

Upravljanje i rukovođenje u osnovnim školama u Srbiji

Rezime: Cilj ovog rada bio je da se utvrdi da li se i u kojoj meri, podudaraju teorija i praksa rukovođenja u osnovnim školama u Srbiji. U radu se iznose i interpretiraju rezultati istraživanja fenomena rukovođenja i uloge direktora osnovnih škola. Za istraživanje je poslužio nam je anketni upitnik. U obradi rezultata istraživanja koristili smo statistički softver SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) koji je namenjen statističkoj obradi kvantitativnih i kvalitativnih podataka iz područja društvenih istraživanja.

Ključne reči: Neprofitne organizacije, menadžment, organizacione promene,

Summary: The purpose of this issue is to determine does, and how much leadership thiorly and practise coincides in elementary school in Serbia. In this article are present and interpret results of leadership phenomena and role of elementary-school principals. To carry out this research, we have used a questionnaire. To process qualitative and quantitative information's we have used Statistical Package for the Social Sciences software.

Keywords: nonprofit organization, mamangement, organization change

1. UVOD

Pojam upravljanja u organizacionim sistemima obuhvata identifikovanje grupe ljudi koji donose strateške (najčešće dugoročne) odluke u preduzeima. Upravljanje školom je niz međusobno povezanih aktivnosti usmerenih na strategiju i taktiku upravljanja nastavnicima, kroz obrazovanje i obuku učenika i sticanje radnog i profesionalnog iskustva nastavnika. Rukovodeća uloga direktora osnovne škole je kontinuirani proces upravljanja svim vrstama znanja da bi se zadovoljile aktuelne i buduće potrebe,

* Rad je primljen 2. februara 2009. godine i na zahtev recenzenata, bio je dva puta na reviziji kod autora

** Osnovna škola "Sanja Marinković", Zemun

*** Atlas Copco, Beograd, strahinja.cvijanovic@rs.atlascopco.com

**** Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad

identifikovalo, koristilo i razvijalo znanje kao i stvaranje uspešnih nastavnika. Direktor škole je jednim delom upravljač, a drugim, većim delom je rukovodilac.

Istraživanjem rukovodeće uloge direktora osnovne škole u ovom radu želi se upotpuniti saznanje o uticaju direktora na uspešno vođenje osnovne škole. Ovim istraživanjem se želi dokazati da je cilj upravljanja školom unapređenje nastavnog procesa, praćenje i ocenjivanje uspešnosti učenika pri usvajanju znanja. Istraživanjem se želi da se dođe do rezultata kao se vrši prenošenje znanja i širenje znanja u celoj školi. Utvrditi postupak obezbeđenja potrebnog znanja da bi na taj način bili uspešni nastavnici kao pojedinci, pa tako i direktor osnovne škole. Na ovaj način dobiće se odgovori na brojna pitanja vezana za potrebnim veštinama i znanjima u školi i njihov uticaj na uspešnije vođenje osnovne škole. Direktor osnovne škole na ovaj način vrši podsticaj i obezbeđivanje kvalitetnog razvoja novih znanja, pružanja podrške za usvajanje znanja iz spoljašnjih izvora i razvijanje sposobnosti njihove uspešne primene. Direktor osnovne škole bi trebao da obezbedi da se novo stečena znanja distribuiraju učenicima kojima je ono potrebno radi daljeg školovanja, kao i da svako u školi zna gde i kako može da ga dobije. Direktor osnovne škole treba da prati, podstiče i olakšava sve aktivnosti vezane za sticanje znanja učenika, da osposobljava, izgrađuje i organizuje nastavnike, da efikasno distribuiraju znanje učenicima.

S obzirom na izuzetnu važnost uloge direktora osnovne škole, njegovih potrebnih znanja i veština da bi radio jednu ovako složenu funkciju, ovim istraživanjem se želi utvrditi koliko rukovodeća uloga direktora osnovne škole utiče na efikasnost upravljanja.

Ovim istraživanje se želi upotpuniti naučno saznanje koliko menadžeri koriste znanje i veštine i koliki je njihov uticaj na upravljanje u svojim školama i koliko koriste veštine i znanje koje je stečeno tokom obrazovanja na studijama, a koliko stečeno znanje u praksi utiče na uspešnost rada škole.

2. PREDMET I METODE ISTRAŽIVANJA

Uspešno obavljanje funkcije direktora osnovne škole zahteva određena znanja i veština. Najpoznatija podela znanja i veština, koje direktori moraju posedovati, je:

- a) tehnička ili stručna znanja i veštine.
- b) socijalna znanja ili znanja u ophođenju ljudima i
- c) konceptualna znanja i veštine, odnosno znanja obikovanja ili strategijska znanja.

Tehnička ili stručna znanja i veštine uključuju specijalizovana znanja određenog područja ili struke, analitičke sposobnosti određene specijalnosti kao i znanja primene specifičnih modela, metoda, tehnika i postupaka za rešavanje specifičnih problema u određenom području rada. To su znanja, prvenstveno,

usmerena na rad sa »stvarima«, procesima ili objektima sa zadatkom da obavljaju tehničke, specijalističke aktivnosti unutar škole, tj. znanja struke, odnosno metoda i tehnika u izvršavanju posla.

Socijalna znanja i veštine ili veštine rada u ophođenja s ljudima odnose se na sposobnosti direktora osnovne škole da uspešno komuniciraju, motivišu, usmeravaju i vode pojedince i grupe, izgrađuju odnose saradnje i timskog rada, stvaraju podršku i sigurnost visoke participacije svih članova škole u odlučivanju o svim relevantnim stvarima koje na njih utiču. Ta se znanja prvenstveno odnose na rad s ljudima. Socijalna znanja i veštine moraju da budu prisutna i vidljiva u svim aktivnostima i to tako da bitno određuju ukupnu orijentaciju i stil ponašanja direktora osnovne škole. Ta znanja i veštine određuju uspešnost direktora osnovne škole u vođenju ljudi, a time značajno utiču i na njihovu ukupnu uspešnost.

Konceptualna ili strategijska znanja i veštine uključuju sposobnost stvaranja vizije budućnosti, sagledavanja škole kao celine, visokomeđuzavisnosti različitih funkcija i aktivnosti kao i sposobnosti sagledavanja delovanja promena u okruženju. Ta se znanja i veštine odnose i na sagledavanje odnosa i povezanosti škole i njene uže (mikro) i šire (makro) okruženje kao i razumevanje složenosti nastavnog procesa i činilaca koji uslovljavaju, ali i izvora konkurentne sposobnosti škola u okruženju. Konceptualna znanja i veštine su ključni za koordiniranje i integrisanje svih poslovnih aktivnosti i interesa, utvrđivanje prioriteta između konfliktnih ciljeva i kriterijuma, pa definisanje i planiranje strategije i budućnosti škole.

Direktori osnovne škole moraju posedovati određena znanja i veštine iz upravljanja. Diferencijacija među direktorima ogleda se u tome koliko pojedinih znanja poseduje neki direktor. Uspeh direktora osnovne škole, zavisi od toga kako direktor kombinuje i razvija posebna znanja za efikasnu nastavu na svim predmetima. Tehnička znanja će biti najvažnija za upravljanje školom sa administrativnim osobljem, dok će konceptualna znanja i znanja oblikovanja biti potrebna za određene predmete. Znanja u ophođenju, odnosno komuniciranju s ljudima će biti podjednako važna na svim nivoima upravljanja, što je potpuno razumljivo, jer direktori na svakom nivou upravljanja usmeravaju svoje saradnike u pravcu ostvarivanja ciljeva škole. Budući direktori osnovnih škola rade u različitim uslovima, u uslovima turbulentnog okruženja i sve oštrije konkurencije na tržištu, neophodno je da se kontinuirano edukuju za nove i nove situacije. Postoji mnogo modaliteta i načina izvođenja tog obrazovanja, među kojima primat ima tzv. »kućni trening«, tj. obrazovanje u školi putem T-grupa (trening grupa) i radionica. Pored toga prisutni su i sledeći načini obrazovanja, kao što su: konferencijski programi, univerzitetski seminari, kursevi, odnosno programi za direktore osnovne škole, koji mogu trajati duže ili kraće, zavisno od zahteva naručioca programa edukacije; samostalno proučavanje relevantne literature; programi stimulacije zaposlenih; specijalni trening-programi i slično.

U ovom radu istraživaće se koliko direktori osnovne škole treba da poseduju znanja i veština, i ako ih poseduju koliko ih implementiraju u praksi. Propusti direktora ako ne poseduju određena znanja ne događaju se zbog toga što oni ne

poseduju određena znanja, već najčešće zbog toga što nisu u stanju ili nae žele da ih primene. Posedovanje znanja i veština je na neki način, elementarni čin upravljanja. Uprkos tome, proučavanje neuspeha direktora škole redovno pokazuju da im je glavna ili jedan od glavnih zadataka nedovoljno poznavanje sistema upravljanja. Iako će izrada grafika i opšte utvrđenih ciljeva i zadataka direktora pomoći pri stvaranju znanja i veština, a njihova implementacija će biti osnov pri postavljanju hipoteza u ovom istraživanju. Istraživanjem se dokazuje korelacija između znanja i veština i njihove kontrole. Imajući u vidu dosadašnji rezultate istraživanja znanja i veština kod nas i u svetu i ti rezultati govore da nije utvrđeno koliko znanje utiče na efikasnost upravljanja školom. Zato smatramo da je ovo istraživanje potrebno izvršiti da bi se pomoću dobijenih rezultata, zatim njihove primene povećala efikasnost upravljanja školom. U ovom istraživanju želimo da proverimo sledeće hipoteze:

1. Opšta hipoteza: Ljudi na rukovodećim mestima u školi imaju različit pristup prema znanju i veštinama, kao posledicu individualne psihologije, obrazovanja, kulture sredine u kojoj se razvijaju i rade.
2. Posebne hipoteze: Postoji razlika u zahtevima koji se posavljaju pred direktore u njihovom upravljačkom radu, koji se odnose na znanje i veštine u školi.

Postoji visoka korelacija između znanja i veština u upravljanju školom i njene poslovne efikasnosti. Moguće je rangiranje nivoa znanja i veština po važnosti i istražiti korelaciju između znanja i veština i koliko one utiču na efikasnost rada škole. Permanentne promene posebno u oblasti upravljanja, iziskuju permanentno sticanje znanja i veština direktora osnovne škole, kako bi njihova ukupna aktivnost primereno odgovarala na sveukupnost promena.

U Beogradu je sprovedeno kompleksno istraživanje znanja i veština i njihov bitan uticaj na povećanje efikasnosti rada škole. Na osnovu istraživanja će se utvrditi kako znanje i veštine najviše utiču na efikasnost upravljanja školom. Organizacija istraživanja je urađena kroz uobičajene faze: pripremanje istraživanja, koncipiranje metodologije istraživanja, projektovanje i izrada instrumenata i postupaka istraživanja, realizacija istraživanja, izbor učesnika u istraživanju i dr. radi prikupljanja neophodnih podataka, zatim obrade podataka komparativnom analizom i faktorskom analizom, zatim obrade podataka i najzad finalni rad uz pomoć dobijenih podataka. Kao najcelishodnija metoda s obzirom na tip istraživanja koje će se primeniti može se smatrati opravdanim opredeljenje za sledeće osnovne istraživačke metode:

- analiza i analogija,
- komparativna analiza,
- faktorska analiza i metoda modelovanja.

Ove metode će se upotrebiti zbog toga, što daju saznavnu vrednost putem kvantitativne određenosti na bazi kvalitativnih pokazatelja svih masovnih pojava koje će biti zastupljene u ovom radu. Na osnovu naučne obrade prikupljenih podataka moguće je formirati naučni stav, doneti mišljenje i dati postavku o

postojećem i verovarnoće očekivanje budućih stanja sistema. Na osnovu postavljenih osnovnih ciljeva i zadataka, istraživanje predmeta ovog rada, koristiće se sledeće analize:

- Strukturna analiza, kao metoda otkrića same strukture relevantnih činjenica, tj. podela ovog rada da bi se dobila jasna predstava.
- Funkcijska analiza, kao metod ili postupak otkrića međusobnih zavisnosti i odnosa činilaca kroz statističke i dinamičke procese delovanja, kvalitativne i kvantitativne forme odnosa.
- Generička analiza kao metod ili postupak čiji je cilj otkriće opštih promena njihovog razvoja na bazi funkcionalne zavisnosti činjenica u svojoj posebnosti i opštosti.

Istraživanje je sprovedeno u osnovnim školama u Beogradu u svim gradskim opštinama.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

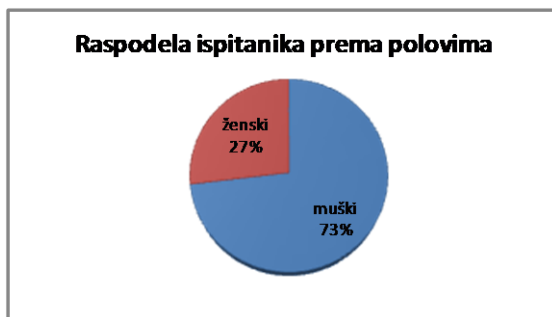
U novije vreme posebno aktuelan i interesantan problem postaju istraživanja polne strukture menadžmenta iz tri razloga:

1. Savremena društva i škole su sve osetljivija na kulturne i druge oblike diskriminacije na radu;
2. Sve se više ističe različitost pa i superiornost tzv. "ženskog stila menadžmenta" primenjenog novim poslovnim uslovima i ulozi menadžera, orijentisanom na maksimalan razvoj i korišćenje ljudskih resursa, kao najvažnije imovine svake škole;
3. Upravljanje različitostu i raznolikošću (managing diversity), u koju spada i polna različitost, postaje vrlo važna orijentacija i preokupacija modernih menadžera i škola. Polnu strukturu analiziranih rukovodilaca pokazuje Tabela 1.

Tabela 2. Polna struktura analiziranih rukovodilaca

pol	broj ispitanika
muški	38
ženski	14
UKUPNO	52

Kada se radi o polovima rukovodilaca izraženih procentualno, postoji statistička značajnost između polova na kojoj se nalaze muškarci ili žene rukovodioci, koja govori da se žene po pravilu, nalaze mnogo ređe na rukovodećim položajima, kako to pokazuje tabela 1. Vrlo se jasno pokazuje mušku dominaciju u rukovođenju, koja je gotovo apsolutna.



Slika 1. Raspodela ispitanika prema polovima

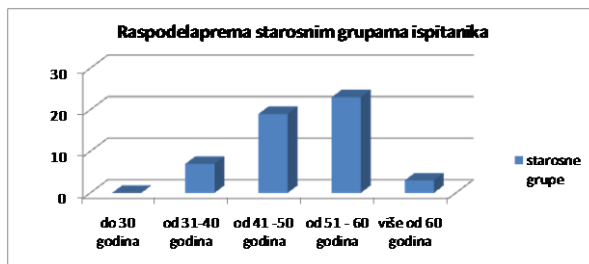
Za očekivati je da je povezana starosna struktura sa strukturom prema polovima. Zbog toga mogu da se postavljaju neka pitanja. Koliko uopšteno godina treba da imaju menadžeri? Koja starost i koliko radno iskustvo su optimalni za preuzimanje rukovodeće pozicije i ulazak u menadžersku karijeru. Da li je veliki ili mali broj godina, odnosno starost prepreka ili prednost u obavljanju menadžerskog posla? Koje iskustvo i starost su potrebni i jesu li bitni za obavljanje najvažnijih menadžerskih pozicija? Pitanja kaja su često vezana uz analizu menadžmenta, menadžerskog posla i uspešnosti obavljanja menadžerske funkcije. Pošto jedinstvenih i gotovih odgovora za tako složen posao i pozicije nema, logičan put do odgovora je analiza starosne strukture aktuelnih rukovodilaca škole koju u ovom slučaju pokazuje tabela 2.

Tabela 3. Starosna struktura aktuelnih rukovodilaca škola

Starosne grupe	broj ispitanika
do 30 godina	0
od 31-40 godina	7
od 41 -50 godina	19
od 51 - 60 godina	23
više od 60 godina	3
UKUPNO	52

Kako je vidljivo u tabeli 2, u analiziranom uzorku rukovodilaca škola najbrojnija je grupa menadžera od 51 do 60 godina života (24%) što je, čini se, reprezentativno za opštu menadžersku situaciju u školstvu. Starosna distribucija menadžera je, što je logično, asimetrična i pomerena prema starijim granicama (20% čine ljudi od 41 do 50 godina). Iako je poslednjih godina prisutan trend podmlađivanja rukovodilaca, tako da počinju da se javljaju i ljudi tridesetih i ranih četrdesetih, znatnije opšte podmlađivanje rukovodeće strukture je dugotrajan proces pa je nešto ispod 20% direktora u dobi od 31 do 40 godina dobar indikator pomeranja. Može se konstatovati da jako mladi direktori, nisu ni u svetu

pravilo i da je teško pretpostaviti da će oni biti dominantni u periodu do 30 godina.



Slika 2. Raspodela prema starosnim grupama ispitanika

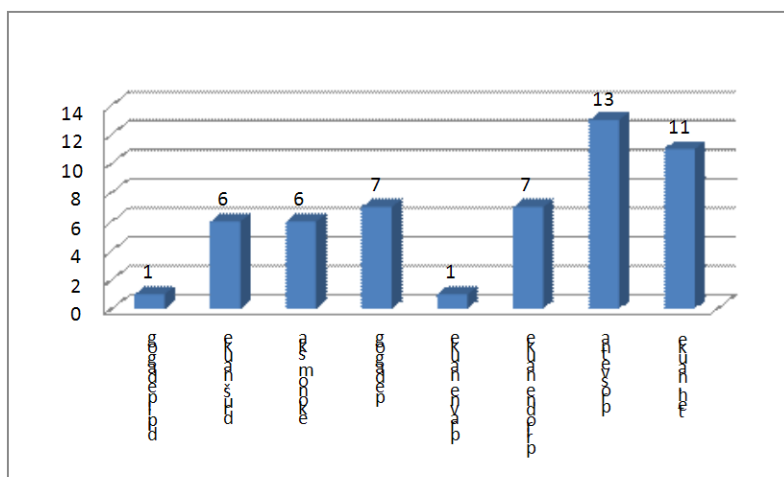
Iako nije moguće staviti znak jednakosti između školske spreme i nivoa obrazovanja menadžera, s obzirom da se direktori obrazuju i van uobičajenog sistema obrazovanja, ipak se podrazumeva određen nivo školske spreme pretpostavlja kao obavezna za obavljanje funkcije direktora škole. Na slici 5 se vidi da među ispitanim direktorima najviše ima iz prosvetnih nauka (13 ispitanih, od čega su muškarci 10, a 3 žene). Za njima su tehničke nauke (11 ispitanih, od čega su 8 muškarci i tri žene). Sledeći po brojnosti su pedagozi (8 ispitanih, od čega je 7 muškaraca i jedna žena). Direktori koji su završili prirodne nauke su sledeći (7 ispitanih, od čega je 5 muškaraca i 2 žene). Sledeći su oni koji su završili društvene nauke i ekonomske nauke, od čega su 4 muškarca i 2 žene u obe grupe). Sa najmanjim brojem su ispitanici sa pravnih nauka (1 ispitanik i to 1 žena).

Kad se radi o direktorima škola, problem upravljanja u Srbiji nije formalno obrazovanje, koje je visoko, nego posedovanje stvarnih poslovnih i menadžerskih znanja, potrebnih za savremeno poslovanje škole, koja često zaostaju za formalnim obrazovanjem, na koje ukazuje određena diploma. Sadržaj obrazovnih programa naših fakulteta, a posebno ekonomskih, koji nude i zavidni nivo menadžerskih znanja, kompatibilni su s istim ili sličnim programima na najpoznatijim zapadnoevropskim i severno- američkim univerzitetima. Naravno ta znanja još uvek ne prati i odgovarajuća menadžerska praksa.

Tabela 4. Stručna sprema ispitanika

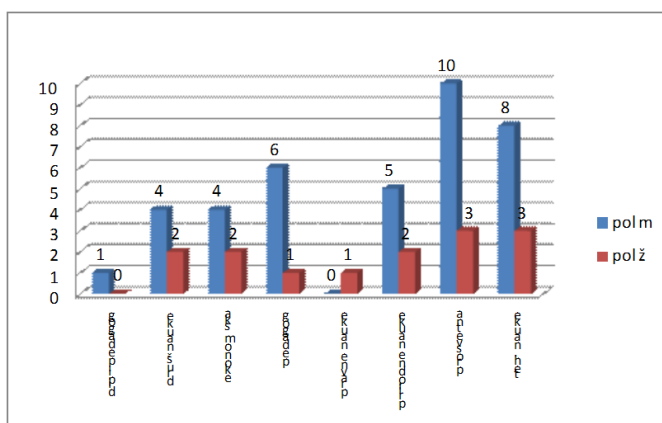
Stručna sprema ispitanika	broj ispitanika	pol m	pol ž
dipl. pedagog	1	1	0
druš. nauke	6	4	2
ekonomska	6	4	2
pedagog	7	6	1
pravne nauke	1	0	1
prirodne nauke	7	5	2
prosvetna	13	10	3
teh. nauke	11	8	3
UKUPNO	52	38	14

Kao što je prikazano na slici 3, najzastupljeniji su zaposleni prosvetne najdominantnije, a najmanje su zastupljeni pravnici. Na slici 6 se vidi da je iz prosvetnih nauka 13 direktora od čega je 10 muškaraca i 3 žene. Sledeći po rangu su pedagozi kojih ima 8 i to 7 muškaraca i 1 žena. Prirodne nauke imaju 7 direktora sa odnosom 5 muškaraca i 2 žene. Po 6 ekonomista iz društvenih nauka ima u osnovnim školama, od čega su u svakoj grupi 4 muškarca i 2 žene. Diplomirani pedagog je jedan i to muškarac.



Slika 3. Raspodela prema stručnoj spremi ispitanika

Na slici 4 su prikazani ispitanici i njihova raspodela prema stručnoj spremi i polovima.

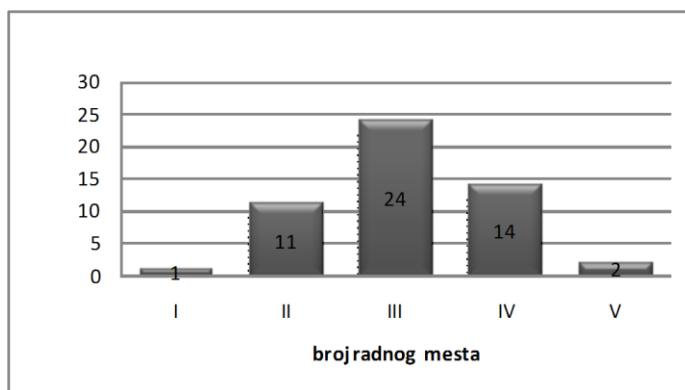


Slika 4. - Raspodela prema stručnoj spremi i polovima ispitanika

Pitanje radnog staža, kome se kod nas ponekad daje ružno značenje, je zapravo pitanje vezanosti za preduzeće i odanosti preduzeću u kojem osoba radi, kao i unutrašnjeg razvoja karijere uopšteno, a posebno menadžerske karijere koja zahteva vreme i po pravilu, napredovanje kroz različite radne i menadžerske pozicije. Razvoj karijere direktora osnovne škole u osnovi je dugotrajan proces sicanja i širenja različitih veština i znanja, razvoj i potvrđivanje ličnih menadžerskih potencijala i kompetencija kao i sticanje poslovnog iskustva i veština potrebnih za vođenje škole. Za to je potrebno vreme ili drugačije rečeno, radni staž, vrlo često vezan za školu u kojoj neko dolazi na mesto direktora. Ako se detaljnije analiziraju direktori, možemo konstatovati da direktorskoj strukturi veći segment čine oni koji imaju tri promenjena radna mesta (oko 48%). Za njima su direktori koji su promenili četiri radna mesta (njih oko 27%). Na trećem mestu su direktori koji su promenili dva radna mesta (njih oko 21 %). Ostali direktori i promena radnih mesta nemaju neku statističku značajnost.

Tabela broj 4. Promene radnih mesta

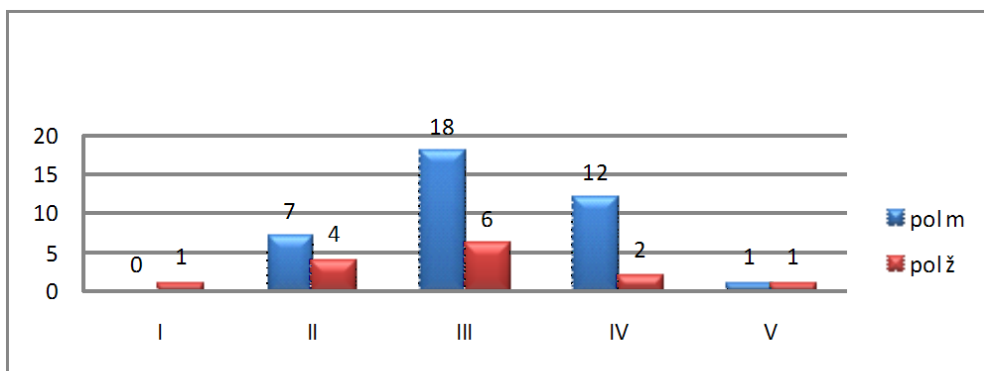
Broj promenjenih radnih mesta	broj ispitanika	pol m	pol ž
I	1	0	1
II	11	7	4
III	24	18	6
IV	14	12	2
V	2	1	1
UKUPNO	52	38	14



Slika 5. – Raspodela prema broju dosadašnjih radnih mesta

Raspodela prema polovima ispitanika i promeni radnih mesta prikazana je na slici 6. Na prvom mestu su direktori koji su promenili tri radna mesta. Muškarci direktori koji su promenili tri radna mesta su zastupljeni sa oko 35%, a žene sa oko 12%. Muškarci direktori koji su promenili četiri radna mesta su zastupljeni sa 23%, a žene sa nešto manje od 4%. Muškarci direktori koji su promenili dva radna mesta zastupljeni su sa nešto više od 13%, a žene sa nešto manje od 8%.

Ostali direktori i raspodela prema polovima ispitanika i promena radnih mesta nemaju neku statističku značajnost.



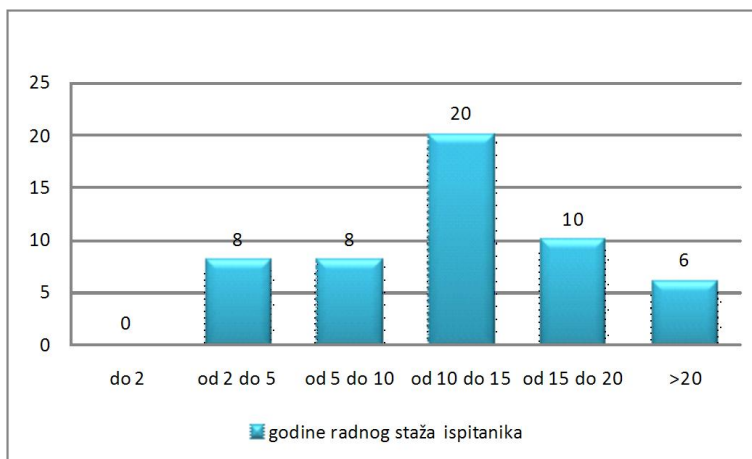
Slika 6. – Raspodela prema polu ispitanikau funkciji broja promenjenih radnih mesta

Najviše direktora ima od 10 do 15 godina radnog staža (njih 20). Na dugom mestu su direktori sa radnim stažom od 15 do 20 godina. Na trećem i četvrtom mestu su direktori sa radnim stažom od dve do pet godina, odnosno od 5 do 10 godina. Na petom mestu su direktori sa preko 20 godina i njih ima 6.

Tabela broj 5. Radni staž direktora osnovnih škola u Beogradu

godine radnog staža ispitanika	broj ispitanika
do 2	0
od 2 do 5	8
od 5 do 10	8
od 10 do 15	20
od 15 do 20	10
>20	6
UKUPNO	52

Grafički prikazane godine radnog staža koje imaju direktori koji su sada na tim radnim mestima su prikazani na slici 7. Na prvom mestu su direktori koji imaju između 10 i 15 godina radnog staža. Na drugom mestu su direktori koji imaju od 15 do 20 godinaq radnog staža. Na trećem i četvrtom mestu su direktori koji imaju od 2 do 5 odnosno od 10 do 15 godina radnog staža. Na petom mestu su direktori sa preko dvadeset godina radnog staža. Direktora sa dve godine radnog staža nema.



Slika 7. – Raspodela prema godinama radnog staža ispitanika

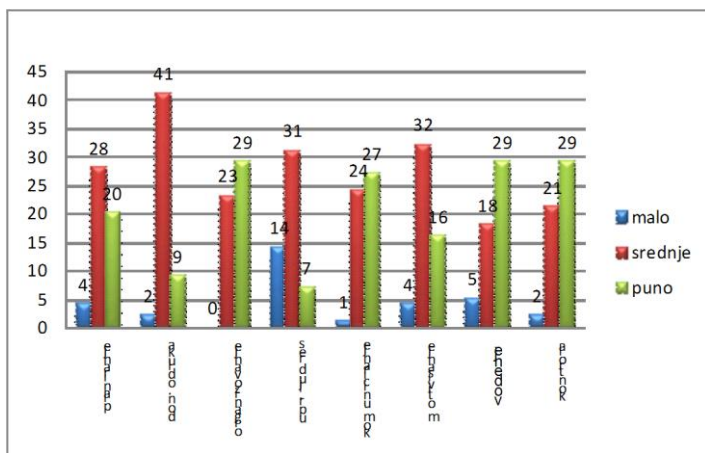
U tabeli 6 je prikazano koliko vremena rukovodioci provode na planiranje, organizovanje, upravljanje ljudskim resursima, rukovođenje i kontrolu, kao osnovne funkcije rukovođenja. Koliko vremena troše na ostale segmente rukovođenja kao što su donošenje odluka, komuniciranje i motivisanje zaposlenih. Iz tabele je uočljivo da je srednje zastupljeno planiranje, donošenje odluka, upravljanje ljudskim resursima i motivisanje. Puno je zastupljeno vremena kod direktora na organizovanje, komuniciranje, rukovođenje i kontrolu.

Tabela broj 6. Distribucija radnog vremena direktora osnovnih škola u Beogradu

Vreme - rukovođenje	malo	srednje	puno	Ukupno
planiranje	4	28	20	52
donošenje odluka	2	41	9	52
organizovanje	0	23	29	52
upravljanje ljud res	14	31	7	52
komuniciranje	1	24	27	52
motivisanje	4	32	16	52
vođenje	5	18	29	52
kontrola	2	21	29	52

Na slici 8 je grafički prikazano koliko direktori vremena troše na pojedine funkcije rukovođenja. Na planiranje njih 28 srednje gradirano najviše troše svoje vreme, zatim njih 20 troši puno vremena, dok njih 4 troše malo vremena za planiranje. Na donošenje odluka njih 41 troše srednje vremena, puno vremena troši njih 9, samo 2 direktora troši malo vremena na donošenje odluke. Na organizovanje puno troši vremena 29 direktora. 23 direktora troši srednje vremena, a za pravljanje ljudskim

resursima srednje troši vreme njih 31, dok malo vremena troši 14 direktora, a samo 7 direktora troši puno vremena. Na komuniciranje direktori su se izjasnili da puno troše vremena njih 27, srednje njih 24, a da malo troše vremena izjasnio se samo jedan od njih. Motivisanje kao segment rukovođenja 32 direktora koristi srednje vremena, njih 16 troši puno vremena, a samo njih 4 troši malo vremena. Za vođenje se izjasnilo 29 direktora da troši puno radnog vremena, 18 se izjasnilo da troši srednje vremena za vođenje, a 5 njih koristi malo vremena na vođenje. Kontrola je mnogo zastupljena kod 29 direktora, 21 koristi srednje vremena za kontrolu, a samo 2 direktora koriste malo vremena za kontrolu.



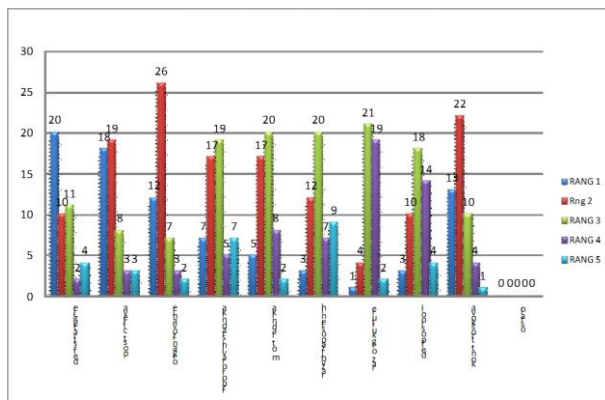
Slika 8. – Raspodela potrebnog vremena u funkciji rukovođenja

Direktori škola su se izjasnili da su im aktivnosti u definisanju strategije u rang 1 njih 20, u rang 2 njih 10, u rang 3 njih 11, u rang 4 samo 2 i u rang 5 njih 4. Za postavljanje ciljeva u prvi rang se opredelilo njih 18, u rang 2 19, u rang 3 8, u rang 4 2 i u rang 5 njih 4. Direktori su se izjasnili za organizovanje u prvom rang 12, u rang 2 njih 26, u rang 3 njih 7, u rang 4 njih 3 i u rang 5 samo njih 2. Za izbor pravih saradnika u rang 1 izjasnilo se 7 direktora, za rang 2 njih 17, za rang 3 njih 19, za rang 4 njih 5 i za rang 5 njih 7. Motivisanje radnika u prvom rang 5 direktora, u drugom rang 17, u trećem 20, u četvrtom 8 i u petom samo 2. Za razvoj zaposlenih direktori su se izjasnili u prvom rang ima 3 direktora, u drugom 12, u trećem 20, u četvrtom 7 i u petom 9. Za razvijanje organizacione kulture u prvom rang se izjasnio 1 direktor, u drugom rang 4, u trećem 21, u četvrtom 19 i u petom njih 2. Direktori škola su se izjasnili za definisanje poslovne politike u prvom rang 3, u drugom 10, u trećem 18, u četvrtom 14 i u petom 4. Rangiranje kontrole troškova kod direktora škola je na sledeći način: U prvom rang 13, u drugom 22, u trećem 10, u četvrtom 4 i u petom 1.

Tabela broj 7. Rangiranje aktivnosti direktora osnovnih škola u Beogradu

Aktivnosti	rang				
	RANG 1	Rng 2	RANG 3	RANG 4	RANG 5
definisanje strategije	20	10	11	2	4
postavljanje ciljeva	18	19	8	3	3
organizovanje	12	26	7	3	2
izbor pravih saradnika	7	17	19	5	7
motivisanje radnika	5	17	20	8	2
razvoj zaposlenih	3	12	20	7	9
razvijanje org kulture	1	4	21	19	2
def posl politike	3	10	18	14	4
kontrola troškova	13	22	10	4	1
ostalo	0	0	0	0	0
UKUPNO	82	137	134	65	34

Rangiranje aktivnosti po važnost prikazano je na slici 9 tako da je u prvom rangu definisanje strategije, u drugom rangu postavljanje ciljeva, organizovanje i kontrola troškova, u trećem rangu izbor pravih saradnika, motivisanje radnika, razvoj zaposlenih i definisanje poslovne politike i u četvrtom rangu je razvijanje organizacione kulture.



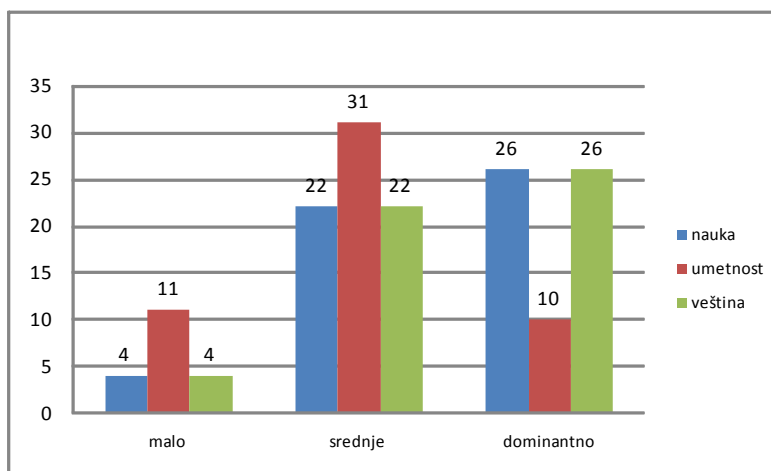
Slika 9. – Rangiranje aktivnosti po važnosti

Na pitanje direktorima osnovnih škola u Beogradu „Šta je to rukovođenje?“, odgovore da je to dominantno nauka dalo je njih 26, da je to dominantno umetnost odgovorilo je 31, dominantno većina njih 26 od ukupno 156 odgovora.

Tabela 7. Shvatanje rukovođenja

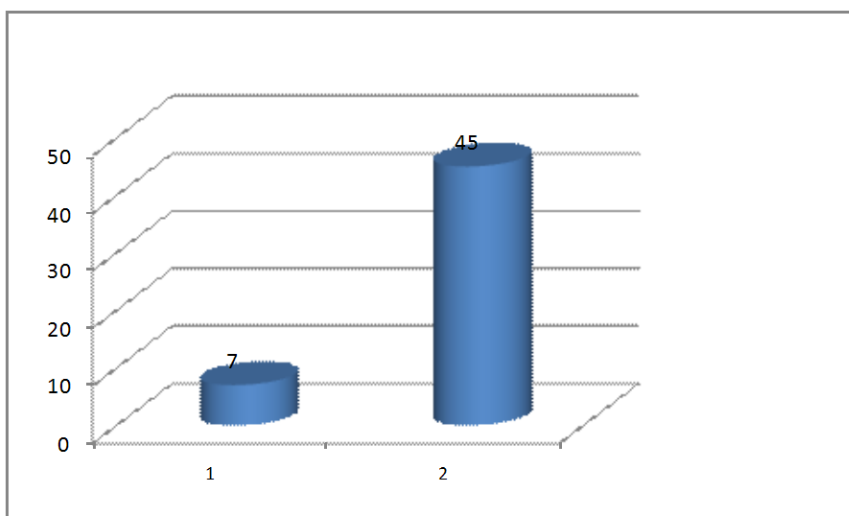
Rukovođenje	malo	srednje	dominantno
nauka	4	22	26
umetnost	11	31	10
veština	4	22	26
Ukupno	19	75	62

Funkcije rukovođenja vide se na slici 10. Da je funkcija rukovođenja malo nauka odgovorila su 4 direktora 11 da je umetnost i 4 veština. Da je funkcija rukovođenja srednje nauka odgovorilo je 22 direktora, umetnost 31 i 22 veština. Da je funkcija rukovođenja dominantno mala odgovorilo je 26 direktora, umetnost 10 i veština 26 direktora.



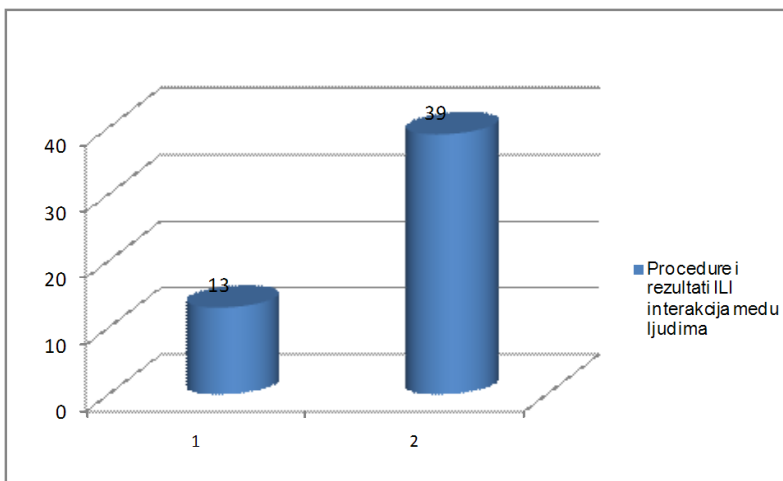
Slika 10. – Funkcije rukovođenja

Na slici 11 grafički su prikazani odgovori direktora škola. Za postizanje cilja izjasnilo se njih 7, a za sleđenje vođe njih 45.



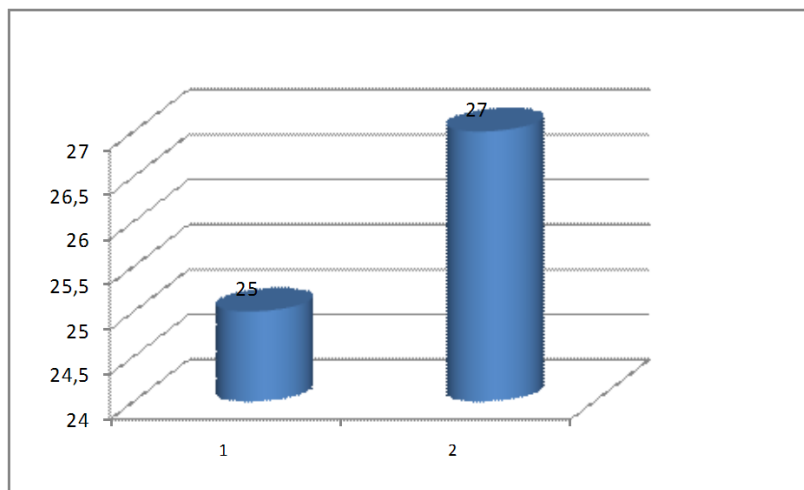
Slika 11. – Postići cilj ili slediti vođu

Na slici 12 grafički su prikazani odgovori direktora škola. Za procedure i rezultate izjasnilo se 13 anketiranih direktora, dok se njih 39 izjasnilo za interakciju među ljudima.



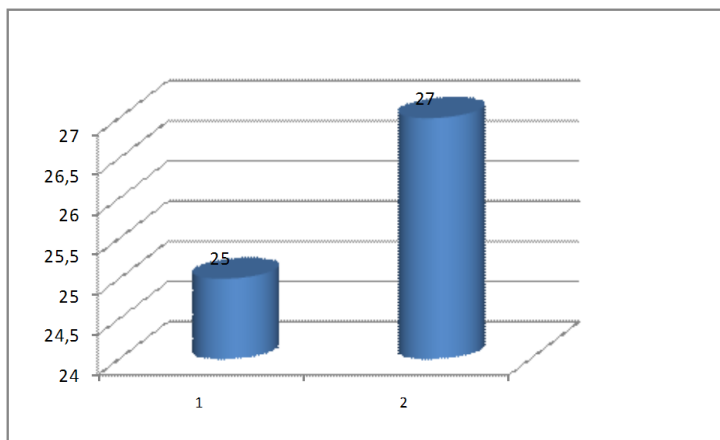
Slika 12. - Procedure i rezultati ILI interakcija među ljudima

Na slici 13 grafički su prikazani odgovori direktora škola. Za određivanje smjera izjasnilo se 25 direktora, dok je za obavljanje posla odgovorilo njih 27.



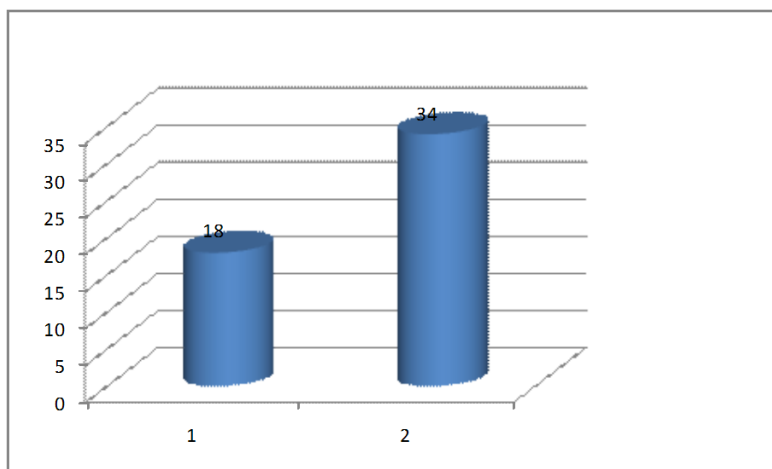
Slika 13. – Određivanje smjera ILI obavljanje posla

Na slici 14 grafički su prikazani odgovori direktora škola. Za savladavanje složenosti izjasnilo se 25 direktora, dok je za savladavanje promena odgovorilo njih 27.



Slika 14. – Savladavanje složenosti ili savladavanje promena

Na slici 15 grafički su prikazani odgovori direktora škola. Za zadovoljstvo saradnika izjasnilo se 18 direktora, dok je za položaj u organizaciji odgovorilo njih 34.

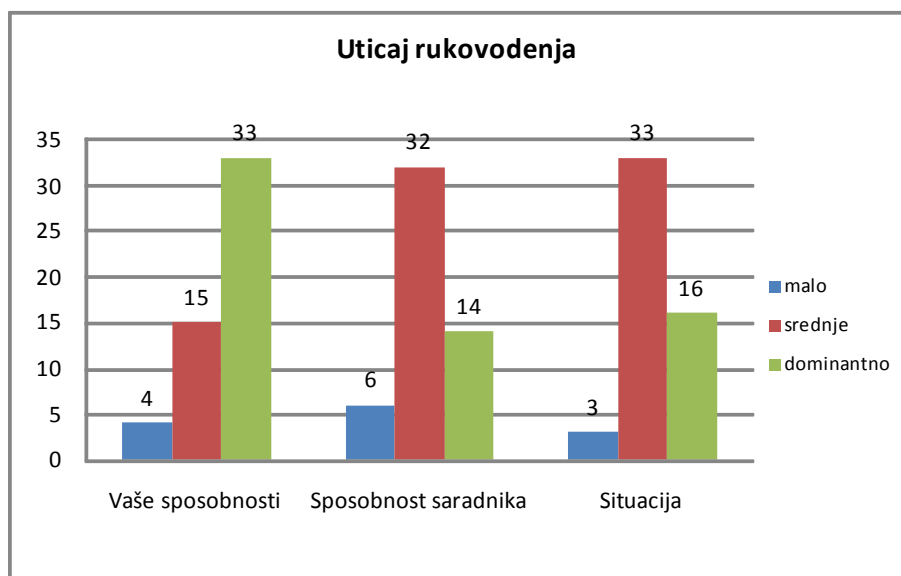


Slika 15. – Zadovoljstvo saradnika ili položaj u organizaciji

Funkcije rukovođenja vide se na slici 10. Da je funkcija rukovođenja malo nauka odgovorila su 4 direktora 11 da je umetnost i 4 veština. Da je funkcija rukovođenja srednje nauka odgovorilo je 22 direktora, umetnost 31 i 22 veština. Da je funkcija rukovođenja dominantno mala odgovorilo je 26 direktora, umetnost 10 i veština 26 direktora. Direktori škola su dali odgovore da priprema i donošenje strateških odluka ima uticaja na rukovođenje u 34,24%, taktičkih odluka u 30.43% i operativnih odluka u 35.32%.

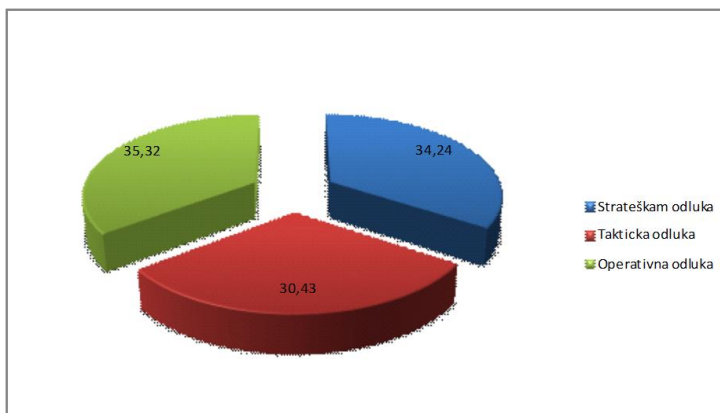
Tabela broj 8. Uticaj na kvalitet rukovođenja direktora osnovnih škola u Beogradu

Uticaj rukovođenja	malo	srednje	dominantno
Vaše sposobnosti	4	15	33
Sposobnost saradnika	6	32	14
Situacija	3	33	16



Slika 16. – Uticaj rukovođenja

Na slici 17. Prikazani su odgovori direktora škola u pripremi i donošenju odluka i % učešće u funkciji vremena. Direktori su dali odgovore da strateške odluke učestvuju u funkciju vremena sa 34,24%, taktičke odluke sa 30,43% i operativne odluke sa 35,32%.

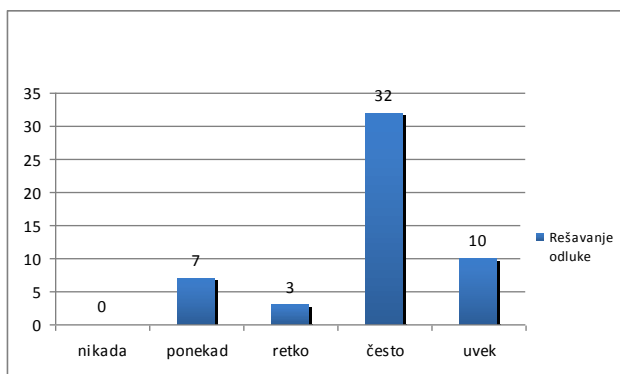


Slika 17. – Priprema i donošenje odluka- %učešća u funkciji vremena

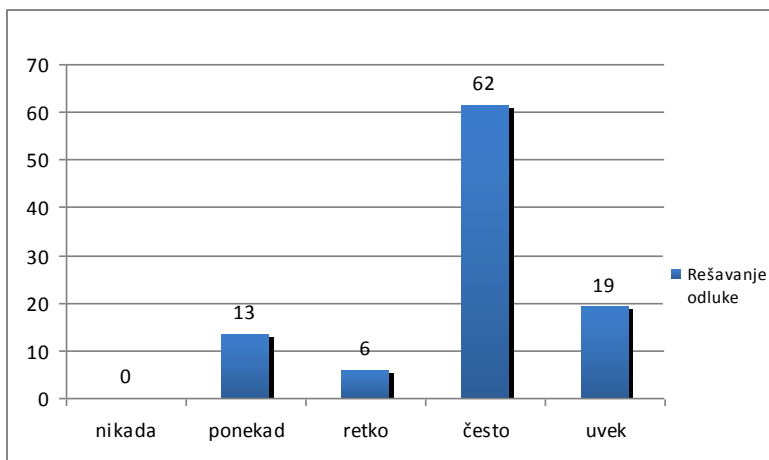
U tabeli broj 9 dati su odgovori o učešću saradnika u odlučivanju direktora škola. Direktori su dali odgovore da koriste ideje saradnika: nikada 0, ponekad 7, retko 3, često 32 i uvek 10.

Tabela 9. Učešće saradnika u odlučivanju direktora

Rešavanje odluke	broj	%
nikada	0	0
ponekad	7	13
retko	3	6
često	32	62
uvek	10	19
UKUPNO	52	100



Slika 18. – Rešavanje odluke – ideje saradnika



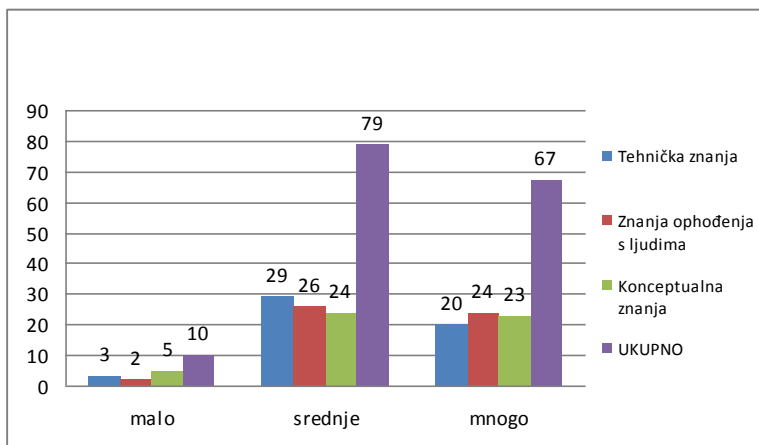
Slika 19. – Rešavanje odluke – ideje saradnika %

U tabaeli broj 10 prikazani su odgovori direktora o potrebnim znanjima za obavljanje funkcije rukovođenja osnovnom školom. Oni smatraju da tehnička znanja imaju malu ulogu, pa je odgovor dalo njih 3, da znanja utiču srednje na rukovođenje izjasnilo se njih 29, a mnogo 20 direktora. Za znanja ophođenja s ljudima izjasnili su se direktori ovako malo njih 2, srednje 26 i mnogo 24. Konceptualna znanja treba da imaju rukovodioci smatra njih 10, srednje 24 i mnogo njih 23.

Tabela 10. Uticaj znanja na rukovođenje direktora osnovnih škola u Beogradu

Vrsta znanja	malo	srednje	mного
Tehnička znanja	3	29	20
Znanja ophođenja s ljudima	2	26	24
Konceptualna znanja	5	24	23
UKUPNO	10	79	67

Na slici 20 prikazani su odgovori o potrebnim znanjima za obavljanje funkcije rukovođenja. Oni smatraju da tehnička znanja imaju malu ulogu, pa je odgovor dalo njih 3, da znanja ophođenja s ljudima malo utiču na rukovođenje izjasnilo se njih 2, a konceptualna znanja imaju mali uticaj odgovorilo je 5 direktora. Za srednje potrebna tehnička izjasnilo se 29 direktora, srednje potrebna znanja ophođenja s ljudima izjasnilo se 26 direktora, a za konceptualna znanja njih 24. Da je veliki uticaj tehničkih znanja na rukovođenje smatra 20 direktora, da je mnogo velik uticaj znanja ophođenja s ljudima ima 24 direktora i da jemnogo velik uticaj konceptualnih znanja ima mišljenje 23 direktora.



Slika 20. – Potrebna znanja

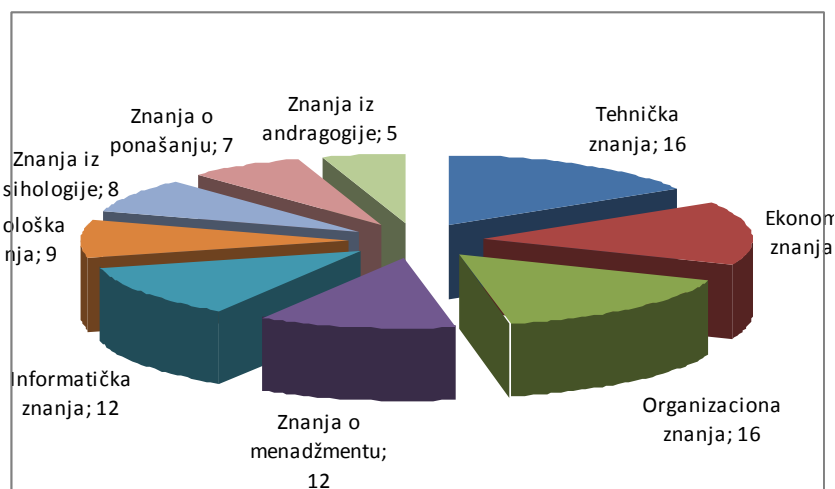
U tabeli 11 prikazani su odgovori direktora o potrebnim znanjima za uspješno rukovođenje školom. Za potrebna tehnička znanja izjasnilo se 16%, za potrebna ekonomska znanja njih 15%, za potrebna organizaciona znanja 16%, potrebna znanja o menadžmentu 12%, informatička znanja 12%, sociološka znanja 9%, znanja iz psihologije njih 9%, znanja o ponašanju 7% i znanja iz andragogije 5%.

Tabela 11. Potrebna znanja za uspješno rukovođenje poslom

Potrebna znanja za uspješno rukovođenje poslom	%
Tehnička znanja	16
Ekonomska znanja	15
Organizaciona znanja	16
Znanja o menadžmentu	12
Informatička znanja	12
Sociološka znanja	9
Znanja iz psihologije	8
Znanja o ponašanju	7
Znanja iz andragogije	5
UKUPNO	100

Na slici 34 prikazanu su potrebna znanja za uspješno rukovođenje školom. Za potrebna tehnička znanja izjasnilo se 16%, za potrebna ekonomska znanja njih 15%, za potrebna organizaciona znanja 16%, potrebna znanja o menadžmentu

12%, informatička znanja 12%, sociološka znanja 9%, znanja iz psihologije njih 9%, znanja o ponašanju 7% i znanja iz andragogije 5%.



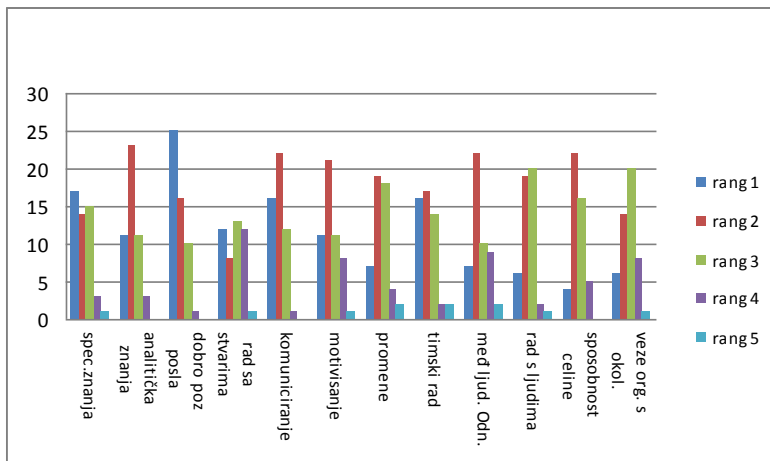
Slika 21. – Potrebna znanja za uspešno rukovođenje

U tabeli broj 12 prikazana su potrebna znanja menadžeru. Na osnovu analize upitnika može se konstatovati da su u prvom rangu menadžerima potrebna specijalna znanja i dobro poznavanje posla. Prema odgovorima direktora u drugom rangu najvažnija su analitička znanja, komuniciranje, motivisanje, promene, timski rad, međuljudski odnosi i sposobnost celine. U trećem rangu su rad sa stvarima, rad sa ljudima, veze s okolinom.

Tabela 12. Znanja potrebna menadžeru

	najvažnije					nebitno
	rang 1	rang 2	rang 3	rang 4	rang 5	
spec.znanja	17	14	15	3	1	
analitička znanja	11	23	11	3	0	
dobro poz posla	25	16	10	1	0	
rad sa stvarima	12	8	13	12	1	
komuniciranje	16	22	12	1	0	
motivisanje	11	21	11	8	1	
promene	7	19	18	4	2	
timski rad	16	17	14	2	2	
međ ljud. Odn.	7	22	10	9	2	
rad s ljudima	6	19	20	2	1	
sposobnost celine	4	22	16	5	0	
veze org. s okol.	6	14	20	8	1	

Na slici 22 su grafički prikazana potrebna znanja menadžeru. U prvom rangu prema mišljenju direktora škola najvažnije je dobro poznavanje posla. U drugom znanju najvažnija su analitička znanja. U trećem rangu najvažniji su rad sa ljudima i vaza sa okolinom. U četvrtom rangu to je rad sa stvarima.



Slika 22. – Znanja potrebna menadžeru

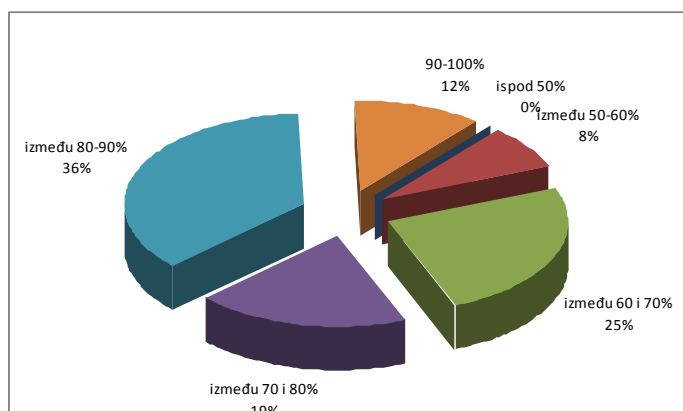
U tabeli broj 13 je prikazan stepen iskorišćenja znanja i sposobnosti. Step en iskorišćenja znanja i sposobnosti prema mišljenju direktora osnovnih škola je sledeći: između 50-60 % 4 direktora ili 8%, između 60-70% izjasnilo se 13 direktora ili 25%, između 70-80% 10 direktora ili 19%, između 80-90% izjasnilo se 19 direktora ili 37% I između 90-100% izjasnilo se 6 direktora ili 12%.

Tabela broj 13. Iskorišćenost znanja i sposobnosti

Step en iskorišćenja znanja i sposobnosti	broj odgovora	%
ispod 50%	0	0
između 50-60%	4	8
između 60 i 70%	13	25
između 70 i 80%	10	19
između 80-90%	19	37
90-100%	6	12

Na slici 23 prikazan je stepen iskorišćenja znanja i sposobnosti. Uočljivo je da se na prvom mestu nalazi step en iskorišćenja znanja I sposobnosti između 80-90% ili 36%, na drugom mestu je step en iskorišćenja između 60-70%, što čini 25%

direktora. Na trećem mestu po važnosti je stepen iskorišćenja između 70-80% ili 19% direktora.



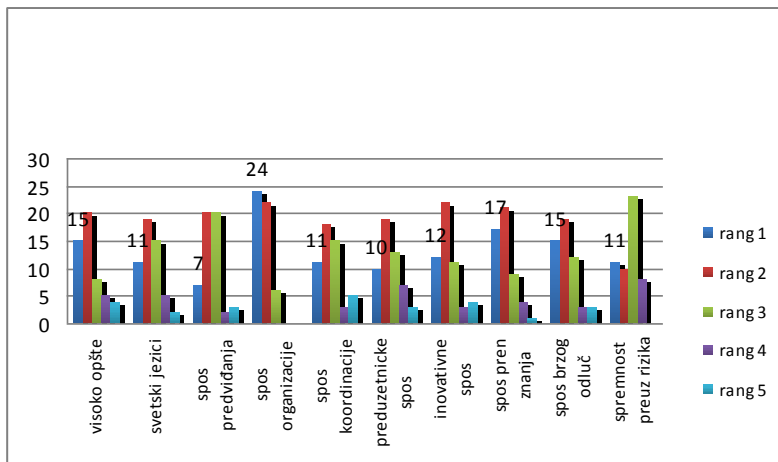
Slika 23. – Stepen iskorišćenja nanja i sposobnosti

U tabeli 14 je prikazano rangiranje po važnosti znanja, osobina i veština. Direktori su se izjasnili u upitniku da je u prvom rangu na prvom mestu sposobnost organizacije, na drugom mestu sposobnost prenošenja znanja, na trećem mestu su sposobnost brzog odlučivanja i visoko opšte znanje. U drugom rangu direktori su se izjasnili da su na prvom mestu sposobnost organizacije i inovativne sposobnosti, na drugom mestu je sposobnost prenošenja znanja i na trećem mestu su visoko opšte znanje i sposobnost predviđanja. U trećem rangu na prvom mestu je spremnost preuzimanja rizika, na drugom mestu je sposobnost predviđanja a na trećem mestu su poznavanje svetskih jezika i sposobnost koordinacije.

Tabela 14. Rangiranje znanja i veština

Rangiranja po važnosti znaja osobina i veština	najvažnije			nije bitno	
	rang 1	rang 2	rang 3	rang 4	rang 5
visoko opšte	15	20	8	5	4
svetski jezici	11	19	15	5	2
spos predviđanja	7	20	20	2	3
spos organizacije	24	22	6	0	0
spos koordinacije	11	18	15	3	5
preduzetnicke spos	10	19	13	7	3
inovativne spos	12	22	11	3	4
spos pren znanja	17	21	9	4	1
spos brzog odluč	15	19	12	3	3
spremnost preuz rizika	11	10	23	8	0

Na slici 24 grafički su prikazani odgovori direktora škola koji su popunili upitnik. U prvom rangu na prvom mestu je sposobnost organizacije odnosno škole. U drugom rangu na prvom mestu su sposobnost organizacije i inovativne sposobnosti. U trećem rangu na prvom mestu je spremnost preuzimanja rizika.



Slika 24. – Rangiranje po važnosti znanja, osobina i veština

4. ZAKLJUČCI

U novije vremene posebno aktuelan i interesantan problem postaju istraživanja polne strukture menadžmenta iz tri razloga. Prvo, savremena društva i škole su sve osjetljivija na kulturne i druge oblike diskriminacije na radu. Drugo, sve se više ističe različitost pa i superiornost tzv. "ženskog stila menadžmenta" primenjenog novim poslovnim uslovima i ulozi menadžera, orijentisanom na maksimalan razvoj i korišćenje ljudskih resursa, kao najvažnije imovine svake škole. Konačno, treće, upravljanje različitostima i raznolikošću, u koju spada i polna različitost, postaje vrlo važna orijentacija i preokupacija modernih menadžera i škola. Žene se, po pravilu, nalaze mnogo ređe na rukovodećim položajima i to vrlo jasno pokazuje mušku dominaciju u rukovođenju, koja je gotovo apsolutna. Za očekivati je da je povezana starosna struktura sa strukturom polova. Koliko bi godina trebalo da imaju menadžeri? Koja starost i koliko radno iskustvo su optimalni za preuzimanje rukovodeće pozicije i ulazak u menadžersku karijeru. Može se zapaziti da jako mladi direktori nisu česti ni u svetu.

Iako nije moguće staviti znak jednakosti između školske sprege i nivoa obrazovanja menadžera, s obzirom da se direktori obrazuju i van uobičajenog sistema obrazovanja, ipak se podrazumeva određen nivo školske sprege pretpostavlja kao obaveza za obavljanje funkcije direktora škole. Problem

upravljanja, odnosno problem direktora škola u Srbiji nije formalno obrazovanje, koje je visoko, nego posjedovanje stvarnih poslovnih i menadžerskih znanja, potrebnih za savremeno poslovanje škole, koja često zaostaju za formalnim obrazovanjem, na koje ukazuje određena diploma. Sadržaj obrazovnih programa naših fakulteta, a posebno ekonomskih, koji nude i zavidni nivo menadžerskih znanja, kompatibilni su s istim ili sličnim programima na najpoznatijim zapadnoevropskim i severno- američkim univerzitetima. Naravno ta znanja još uvek ne prati i odgovarajuća menadžerska praksa.

Pitanje radnog staža, kome se kod nas ponekad daje ružno značenje, je zapravo pitanje vezanosti za preduzeće i odanosti preduzeću u kojem osoba radi, kao i unutrašnjeg razvoja karijere uopšteno, a posebno menadžerske karijere koja zahteva vreme i po pravilu, napredovanje kroz različite radne i menadžerske pozicije. Razvoj karijere direktora osnovne škole u osnovi je dugotrajan proces sicanja i širenja različitih veština i znanja, razvoj i potvrđivanje ličnih menadžerskih potencijala i kompetencija kao i sticanje poslovnog iskustva i veština potrebnih za vođenje škole. Za to je potrebno vreme ili drugačije rečeno, radni staž, vrlo često vezan za školu u kojoj neko dolazi na mesto direktora. Ako se detaljnije analiziraju direktori, možemo konstatovati da direktorskoj strukturi veći segment čine oni koji imaju tri promenjena radna mesta (oko 48%). Za njima su direktori koji su promenili četiri rana mesta (njih oko 27%). Na trećem mestu su direktori koji su promenili dva radna mesta (njih oko 21 %). Ostali direktori i promena radnih mesta nemaju neku statističku značajnost.

Direktori smatraju da su im potrebna vrlo raznovrsna znanja na obavljanje funkcije rukovođenja. Za potrebna tehnička znanja izjasnilo se 16%, za potrebna ekonomska znanja njih 15%, za potrebna organizaciona znanja 16%, potrebna znanja o menadžmentu 12%, informatička znanja 12%, sociološka znanja 9%, znanja iz psihologije njih 9%, znanja o ponašanju 7% i znanja iz andragogije 5%. Na osnovu analize upitnika može se konstatovati da su menadžerima potrebna pre svega specijalna znanja i dobro poznavanje posla. Prema odgovorima direktora u drugom rangu su analitička znanja, komuniciranje, morivasanje, promene, timski rad, međuljudski odnosi i sposobnost celine. Na trećem mestu su rad sa stvarima, rad sa ljudima, veze s okolinom. Direktori su se izjasnili u upitniku da organizacione sposobnosti direktora, na drugom mestu sposobnost prenošenja znanja, na trećem mestu su sposobnost brzog odlučivanja i visoko opšte znanje. Tu su još i inovativne sposobnosti, sposobnosti predviđanja, spremnost preuzimanja rizika, poznavanje svetskih jezika i sposobnost koordinacije.

LITERATURA

- [1] Cvijanović, J.M., Lazić, J., Nastasić, A. (2006). Korporativna kultura i organizaciona struktura, Ekonomski institut, Beograd.
- [2] Davenport, T.H., Prusak, L. (2000). Working Knowledge - How Organizations Manage What They Know. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

- [3] Draganić. A., Lazić, J., Cvijanović J.M. (2003). Međusobni uticaj organizacione strukture i korporativne kulture. Industrija, Vol. 3 – 4, pp. 69-88.
- [4] Dramond, DŽ., Bein, B. (2001). Poslovna etika. Clio. Beograd.
- [5] Drucker, P.F. (1995). Postkapitalističko društvo. PS Grmeč, Beograd.
- [6] Đorđević, D., Bešić, C. (2005). Odnosi s javnošću. Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [7] Nikolić, M. (2007). Strategijski menadžment. Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin.
- [8] Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Oxford, New York.
- [9] Obradović, K.R., Cvijanović, J.M., Lazić, J.M. (2003). Organizaciona kultura kao ključni faktor internog okruženja preduzeća. Industrija, No. 3-4. pp. 51-68.
- [10] Peters, T.J., Waterman, R.H.Jr., (1982). U potrazi za vrhunskim. Warner Books, New York, Global Book, Novi Sad.
- [11] Sajfert, Z. (2000). Proizvodno poslovna organizacija. Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [12] Sajfert, Z. (2002). Menadžment. Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [13] Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C. (2006). Menadžment trendovi. Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
- [14] Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C. (2006). Leksikon menadžmenta. Tehnički fakultet „Mihajlo Pupin“, Zrenjanin.
- [15] Sajfert, Z., Đorđević, D., Bešić, C. (2007). Menadžment i moć razmene znanja. Zadužbina Andrejević, Beograd.
- [16] Voskresenski Kosta: Didaktika, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin" Zrenjanin, 2002.