

RAZVOJ LIDERSTVA ZA EFIKASAN TIMSKI RAD U OSNOVNIM ŠKOLAMA

LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR EFFECTIVE TEAMWORK IN ELEMENTARY SCHOOLS

Jovana Kojdić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Osnovni cilj ovog rada jeste da se predstave karakteristike savremenih modela obrazovnog liderstva koji utiču na formiranje efikasnih timova u školama, prvenstveno onih koji postoje u školskoj praksi. Prvi deo rada odnosi se na pregled teorijskih razmatranja i rezultata empirijskih istraživanja pedagoškog, transformacionog i distribuiranog liderstva u školskom okruženju, kao i razmatranja timova u školama. Drugi deo rada posvećen je analizi ankete kojom je obuhvaćeno 40 ispitanika. Ovaj rad analizira razvoj liderstva za efikasan timski rad u osnovnim školama. Rezultati istraživanja predstavljaju osnov za bolje razumevanje i veću posvećenost razvoju lidera i samog odnosa između lidera i timova u školama i povećanju odgovornosti svih zaposlenih u cilju uspeha škola i napretka celokupnog društva.

Ključne reči: Liderstvo, timski rad, liderstvo u obrazovanju, efikasnost timskog rada

Abstract – The main goal of this paper is to present the characteristics of modern models of educational leadership that influence the formation of effective teams in schools, primarily those that exist in school practice. The first part of the paper refers to the review of theoretical considerations and results of empirical research on pedagogical, transformational and distributed leadership in the school environment, as well as consideration of teams in schools. The second part of the paper is devoted to the analysis of the survey, which included 40 respondents. This paper analyzes leadership development for effective teamwork in elementary schools. The results of the research represent the basis for a better understanding and greater commitment to the development of leaders and the very relationship between leaders and teams in schools and increasing the responsibility of all employees with the aim of the success of schools and the progress of the entire society.

Keywords: Leadership, teamwork, leadership in education, effectiveness of teamwork

1. UVOD

Fenomen liderstva je star koliko i civilizacija, a koren reči koji se odnosi na pravo značenje liderstva se može naći u staropersijskom, u značenju ići, putovati.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Jelena Čulibrk, vanredni profesor

Ići, putovati znači namerno menjati mesto, ideju, zadatak, doživljaj. Lider nije samo „vođa puta“, on je podjednako usmeren i na put i na ostale putnike, na probleme i efekte, na emocije i aktivnosti.

Školski lideri unapređuju obrazovna postignuća učenika kroz snažan uticaj na motivaciju nastavnika i radne uslove u njihovim školama [1]. Iako je uočena potreba za kvalitetnim liderima u obrazovanju, još uvek su nedovoljno poznata liderska ponašanja koja rezultiraju željenim ishodima. U suštini, liderstvo je ključno za savladavanje izazova u današnjem poslovnom svetu i obrazovanju, jer omogućava prilagodljivost i napredak. Nastavnici su poput vođa koji ne samo da poučavaju, već i inspirišu i podržavaju učenike na njihovom putovanju učenja. Njihova sposobnost da usmeravaju, motivišu i angažuju učenike ima ogroman uticaj na kvalitet nastave i školsku atmosferu. Različiti stilovi liderstva nastavnika doprinose raznolikosti i bogatstvu učenja, stvarajući prostor za svakog učenika da se razvija na svoj način. Stoga, istraživanje i razumevanje efektivnih liderskih pristupa postaje ključno za postizanje uspeha u obrazovanju i stvaranju inspirativnog okruženja za učenje.

2. LIDERSTVO

2.1. Definicija liderstva

Liderstvo se definiše kao „proces motivisanja drugih da preuzmu delovanje u pravcu grupnog cilja“. Odnosno „proces kojim pojedinac utiče na grupu da bi postigli određeni cilj“ malo šira definicija bi mogla biti „proces uticaja na delovanje organizovane grupe u njihovim aktivnostima definisanja i ostvarenja cilja.“ Lideri u obrazovnim ustanovama danas, više nego ikada treba da rade na jačanju svojih liderskih pozicija, nezavisno da li preferiraju transformaciono, pedagoško ili distribuirano liderstvo, jer kvalitet rada ustanova koje vode u velikoj meri zavisi od znanja, veština i stavova koje ih čine kompetentnim i na ovom polju. Liderstvo, osim što se definiše kao proces koji inspiriše i podržava druge ka ostvarenju zajedničkih ciljeva, predstavlja i put kojim lideri prate svoje kolege u postizanju uspeha. Ovo naglašava važnost međusobnog poverenja i podrške među članovima tima, kao i potrebu za jasno postavljenim ciljevima koji ih motivišu. Liderstvo, dakle, nije samo stvar pojedinca, već i rezultat timskog rada i međusobne interakcije unutar organizacije. Kroz razvoj tehničkih, humanističkih i konceptualnih veština, lideri grade mostove poverenja i saradnje, omogućavajući svakom članu tima da doprinese zajedničkom uspehu na svoj način.

2.2. Liderstvo u obrazovanju

Liderstvo u obrazovanju igra ključnu ulogu u oblikovanju i unapređenju kvaliteta obrazovnog sistema. Ono podrazumeva sposobnost da se vode škole, obrazovne institucije i sistemi na način koji podstiče napredak, inovacije i uključivanje svih učesnika u obrazovnom procesu. U oblasti obrazovanja, veliki značaj ima liderstvo u obrazovanju, odnosno, od nastavnika, pedagoga, direktora se više ne očekuje samo obavljanje primarnih poslova u vezi sa nastavom i učenjem, već i učestvovanje u izgradnji i razvoju škola, kao i pedagoške ustanove, čiji je cilj sem prenošenja znanja i izgradnja ličnosti samog učenika. Dva najpoznatija modela liderstva u školi su pedagoško (instrukciono) i transformaciono (Hallinger, 2003). Pedagoško liderstvo je specifičan oblik liderstva u obrazovanju, fokusiran prvenstveno na unapređenje nastavnog procesa i učenja, sa naglaskom na podršku i razvoj učenika i nastavnika. Hallinger [2] [3] kao tri komponente pedagoškog liderstva navodi *definisanje misije škole, rukovođenje nastavom i kreiranje pozitivne školske klime*. Savremena shvatanja proširuju koncept pedagoškog liderstva i naglašavaju njegovu povezanost sa organizacionim nadzorstvom.

Transformaciono liderstvo je najčešće korišćen model, usmeren je na transformaciju škole u efektivnu organizaciju. Kod transformacionog liderstva je najbitnije da lideri pridobiju članove organizacije da veruju u njihovu viziju uspeha, ali naravno da interes organizacije bude na prvom mestu. Transformaciono liderstvo čine četiri osnovne dimenzije: idealizovani uticaj, inspirativna motivacija, intelektualna stimulacija i individualizovano uvažavanje. Idealizovani uticaj podrazumeva da sledbenici uče ugledajući se na osobine i ponašanja lidera [4]. Osnovne razlike između transformacionog i pedagoškog liderstva tiču se nivoa promena u školi [2]. Transformacioni lideri su orijentisani na građenje profesionalnih zajednica kroz isticanje potreba nastavnika i kroz povezivanje ciljeva škole sa ličnim ciljevima nastavnika [5]. Neki autori smatraju da su razlike između predstavljenih modela obrazovnog liderstva prenaplaćene. Distribuirano liderstvo je ono koje nije usmereno na direktora već stavlja fokus na profesionalne grupe i pojedince unutar kolektiva. Distribuirano liderstvo u obrazovanju omogućava školama da budu fleksibilnije, inovativnije i otpornije. Distribuirano liderstvo može dovesti do veće efikasnosti u vođenju škole. Kroz raspodelu zadataka i odgovornosti, poslovi se brže završavaju, a školski lideri mogu se fokusirati na strateške odluke, dok drugi članovi tima preuzimaju operativne zadatke.

3. TIMSKI RAD

3.1. Koncept efikasnog timskog rada

Timski rad je veoma važan aspekt rada škole. To nije samo sakupljanje teretskih znanja već aktivno učestvovanje u procesu nastave, kao i funkcionisanja škole. Timski rad jeste zajedničko, sinhronizovano angažovanje stručnjaka

(osoba) različitih ili istih profesija na istom zadatku. Kroz timski rad, nastavnici, administrativno osoblje i školsko rukovodstvo mogu zajednički raditi na postizanju zajedničkih ciljeva, što rezultira boljim obrazovnim ishodima za učenike i poboljšanjem školske kulture. Efikasni timski rad podrazumeva saradnju, otvorenu komunikaciju, međusobno poverenje i zajedničko rešavanje problema.

Timski rad između nastavnog osoblja i školskog rukovodstva je ključan za efikasno funkcionisanje škole. Rukovodstvo pruža viziju i smernice, dok timovi nastavnika i administrativno osoblje rade na implementaciji tih ciljeva. Efikasan timski rad u školi nije samo organizacija ljudi, već zajednički napor usmeren ka postizanju zajedničkih ciljeva. Timovi se oslanjaju na međusobnu podršku, razmenu ideja i rešavanje problema zajedno. Direktori imaju ključnu ulogu u formiranju timova i obezbeđivanju uslova za njihov uspeh, a osećaj zajedništva unutar tima ključan je za postizanje ciljeva. Važno je negovati međusobno razumevanje i poštovanje među članovima tima kako bi radili efikasno i uspešno. Timovi omogućavaju efikasnije rešavanje problema kroz zajedničko planiranje i razmenu ideja. Osnovna svrha timskog rada u školama je poboljšanje obrazovnog procesa, postizanje bolje organizacije i razvoj podržavajućeg školskog okruženja. U školama se formiraju stručni timovi za:

- Samovrednovanje rada škole,
- Školsko razvojno planiranje,
- Tim za zaštitu dece od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja,
- Tim za izradu Školskog programa,
- Tim za inkluzivno obrazovanje,
- Učenički parlament, ali i mnogi drugi timovi u zavisnosti od problema, situacije, lokalne zajednice u kojoj škola deluje.

Efikasno funkcionisanje timova omogućava školi da brže i efikasnije odgovori na izazove i potrebe svoje zajednice, stvarajući dinamično i podržavajuće obrazovno okruženje.

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

4.1. Predmet istraživanja

Istraživanje se fokusira na uticaj različitih stilova liderstva na saradnju među nastavnicima i timovima u našoj školi, koja ima 50 zaposlenih. U timu su visokoobrazovani nastavnici, srednje obrazovane higijeničarke, kao i stručnjaci koji se bave zaštitom od nasilja i decom sa posebnim potrebama. Pedagog i direktori blisko sarađuju sa socijalnim službama, što dodatno jača podršku učenicima. Ključne karakteristike uspešnog liderstva, poput komunikacionih veština i emocionalne inteligencije, biće istražene kako bi se otkrilo šta motiviše timove. Takođe, proučiće se kako školska kultura i vrednosti oblikuju liderstvo, kao i izazovi s kojima se lideri susreću, poput nedostatka resursa. Istraživanje će koristiti kombinaciju anketa, intervju a i studija slučaja, omogućavajući dublje razumevanje timske dinamike i unapređenje praksi koje poboljšavaju školsku klimu.

4.2 Hipoteze istraživanja

Primarna hipoteza: Postoji značajna pozitivna povezanost između stilova liderstva u osnovnim školama i efikasnosti timskog rada među nastavnicima. U školi sa 50 zaposlenih, raznoliki stilovi liderstva mogu doprineti boljoj saradnji, posebno u timovima za zaštitu od nasilja i decu sa posebnim potrebama.

Sekundarna hipoteza 1: Nastavnici koji dobijaju podršku u razvoju liderskih vještina pokazuju veću efikasnost u timskom radu. U školi, podrška u razvoju liderstva može pomoći nastavnicima da bolje vode svoje timove i unaprede saradnju.

Sekundarna hipoteza 2: Školska kultura koja promovira saradnju i zajedničko donošenje odluka jača efikasno liderstvo. U školi gde direktori i pedagog rade sa socijalnim službama, otvorena komunikacija može poboljšati timsku dinamiku.

Sekundarna hipoteza 3: Škole sa snažnim liderstvom među nastavnicima imaju bolju komunikaciju i koheziju. U školi sa 50 zaposlenih, razvijeni stilovi liderstva mogu omogućiti jaču povezanost i jasniju komunikaciju unutar timova.

Sekundarna hipoteza 4: Iako postoje izazovi u razvoju liderstva, njihovo prevazilaženje značajno poboljšava timski rad. U ovoj školi, lideri se suočavaju sa raznim preprekama, ali strategije za njihovo prevazilaženje mogu stvoriti jače timove i efikasniji rad.

4.3. Instrument istraživanja

Prilikom istraživanja korišćena je metoda ispitivanja reprezentativnog uzorka anketiranjem. Upitnik se sastojao od tvrdnji sa skalom stavova Likertovog tipa, kod kojih je ispitanik birao jednu od ponuđenih alternativa odgovora, onu koja najviše odgovara njegovom konkretnom stavu i mišljenju. Svaki stav je imao pet modaliteta odgovora: *Ne slažem se*, *Delimično se ne slažem*, *Nisam siguran/na*, *ne znam*, *Delimično se slažem* i *Slažem se*. Korišćeni upitnik, kao osnovni instrument ankete, koncipiran je namenski za potrebe istraživanja, a u skladu sa ciljevima i hipotezom rada. Ispitivanje je obavljeno direktno, što znači da su ispitanici bili unapred obavješteni o činjenici da se podvrgavaju ispitivanju, ali nisu detaljno obavješteni o temi i ciljevima ispitivanja, kako bi se izbegli socijalno poželjni odgovori. Upitnik su popunjavali nastavnici i osoblje škole, gde su se pitanja odnosila na transformaciono liderstvo i efikasnost timova.

4.4. Uzorak istraživanja

Uzorak čine zaposleni iz organizacija javnog sistema. Na odabir je uticala i voljnost i predusretljivost ispitanika da učestvuju u ovom istraživanju. Uzorak je prigodno sačinjen od ukupno 40 ispitanika, od toga 31 ispitanika muškog pola, odnosno 77,5% i 9 ispitanika ženskog pola odnosno 22,5%. U starosnoj grupi od 36-45 godina je bilo

13 ispitanika, odnosno 32,5%, u starosnoj grupi iznad 56 godina 10 ispitanika, odnosno 25%, u starosnoj grupi od 46-55 godina 8 ispitanika, odnosno 20%, u starosnoj grupi od 26-35 godina 7, odnosno 17,5% i u starosnoj grupi do 25 godina 2 ispitanika, odnosno 5%. Kod obeležja radnog staža ispitanika najviše je zastupljena grupa od 6-15 godina, koju čine 14 ispitanika, odnosno 35%, koja je veća od učestalosti grupe 16-25 godina (10, 25%), kao I grupe preko 26 godina (10, 25%) koje imaju iste podatke, značajno veća od učestalosti grupe do 5 godina (6, 15%). Kod obeležja nivo obrazovanja najviše je bio zastupljen nivo obrazovanja VSS koji je imalo 25 ispitanika, odnosno 62,5%, koji je bio značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja SSS koji je imalo 11 ispitanika (27,5%), a značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja magistar nauka koji je imalo 3 ispitanika (7,5%) i značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja doktor nauka koji je imalo 1 ispitanika (2,5%). Kod obeležja tip obrazovanja najviše je bio zastupljen tip obrazovanja ostali tipovi obrazovanja, koji je imalo 16 ispitanika, odnosno 40%, čija zastupljenost je bila značajno veća od učestalosti tipa obrazovanja društveno-humanističke struke (12; 30%), značajno veća od učestalosti tipa obrazovanja prirodno-matematičke struke (6; 15%), i tipa obrazovanja tehničko-tehnološke struke (6; 15%), koji imaju iste podatke.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Hipoteze istraživanja su bile ispitane u ovom poglavlju o razvoju liderstva za efikasan timski rad u osnovnim školama. U školi sa 50 zaposlenih, koja obuhvata visokoobrazovane nastavnike, srednje obrazovane higijeničarke i timove za zaštitu od nasilja i decu sa posebnim potrebama, jasnoća u ciljevima može značajno doprineti produktivnosti i ostvarivanju zajedničkih ciljeva. Manja zastupljenost nesigurnosti ili neslaganja ukazuje na stabilnu atmosferu koja može dodatno podsticati timsku saradnju. Uloga direktora i pedagoga, koji sarađuju sa socijalnim službama, takođe je važna u održavanju pozitivnog okruženja, jer podržavaju jasnu komunikaciju i zajednički rad ka postavljenim ciljevima. Rezultati ukazuju na potrebu za dodatnim radom na motivaciji i inspiraciji kako bi se postiglo potpuno usklađivanje u viziji budućnosti; ukazuju na pozitivnu dinamiku unutar tima, gde većina zaposlenih pokazuje posvećenost unapređenju, dok je broj skeptičnih ili nesigurnih članova minimalan; rad na motivaciji i jačanju zajedničkog duha, kako bi se postigla potpuna usklađenost i podstakla veća motivacija unutar tima; značajno doprinosi jačanju poverenja i saradnje unutar grupe; sugerišu da većina članova tima oseća da svojim ponašanjem i radom pružaju vredne uzore, iako možda ne u potpunosti, sugerišu da većina članova tima smatra da njihovi lideri i kolege postavljaju uzoran primer kroz svoje ponašanje i rad; ukazuju na efektivnost strategija za izgradnju timskog duha, što može doprineti povećanju produktivnosti i pozitivnoj dinamici unutar grupe; sugerišu veoma pozitivan uticaj na zajedništvo i efikasnost unutar tima; ohrabrujući su za liderstvo, jer pokazuju da njihovi naponi u promovisanju zajedničkog

rada imaju pozitivan efekat na timsku efikasnost i atmosferu; ukazuju na pozitivne efekte napora usmerenih na jačanje timске kohezije i međusobne saradnje; ukazuju na to da većina zaposlenih u školi oseća postojanje visokih očekivanja u svom radnom okruženju; ukazuju na to da su visoki standardi prepoznati i široko prihvaćeni među članovima tima, što može dodatno motivisati zaposlene da teže izvrsnosti i unaprede svoje performanse; ukazuju na pozitivnu atmosferu u timu, gde su uzajamno poštovanje i pažnja prema osećanjima kolega duboko ukorenjeni, što može doprineti stvaranju podržavajućeg i harmoničnog radnog okruženja; ukazuju na vrednovanje pažnje i empatije, čime se stvara harmonično radno okruženje; naglašavaju sklonost tima ka istraživanju i inovacijama; oslikavaju pozitivan trend unutar tima; ukazuju na pozitivnu sklonost ka kreativnom razmišljanju i preispitivanju statusa quo; sugerišu da tim vrednuje izvrsnost; značajno doprinose motivaciji i angažovanosti zaposlenih, jačajući timski duh i efikasnost; ukazuju na prisutnost ideje stalnog usavršavanja, ali i na izazove u njenoj implementaciji; pokazuju solidan nivo poverenja i otvorenosti, ali istovremeno sugerišu prostor za unapređenje kako bi svi članovi tima imali potpuno poverenje u međusobnu komunikaciju; sugerišu da tim većinom doživljava rad u zajedništvu kao motivišući; ukazuju da većina tima oseća značajnu posvećenost zajedničkoj misiji; pokazuju da tim ima čvrsto uverenje u svoje sposobnosti, ali i otvorenost za dalji razvoj i usavršavanje.

6. ZAKLJUČAK

Zaključak ovog istraživanja potvrđuje ključnu ulogu liderstva u osnovnim školama i njegovu sposobnost da transformiše obrazovni proces. Liderstvo, koje ima svoje korene u staropersijskom izrazu za „putovanje“, danas se ne odnosi samo na vođenje ka cilju, već i na brigu o svim učesnicima u obrazovnom procesu – učenicima i nastavnicima. U savremenom obrazovnom okruženju, efikasno liderstvo je od suštinskog značaja za upravljanje promenama koje donose tehnološki i društveni napreci, te za obezbeđivanje visokog kvaliteta obrazovanja. Ovim istraživačkim radom pokazali smo i značaj timskih lidera i timskog liderstva u školama. Dobar timski lider ima ključnu ulogu kod stvaranja tima, selektovanja članova tima i stvaranjem odgovarajuće timске atmosfere. Ukoliko se u samom početku uspostavi dobro timsko liderstvo tim će moći nesmetano da se razvija, a njegov učinak i efikasnost će biti na visokom nivou. Rezultati istraživanja pokazuju da lideri u školama imaju ključnu ulogu u oblikovanju i unapređenju obrazovnog procesa. Liderstvo u obrazovanju obuhvata ne samo upravljanje resursima, već i stvaranje inspirativnog i podržavajućeg radnog okruženja. Efikasni lideri, koji koriste stilove kao što je transformacijsko liderstvo, uspevaju da motivišu i angažuju svoje timove, što direktno doprinosi poboljšanju kvaliteta nastave i većoj angažovanosti učenika. Postavljanjem jasnih ciljeva, ohrabriranjem otvorene komunikacije i pružanjem kontinuirane podrške, ovi lideri stvaraju pozitivnu radnu klimu i podstiču timsku saradnju. Zaključno, efikasno liderstvo u školama ne samo da doprinosi ostvarivanju obrazovnih ciljeva, već i stvara atmosferu koja podržava inovativnost i saradnju. Ovo istraživanje naglašava potrebu za daljim istraživanjima i

razvojem praksi koje mogu dodatno unaprediti liderstvo i timsku dinamiku u osnovnim školama. Razumevanje i primena efikasnih liderskih pristupa može značajno doprineti sveukupnom razvoju obrazovnog sistema i unapređenju obrazovnih rezultata, pružajući time bolju osnovu za rast i uspeh svih učesnika u obrazovnom procesu. Zaključak rada potvrđuje da je razvoj liderstva u osnovnim školama presudan za uspešan i efikasan timski rad, a samim tim i za sveukupno unapređenje obrazovnog procesa i stvaranje pozitivnog školskog okruženja.

7. LITERATURA

- [1] Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42
- [2] Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-352.
- [3] Hallinger, P. (2005). Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3), 221-239.
- [4] Siangchokyoo, N., Klinger, R. L., & Campion, E. D. (2020). Follower Transformation as the Linchpin of Transformation Leadership Theory: A Systematic Review and Future Research Agenda.
- [5] Urick, A., & Bowers, A. J. (2014). What are the different types of principals across the United States? A latent class analysis of principal perception of leadership. *Educational Administration Quarterly*, 50(1), 96-134.

Kratka biografija:



Jovana Kojdić rođena je u Novom Sadu 1997. god. Završila je SSŠ „Dr Radivoj Uvalić“ u Bačkoj Palanci, a potom 2022. godine osnovne studije iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment na Fakultetu tehničkih nauka. Master rad iz oblasti Inženjerski menadžment – menadžment ljudskih resursa na istom fakultetu 2024. god. kontakt: jovana.kojdic1@gmail.com