management theories for educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

¹² Stoll i Fink u Slatina, M. 2004. *Akceleracijom do "škole po mjeri učenika"*. Didaktički putokazi, Časopis za nastavnu teoriju i praksu Broj:31, 2-16. Zenica: Pedagoški zavod i Pedagoški fakultet u Zenici

¹³ Stego u Lyytinen, H.K. (2005) *Change Management in Learning organization*. Priručnik za trening usavršavanje školskih menadžment timova u 'demokratskom školskom menadžmentu', Sarajevo - Tuzla: CES, str.7

¹⁴ Ibidem

¹⁵ u Stoll, L., Fink, D. 2000. *Mijenjajmo naše škole*. Zagreb: Educa, str.19.

mišljenje. Isto mišljenje, kao direktori, imaju savjetnici. O promjenama iz oblasti vaspitanja i obrazovanja češće govore direktori iz škola A, bar kada je u pitanju mišljenje nastavnika i svjetnika (pitanje 3.b.), dok su direktori tih škola, nešto skromniji i samokritičniji, svjesni da priče o promjenama u obrazovanju, naročito onih uspješnih, nikad dosta, jer su obučeni direktori, proučavajući promjene, znali za mišljenje o značaju ljudskih resursa, gdje su bitne ljudske mogućnosti kao resurs, a manje broj ljudi kao resurs¹⁶.

U fazi planiranja promjene svi učesnici škole A su iskazali veći stepen slaganja oko tvrdnje da direktor konsultuje nastanike u planiranju promjene u školi (pit.3.c.). Prirodna i očekivana posljedica toga je očekivan rezultat u odgovoru na pitanje uvažavanja mišljenja i prijedloga nastavnika za uvođenje promjena, gdje su učesnici škola A zadovoljniji od svojih kolega u školama B. Isti stav je, u intenzitetu, jači u školama A kada je u pitanju ohrabivanje nastavnika da sami uvode promjene, što je potvrđeno od mnogih teoretičara o uspješnim liderima promjena. Oni su uspješniji ako motivišu i iniciraju svoje kolege da rade njihov (direktorov) posao¹⁷.

Imajući u vidu rasprave teoretičara (Fullan (2001); Anderson i Ackerman Anderson (2001); Morrison (2003); Chapman i O'Neil (2003) i dr.) o liderima promjena i uspješnom vođenju u promjenama, a na osnovu predočenih rezultata istraživanja, **slijedi da su direktori škola A uspješniji u vođenju u promjenama u svim segmentima**, od inicijacije, planiranja, upotrebe ljudskih resursa do motivacije i vođenja onih koje se promjene tiču. Dakle, direktno slijedi tačnost tvrdnje da postoji razlika u uspješnosti vođenja u odnosu na stepen usavršavanja direktora, čime je **potvrđena postavljena hipoteza istraživanja**.

Može se, na kraju, reći da se isplati ulagati u razvoj direktora, jer su oni ključni ljudi za oslobađanje (ili kočenje) stvaralačkih i kreativnih potencijala nastavnika i ostalih učesnika u obrazovanju.

Literatura

1. Agić, H. 2006. *Razvoj školskog menadžmenta u Bosni i Hercegovini između teorije i primjera dobre prakse*. Sarajevo: CES – Finish Co-operation in the Education Sector of Bosnia and Hercegovina 2003 – 2006 (226-233)
2. Agić, H. i dr. 2006a. *Vođenje u obrazovanju*. Gradačac: JU Narodna biblioteka „Alija Isaković“ Gradačac
3. Anderson, D. and Ackerman Anderson, L. 2001. *Beyond change management*. San Francisco: Jossey-Bass
4. Bakovljević, M. 1997. *Osnovi metodologije pedagoških istraživanja*. Beograd: Naučna knjiga
5. Chapman, E. and O'Neil, L.S. 2003. *Vodstvo: osnovni pojmovi koje svaki menadžer treba znati*, 3.izdanje. Zagreb: Mate
6. Fullan, M.2001. *Leading in a culture of change*, San Francisko: Jossey-Bass
7. Lipičnik, B. i Mežnar, D. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

¹⁶ Lipičnik, B. i Mežnar, D. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resource Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

¹⁷ Chapman, E. and O'Neil, L.S. 2003. *Vodstvo: osnovni pojmovi koje svaki menadžer treba znati*, 3.izdanje. Zagreb: Mate

8. Lyytinen, H.K. (2005) Change Management in Learning organization. *Priručnik za trening usavršavanje školskih menadžment timova u 'demokratskom školskom menadžmentu'*, Sarajevo - Tuzla: CES.
9. Marentič-Požarnik, B. 1987. *Nova pota v izobraževanju učiteljev*. Ljubljana: Državna založba Slovenije
10. Merriam, B. Sharan. 1998. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Franciscisco: Jossey-Bass.
11. Morrison, K. 2003. *Management theories for educational Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
12. Mužić, V. 1979. *Metodologija pedagoškog istraživanja*, IV izdanje, II prerađeno i nadopunjeno izdanje. Sarajevo: IGKRO „Svjetlost“
13. Mužić, V. 1999. *Uvod u metodologiju istraživanja odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Educa
14. Ristić, Ž. 2006. *O istraživanju, metodi i znanju, drugo izdanje*. Beograd: Institut za pedagoška istraživanja
15. Slatina, M. 2004. *Akceleracijom do "škole po mjeri učenika"*. Didaktički putokazi, Časopis za nastavnu teoriju i praksu Broj:31, 2-16. Zenica: Pedagoški zavod i Pedagoški fakultet u Zenici
16. Stoll, L., Fink, D. 2000. *Mijenjajmo naše škole*. Zagreb: Educa
17. Yukl, G. A. 1998. *Leadership in organisations* 4th Edition. London: Prentice Hall.
18. Walker, R. 2006. *AVM Testing: It Is Not as Daunting as You Might Think*. www.facorelogic.com, 25.08.2010.