

**Prof. dr. Zijada Rahimić**

**Univerzitet u Sarajevu /University of Sarajevo**

**Ekonomski fakultet / School of Economics and Business**

[zijada.rahimic@efsa.unsa.ba](mailto:zijada.rahimic@efsa.unsa.ba)

**Mr. sc. Aida Omersoftić**

**Udruženje online edukatora, Sarajevo /**

**Association of Online Educators, Sarajevo**

[aomersoftic@yahoo.com](mailto:aomersoftic@yahoo.com)

**UDK / UDC 373.31(497.6 Sarajevo)**

**Izvorni naučni rad / Original scientific paper**

Primljeno / Received: 12. 11. 2024.

Prihvaćeno / Accepted: 06. 12. 2024.

**INTENZITET PRIMJENE KLJUČNIH ODREDNICA  
TRANSFORMACIJSKOG LIDERSTVA DIREKTORA OSNOVNIH  
ŠKOLA U KANTONU SARAJEVO**

**THE INTENSITY OF APPLICATION OF THE KEY  
DETERMINANTS OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF  
PRINCIPALS OF PRIMARY SCHOOLS IN SARAJEVO CANTON**

**Sažetak**

*Dinamika, neizvjesnost i nepredvidivost promjena je prisutna u svim društvenim sferama, pa tako i u sektoru obrazovanja. Za kreiranje inovativne školske klime u skladu sa promjenama okruženja ključnom se smatra pozicija direktora škole. Transformacijski leadership stil je prepoznat kao stil koji omogućava razvoj kapaciteta, posvećenost i uključenost nastavnika u proces inovativnog rada u smjeru ispunjavanja postavljenih ciljeva škole. Teorijska i empirijska istraživanja dokazuju da ovaj stil vođenja u školama doprinosi osnaživanju nastavnika u primjenjivanju inovativnih praksi i kreiranju inovativne škole. Posebno se naglašavaju faktori izgradnja vizije, individualna pažnja i intelektualna stimulacija kojima transformacijski lideri motivišu, inspirišu, podstiču i stimulišu nastavnike u intelektualnom radu. Ovaj rad istražuje prisutnost transformacijskog liderstva direktora osnovnih škola u Kantonu Sarajevo. Na uzorku od 675 nastavnika iz 30 osnovnih škola u ovom radu se kvantitativnom istraživačkom metodom ispituje da li je i u kojoj mjeri zastupljeno transformacijsko liderstvo direktora. Rezultati dobijeni na temelju percepcija nastavnika o vodstvu njihovih direktora pokazuju visok nivo prisustva elemenata transformacijskog liderstva: izgradnje vizije, pojedinačne pažnje i intelektualne stimulacije. Visok nivo procjene nastavnika ukazuje na spremnost direktora na inovativni rad ali i nastavničko prihvatanje zajedničke vizije*

*i intelektualno usavršavanje u radu u učionici. Statistički značajne razlike u odnosu prema varijablama: spol, dob, nivo obrazovanja, nastavno područje i godine rada u školi dodatno objašnjavaju nastavničke percepcije transformacijskog ponašanja direktora. Nastavničko prihvatanje promjene koju direktor inicira upućuje na potrebu sistemske edukacije direktora iz oblasti obrazovnog menadžmenta, posebno oblasti vođenja.*

**Ključne riječi:** *promjene u obrazovanju, transformacijsko liderstvo, ključne odrednice, nastavnici, edukacija direktora*

### **Summary**

*Dynamics, uncertainty and unpredictability of change are present in all social spheres, including in the education sector. The position of the school director is considered crucial for creating an innovative school climate in accordance with environmental changes. The transformational leadership style is recognized as a style that enables capacity development, dedication and involvement of teachers in the process of innovative work in the direction of fulfilling the set goals of the school. Theoretical and empirical research proves that this leadership style in schools contributes to the empowerment of teachers in the application of innovative practices and the creation of an innovative school. Special emphasis is placed on the factors of building a vision, individual attention and intellectual stimulation by which transformational leaders motivate, inspire, encourage and stimulate teachers in intellectual work. This paper investigates the presence of the transformational leadership of primary schools principals in Sarajevo Canton. Using a sample of 675 teachers from 30 elementary schools, this paper examines whether and to what extent the principal's transformational leadership is represented using a quantitative research method. The results obtained on the basis of teachers' perceptions of the leadership of their principals show a high level of the presence of elements of transformational leadership: vision building, individual attention and intellectual stimulation. A high level of teacher evaluation indicates the director's readiness for innovative work, teachers' acceptance of a common vision and intellectual improvement in classroom work. Statistically significant differences in relation to the variables: gender, age, level of professional education, teaching area and years of work at the school, additionally explain the teachers' perceptions of the principal's transformational behavior. The teachers' acceptance of the change initiated by the director points to the need for systematic education of directors in the field of educational management, especially in the field of leadership.*

**Key words:** *changes in education, transformational leadership, key determinants, teachers, principal's education*

## 1. Uvod

U dinamičnom, turbulentnom i prilično neizvjesnom društvenom kontekstu uzrokovanom tehnološkim, tehničkim, informatičkim i informacionim promjenama, škola kao društvena organizacija treba i mora da se mijenja u skladu sa promjenama u okruženju (Stoll i Fink, 2000). Tako složen proces zahtijeva brzu i efikasnu intervenciju u školama, decentralizaciju upravljanja, jačanje uloge direktora kroz autonomiju u odlučivanju i primjenu adekvatnog leadership stila u pravcu izgradnje inovativne škole.

Promjene u obrazovanju se odnose na sve nivoe a posebno na školu i učionicu. Uvjet za implementaciju promjena je razumijevanje promjene i načina, odnosno mogućnosti njihovog provođenja u školi kao profesionalnoj organizaciji. To neće biti moguće bez utemeljenja obrazovnog menadžmenta, bitne inovacije u 20. vijeku koja već decenijama zauzima značajno mjesto u savremenim naučnim istraživanjima. Posmatrano iz ugla obrazovnog menadžmenta, potrebna je transformacija škole u učeću organizaciju te jačanje uloge direktora i nastavnika kao vođe. Direktor kao lider bi trebao da inspiriše nastavnike i da ih vodi kroz proces promjena na nivou škole, a nastavnici bi trebali da preuzimaju lidersku ulogu u učionici.

Rezultati brojnih istraživanja (Leithwood, 2006, Hoy i dr. 2013, Kurian i dr. 2024) utvrđuju da je transformacijsko liderstvo najprihvatljiviji leadership stil koji može osigurati poticanje promjene kod nastavnika. Prema autorima Šehić i Penava (2007) vjerovatnije je da će transformacijski stil vođenja biti važan i dominantan u nestabilnom okruženju kojeg karakterišu povećane potrebe za promjenom. S obzirom da je Bosna i Hercegovina u procesu tranzicije i da se reforme provode bez sistemskih priprema, pred direktore škola postavljaju se veoma zahtjevni i odgovorni zadaci. Stoga je cilj ovog istraživanja bio ispitati prisustvo transformacijskog liderstva direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo. Na temelju percepcije nastavnika o direktorovom stilu vođenja cilj je utvrditi da li direktori u svom radu primjenjuju ponašanja koja koreliraju s faktorima transformacijskog liderstva: izgradnja vizije, pojedinačna pažnja i intelektualna stimulacija.

Imajući u vidu definisani predmet i cilj istraživanja, nakon što se predstavi teorijski okvir transformacijskog stila vođenja, fokus trećeg dijela rada je na prikazu rezultata empirijskog istraživanja.

## **2. Teorijski okvir**

Usljed pritiska na škole da se implementira inovacija u radu, pozicija i uloga direktora postala je zahtjevnija a samim tim i kompleksnija. U posljednjih par decenija škola prolazi kroz proces transformacije iz tradicionalne u profesionalnu organizaciju, koji je istovremeno praćen promjenom upravljačke uloge direktora. Direktor škole treba biti više lider ukoliko želi da inspiriše i pokrene nastavnike za promjene i inovativni način rada. Nakon što instrukcijsko liderstvo nije uspjelo upotrebom pedagoških i metodičkih inovativnih praksi obezbijediti prihvatanje i provođenje promjena kod nastavnika, uslijedila su brojna istraživanja stilova liderstva. Leithwood (1993) i Sweeney (1982) su u svojim istraživanjima ustanovili da je stil vođenja direktora presudan za izgradnju efektivne i efikasne škole. Direktori mogu demonstrirati vodstvo na način da podržavaju i podstiču nastavnike u sticanju novih i poboljšanju postojećih znanja i kompetencija, te u osnaživanju njihove liderske uloge u učionici. To je jedan od načina na koji direktori postižu veću posvećenost i predanost nastavnika u svim procesima restrukturiranja škole. Pretpostavlja se da transformacijski stil podržava nastavnike u individualnom radu i oni postižu maksimalni učinak u inovativnim praksama.

### **2.1. Ključna razmatranja transformacijskog liderstva**

Kao koncept, transformacijsko liderstvo je privuklo pažnju javnosti kroz radove Bernarda Burns-a iz 1978. godine koji je isticao da je transformacijski lider fokusiran na promjene, te je stoga u stanju da transformiše i druge unutar organizacije i motiviše ih na više ciljeve. Bass je 1985. godine produžio rad Burns-a, objašnjavajući psihološke mehanizme koji leže u osnovi transformacijskog liderstva, tako što transformacijski lideri pretvaraju sljedbenike u učenike a potom ih razvijaju u vođe. Bass (1990) je ustanovio da transformacijski lideri podižu interes sljedbenika prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba (Maslov, 1954, u Rahimić i dr. 2020) ka potrebama za uspjehom i samopotvrđivanjem u odnosu na potrebe za bezbjednošću i sigurnošću. Na taj način se pokreću da prevazilaze svoje sopstvene mogućnosti za dobrobit ciljeva zajednice kojoj pripadaju (Menon, 2024).

Nekoliko je ključnih razloga koji postavljaju temelj transformacijskog liderstva. Prije svega, lider se ne zadovoljava održavanjem postojećeg stanja nego je spreman preuzeti rizik kako bi pružio poticaj za promjenu inovacije (Bass et al., 2003). Kada lider shvata da je promjena suštinski dio organizacije tada je njegova uloga integrisana u uspješno vodstvo. Fullan (2009) tvrdi da što društvo postaje više složenije vodstvo mora postati sofisticiranije i

podložnije promjenama. Drugi razlog je da jake transformacijske vođe uspijevaju motivisati sljedbenike da postignu rezultate koji su viši od onoga što su smatrali da mogu postići. Bass (1998) ističe da su poštovanje i motivacijsko okruženje ključni faktori povećanja produktivnosti i stvaranja osjećaja vrijednosti i podrške među osobljem. Konačno, transformacijske vođe izražavaju poštovanje i osjećaju brigu za svoje sljedbenike te povećavaju organizacijsku predanost svih članova, sposobnost i angažman u postizanju ciljeva.

## **2.2. Pojedinačni faktori transformacijskog liderstva**

Prema Bassu (1985) komponente transformacijskog liderstva su idealizirani uticaj, inspirativna motivacija, pružanje intelektualne stimulacije i individualno razmatranje. Vremenom se Bassov model transformacijskog liderstva dodatno razvio i sve više se koristio u obrazovnim institucijama u periodu reformi škole s ciljem razvoja kapaciteta i veće motivisanosti nastavnika u školi.

Na temelju istraživanja autora (Day et al., 2000; Geijsel et al., 2001; Stewart, 2006, Litz, 2017, u Alsaedi et al., 2013) zaključuje se da su transformacijski modeli organizacijskog učenja i liderstva upravo oni koji su potrebni obrazovnim sistemima za prosperitet u savremenom globalnom svijetu. Kao rezultat toga utvrđena su i ponašanja direktora koja su u skladu sa trendovima u obrazovnim reformama (Hallinger, 2003). Leithwood i Jantzi (1999) su dodatno proizveli dimenzije transformacijskog liderstva, prema kojima se smatra da je ponašanje transformacijskog lidera u skladu sa obrazovnim kontekstom. Njihove studije su napravile razliku između tri specifične dimenzije transformacijskog liderstva u školi: *izgradnja vizije*, koja se odnosi na razvoj zajedničke vizije, ciljeva i prioriteta; *pojedinačna pažnja*, koja uključuje brigu o osjećajima i potrebama pojedinačnih nastavnika i *intelektualna stimulacija*, koja uključuje podršku profesionalnom razvoju nastavnika i konstantno poticanje nastavnika da preispitaju svoje znanje i svakodnevnu praksu (Geijsel et al., 2009). Predstavljena podjela ponašanja transformacijskih lidera uobličena u faktore je pogodna za istraživanje zastupljenosti transformacijskog liderstva kod direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo.

### **3. Empirijsko istraživanje**

U skladu sa definisanim problemom i ciljem istraživanja postavljena su istraživačka pitanja i to:

1. Primjenjuju li direktori osnovnih škola Kantona Sarajevo transformacijski stil vođenja?
2. Da li nezavisne varijable imaju efekat na nivo prisutnosti transformacijskog liderstva direktora škole?

Na temelju zadataka i ciljeva istraživanja definisane su sljedeće hipoteze:

- *Ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika o zastupljenosti transformacijskog liderstva kod direktora osnovnih škola.*
- *Ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika o zastupljenosti transformacijskog liderstva u odnosu prema pomoćnim varijablama (spol, dob, stepen obrazovanja, nastavno područje, godine radnog iskustva u školi, godine iskustva sa direktorom kao i forma i tip škole).*

#### **3.1. Metodologija istraživanja**

Istraživanje je provedeno u osnovnim školama Kantona Sarajevo. Uzorak je stratifikovanog, slučajnog karaktera. Prilikom odabira škola korišten je internalni metod. Kvantitativnom istraživačkom metodom, anketiranja - neeksperimentalnom varijantom koja je primijenjena kao tipično terensko istraživanje uz pomoć instrumenta ispitani su stavovi nastavnika o transformacijskom stilu vođenja direktora njihovih škola.

Na području Bosne i Hercegovine nisu pronađena istraživanja iz ove oblasti, tako da nije bilo mogućnosti izbora mjernog instrumenta. Zbog toga su izabrani već dostupni upitnici, koje su koristili Geijsel et al. (2001, 2009) u nizozemskom obrazovnom sistemu. Skala sa ukupno 18 tvrdnji koja procjenjuje faktore transformacijskog liderstva direktora škole je prevedena i prilagođena obrazovnom sistemu u Kantonu Sarajevo. Skala razmatra percepcije nastavnika o: a) izgradnji vizije (5 tvrdnji), b) pojedinačnoj pažnji (5 tvrdnji) i c) intelektualnoj stimulaciji (8 tvrdnji).

### 3.2. Uzorak istraživanja

Istraživanjem je obuhvaćeno 675 nastavnika iz 30 osnovnih škola Kantona Sarajevo. Karakteristike nastavnika su prikazane u Tabeli 1, a karakteristike škola u Tabeli 2. Upitnik koji je ponuđen nastavnicima sastojao se iz dva dijela. U prvom dijelu upitnika su nastavnici upisivali svoje podatke o spolu, dobi, nivou obrazovanja, nastavnom području, karakteristikama škole, tipu, vrsti i formi škole. Drugi dio se odnosio na različite dimenzije transformacijskog liderstva (izjave koje se odnose na izgradnju vizije, pojedinačnu pažnju i intelektualnu stimulaciju). Odgovori su rangirani od 0-4, gdje veći broj označava viši nivo saglasnosti sa određenom izjavom.

*Tabela 1. Struktura uzorka nastavnika*

spol	nastavnici					
	muškarci			žene		
	139			536		
starost	do 35		35-50		preko 50	
	192		365		118	
stepen obrazovanja	mr i dr		VŠS		VSS	
	46		132		497	
nastavno područje	jezičko	prirodno- matematičko	društveno	kulturno- sportsko	tehničko- informatičko	ostalo
godine iskustva u školi	1-9		10-19		preko 20	
	219		259		197	
godine iskustva sa direktorom	1-5		6-10		preko 10	
	287		221		167	

*Izvor: rad autora*

Kao što je vidljivo iz Tabele 1, u uzorku dominiraju žene (79,4%), dok su muškarci zastupljeni sa 20,6 %. Ovaj omjer približno oslikava spolnu strukturu nastavnika u Kantonu Sarajevo (Zavod za planiranje razvoja KS, 2024). U pogledu starosti nastavnika, 54% nastavnika je između 35-50 godina što je obećavajući podatak za inovativniji rad i prihvatanje promjena (Moolenaar i dr., 2010). Kada se posmatra stepen obrazovanja, većina nastavnika ima visoku stručnu spremu (74%), višu školsku spremu imaju 132 nastavnika ili 19,50 % ali je značajan i postotak nastavnika koji imaju naučni

stepen magistra ili doktora nauka, 46 nastavnika odnosno 6,5%. S obzirom na nastavnu oblast, jezičko područje obuhvata najveći broj nastavnika (28%), razredna nastava 20,3% nastavnika, dok najmanji postotak čine nastavnici kulturno-sportskog područja (10%). U pogledu godina iskustva u školi, najveći postotak imaju nastavnici koji rade od 10-19 godina i to je 38%, nešto niži postotak je kod nastavnika koji rade između 1-9 godina (32,5%) i najmanji postotak čine nastavnici preko 20 godina rada u školi (29%). Na temelju analize podataka može se primijetiti povećanje broj mlađih nastavnika u školi što je značajno u ovom promijenjenom kontekstu. Prema godinama iskustva rada sa aktuelnim direktorom najveći postotak nastavnika (42,5%) saraduje 1-5 godina. I ovaj podatak ukazuje na podmlađenost nastavnika u školi ali i objašnjava česte smjene direktora uslijed ograničenih mandata. Škole, čiji su nastavnici učestvovali u istraživanju predstavljaju nezavisne varijable i biće od značaja kod statističkih mjerenja.

*Tabela 2. Karakteristike škola*

urbana	ruralna urbano	ruralna
18	2	10
državna		privatna
28		2
redovna	muzička	specijalna
26	1	3

*Izvor: rad autora*

Istraživanjem je obuhvaćeno 28 državnih i 2 privatne škole. S obzirom na područje, urbanih škola ima 18, ruralnih 10 a ruralno-urbanih 2. Zastupljenost redovnih škola je 26, specijalne su 3 i jedna je muzička škola. Ovaj poredak odražava strukturu škola po vrstama na području Kantona Sarajevo (MOKS, 2024).

*Tabela 3. Deskriptivna statistika vrijednosti skala korištenih u istraživanju*

Varijable	Broj ispitani ka	Aritm. sredina	S.D.	Medi an	Min	Max	Skew	Kurtosi s	Alfa Cronba ch	Broj čestica
Izgradnja vizije	674	3.58	0.54	3.8	0.8	4	-1.57	2.39	0.91	5
Pojedinačna pažnja	675	3.57	0.54	3.8	0	4	-1.57	3.39	0.86	5
Intelektualna stimulacija	675	3.58	0.53	3.86	0.86	4	-1.43	2.13	0.94	8

*Izvor: rad autora*



Kao što je vidljivo iz tabele 3 koja daje prikaz deskriptivnih vrijednosti skala koje su korištene za utvrđivanje prisustva faktora transformacijskog liderstva direktora, vrijednosti aritmetičkih sredina sva tri faktora transformacijskog liderstva su skoro identično visoke. To upućuje na visok stepen slaganja nastavnika sa tvrdnjama koje su mjerile prisustvo transformacijskog stila vođenja. Utvrđeno je da distribucija dobivenih vrijednosti na sve tri skale statistički značajno odstupa od normalne distribucije. Transformacijski stil vođenja izmjeren Kolmogorov - Smirnovim testom iznosi KS test = 0.34,  $p > 0,00$ . Također, iz tabele 3 je vidljivo da je mjera unutrašnje pouzdanosti, Alfa Cronbahov test kod varijabli zadovoljavajući.

### 3.3. Analiza rezultata istraživanja

Za provjeru hipoteza i odgovor na postavljena istraživačka pitanja potrebno je, kao prvo predstaviti indikatore varijabli sa izmjerenim aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama u pogledu slaganja nastavnika sa tvrdnjama koje mjere faktore transformacijskog liderstva direktora.

*Tabela 4. Indikatori varijabli sa aritmetičkim sredinama i standardnim devijacijama*

Br.	Izgradnja vizije	M	Sd
1	Govori eksplicitno o ciljevima škole tokom procesa donošenja odluka.	3.577	0.612
2	Objašnjava vezu između vizije škole i inicijativa relevantnih institucija iz okruženja (općina, ministarstvo, vlada).	3.547	0.639
3	Razgovara o posljedicama vizije škole za svakodnevnu praksu.	3.566	0.622
4	Koristi svaki trenutak da podijeli viziju škole sa nastavnicima.	3.568	0.676
5	Kada razgovara o trenutnim problemima s kojima se škola suočava, viziju škole usklađuje sa ciljevima za budućnost.	3.653	0.574
	<b>Pojedinačna pažnja</b>		
1	Uzima mišljenja pojedinačnih nastavnika za ozbiljno.	3.447	0.745
2	Pažljivo sluša ideje i sugestije članova nastavničkog vijeća.	3.479	0.756
3	Obraća pažnju na probleme s kojima se nastavnici suočavaju kada implementiraju inovaciju.	3.619	0.585
4	Pokazuje da cijeni kada nastavnik preuzme inicijativu da poboljša obrazovanje.	3.732	0.531
5	Pomaže nastavnicima da govore o svojim osjećajima.	3.550	0.692
	<b>Intelektualna stimulacija</b>		
1	Ohrabruje nastavnike da eksperimentišu sa novim metodičko-didaktičkim strategijama.	3.622	0.588
2	Uključuje nastavnike u stalnu diskusiju o njihovim vlastitim profesionalnim ciljevima.	3.515	0.671
3	Ohrabruje nastavnike da isprobaju nove strategije koje se slažu sa njihovim ličnim afinitetima.	3.586	0.614

4	Pomaže nastavnicima da razmisle o novim iskustvima.	3.607	0.577
5	Motiviše nastavnike da razgovaraju o novim informacijama i idejama koje su relevantne za razvoj škole.	3.640	0.559
6	Stimuliše nastavnike da stalno razmišljaju kako da poboljšaju školu.	3.607	0.644
7	Nudi dovoljno mogućnosti za profesionalni razvoj nastavnika.	3.507	0.696
8	Pomaže nastavnicima da razgovaraju i objasne svoje lične stavove o obrazovanju.	3.572	0.700

*Izvor: rad autora*

Vidljivo je da su procjene nastavnika o svim tvrdnjama transformacijskog leadership stila direktora veoma visoke što ukazuje da nastavnici direktore svojih škola procjenjuju kao transformacijske lidere. Analizom prosječnih vrijednosti na pojedinim tvrdnjama možemo uočiti da su nešto višim u odnosu na ostale procijenjene tvrdnje varijable intelektualna stimulacija *Motiviše nastavnike da razgovaraju o novim informacijama i idejama koje su relevantne za razvoj škole (3.64)* i *Stimuliše nastavnike da stalno razmišljaju kako da poboljšaju školu (3.60)*. Intelektualna stimulacija mjeri stepen do kojeg direktor podržava i usmjerava nastavnike u intelektualnom napredovanju te motiviše i pomaže nastavnike da razviju nove ideje. Stoga ovako visoke procjene nastavnika govore u prilog djelovanja direktora u pravcu intelektualne podrške i uopće transformacijskog liderstva. Na temelju predstavljenih rezultata može se prihvatiti prva hipoteza da *ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika o prisustvu transformacijskog liderstva direktora škole*.

S ciljem odgovora na drugi zadatak i provjere druge hipoteze izvršena su statistička mjerenja značajnih razlika između faktora transformacijskog liderstva i pomoćnih varijabli: spol, dob, stepen obrazovanja, nastavno područje, godine iskustva u školi i godine iskustva sa direktorom, forma i tip škole. Zbog odstupanja vrijednosti na svim varijablama za izračunavanje statistički značajnih razlika primijenjen je neparametrijski test, Wilcoxon odnosno Kruskal Wallisov test, zavisno od broja nezavisnih varijabli na koje se mjerenje odnosi. Prema Kruskal-Wallis neparametrijskom testu, vrijednost “p” zajedno sa odgovarajućim statističkim testovima, se smatra statistički značajnom ako je manja od 0,05.

Analiza dobijenih rezultata ukazuje na to da, iako slaba, postoji statistički značajna razlika u percepciji nastavnika u odnosu prema varijabli *izgradnja vizije* s obzirom na spol ( $W=30825$ ,  $p\text{-value} = 0.035$ ). U prosjeku, nastavnice ženskog spola nešto nižim procjenjuju elemente izgradnje vizije kod svog direktora u odnosu prema nastavnicima muškog spola. Kada lider ima jasnu

viziju, također mora imati sposobnost da usmjeri osoblje ka ostvarivanju vizije. Vizija je početna tačka promjene. Promjena mora biti uvedena kroz konstantno restrukturiranje i razvoj novih vještina i određivanje ciljeva za inovacijom. Pri tome je važno da se ustanovi koliko pojedinac može pridonijeti u svom radu da bi ispunio svoje ciljeve: inovativne prakse u učionici (Siatira, 2015).

Utvrđena je i značajna razlika u nivou slaganja nastavnika sa tvrdnjama *izgradnje vizije* s obzirom na nastavno područje (Kruskal Wallis chi-squared = 11.595, df= 5, p-value=0.04078; (Grafikon1).

Grafikon 1. Izgradnja vizije s obzirom na nastavno područje



Izvor: rad autora

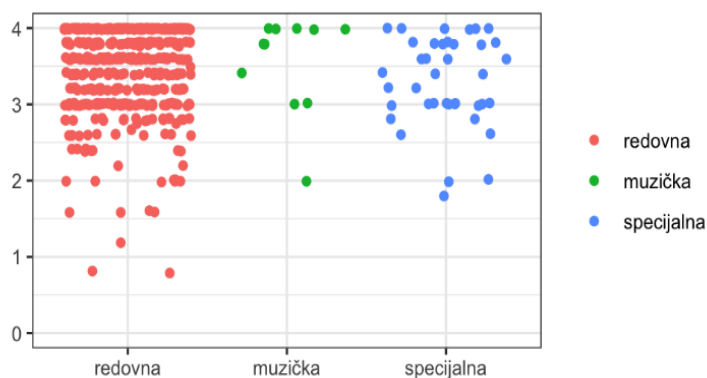
Nastavnici *tehničko-informatičkog područja* nešto višim procjenjuju elemente *izgradnje vizije* kod direktora u odnosu na nastavnike drugih nastavnih područja. Ne iznenađuje ovaj nalaz s obzirom na profil nastavnika tehničko-informatičkog područja koji su opredijeljeni u praktičnom smislu na promjenu i prihvatanje inovativnih sadržaja u nastavnom programu i školi u cjelini.

Postoji statistički značajna razlika u nivou slaganja nastavnika prema tvrdnjama varijable *izgradnja vizije* s obzirom na tip škole. Nastavnici privatnih škola u odnosu na nastavnike državnih škola iskazuju nešto niži nivo slaganja sa tvrdnjama varijable *izgradnja vizije* (Kruskal-Walis chi-squared=15480, p-value= 0,020). Transformacijski lider svojim ponašanjem inspiriše nastavnike, motiviše ih i nadahnjuje entuzijazmom (Peters i Decman, 2014). Moguće je da u privatnim školama nedostaje inspirativno ponašanje direktora pa izostaje podržavajuća integracija nastavnika i zajedničko dijeljenje vizije (Demović, 2022). Takođe je moguće da način finansiranja utiče na nivo autonomije direktora, stil vođenja i prioritete u radu. Umjesto na objašnjavanje i dijeljenje vizije škole sa nastavnicima, koji prema rezultatima

istraživanja nemaju dovoljno jasnu viziju ili nisu dobili neophodne smjernice kako postići dugoročne ciljeve (Geijseel, et al, 2009), vjerovatno su direktori privatnih škola više zaokupljeni nekim drugim pitanjima. Stoga bi bilo interesantno i uputno provesti istraživanje o leadership stilovima direktora privatnih osnovnih škola u Kantonu Sarajevo, odnosno o uzrocima manje izražene vizionarske orijentacije u odnosu na direktore državnih škola.

Postoji statistički značajna razlika u nivou slaganja sa tvrdnjama izgradnje vizije s obzirom na *formu škole* (Kruskal Wallis = 6. 0472, df=2, p-value= 0.04863). Nastavnici specijalnih škola nešto nižim procjenjuju elemente izgradnje vizije kod direktora (Grafikon 2). Iako slaba, statistički značajna razlika upućuje na specifičnosti rada u specijalnim školama, u praktičnom radu koji je dominantan. Bilo bi poželjno provesti istraživanje na temu fenomena vođenja nastavnika u specijalnim školama.

Grafikon 2. Izgradnja vizije s obzirom na formu škole

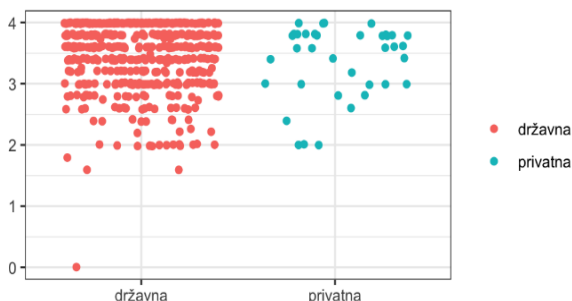


Izvor: rad autora

Kod varijable *pojedinačna pažnja* izmjerene su statistički značajne razlike u nivou slaganja sa tvrdnjama u odnosu na spol (Kruskal Wallis = 29242, p-value=0.0031). Muški ispitanici u odnosu na žene pokazuju viši nivo slaganja sa ovim tvrdnjama. Pojedinačna pažnja predstavlja individualiziranu podršku nastavnicima. Ova varijabla je veoma bitna za razvoj transformacijskog leadership stila jer obuhvata empatiju, duboko razumijevanje prema nastavnicima, brigu za njihove lične osjećaje i potrebe (Myers, 2014) kao i demonstraciju poštovanja prema svim nastavnicima.

Također, postoji statistički značajna razlika u nivou slaganja sa tvrdnjama varijable *pojedinačna pažnja* u odnosu prema *tipu škole* (W=1526, p-value = 0.038). Nastavnici iz privatnih škola iskazuju niži nivo slaganja sa tvrdnjama u odnosu prema nastavnicima državnih škola (Grafikon 3).

Grafikon 3. Pojedinačna pažnja u odnosu na tip škole



Izvor: rad autora

Moguće objašnjenje ove statistički značajne razlike je da direktori u privatnim školama nisu potpuno opredijeljeni za individualiziranu podršku, ako je u privatnim školama veći fokus na instrukcijskom radu sa učenicima te možda nije u dovoljnoj mjeri razvijen inovativni rad u skladu sa tehnološkim napretkom (Fatah i Komariah, 2020).

Izmjerena je statistički značajna razlika u nivou slaganja sa tvrdnjama intelektualne stimulacije u odnosu prema nastavnom području ( $W=12608$ ,  $p\text{-value}=0.0273$ ). Nastavnici tehničko-informatičkog područja pokazuju najviši stepen slaganja sa tvrdnjama intelektualne stimulacije. Kao i kod varijable izgradnja vizije gdje su nastavnici tehničko-informatičkog nastavnog područja iskazali najviši stepen slaganja, oni iskazuju viši stepen slaganja i prema varijabli intelektualna stimulacija. Nastavnici ovog područja nešto više od svojih kolega drugih nastavnih područja prepoznaju kod direktora želju da kod nastavnika pobude intelektualnu znatiželju i pruže podršku njihovom profesionalnom razvoju.

Postoji statistički značajna razlika u nivou slaganja nastavnika sa tvrdnjama intelektualne stimulacije u odnosu na godine radnog iskustva. Naime, nastavnici koji rade u školi od 1-9 godina pokazuju najviši nivo slaganja sa tvrdnjama intelektualne stimulacije ( $W=7.2808$ ,  $df=2$ ,  $p\text{-value} = 0.02624$ ). Ovaj podatak je u skladu sa nekim provedenim istraživanjima koja su utvrdila da su nastavnici sa najmanje radnog staža imali najveći nivo slaganja u odnosu prema intelektualnoj stimulaciji kod njihovih direktora (Mithembeni, 2003). Mlađi nastavnici su sposobniji usvojiti nove izazove u svom radu, podržati prijedloge direktora i prihvatiti promjene u školi.

Spol nastavnika ( $W=30256$ ,  $p\text{-value}=0.0168$ ), nastavno područje, ( $W=10846$ ,  $p= 0,05451$ ), tip škole ( $W=15588$ ,  $p\text{-value}=0.02251$ ) i, iako slabo, godine radnog iskustva ( $W=5.7707$ ,  $p\text{-value}=0.05583$ ) imaju statistički značajan efekat na nivo slaganja nastavnika u odnosu prema svim varijablama transformacijskog vodstva.

Može se rezimirati da su nastavnici muškog spola, nastavnici tehničko-informatičkog područja, državnih škola i nastavnici koji rade u školi između 1-9 godina procijenili sve varijable sa višim nivoom slaganja u odnosu na nastavnike ženskog spola, nastavnike privatnih, muzičkih i specijalnih škola kao i nastavnike ostalih nastavnih područja. Nije utvrđena statistički značajna razlika u nivou slaganja nastavnika sa tvrdnjama varijabli: izgradnja vizije, pojedinačna pažnja i intelektualna stimulacija u odnosu na godine rada sa direktorom.

Na temelju mjerenja statistički značajnih razlika nastavnika u odnosu prema pomoćnim varijablama otvoreno je jedno poglavlje za teorijsko ali i empirijsko propitivanje. Pored toga, djelimično se može prihvatiti druga hipoteza: *Ne postoji statistički značajna razlika u stavovima nastavnika o zastupljenosti transformacijskog liderstva u odnosu prema nezavisnim varijablama.*

## **1. Zaključak**

Bosna i Hercegovina je u procesu tranzicije sa evidentnom reformom u obrazovanju koja već treću deceniju ne daje efikasne rezultate u pogledu usklađivanja promjena u školama sa promjenama iz okruženja. Stoga je cilj ovog istraživanja bio otkriti da li se u ponašanjima direktora osnovnih škola Kantona Sarajevo prepoznaju elementi transformacijskog liderstva koji su presudni za implementaciju inovacija kojima teže svi obrazovni sistemi danas u promijenjenom svijetu. Istraživanje je provedeno na uzorku od 675 nastavnika iz 30 osnovnih škola Kantona Sarajevo putem upitnika i 18 tvrdnji koje su empirijski validirane u drugim, stranim istraživanjima. Dobiveni rezultati istraživanja ukazuju na visok nivo prisutnosti faktora transformacijskog leadership stila kod direktora u osnovnim školama. Ohrabruju ovi nalazi s obzirom da direktori škola u Kantonu Sarajevo nemaju institucionalnu, sistemsku edukaciju iz oblasti menadžmenta u obrazovanju, posebno vođenja. Sticanje navedenih znanja smatra se izuzetno bitnim u današnjem dinamičnom i prilično neizvjesnom okruženju.

Statistički značajne razlike izmjerene u odnosu prema spolu, stepenu stručne spreme, nastavnog područja i godina radnog iskustva pokazuju da je transformacijsko liderstvo pozitivno i značajno povezano s nastavničkim prihvatanjem inovativnog djelovanja direktora u pravcu ostvarenja inovativnih ciljeva. Ovaj segment govori više o nastavničkom prihvatanju promjene i potrebe za intelektualnim poboljšanjem rada u učionici. Rezultati također otkrivaju statistički značajne razlike kod nastavnika u odnosu prema

varijablama tip i forma škole, tako se može zaključiti da je u privatnim školama u odnosu prema državnim potrebno više motivacije, podrške i intelektualne stimulacije kako bi nastavnici mogli potpuno prihvatiti promjenu (YU, 2016). S obzirom da je preduvjet uspješnog vođenja spremnost direktora na promjene, bitno je istaći da u radu nije mjerena ova varijabla ali iz rezultata nastavničkih procjena leadership stila direktora može se pretpostaviti spremnost direktora da školu transformiše u inovativnu organizaciju.

Teorijski i empirijski je dokazano da primjena transformacijskog liderstva u vremenu velikih reformi može polučiti neophodnom promjenom rada u školi. U brojnim zemljama OECD-a (OECD, 2020) propisana je obavezna obuka za nove direktore, prije ili nakon što preuzmu tu poziciju kako bi se osigurao određeni nivo pripreme za razvoj škole (Pont, Nusche i Moorman, 2008, u OECD, 2020). Primjena transformacijskog leadership stila zavisi od educiranosti i kompetencija direktora škole. Zbog toga se smatra važnim i hitnim sugerisati nadležnima u oblasti obrazovanja u Kantonu Sarajevo organizovanje edukacije za direktore iz oblasti vođenja, posebno transformacijskog kako bi se ovaj stil vođenja mogao implementirati u osnovnim školama Kantona Sarajevo s ciljem uspostavljanja inovativnih parametara u rukovođenju školom.

## Literatura

1. Alsaeedi, F., Male, T., 2013. Transformational leadership and globalization: Attitudes of school principals in Kuwait. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 640-657.
2. Bass, B. M., 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [http://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061](http://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061)
3. Bass, B. M., 1995. Comment: Transformational leadership: Looking at other possible antecedents and consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293-297.
4. Bass, B. M., 1998. The ethics of transformational leadership. *Ethics, the heart of leadership*, 169-192.
5. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y., 2003. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
6. Burns, J. M., 1978. *Leadership*. New York: Harper i Row: Alternative Perspectives on Leadership: Integrating Transformational Leadership with Confucian Philosophy.
7. Day, D.V., 2000. Leadership development: A review in context. *The leadership quarterly*, 11(4), pp.581-613.

8. Demović, L., 2022. Predstavljanje privatnih škola javnosti: Ima li mjesta pedagogiji u marketingu? Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet, <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:100384>
9. Fatah, R.A., Komariah, A., 2020. Principal Leadership for Private Schools Improvement in the Industrial Revolution DOI:[10.2991/assehr.k.200130.152](https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.152)
10. Fullan, M., 2009. Large-scale reform comes of age. *Journal of educational change*, 10(2), 101-113.
11. Geijsel, F., Sleegers, P., Van den Berg, R., Kelchtermans, G. 2001. Conditions fostering the implementation of large-scale innovation programs in schools: Teachers' perspectives. *Educational Administration Quarterly*, 37(1), 130-166.
12. Geijsel, F. P. et al., 2009. The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The elementary school journal*, 109(4), 406-427.
13. Hallinger, P. Ed., 2003. *Reshaping the landscape of school leadership development: A global perspective*. Taylor & Francis.
14. Hoy, W., Miskel, C., 2013. Theory, Research, and Practice, 9th Edition Educational SBN10: 0078024528 | ISBN13: 9780078024528.
15. Kurian, D., John B.P., Shukla, S., 2024. Principals' leadership style and its impact teachers job performance, *Internacional journal of creative research thoughts (IJCRT)*.
16. Leithwood, K., 1993. Contributions of Transformational Leadership to School Restructuring.
17. Leithwood, K., Jantzi, D., 1999. Transformational school leadership effects: A replication. *School effectiveness and school improvement*, 10 (4), 451 - 479.
18. Leithwood, K., Jantzi, D., 2006. Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 201-227.
19. Litz, D., Scott, S., 2017. Transformational leadership in the educational system of the United Arab Emirates. *Educational Management Administration & Leadership*, 45(4), 566-587.
20. Maslov, A., 1998. Psihologija u menadžmentu, Novi Sad. Adizes.
21. Menon, M. E., 2024. Transformational leadership and educational outcomes: A literature review. *Journal of Education, Innovation and Communication*, 6(1), 98-115.
22. Ministarstvo za odgoj i obrazovanje (MOKS), Lista ustanova <https://mo.ks.gov.ba/ustanove/lista>. [23. 05. 2024.]
23. Mithembeni, N.E., 2003. The transformational Leadership role od the scholl principal. Universiti of Zululand, Master od education.
24. Moolenaar, M.N., Daly, J.A., Sleegers, J.C., 2010. Occupying the Principal Position: Examining Relationships Leadership, Social Network Position, and Schools Innovative Climate; *Educational Administration Quarterly* 46(5) 623-670.
25. Myers, N. D. et al., 2014. Exploratory bifactor analysis in sport, exercise, and performance psychology: A substantive-methodological synergy. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(4), 258.



26. OECD, 2020. Pregledi evaluacije i procjene u obrazovanju: Bosna i Hercegovina.
27. Peters L. M. i Decman J.M., 2014. *Transformational leadership related to school climate: A multi-level analysis*, Educational Management Administration & Leadership 44 (2).
28. Pont, B., Nusche, D., Moorman, H. (Eds.) (2008). *Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice*. Paris: OECD.
29. R Core Team, 2017. R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. <https://www.R-project.org/> [27.06.2024.].
30. Rahimić, Z., Klepić Z., Alfirević N., 2020. Menadžment; Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu; Ekonomski fakultet Sveučilište u Splitu; Sveučilište u Mostaru.
31. Siatira, S., 2015. What Kind of Leadership do we need at Schools for Effective Teacher. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 4(3 S1) DOI:10.5901/ajis.2015.v4n3s1CC BY-NC 4.0.
32. Stewart, J., 2006. Instructional and transformational leadership: Burns, Bass and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54, 1–2.
33. Stoll, L., Fink, D., 2000. Mijenjajmo naše škole. Zagreb: Educa.
34. Sweeney, J., 1982. Research Synthesis on Effective School Leadership. *Educational leadership*, 39(5), 346-52.
35. Šehić, D., Penava, S., 2007. Leadership. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu.
36. Yu, S. O. 2016. Perspective: Condrum of private schools in Singapur. *International Journal of Business and General Management (IJBGM)* ISSN (P): 2319-2267; Vol. 5, Issue 3, Apr - May 2016; 37-64 *Journal of International Social Research*, 1(6).
37. Zavod za planiranje razvoja KS; Predškolsko, osnovno i srednje obrazovanje 2023/2024, oktobar/listopad 2024.