

**DIREKTORJI IN PROCES DELEGIRANJA V SREDNJIH ŠOLAH
TUZLANSKEGA KANTONA**

**Department of Education
the Manchester Metropolitan University**

April 2006

POVZETEK

Šole so profesionalne organizacije, ter kadar govorimo o uspešnem in učinkovitem vodenju v šolah se je potrebno zadržati tudi na procesu delegiranja. Veliko teoretikov vodenja trdi, da je sposobnost delegiranja oziroma prenosa pooblastil in odgovornosti ena od najvažnejših veščin menadžmenta in vodenja, katera omogoča direktorju, da se posveti drugim važnejšim poslom. Delegiranje doprinaša k prinašanju boljših odločb, boljšemu iskoriščanju direktorjevega časa, toda daje tudi večjo moč sodelavcu, ker je delegiranje stalen proces, ki se temelji na sodelovanju in ki omogoča napredovanje vsakega zaposlenega. Čeravno je delegiranje poslov in pooblaščenja nujno je vseeno potrebno obrniti pozornost na koga se pooblastila in odgovornosti prenašajo, toda to ne bi smel biti argument za nedelegiranje. Raziskave v srednjih šolah Tuzlanskega kantona kažejo, da direktorji najbolj pogosto delegirajo rutinska, oziroma enostavna dela, kakor tudi dela, katera so karakteristična za pedagoško delo. Kaj prav zaprav lahko pomeni, da direktorji delegirajo tista dela za katera "nimajo časa". Najmanj se delegirajo dela vezana za sprejem novih zaposlencev, dela vezana za finance, ter sodelovanje in kontakti z Ministrstvom. Tukaj lahko zaključimo, da prvenstveno gre za dela, ki pokažejo "kdo je najmočnejši v šoli", toda to so ravno tako dela, katera so najbolj izpostavljena sodbi raznih javnosti, ter ih verjetno zaradi tega direktorji manj delegirajo.

Ključne besede: poverjanje, management, motivacija, vodenje, etika, delegiranje, proces delegiranja, srednje šole, ravnatelj, Tuzlanski kanton.

ABSTRACT

Schools are professional organizations, so when we talk about successful and efficient management in schools, it is necessary to spend some time considering the process of delegation. Many management theorists claim that the ability to delegate, in other words to pass authority and responsibility to other people, is one of the most important skills of management and leadership. It makes it possible for the headmaster to dedicate herself/himself to other, more important tasks. Delegation contributes to making better decisions, better use of the headmaster's time, and gives more power to her/his associates, because delegation is a constant process based on participation which makes it possible for every employee to get promoted. Although, delegation of tasks and authority is officially necessary, one needs to pay attention when delegate someone; but that shouldn't be an argument not to delegate at all. A survey conducted in secondary schools in the canton of Tuzla showed that headmasters, in most cases, delegate routine and simpler tasks, as well as tasks which are typical for pedagogical work. This can actually mean that headmasters delegate tasks for which they "do not have time". The tasks which are the least delegated are the ones related to the employment of new staff, tasks connected to finance, and cooperation and contacts with the Ministry. It can be concluded here that these are primarily tasks which show "who is the most powerful in the school", but these are also the ones which are the most exposed to the public critique. This could be the reason for the headmasters to delegate these tasks less.

Key words: delegation, motivation, leadership, management, ethics, process of delegation, secondary schools, headmasters, canton of Tuzla.

UDK vrstilec: 65.012.4 : 658.3 : 373.5(497.6)(043.3)

SADRŽAJ

1	Uvod.....	1
2	Vođenje.....	5
2.1	Vođa i sljedbenici.....	6
2.2	Vođenje i etika	7
2.3	Stilovi vođenja	9
2.3.1	Stilovi ličnih karakteristika	9
2.3.2	Stilovi ponašanja vođe	9
2.3.3	Situacijski stilovi vođenja	11
2.4	Transakcijsko i transformacijsko vođenje	12
2.5	Vođenje sa akcentom na obrazovanje	13
3	Motivacija.....	17
3.1	Značaj motivacije	17
3.2	Faktori koji utječu na motivaciju	19
3.3	Uzroci niske motivacije	20
3.4	Strategije motiviranja	20
3.4.1	Materijalne/finansijske strategije nagrađivanja	21
3.4.2	Nematerijalne strategije motiviranja.....	23
3.5	Menadžer i motivacija	25
3.6	Motivacija u obrazovanju	26
4	Delegiranje	29
4.1	Definicija i smisao delegiranja.....	29
4.2	Ovlaštenja i odgovornosti	32
4.3	Prednosti delegiranja	34
4.3.1	Prednosti delegiranja za menadžera, zaposlene i organizaciju.....	35
4.4	Sposobnost delegiranja	36
4.5	Prepreke u procesu delegiranja	38
4.6	Kada delegirati, a kada izbjegavati delegiranje	41
4.7	Koje zadatke delegirati	41
4.8	Kome delegirati.....	42
4.9	Zahtjevi za uspješno delegiranje	43
4.10	Delegiranje u obrazovanju	46
5	Direktori i proces delegiranje u srednjim školama Tuzlanskog kantona	49
5.1	Namjera, ciljevi i hipoteze istraživanja	49
5.2	Metodologija istraživanja	51
5.3	Prikupljanje podataka i uzorak.....	52
5.4	Ograničenja istraživanja	53
5.5	Delegiranje u literaturi.....	54
5.6	A - Karakteristike lica koja su popunjavala anketne upitnike	54
5.7	B - Poslovi koje direktor najčešće delegira	55
5.8	C - Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke	64
5.9	D - Koje poslove i kome direktor najčešće delegira	67

5.10 E - Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke	74
5.11 F - Kako direktor motivira zaposlenike kod delegiranja	78
Zaključak	83
Literatura.....	87
Prilozi	91

PRIKAZI

Slika 5.1 Poslovi koje direktor (ne)delegira - prosječne vrijednosti	59
Slika 5.2 Kome direktor delegira poslove - srednje vrijednosti	66
Slika 5.3 Koje poslove i kome direktor delegira	69
Slika 5.4 Kako direktor motivira zaposlenike	80
Tabela 3.1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija	22
Tabela 4.1 Uspješnost delegiranja	44
Tabela 5.1 Osnovne karakteristike anketiranih lica	55
Tabela 5.2 Koje poslove direktor najčešće delegira	57
Tabela 5.3 Koje poslove direktor najčešće delegira - aritmetičke sredine	58
Tabela 5.4 Koje poslove direktor najčešće delegira - afirmacija i negiranje	59
Tabela 5.5 Koje poslove direktor najčešće delegira - aritmetička sredina procenata ..	60
Tabela 5.6 Koje poslove direktor najčešće delegira - analiza varijacija (ANOVA) ...	60
Tabela 5.7 Koje poslove direktor najčešće delegira - prosječne vrijednosti	61
Tabela 5.8 Kome direktor delegira poslove	65
Tabela 5.9 Kome direktor delegira poslove - prosječne vrijednosti	65
Tabela 5.10 Kome direktor delegira poslove - aritmetičke sredine	67
Tabela 5.11 Koje poslove i kome direktor delegira	68
Tabela 5.12 Koje poslove i kome direktor delegira - sumirani podaci	68
Tabela 5.13 Koje poslove i kome direktor delegira - procentualne vrijednosti	69
Tabela 5.14 Koje poslove i kome direktor delegira - analiza varijacija (ANOVA)	70
Tabela 5.15 Zbog čega direktor delegira	75
Tabela 5.16 Zbog čega direktor delegira - aritmetičke sredine	75
Tabela 5.17 Zbog čega direktor delegira - analiza varijacija (ANOVA)	76
Tabela 5.18 Zbog čega direktor delegira - sumirani podaci afirmacija	76
Tabela 5.19 Kako direktor motivira zaposlenike	79
Tabela 5.20 Kako direktor motivira saradnike - aritmetičke sredine	79
Tabela 5.21 Kako direktor motivira saradnike - analiza varijacija (ANOVA)	80

1 UVOD

Proces tranzicije koji je zahvatio Bosnu i Hercegovinu, izaziva brze promjene u svim oblastima pa i promjene u oblasti obrazovanja. Na osnovu teorijskih postavki koje su prezentirali Fullan (1992), Koren (1999:31) i Leitwood, Begley i Coiusins (1994) smatram da brze reformske promjene i neizvjesnost zahtijevaju fleksibilne škole sa odlučnim menadžerima koji su u stanju inspirirati zaposlene da sa entuzijazmom participiraju u radu škole i slijede ciljeve škole. Danas škole moraju znati da brze promjene i neizvjesnost koje se događaju u njihovom unutrašnjem i vanjskom okruženju na vrijeme predvide i da se na njih odgovarajuće odazovu (Bush, 2004:151; Koren i Erčulj, 2004). Problemi sa kojima se škole susreću u procesu uvođenja reformskih promjena teško se mogu riješiti bez dobre organizacije rada, koja zahtijeva efikasno vođenje.

Prema Mintzbergu (1983) škole su profesionalne organizacije pa kada govorimo o uspješnom i efikasnom vođenju u školama smatram da je potrebno zadržati se i na procesu delegiranja ovlaštenja i odgovornosti koja direktor škole prenosi na podređene. Jer kako navode Možina i autori (2002:504) delegiranje znači prenošenje zadataka na saradnike i ovlašćivanje saradnika za obavljanje zadataka.

Mnogi teoretičari vođenja tvrde da je sposobnost delegiranja odnosno prenošenja ovlaštenja i odgovornosti jedna od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja, koja omogućava direktoru da se posveti drugim važnijim poslovima. Odnosno da delegiranje doprinosi boljem korištenju direktorovog vremena, donošenju boljih odluka ali i da daje veću moć saradniku (Mullins, 1991:852; Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:355; Koren, 1999:93; Tavčar, 2002:219).

Delegiranje je stalan proces, koji se temelji na sudjelovanju i koji omogućava napredovanje svakog zaposlenika (Možina, 2002:504). Vođa mora poznavati sposobnosti saradnika i njima povjeravati odgovarajuće zadatke. Vođa pokušava da što više saradnika što prije osposobi za delegiranje, jer se tako može osloboditi manje važnih ali potrebnih poslova kako bi se mogao posvetiti značajnijim (Tavčar, 2002:218).

Delegiranje je potrebno posmatrati i kao proces razvoja saradnika a ne samo kao način da se direktor oslobodi dijela svojih poslova (Koren, 1999:127). Iako je delegiranje poslova i ovlaštenja nužno ipak treba obratiti pažnju na koga se ovlaštenja i

odgovornosti prenose, ali to ne bi trebao biti argument za nedelegiranje ovlaštenja i odgovornosti.

Koliko god delegiranje ovlaštenja izgledalo jednostavno, istraživanja pokazuju da su mnogi menadžeri neuspješni zbog toga što nedovoljno delegiraju (Wehrich i Koontz, 1998:301). Prema Korenu (1999:152) direktori delegiraju zadatke, a da nisu potpuno svjesni značaja toga procesa.

Sve su to razlozi zbog kojih je interesantno istražiti proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona, jer kao proces sigurno nije nepoznat u srednjim školama, ali ga prema mojim saznanjima do sada niko nije istraživao. Upravo zbog toga sam se odlučila da istražim proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona.

Prema Mužiću (1973:24) svaka pojava ima svoje kvalitativne i kvantitativne aspekte, pa se postavlja pitanje koju tehniku kvalitativnu ili kvantitativnu upotrijebiti. On smatra da treba uvijek gledati na pojedine aspekte pojava i u vezi s njima razmatrati koji je pristup adekvatniji, da bismo mogli na najjednostavniji i najekonomičniji način uočiti ono što je u njoj najbitnije.

Kako se prema mojim saznanjima, radi o prvom istraživanju procesa delegiranja u ustanovama obrazovanja pa prema tome i u srednjim školama na području Tuzlanskog kantona smatram da je kvantitativno istraživanje opravdano kako bi nam dalo osnovne podatke, a tek kasnije bi se proces delegiranja mogao istražiti kvalitativno kako bi se mogao bolje razumjeti i možda dati odgovore kako da direktor škole što kvalitetnije i studioznije delegira poslove i zadatke.

Imam namjeru da istražim šta literatura kaže o procesu delegiranju, a zatim da istražim proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. S tim u vezi želim da istražim koje poslove direktor najčešće delegira, kome direktor najčešće delegira poslove i zadatke, i to koju vrstu zadatka delegira kojim zaposlenicima. Pored toga želim takođe da istražim zbog čega direktori u srednjim školama Tuzlanskog kantona delegiraju kao i to na koji način motiviraju zaposlenike za preuzimanje delegiranih zadataka.

Takođe namjera mi je da istražim da li proces delegiranja isto posmatraju i doživljavaju direktor škole, koji je u situaciji da najviše delegira poslova i zadataka jer samim položajem koji zauzima ima najveću moć i uticaj u školi i zaposlenici kojima se poslovi i zadaci mogu delegirati. Odnosno da istražim da li direktor, pomoćnik direktora

koji je direktorov prvi saradnik, zatim pedagog za koga se možemo reći da je stručni savjetnik direktora za kompletan pedagoški rad u školi, i profesori za koje se može reći da su samom prirodom posla koji obavljaju najmanje vezani za svakodnevne poslove direktora, isto vide proces delegiranja u školi.

Namjera mi je u stvari da se ovim istraživanjem ukaže na značaj i neophodnost procesa delegiranja u srednjim školama.

Ciljevi istraživanja su:

- § Istražiti šta literatura kaže o procesu delegiranja.
- § Istražiti koje poslove direktore najčešće delegira.
- § Istražiti kome direktori najčešće delegiraju poslove i zadatke.
- § Istražiti razloge zbog čega direktori srednjih škola Tuzlanskog kantona delegiraju.
- § Istražiti na koji je način direktori motiviraju zaposlenike za preuzimanje delegiranih zadataka.

2 VODENJE

Iako su sve menadžerske funkcije, teorijski, podjednako važne čini se da je opravdano mišljenje da je vođenje ipak najvažnija funkcija menadžmenta, odnosno ni od jedne druge menadžerske funkcije uspješnost menadžmenta ne zavisi toliko kao od funkcije vođenja. U organizaciji se zauzimanjem određenog položaja automatski postaje menadžer, međutim za vođenje je potrebno puno više od formalnog organizacijskog položaja. Mnoge su promjene i krize uspješno savladane zahvaljujući uspješnom vođenju (Sikavica i Novak, 1999:438).

Prema tome vođenje je umjetnost uticaja na ljude, tako da oni spremno nastoje ostvariti ciljeve organizacije, odnosno bit vođenja je u spremnosti i volji ljudi da slijede vođu (Wehrich i Koontz, 1998:490).

Yukl (1998:2) navodi nekoliko definicija vođenja kako bi ukazao na različite pristupe koji su susreću u literaturi, kao na primjer:

Vođenje je proces utjecaja na aktivnosti organizovane grupe ka ostvarenju ciljeva.

(Rauch i Behling, 1984:46)

Vođenje je proces davanja svrhe i smjera kolektivnom naporu i prouzrokovanju dobrovoljne akcije da se bude uspješan u ostvarivanju ciljeva.

(Jacobs i Jaques, 1990:281)

On smatra da ne postoji prava definicija, i ističe da je vođenje proces utjecaja koji se prirodno dešava.

Drucker (1996:XI) smatra da se vođenje može i mora naučiti. Isto tako smatra da ličnost vođe, stil vođenja i osobine vođe ne postoje. Ono što je zajedničko svim vođama su četiri stvari. Prvo, vođa je neko ko ima sljedbenike. Drugo, vođe su vrlo uočljive jer daju primjer sljedbenicima. Treće, popularnost ne čini vođenje, čine ga rezultati. I četvrto, vođenje nije rang, privilegija to je odgovornost.

Nije moguće nekoga postaviti da bude vođa i nije teško uočiti kada se vođa pojavi u organizaciji. Dobar broj ljudi u poziciji odgovornosti, koji imaju moć i autoritet, ispoljava ponašanje vođe. Vođa mora da pazi šta kaže i mora da vodi računa da ga sljedbenici čuju i razumiju (Milisavljević, 2000:298).

Već je rečeno da su škole profesionalne organizacije koje zahtijevaju uspješno i efikasno vođenje. Da bi se to postiglo potrebno je između ostalog zadržati se na prenošenju zadataka na saradnike i ovlašćivanje saradnika za obavljanje zadataka i to tako da se saradnicima u procesu delegiranja da dovoljno slobode da rade na svoj vlastiti način. Upravo zbog toga potrebno je ostvariti odnos povjerenja i aktivnog učešća saradnika u svim fazama odlučivanja, a da bi se postiglo potrebno je sagledati odnos vođe i sljedbenika.

2.1 Vođa i sljedbenici

Robins (1995:444) smatra da uspjeh organizacije ne zavisi samo od vođe već i od sljedbenika. Kako je sljedbenika uvijek mnogo više nego vođa, njihov kvalitet je bitna pretpostavka efektivnosti organizacije.

Slično vide Petković, Janićijević i Bogićević (2002:300) prema njima osobine sljedbenika značajan su faktor vođenja. Posebno su značajne slijedeće osobine sljedbenika: potreba za nezavisnošću, spremnost za preuzimanje odgovornosti, zainteresiranost za posao i osjećaj njegove važnosti, razumijevanje ciljeva organizacije, posjedovanje znanja i iskustva, spremnost za učenjem i potreba za učešćem u procesu odlučivanja. Oni smatraju da sljedbenici nisu samo slušaoci nego su i mislioci, aktivni učesnici u postavljanju ciljeva kao i donošenju odluka.

Možina i autori (2002:499) navode da vođa zajedno sa sljedbenicima stvara ugodnu atmosferu u kojoj će biti moguće dostići organizacijske ciljeve. Zatim, treba izgraditi povjerenje između vođe i sljedbenika, te im dati veću samostalnost, da mogu odlučivati.

Svakom zaposleniku u organizaciji treba dati odgovarajuću samostalnost kao i odgovornost koju je sposoban (po meni i spreman) preuzeti. Upravo se kroz te kategorije i mjeri stvarna moć vođe, odnosno koliko je sposoban razvijati samostalnost i odgovornost svojih podređenih (Godet u Sikavica i Novak, 1999:465). Ili kako navodi Certo (2003:331) vođe mogu povećati svoj uspjeh u vođenju dajući podređenima više slobode u donošenju odluka.

Prema Druckeru (1996:XI) vođe su vrlo tolerantne zbog različitosti svojih saradnika i ne traže da saradnici budu njihove kopije.

Od vođe zavisi tvrdi Možina (1998:154), mogućnost upotrebe te sticanja znanja i sposobnosti zaposlenika. Od njih zavisi kako će se dijeliti posao na zaposlenike. Odnosno da li će pojedinci dobivati zadatke koji će za njih biti izazov. Od vođe zavisi da li će ih pri tome podupirati. Ako su pripremljeni i ako znaju delegirati donošenje odluka njima će to uspjevati. Sa dodjeljivanjem zadataka pri kojima zaposlenici uče i sistematičnim upotpunjavanjem njihovih znanja povećavaju se njihove sposobnosti.

Jedna od karakteristika vođa je sposobnost da kontrolišu svoje ambicije. On izbjegava da sve pohvale budu upućene njemu, on ističe saradnike u prvi plan (Milisavljačić, 2000:299).

Prema Wristonu (u Sikavica i Novak, 1999:388) tri su osnovne sposobnosti koje diferenciraju uspješnog od neuspješnog vođe. Prva je u pronalaženju najboljih saradnika, druga je pronalaženje načina za motiviranje zaposlenika, a treća sposobnost ogleda se u davanju dovoljno slobode zaposlenicima da rade na svoj vlastiti način.

Smatram da su ovo isto tako vrlo važne sposobnosti od kojih zavisi i uspjeh procesa delegiranja u organizacijama pa prema tome i u školama. Slažem se da je potrebno znati odabrati najbolje saradnike za delegiranje, zatim odrediti pravi način motiviranja i ono što je posebno značajno potrebno je vjerovati u saradnika i u to da će na svoj način uraditi posao tako da direktor bude zadovoljan. Pored toga potrebno je naglasiti da vođe imaju odgovornost da stvore organizacijsko okruženje koje će poticati donošenje etičkih odluka.

2.2 Vođenje i etika

Vođa ima veliki utjecaj na živote svojih sljedbenika. Da bi se utjecalo na druge ljude potrebna je velika etička i moralna odgovornost. Zato što vođe imaju veću moć i kontrolu u odnosu na podređene oni imaju i veću odgovornost prema tome kako njihovo vođstvo utječe na živote njihovih sljedbenika (Northouse, 2001:254).

Vještina vođenja prema Iniću (2003:535) podrazumijeva etiku i visoke moralne standarde. Poštenje u poslovnom smislu predstavlja temelj ljudske vještine, jer vas niko neće slijediti ako vam ne vjeruje.

Kako je primjetio etičar Michael Josephson "Ne učimo etiku od ljudi koji propovijedaju ili morališu, ili nam pokušavaju propovijedati o etici, etiku učimo od ljudi kojima se divimo i koje poštujemo, koji imaju moć nad nama. Oni su pravi učitelji etike." Moralno vođenje brine o vrijednostima i zahtijeva da se sljedbenicima da dovoljno znanja o alternativama kako bi napravili dobar izbor (Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:470).

Etika se proteže od osobne etike pojedinca, preko etike organizacije do etike društva. Svaki normalan čovjek osjeća obavezu spram etike. Moralno djelovanje nije dobro zato što je obavezno, nego je obavezno zato što je dobro. Zato pri izboru menadžera odlučuju tri osnovne karakteristike: stručnost, sposobnost vođenja i etičnost (Tavčar, 2002:40).

Vođe kako navode Weihrich i Koontz (1998:74) imaju odgovornost da institucionalizacijom etike stvore organizacijsko okruženje koje će poticati donošenje etičkih odluka. To znači da se u svakodnevnoj djelatnosti primjenjuju i uključuju etički pojmovi. Prema njima elementi koji najviše povisuju etičke standarde su:

- § izloženost javnostima;
- § publicitet;
- § povećana zainteresiranost dobro obaviještenih javnosti;
- § podučavanje etike i moralnih vrijednosti u školama.

U sredinama gdje je direktor prvi među jednakima, što je karakteristično za škole, posebno se cijeni korektan odnos direktora prema ostalim saradnicima. Smatram da je u odnosima direktora i saradnika, odnosno prenošenja zadataka i ovlaštenja, tj. autoriteta na određene saradnike potrebno da direktor vodi računa o stavljanju u ravnopravan položaj svih saradnika zavisno od njihovih sposobnosti i znanja. Takođe smatram da direktori moraju imati takav nivo etičnosti i moralnosti da svoje odluke baziraju na interesima saradnika prije nego na svojim ličnim interesima. Uz sve to treba voditi računa da su škole javne ustanove čiji je rad izložen sudu mnogih javnosti, kao i to da obavljaju djelatnost koja zahtijeva donošenje etičkih odluka.

2.3 Stilovi vođenja

Prema Petković, Janićijević i Bogićević (2002:301) stil vođenja je način na koji se uspostavljaju međusobni odnosi između vođe i zaposlenika. Brojne su karakteristike stilova vođenja, ali su slijedeći kriterijumi osnovni za njihovo razlikovanje:

- § pristup motivisanju zaposlenika,
- § način na koji vođa donosi odluke,
- § izvori moći koje koristi da ostvari uticaj na podređene,
- § sposobnost vođe da prilagodi svoje ponašanje različitim situacijama.

Slično misle Sikavica i Novak, (1999:454) kada kažu da su u teoriji i praksi vođenja prisutni brojni stilovi vođenja koji se kreću između dvije krajnosti: autokratskog i demokratskog. Između ova dva stila vođenja razvili su se brojni stilovi.

Većina autora te stilove svrstava u tri osnovne grupe:

- § stilovi ličnih karakteristika,
- § stilovi ponašanja vođe,
- § situacijski stilovi.

2.3.1 *Stilovi ličnih karakteristika*

Stilovi ličnih karakteristika predstavljaju rane studije o vođenju.

Možina i autori (2002:517) objašnjavaju da sposobnost efikasnog vođenja zavisi od prirodene sposobnosti koja se ne može steći nikakvim oblikom obuke. Uspješan vođa mora posjedovati određene fizičke, lične, socijalne i poslovne osobine. Ograničenje ovog modela je u njegovoj koncentraciji na fizičke i personalne karakteristike (Wehrich i Koontz, 1998:493).

2.3.2 *Stilovi ponašanja vođe*

Ovi stilovi zasnovani su na ponašanju vođa.

Autokratski stil kako navode Mullins, (2005:291) i Imširović, (2002:301). predstavlja stil kod kojeg je sva vlast skoncentrisana u rukama vođe. Vođa nema povjerenja u podređene, koristi prinudu kao sredstvo za oblikovanje ponašanja.

Demokratski stil karakteriše uključivanje podređenih u proces donošenja odluka, tako da je odlučivanje decentralizovano. Dolazi do delegiranja autoriteta i traženja sugestija i mišljenja od podređenih. Demokratski stil vođenja doprinosi dobrim međuljudskim odnosima i većem zadovoljstvu podređenih (Petković, Janićijević i Bogićević, 2002:303).

Liberalni stil - Laissez faire prema Bublju (1993:323) ove vođe dopuštaju podređenima da postavljaju svoje vlastite ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarivanje.

Za razliku od autokratskog demokratski stil u školama može pokazati dobre rezultate, jer se zasniva na dobrim međuljudskim odnosima. U školama je direktor najčešće prvi među jednakima i može da delegira kao i da traži mišljenje i sugestije od svojih saradnika, koji raspolažu odgovarajućim znanjima i sposobnostima. Liberalni stil može dovesti do pretjerane decentralizacije, koja za posljedicu može da ima gubitak bilo kakve kontrole, što na kraju može izazvati anarhiju i negativnu reakciju svih zainteresiranih javnosti.

Likertov sistem 4 kako navode Wehrich i Koontz (1998:497) i Pettinger (2002:19) Likert predlaže četiri sistema vođenja (S1- ekstremno autoritativan, S2 - bevelantno autoritativan, S3 - konsultativni i S4 - participativno-grupni) koji idu od autoritativnog do participativnog.

Likert je uočio da vođe koje koriste Sistem 4 postižu bolje rezultate od drugih vođa, a ja bih dodala da je i za delegiranje Sistem 4 onaj koji bi mogao dati najbolje rezultate, jer vođa ima povjerenje u podređene, a podređeni imaju jaku želju za angažovanjem.

Kontinuum vođenja Tannenbauma i Schmidta daje suptilniju gradaciju dva krajnja stila vođenja autokratskog i demokratskog. Gdje na jednoj strani vođa ima ukupnu vlast nad procesom odlučivanja i ne daje nikakvu slobodu podređenima, dok na drugoj strani vođa daje maksimalnu slobodu podređenima. Između ova dva stila vođenja nalazi se skala među stilova (Wehrich i Koontz, 1998:501).

Menadžerska mreža Blake i Mouton nastala je kombiniranjem dvije dimenzije: brige za ljude i brige za proizvodnju. Kombinacijom ove dvije dimenzije prema Wehrichu i Koontzu (1998:499) može se prepoznati pet različitih stilova vođenja: osiromašeno vođenje, timsko vođenje, country club management, autokratsko vođenje, menadžment na pola puta. Da bi bio uspješan, menadžer mora ispoljavati podjednaku brigu i za ljude i za proizvodnju (Petković, Janićijević i Bogićević, 2002:306).

I pored toga što se međusobno razlikuju ovi stilovi slično ističu dvije glavne dimenzije ponašanja vođe: radnu dimenziju i ljudsku dimenziju. Kada se radi o procesu delegiranja, smatram da vođe koje su usmjerene na ljudsku dimenziju i koje su stekle uzajamno povjerenje spremnije su da delegiraju, jer su ostvarile uslove da imaju više povjerenja u svoje podređene, a podređeni se u takvoj organizaciji osjećaju sigurniji i sposobniji. Kada se radi o procesu delegiranja, ja bih prednost dala stilovima koji posvećuju više brige za ljude a manje za proizvodnju.

2.3.3 *Situacijski stilovi vođenja*

Polaze od toga da stil vođenja zavisi od situacije u kojoj se nalazi menadžer.

Fiedlerova situacijska teorija prema Sikavica i Novak (1999:462) povezuje tri ključna elementa vođenja: odnos vođa i podređeni, struktura zadatka i pozicija moći vođe. Kombinacijom ova tri elementa dolazi se do osam mogućih situacija u kojima se vođa može naći. Na osnovu njih Fiedler predlaže dva stila vođenja: stil koji je orijentiran na zadatke i stil koji je orijentiran na dobre međuljudske odnose.

Teorija "Put do cilja" Roberta Housa kako navodi Robbins (1995:146) proizašla je iz vjerovanja da vođa raščičava put svojim sljedbenicima kako bi im pomogao na putu od mjesta na kome se nalaze do izvršavanja njihovih radnih ciljeva. Prema ovoj teoriji osnovna funkcija vođe je da zajedno sa podređenim postavi i pojasni ciljeve, zatim da im pomogne da pronađu najbolji put za postizanje ciljeva i da ukloni sve prepreke koje stoje na putu.

Prema ovoj teoriji moguća su četiri stila (Wehrich i Koontz, 1998:507): podržavajuće vođstvo, instrumentalno vođstvo, participativno vođstvo i vođenje orijentirano na izvršenje zadatka.

Hersi-Blanšarov situacijski stil vođenja kako objašnjavaju Petković, Janićijević i Bogićević (2002:313) je trodimenzionalni situacijski stil koji pored zadataka i odnosa uvodi i zrelost sljedbenika, odnosno spremnost i sposobnost sljedbenika za postizanje ciljeva. Zrelost sljedbenika podrazumijeva se kao spremnost i sposobnost za preuzimanje odgovornosti. Nivo zrelosti se određuje na osnovu: stepena motivacije, spremnosti za preuzimanje odgovornosti, stepena obrazovanja i iskustva. Hersey i

Blanchard su definisali četiri stila vođenja: pričajući, prodajni, parcipativni i delegirajući stil.

Ovdje se može zaključiti da ovaj stil vođenja ide dotle da može prepoznati i delegirajući stil i da je primjenjiv u situacijama kada su sljedbenici visokog nivoa zrelosti i kada su sposobni da potpuno preuzmu odgovornost za delegirane poslove što potvrđuje i teorija delegiranja.

Vroom-Yettonov stil odlučivanja prema Robbinsu (1995:149) specifičnost ovog stila je ta što se u njegovom središtu nalazi proces donošenja odluka, a karakterizira ga pet stilova. Međusobno se stilovi koji se koriste pri odlučivanju razlikuju prema stepenu učešća podređenih u donošenju odluka. Prvi stil karakterizira autokratski način odlučivanja, koji postepeno uključivanjem podređenih završava petim stilom vođenja koji je karakterističan po tome da podređeni potpuno učestvuju u odlučivanju.

Koji će stil vođenja biti upotrijebljen zavisi od situacije koju određuju osobine podređenih i zahtjevi okruženja. Svaki zaposlenik u školi ima mogućnost da učestvuje u donošenju odluka, da razvija samostalnost i da preuzima odgovornost prema svojim mogućnostima. Smatram da će zavisno od situacije direktor koristiti proces delegiranja, i birati saradnika kojem će delegirati, ali da će ono biti uspješnije ako je stil vođenja više orijentiran na međuljudske odnose.

2.4 Transakcijsko i transformacijsko vođenje

Transakcijsko vođenje se zasniva na transakciji između menadžera i zaposlenih (Milisavljević, 2000:307), kao i na primjeni nagrada i kazni (Sikavica i Novak, 1999:441). Uspješno u organizacijama koje rade sa stabilnom tehnologijom i u stabilnom okruženju.

Transformacijsko vođenje je proces koji mijenja, odnosno transformiše organizaciju (Milisavljević, 2000:317), a bitno je za organizacije koje rade u turbulentnim situacijama. Transformacijsko vođenje tvrde Možina i autori (2002:532) predstavlja podsticanje zaposlenika prema moralnim vrijednostima. Transformacijski vođa radi na principu: karizme, inspiracije, intelektualnog podstreka i poštivanja zaposlenika.

Potrebno je naglasiti da se transakcijsko i transformacijsko vođenje razlikuje ali se ne isključuje. Vođa može da koristi oba tipa u različitim situacijama, ali kada se govori o školama i delegiranju onda sigurno treba prednost dati transformacijskom vođenju.

2.5 Vođenje sa akcentom na obrazovanje

Škole su kompleksne organizacije i to zbog očekivanja koja su im nametnuta, kao i zbog posebnog mjesta koje imaju u društvu (Handy i Aitken, 1990:32). Jasno je da su i zahtjevi koji se postavljaju pred menadžment škola u takvim uslovima sve veći (Pečekova, 2000:83).

Bush (1986:19) navodi da analitičari imaju različite poglede o prirodi edukacionog vođenja tako da neki pretpostavljaju da direktori vode u postavljanju ciljeva i u donošenju odluka, dok drugi direktora smatraju figurom unutar participativnog sistema. Pregled najkarakterističnijih koncepata vođenja sa akcentom na vođenje u odgojno-obrazovnim organizacijama:

Situacijsko vođenje kako navode (Erčulj i Koren, 2003:8) podrazumijeva da uspješne vođe moraju dobro poznavati organizacijsko okruženje kako bi svoj stil vođenja prilagoditi trenutnoj situaciji. To znači da uspješno vođenje određuju dvije promjene: stil vođenja i stepen da kojeg vođa može uticati na situaciju.

Menadžersko vođenje kod njega vođa posvećuje puno vremena planiranju, organiziranju, raspoređivanju sredstava te nadziranju saradnika. Vođa je usmjeren prije svega na učinkovitost, strukture i oblikovanje politike u organizaciji. Uz to mnogi školski sistemi prepuštaju školama toliko poslovnog rada i odlučivanja da sistem sam i škole bez toga ne bi djelovali (Erčulj i Koren, 2003:9).

Pedagoško/instrukcijsko vođenje povezuje se prije svega sa profesionalnim usavršavanjem i usmjeravanjem nastavnikovog rada. Kvalitet obrazovanja kao jedan od najvažnijih faktora najviše bi zavisio od pedagoškog vođenja, jer direktor vodi organizaciju u kojoj se razvija proces učenja (Erčulj i Koren, 2003:9). Kako navode Stoll i Fink (1996:105) instrukcijsko vođenje pojavljuje se tamo gdje direktor razumije potrebe škole i zna šta se dešavalo u učionicama.

Suradivačko/participativno vođenje kako navodi Yukl (1998:144) uključuje napore direktora da ohrabri i podrži sudjelovanje drugih u donošenju odluka. On takođe navodi da participacija vjerovatno neće biti efikasna ako saradnici: nemaju iste ciljeve kao direktor, ne žele da preuzmu odgovornost, ne vjeruju vođi ili ukoliko je vrijeme pritisak.

Vođenje sa uticajem zasniva se na pretpostavci da ciljeve organizacije možemo dostići samo onda kada su zaposleni zadovoljni. Vođa mora biti veoma osjetljiv za potrebe svojih saradnika i mora poznavati mikro okruženje u kojem djeluje (Erčulj i Koren, 2003:10).

Transakcijsko vođenje podrazumijeva dogovor između vođe i podređenih gdje važe jasna pravila i gdje je vođa posrednik događanja (Erčulj i Koren, 2003:10). A Leithwood (u Stoll i Fink, 1996:105) tvrdi da transakcijsko vođenje pomaže podređenim da prepoznaju šta treba uraditi tako kako bi se postigao željeni ishod.

Transformacijsko vođenje podstiče vođenje kod svih zaposlenih. Veliku pažnju posvećuje ličnom i stručnom razvoju zaposlenika, prije svega zato da bi sami mogli postati podstrekači i izvođači promjena (English, 2005:103). Transformacijski direktori potroše mnogo vremena u stručnim raspravama, međusobnim hospitacijama i u razgovoru sa svakim pojedincem (Erčulj i Koren, 2003:10). Prema Gunterovoj (2002:69) transformacijsko vođenje odnosi se na izgradnju zajedničkog interesa u kojem se motivacijom kod članova podižu lični stavovi, vrijednosti i vjerovanja na više.

Niti jedan od navedenih stilova ne daje kompletnu sliku o vođenju u obrazovanju. Kako je Lambert zabilježio, ne postoji "jedan najbolji tip" (u Bush, 2004:150).

Prema Bushu (2004:151) turbulencije edukativne politike daju kredibilitet dvosmislenim teorijama. Brze promjene nastavnog programa, povećana očekivanja vlade od škola i nepredvidivo finansiranje vodi do višestrukih nesigurnosti što može biti adekvatno objašnjeno samo unutar okvira dvosmislenosti. Cohen i March (u Bush, 2004:148) navode da se vođe susreću sa četiri fundamentalne dvosmislenosti: svrhe, moći, iskustva i uspjeha. Dvosmislenost svrhe, moći i iskustva, otežavaju vođama da naprave razliku između uspjeha i neuspjeha. Kada je svrha dvosmislena, uobičajene teorije o donošenju odluka postaju problematične. Kada je moć dvosmislena, uobičajene teorije o socijalnom redu i kontroli postaju problematične. Kada je iskustvo

dvosmisleno, uobičajene teorije o učenju i adaptaciji postaju problematične. Kada je uspjeh dvosmislen, uobičajene teorije o motivaciji i ličnom zadovoljstvu postaju problematične.

Model dvosmislenosti ima puno toga da ponudi ali mora biti procjenjivan zajedno sa drugim teorijama edukacijskog menadžmenta.

Može se zaključiti da u svakom od navedenih stilova možemo pronaći nešto šta bi moglo voditi učinkovitom vođenju škole, odnosno da ni jedan stil nije jedino primjeren i da ima razloga i opravdanja da se u školama prepoznaju elementi svih navedenih stilova. Smatram da uspješno vođenje školskih ustanova predstavlja mješavinu svih ovih stilova vođenja, ali da sama ličnost vođe određuje koji će faktori preovladati i kao takvi biti prepoznati od zaposlenika i okruženja. Potrebno je voditi računa da su zaposlenici živi elementi škole i sve što se u školi događa, provodi ili mijenja, na kraju se odražava na njih, jer oni su ti koji sve promjene moraju provesti. Zato su zaposlenici, ne samo najosjetljiviji element škole, već i onaj faktor od koga zavisi uspjeh. Uspjeh zavisi i od toga koliko je menadžment škole u stanju spoznati sve aspekte ljudske dimenzije škole. Savremeni menadžment se upravo i prepoznaje po tome što sve veću pažnju poklanja zaposlenicima.

Takođe smatram da je za efikasan rad škole pored uspješnog vođenja potrebno organizirati radne uslove tako da su nastavnici više lično i profesionalno zadovoljni i inspirisani da rade više i bolje, a to je moguće samo ako se u školi primjenjuju različiti oblici motiviranja.

3 MOTIVACIJA

Uspješnost menadžmenta zavisi od stila vođenja, odnosno po mom mišljenju od odnosa vođe i sljedbenika. Vođenje podrazumijeva motiviranost kako samog vođe tako isto i sljedbenika ili kako navode Dedić i Umihanić (2004:266) posebno je važna sposobnost vođe da motivira zaposlenike tako da to bude u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije i samih zaposlenika.

Dakle različiti stilovi vođenja imaju i različite strategije motivacije zaposlenika. Autokratski stil zasniva se na mehanizmu "mrkva i batina", dok se demokratski stil zasniva na raznim motivima i oblicima nagrađivanja, kao što su: razvoj individualnih potencijala, stvaranjem uslova za stručno usavršavanje, na participaciji zaposlenih kod odlučivanja, povjerenju i uvažavanju zaposlenih, delegiranju, dobroj komunikaciji i informisanosti.

Motivacija zaposlenika je vrlo značajna za sve vrste redovnih poslova, pa se na osnovu toga može zaključiti da je od izuzetnog značaja za delegirane poslove, jer ako neko treba da prihvati i uradi delegirane poslove svakako treba da bude i motiviran. Motivacija kod delegiranja se u najopćenitijem smislu manifestira kao svaki uticaj koji izaziva i usmjerava ponašanje zaposlenika da urade posao onako kako se to od njih očekuje. Može se reći da su motiviranje i delegiranje dva nerazdvojna pojma pri čemu pristup motivaciji i strategiju motivacije određuje menadžer, ali se može reći da ga posredno određuje cilj. Menadžer stalno treba da traži priliku da pokaže zaposlenicima kako se njihov trud vidi i cijeni, ali i da spoznaju da je jedan od dobrih načina motiviranja zaposlenika priznanje za dobro obavljen posao. U sredinama gdje motivacija podrazumijeva usvojeni način rada, proces delegiranja bi trebao biti opće prihvaćen i trebao bi se provodi bez velikih problema.

3.1 Značaj motivacije

Organizacije danas da bi opstale i razvijale se u izrazito turbulentnim i konkurentskim uslovima moraju postizati istovremeno više različitih ciljeva, a da bi to postigle moraju imati stručne, zainteresirane i visoko motivisane zaposlenike.

Motivacija zaposlenika nije samo psihološki i sociološki problem radnog ponašanja, već predstavlja ponašanje usmjereno prema nekom cilju koji izaziva potrebe izazvane u čovjeku, a cilj takvog ponašanja je zadovoljenje potreba (Ružić, 2005:1).

Prema Bogičevićevoj (2004:416) motivacija je proces usmjeravanja i održavanja određenog ponašanja, a bazira se na nekoj ljudskoj potrebi ili očekivanju koje treba da se zadovolji ili ispuni. Motivacija je individualni fenomen pod ljudskom kontrolom.

Dedić i Umihanić (2004:248) definiraju motivaciju kao proces pokretanja aktivnosti čovjeka, njegovog usmjeravanja radi postizanja određenog cilja. Motivacija je više od drugih mentalnih funkcija, karakteristična za ličnost, te je ona istovremeno važnija za socijalno ponašanje od svake druge.

Ili kako navodi Riches (1997:99) motivacija je ono što pokreće pojedince da rade na način kako bi ostvarili ciljeve, potrebe ili očekivanja.

Motivacija je povezana sa svim čovjekovim aktivnostima tvrde Možina i autori (2002:473). Nema čovjekove aktivnosti koja ne bi mogla biti motivirana. Motivacija je važan faktor u čovjekovom životu, zato nije čudo da su veoma dugo u prošlosti mnogi pojedinci nastojali motivirati druge. Manje je bilo onih koji su pokušali motivirati sebe.

Robbins (1995:44) navodi činjenicu da neki zaposlenici rade bolje i više se zalažu od drugih, a kao rezultat takvog ponašanja dešava se da manje sposobni zaposlenici mogu nadmašiti svoje nadarene kolege. On tvrdi da učinak zaposlenika na poslu ili drugdje ne zavisi samo od njegove sposobnosti nego i od motivacije.

Motivacija odgovara na pitanje zašto se nekim ponašanjem na određen način, postiže ili ne postiže radna uspješnost. Interes za radnu motivaciju odnosno faktore koji usmjeravaju i određuju intenzitet i trajanje radne aktivnosti prema Bahtijarević-Šiber (1999:555-557) sigurno je star koliko i ljudski rod. Sada je dominantan problem pitanje ljudskih interesa i motivacije za rad, jer više nisu upitna ljudska znanja i mogućnosti koliko motiviranje i podsticanje primjene tih mogućnosti u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije i njenog razvoja. Bitan razlog i podstrek za teorijsko koncipiranje radne motivacije i faktora koji je određuju su potreba razumijevanja mehanizama ponašanja kao osnove za izgradnju određenih sistema motiviranja.

Tri su osnovna razloga koja objašnjavaju zašto postoji veliki interes za motivaciju:

- § poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada,
- § poboljšanje kvaliteta radne klime u organizaciji,
- § jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti organizacije.

Pristup motivaciji i način motiviranja određuje sam menadžment zavisno od interesa za postizanja organizacijskih ciljeva. Sami menadžeri sada shvaćaju da je bit njihovog posla naći najbolje ljude, motivirati ih te pustiti da rade svoj posao na njihov način, odnosno savremeni pristup motivaciji zasniva se na uvjerenju da su ljudi u organizaciji kapital na kojem se izgrađuje diferentna prednost organizacije u odnosu na druge (Petković, Jančićević i Bogićević (2002:274).

Menadžeri se često pitaju:

- § zašto neki zaposlenici rade puno i dobro, dok drugi nastoje da rade što je manje moguće,
- § kako oni mogu utjecati na uspješnost i ponašanje svojih saradnika,
- § zašto se mijenja ponašanje zaposlenika pa oni počinju da kasne na posao, izostaju, manje rade.

Odgovori na ova pitanja su u domenu motivacije, koja je prema Ružiću, (2005:2) veoma kompleksna i ličnog je karaktera tako da zapravo nema jedinstvenog, a po meni ni jednostavnog odgovora. Upravo se sposobnost menadžera ogleda u prepoznavanju pojedinačnih razlika i potreba zaposlenika.

3.2 Faktori koji utječu na motivaciju

Stvaranje motivacije kod zaposlenih kako navode Petković, Jančićević i Bogićević (2002:274) obuhvata mnoge različite faktore koji se mijenjaju od organizacije do organizacije, kao i od menadžera do menadžera. Pristup menadžera, pogodno okruženje i komunikacija su tri neophodna faktora za razvoj motivacije.

Drugačiji pogled na faktore koji utječu na motivaciju imaju Beble (1993:304) i Middlewood i Lumby (2003:47). Prema njima faktori koji utječu na motivaciju su:

- § individualne karakteristike (očekivanja, interesi, potrebe),
- § karakteristike posla (odgovornost, raznolikost, zanimljivost),

- § organizacijske karakteristike (uslovi, organizac. kultura, klima, nagrađivanje),
- § karakteristike okruženja (Bahtijarević-Šiber, 1999:558).

Jednostavno rečeno svrha motivacijskog sistema jeste podići individualnu radnu uspješnost postizući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Zbog toga motivacijski sistem mora uključivati različite motivacijske strategije (Bahtijarević-Šiber, 1999:558).

3.3 Uzroci niske motivacije

Uzroci niske motivacije na poslu prema Tomsonovoj (2000:82) su:

- § dosadan posao,
- § malo korištene stručne sposobnosti,
- § loši uslovi rada,
- § preopterećenost poslom,
- § nedostatak priznanja za dobro obavljen posao,
- § nedostatak povratnih informacija,
- § nemogućnosti za napredovanje,
- § loši međuljudski odnosi,
- § mala ili nikakva odgovornost za preuzeti posao,
- § prestroga kontrola.

Pri ovome se moraju uzeti u obzir i faktori van radnog mjesta koji utiču na ponašanje ljudi na poslu, kao što su lični i finansijski problemi, bolest u porodici.

3.4 Strategije motiviranja

Motiviranje i nagrađivanje smatra Bahtijarević-Šiber (1999:601) ima presudnu ulogu u korištenju i razvoju ljudskih potencijala i njihovom usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, povećanju zadovoljstva i kvalitetu radnog života. Poznato je da nemotivirani zaposlenici:

- § imaju manju proizvodnost i radnu uspješnost
- § nisu zainteresirani za kvalitet proizvoda i usluga,
- § ne identificiraju se sa organizacijom,
- § nisu zainteresirani za razvoj i uspješnost organizacije,
- § spremni su uvijek napustiti organizaciju.

Zbog toga su menadžeri danas suočeni sa pitanjem kako da motivišu zaposlenike da usmjere svoju energiju, znanje, vještine i sposobnosti da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Ustvari menadžeri utječu na motivaciju zaposlenih indirektno, tako što kreiraju odgovarajuće okruženje koje čini klima, kultura, struktura, sistem nagrađivanja i stil vođenja (Petković, Janićijević i Bogićević, 2002:274).

Možemo reći da su upravo zbog toga razvijene razne strategije koje se koriste za podizanje motivacije za rad. Motivacijski sistem mora osigurati slijedeće vrste ponašanja tvrdi Bahtijarević-Šiber (1999:601):

- § da se privuku i zadrže najkvalitetniji ljudi u organizaciji,
- § da zaposleni kvalitetno rade svoj posao,
- § da se potiče kreativnost, inovativnost, postizanje ciljeva i razvoj organizacije,
- § da se zaposlenici identificiraju sa organizacijom.

To pokazuje da je u organizacijama neophodno razviti sveobuhvatan sistem motiviranja koji treba da uvažava različite individualne potrebe i očekivanja kao i različite mehanizme njihovog zadovoljavanja od kojih zavisi uspješnost organizacije. Kod njegovog koncipiranja treba poći od ciljeva koji organizacija želi postići jer je pravilo da se sistem motiviranja i nagrađivanja mora zasnivati na onome što se želi postići.

Kako navodi Ružić (2005:8) pored materijalne stimulacije razvijeni su drugi brojni načini motiviranja koje menadžeri sada imaju na raspolaganju.

Pa prema tome strategije motiviranja mogu se podijeliti na:

- § materijalne/finansijske strategije nagrađivanja i
- § nematerijalne/nefinansijske strategije.

3.4.1 Materijalne/finansijske strategije nagrađivanja

Ne treba mnogo dokazivati da je materijalna nagrada važan motivator za sve zaposlene u svim kulturama.

Može se samo postaviti pitanje da li je u svim kulturama na prvom mjestu (Petković, Janićijević i Bogićević, 2002:274; Handy, 1993:52).

Materijalne strategije kako navode Ružić (2005:3) i Bahtijarević-Šiber (1999:613) su usmjerene na osiguranje i poboljšavanje materijalnog položaja zaposlenika kao i finansijskih kompenzacija za rad.

Mogu se klasificirati preko dva različita nivoa:

- § nivoa pojedinca,
- § nivoa organizacije.

Kada posmatramo stepen izravnosti materijalnih primanja kao i ukupnih kompenzacija zaposlenih u nekoj organizaciji razlikujemo dvije osnovne vrste finansijskih kompenzacija:

- § izravne materijalne dobitke koje pojedinac dobija u novcu,
- § neizravne materijalne dobitke koji doprinose individualnom materijalnom standardu.

Tabela 3.1 Klasifikacija materijalnih kompenzacija

		IZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE	NEIZRAVNE MATERIJALNE KOMPENZACIJE
NIVO	POJEDINAC	<ul style="list-style-type: none"> § plaća § bonusi i poticaji § naknada za inovacije § naknada za širenje znanja i fleksibilnost § ostali poticaji/bonusi 	<ul style="list-style-type: none"> § stipendije i školarine § studijska putovanja § specijalizacije § plaćane odsutnosti i slobodni dani § automobil kompanije § menadžerske beneficije
	ORGANIZACIJA	<ul style="list-style-type: none"> § bonusi vezani uz rezultate i dobitak organizacije § udio u profitu § udio u vlasništvu (dionice) 	<ul style="list-style-type: none"> § penzisko osiguranje § zdravstvena zaštita § životno i drugo osiguranje § naknada za nezaposlenost § obrazovanje § godišnji odmori § briga za djecu i stare

Izvor: Bahtijarević-Šiber, 1999:614.

Kada se radi o materijalnim nagradama Merkač Skok (2005:195) ima nešto jednostavniji pristup i dijeli ih u dvije grupe, u prvoj grupi je neposredna plaća u novcu. U drugu grupu spadaju razna osiguranja, povoljnosti pri uzimanju kredita, upotreba službenih automobila. Materijalni oblici nagrađivanja su se u zadnje vrijeme značajno promijenili. Sve više zaposlenih dobivaju plaću u kombiniranom obliku fiksne plaće,

provizije i bonusa. Takvi programi kombinirnog nagrađivanja omogućavaju stabilnost u zaradama, upravo to predstavlja neposredno motiviranje, jer zaposleni tačno vide da su njihovi dohodci srazmjerni njihovim dostignutim rezultatima.

Materijalne nagrade prema Ružiću (2005:4) izražene općim pojmom plaće nesumljivo su najkonkretniji i važan poticajan oblik priznavanja nečijeg rada. U sistemu materijalnog nagrađivanja menadžeri moraju poštovati određena pravila i pretpostavke motivacijskog djelovanja.

1. Da bi materijalne nagrade bile u funkciji povećanja radnog učinka i uspješnosti moraju biti povezane uz one pokazatelje radne uspješnosti na koje pojedinac može utjecati svojim ponašanjem.
2. Postojati jasna veza između rezultata rada i nagrada.
3. Sistem nagrađivanja se zasniva na pozitivnim konzekvencama radnog ponašanja.
4. Povećanje materijalne nagrade mora da opravda i podstiče uloženi dodatni napor.
5. Razlike u plaćama dobrih i loših radnika treba da stimulira dobar rad.
6. Povećanje plaće slijedi povećane rezultate.
7. Materijalne nagrade su primjerene uloženom rezultatu, fer i pravične u usporedbi sa drugima.

Kompenzacije koje kao ukupnu naknadu zaposlenici dobiju za svoj rad vezane su za rezultate rada, a neke već uz samu pripadnost organizaciji (Ružić, 2005:5).

Postavlja se pitanje koliko su direktori srednjih škola Tuzlanskog kantona danas u situaciji da finansijski motiviraju zaposlenike ne samo za redovne poslove nego i za delegirane poslove. U slučajevima kada direktor nema mogućnosti da finansijski motivira zaposlenike ni kod redovnih ni kod delegiranih poslova u tom slučaju preostaje mu mogućnost motiviranja nematerijalnim oblicima.

3.4.2 Nematerijalne strategije motiviranja

Danas u organizacijama plaća više nije dovoljna da motiviše većinu zaposlenika tako da su menadžeri suočeni sa pitanjem kako da motivišu zaposlenike da usmjere

svoja znanja, vještine, energiju i sposobnost da bi ostvarili ciljeve organizacije (Petković, Janićijević i Biogićević, 2002:274).

Nematerijalno usmjereni pojedinci tvrde Možina i autori, (2002:473) smatraju da ljudi rade zato da bi bili važniji. Na radnom mjestu obično imaju važnost oni koji se trude i koji uspijevaju. Puno je onih koji za svoj rad dobivaju posebna priznanja okruženja, mnogo manje onih koji se neprestano trude, ali nikada ne uspijevaju da budu važni i da dobijaju posebna priznanja. Šta ljude podstiče prema radu? Da li je to samo plaća?

Prema Stacey (1997:328) organizacija ima uspjeha kad su njeni zaposlenici na neki način emocionalno angažovani, kad njihov doprinos organizacijskoj aktivnosti donosi neku vrstu psihološkog zadovoljstva, nešto više od obične novčane nagrade. Ljudi vjeruju i emocionalno su angažovani kad njihova organizacija ima misiju, odnosno kad njihove osobne vrijednosti odgovaraju vrijednostima organizacije.

Poslovi koji donose istinsko zadovoljstvo, odnosno oni koji nude izazov i veću slobodu i koje zaposlenici smatraju zanimljivim sami po sebi će osigurati motivaciju tako da će tražiti znatno manje oslonca na vanjske motivatore (Robbins, 1995:63).

Kako navodi Bahtijarević-Šiber (1999:667) cjelovit motivacijski sistem mora uključivati i različite nematerijalne poticaje za rad koji zadovoljavaju različite potrebe zaposlenika u organizaciji. Za motivaciju zaposlenika posebno su važne potrebe višeg reda, odnosno razvoj i potvrđivanje vlastitih sposobnosti i mogućnost autonomije i uvažavanje (McKenna, 2000:112).

Kako bi se sve obuhvatnije motivirali zaposlenici u organizacijama se primjenjuju različite nematerijalne strategije kao što su dizajniranje posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme i programi, priznanje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere (Ružić, 2005:8).

U slučajevima kada direktor nema velike mogućnosti da materijalno motivira zaposlenike u tom slučaju svakako da mu preostaje mogućnost motiviranja nefinansijskim oblicima, kao što su mogućnost usavršavanja, pohvale kao i davanja više autonomije pri odlučivanju. Smatram da je za direktora u takvim okolnostima osnovna strategija motivacije komuniciranje sa zaposlenicima. Na taj način direktor može doći do podataka šta u takvoj situaciji podstiče zaposlenike koji rade u školi. Odnos direktor

- zaposlenik preko dobre komunikacije može zadovoljiti osnovne ljudske potrebe kao priznavanje, osjećaj sigurnosti i pripadnosti školi.

3.5 Menadžer i motivacija

Mislim da menadžeri imaju presudan faktor u motiviranju zaposlenika, jer neposredno komuniciraju, usmjeravaju i djeluju na ponašanje zaposlenika kako bi osigurali uspješno ostvarivanje zadataka i ciljeva organizacije preko kvalitetnog rada i maksimalnog zalaganja zaposlenika.

Bahtijarević-Šiber (1999:677) naglašava da od mišljenja kakvi su zaposlenici i šta žele od svog posla bitno zavisi i ono šta menadžeri poduzimaju i pružaju u svrhu njihovog motiviranja. Zbog toga treba stalno analizirati i pratiti potrebe zaposlenika, odnosno onog šta je za njih važno.

Slično navodi i Ružić (2005:3) menadžer mora shvatiti ljudsku složenost i osobnost kako ne bi pogrešno primjenio opće stavove o motivaciji, vođstvu i komunikaciji i kako bi ih prilagodio specifičnoj situaciji organizacije.

Menadžeri motiviraju svoje podređene kada rade one stvari za koje se nadaju da će zadovoljiti zahtjeve podređenih te ih potaknuti da se ponašaju na poželjan način. Ono što menadžeri moraju uraditi je upotrijebiti one motivatore koji će navesti ljude da uspješno rade.

Menadžeri su odgovorni za stvaranje okruženja koje će voditi ostvarenjima postavljenih ciljeva (Wehrich i Koontz, 1998:462).

Bahtijarević-Šiber (1999:677-681) naglašava da ciljevi organizacije koje treba postići i standardi kontrole njihovog ostvarenja trebaju biti jasni i precizni, ali i izazovni da bi usmjeravali radno ponašanje. Demokratski orijentisani menadžeri prema znaju da jačajući zaposlenike jačaju sebe i organizaciju, te da je uspjeh njihovih zaposlenika i njihov uspjeh. Takvi menadžeri imaju za cilj jačanje i razvijanje zaposlenika koji ih slijede. Participativni stil koristi materijalne i nematerijalne strategije motivacije, odnosno ima visok motivacijski potencijal. Da bi menadžeri mogli stvarno utjecati na povećanje motivacije moraju poznavati i stalno analizirati ono što njihovi zaposlenici žele, jer su potrebe i motivi ljudi promjenljivi i stalno se razvijaju i mijenjaju. Ustvari, menadžeri na motivaciju zaposlenika stalno djeluju i to ne samo svjesno preko niza aktivnosti koje trebaju poduzimati nego i nesvjesno. Svakodnevno kontaktirajući sa

zaposlenicima oni pokazuju koliko uvažavaju zaposlenike, dobar rad, koliko su zainteresirani za njihov razvoj, koliko uočavaju njihova znanja i sposobnosti, ali i njihove probleme. Davanje novih i izazovnijih zadataka, uočavanje sposobnosti, usklađivanje individualnih mogućnosti i zahtijeva rada, uvažavanje mišljenja i ideja, pokazivanje zaposlenicima da ih se cijeni i uvažava, da se razumiju njihovi problemi stalni je proces motiviranja, ali može biti i demotiviranja zaposlenika. Kako bi uspješno motivisali zaposlenika menadžeri moraju pozitivno odgovoriti na slijedeća pitanja: **Prvo** - kako nagraditi i podsticati dobar rad kao i razlikovati uspješne od manje uspješnih zaposlenika? **Drugo** - kako podsticati i nagraditi posebne doprinose te upotrebu individualnih sposobnosti, vještina i znanja na rješavanju problema izvan takozvanih propisanih radnih obaveza i postavljenih standarda? **Treće** - kako povezati organizacijske sa individualnim interesima i uspješnošću i kako osigurati da uspjeh organizacije postane briga i interes svih zaposlenika?

Da bi menadžeri u organizacijama dali odgovore na ta pitanja u organizacijama se primjenjuju različiti sistemi direktnog stimuliranja rada zaposlenika.

Smatram da je lako biti direktor i koristiti razne strategije motiviranja kada su vam dostupne, ali šta u situaciji kada direktor ima malo mogućnosti da motivira zaposlenike. Po mom mišljenju u takvoj situaciji direktor mora maksimalno koristiti ono što ima na raspolaganju, a ne koristiti tešku situaciju kao opravdanje zašto uopšte nema motiviranja, ali tada mora posebnu pažnju posvetiti tome da postupa korektno kako se niko ne bi osjećao zapostavljeno.

3.6 Motivacija u obrazovanju

Prema Sergiovanniju (2001:284) kada je podučavanje intelektualno zadovoljavajuće, profesionalno nagrađujuće, ono jednostavno donosi više radosti za nastavnike, tako da će nastavnici vjerovatno vremenom nastaviti da poboljšavaju svoju efikasnost. Kao rezultat, učenici su zadovoljniji. Ukoliko oni dožive gubitak značenja i značaja onoga što rade, oni će vjerovatno postati otuđeni od svojih poslova. U uspješnim školama nastavnici su više predani, vredniji su, lojalniji su školi i zadovoljniji sa svojim poslom. Istraživanje o motivaciji sugeriraju da su ova visoko motivirajuća stanja prisutna kada nastavnici:

§ Iskuse ličnu odgovornost za rad i kada su odgovorni za ishode.

- § Smatraju svoj radni život smislenim, svrsishodnim i značajnim.
- § Imaju kontrolu nad radnim aktivnostima i dešavanjima i kada su u mogućnosti da primjene razuman utjecaj nad radnim događajima i okolnostima.

Middlewood i Lumby (2003:47) navode faktore koji su viđeni kao važni pri motivaciji nastavnog osoblja:

- § satisfakcija poslom,
- § dobri odnosi sa učenicima,
- § mogućnost da se učenicima da osjećaj postignuća,
- § dovoljno vremena za porodicu i privatni život,
- § dobro upravljanje školom,
- § dobra školska disciplina.

Svi ovi faktori djeluju kroz pojedinca i preko njega utječu na njegova očekivanja, vrijednosti, potrebe i druga obilježja.

A kako tvrdi Sergiovanni (2001:286) nastavnici su motivirani kada su ciljevi razumljivi, kada nastavnici vjeruju da imaju sredstva i resurse da ostvare ciljeve i kada će ostvarivanje ciljeva rezultirati ishodima koje će oni lično vrednovati. Ciljevi imaju smisla, ali se mogu vratiti u suprotno ukoliko su previše rašireni i previše detaljni da naglašavaju šta nastavnici treba da rade. Odnosno nastavnici su posebno ranjivi na isključivanje ciljeva. Suočeni sa brzim i čvrstim rokovima, propisanim nastavnim planom, listom pravila ponašanja studenata i konsekvencama koje moraju biti implementirane i drugim pravilima koja treba pratiti.

Koliko su teorija i praksa daleko ili blizu pokazuje upravo primjer motiviranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. Može direktor i svi zaposlenici biti svjesni potrebe motiviranja, mogu znati i na koji način za koju vrstu posla ili doprinosa treba motivirati, ali ako su im finansijske mogućnosti ograničene (u Budžetu nisu planirana sredstva za tu namjenu), a sama organizacija posla u školama specifična, određena "rasporedom časova" i "zvonom" onda je jasno da direktor ima na raspolaganju malo od navedenih ne samo finansijskih nego i nefinansijskih mogućnosti. U takvoj situaciji direktor maksimalno koristiti ono što ima na raspolaganju, a ne koristiti tešku situaciju kao opravdanje zašto uopšte nema motiviranja, ali tada treba posebnu pažnju posvetiti tome da postupa korektno kako se niko ne bi osjećao zapostavljeno. Treba voditi računa

o ravnopravnosti zaposlenika, koje određuje njihova sposobnost, znanje i doprinos uspješno urađenom delegiranom poslu.

4 DELEGIRANJE

Kada se govori o uspješnom i efikasnom vođenju u školama smatram da je potrebno zadržati se i na procesu delegiranja. Sposobnost delegiranja odnosno prenošenja ovlaštenja i odgovornosti jedna je od najvažnijih vještina direktora. Direktori škola su svjesni da je osnova uspješnog procesa delegiranja u stručnim i sposobnim saradnicima, motiviranju i davanju saradnicima mogućnosti da rade na sopstveni način, što direktoru zatim omogućava da se posveti drugim značajnijim poslovima. Odnosno delegiranje doprinosi boljem korištenju direktorovog vremena, donošenju boljih odluka ali i daje veću moć saradniku. Direktor mora poznavati sposobnosti svojih saradnika i njima povjeravati odgovarajuće zadatke, kao i pokušavati da što više saradnika što prije osposobi za delegiranje, jer se tako može osloboditi manje važnih ali potrebnih poslova kako bi se mogao posvetiti značajnijim. Specifičnost škole je ta da je direktor u većini slučajeva prvi među jednakima i samim tim može se pretpostaviti da su saradnici sa kojima radi stručni, sposobni i da raspolažu sa potrebnim vještinama koje su potrebne kako bi se uradio delegirani posao na zadovoljavajući način.

4.1 Definicija i smisao delegiranja

Delegiranje je uvijek bilo prepoznavano kao ključni sastojak uspješnog menadžmenta i vođenja, a danas je postalo neophodnost (Mullins, 2005:850).

Adair (1998:152) kaže da "Delegirati znači dati podređenim autoritet i slobodu da vode određene stvari na svoju vlastitu inicijativu, sa povjerenjem da podređeni može uraditi posao uspješno."

Kako upozorava Yukl (1998:136) delegiranje je kvalitativno drugačije od drugih oblika participativnog vođenja kao što je konsultiranje i zajedničko donošenje odluka. Menadžer može konsultirati podređene, jednakopravne ili superiorne, ali u većini slučajeva delegiranje je odgovarajuće samo sa potčinjenima.

Delegiranje je dodjeljivanje formalnih ovlaštenja (legitimne moći) drugoj osobi i odgovornosti za iznošenje specifičnih aktivnosti (Cole, 2002:387). Delegiranje moći sa

menadžera na zaposlenike je neophodno za efikasnije funkcionisanje bilo koje organizacije, jer niti jedan menadžer ne može lično izvršiti ili u potpunosti nadgledati sve što se događa u organizaciji (Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:355).

Prema Možini (2004:2) delegiranje zahvata postupak menadžerovog dodjeljivanja zadataka skupa sa odgovarajućom odgovornosti i ovlaštenjem pojedincu, na takav način da sve od trenutka delegiranja sam menadžer u izvedbu nije više neposredno upleten. Zadatak svakako ostaje unutar njegovog područja odgovornosti. Tako se prenose zaduženje, autoritet i odgovornost. U obrnutom smjeru ide odgovornost onih koji su preuzeli određeni zadatak i za koju izvedbu odgovaraju nadređenoj osobi.

Možina navodi da delegiranje podrazumijeva:

- § davanje moći, ovlaštenja i zadataka drugim,
- § ovlašćivanje drugih da preuzimaju odlučivanje i izvršavanje zadataka,
- § povjeravanje područja odgovornosti i zadataka drugima.

Iskusan menadžer, kako smatra Mullins (2005:849) će biti na oprezu zbog važnosti delegiranja kao i posljedica loše vođenog delegiranja. Uspješno delegiranje je sposobnost menadžera tako da oni menadžeri koji nemaju ovu sposobnost mogu dovesti do dvije ekstremne forme ponašanja:

- § potpunog nedostatka delegiranja ili
- § zloupotrebe delegiranja zbog pretjeranog delegiranja.

Obje ove forme ponašanja mogu biti frustrirajuće i potencijalno stresne za zaposlenike.

Efikasno delegiranje je dvosmjerni proces koji ohrabruje otvorenu razmjenu ideja i perspektive problema (Bass i Avolio, 1995:16).

Zbog toga Siropolis (1995:301) tvrdi da je "Delegiranje, možda, najteža zadaća koju menadžeri moraju naučiti."

Delegiranje je primjereno kada rad saradnika zahtijeva brzu reakciju na promjenjivu situaciju i vođi ne dozvoljava temeljit nadzor nad situacijom i brzo prilagođavanje na nju (Koren, 1999:93).

Prema Stoneru, Freemanu i Gilbertu (1995:355) delegiranje znači prenošenje ovlaštenja i zadataka na saradnike u cilju izvršavanja zadataka, odnosno pod delegiranjem podrazumijevamo prenošenje zadataka i ovlaštenja na one koji će biti odgovorni za njihovo izvršavanje. Vođa mora poznavati sposobnosti saradnika i njima povjeravati odgovarajuće zadatke.

Slično navodi i Možina (2004:1) po njemu delegiranje je proces, u kojem menadžeri dodjeljuju saradnicima ovlaštenja za djelovanje i prihvatanje donošenja odluka na pojedinačnim područjima u organizaciji. To je način davanja određenog stepena slobode pri usmjeravanju sopstvenih aktivnosti - kreativne energije, sudjelovanja i suodlučivanja o značajnim stvarima, podsticanja preuzimanja odgovornosti u organizaciji te davanje mogućnosti za zadovoljavanje socijalnih i ličnih potreba pojedinaca.

"Nedostatak delegiranja je krivac koji neiskusne menadžere tjera da provode mnogo sati na radnom mjestu." (Siropolis, 1995:301).

Iako je delegiranje neophodno ipak kod toga treba voditi računa na koga se ovlaštenja i odgovornosti prenose. Ako se ovlaštenja i odgovornosti prenesu pogrešnoj osobi može se desiti da opasno osnažite tu osobu koja može ugroziti ne samo položaj vođe u organizaciji nego i organizaciju samu. Ipak to ne bi trebao biti argument za nedelegiranje ovlaštenja i odgovornosti ili samo za delegiranje odgovornosti bez ovlaštenja (Donald J. Berardo u Sikavica i Novak, 1999:450).

Delegiranje nije jednostavno izvesti. Spada među najteže menadžerove zadatke, jer je teško dostići ravnotežu između pravilne količine delegiranja i priznavanja pravog obima slobode pri izvođenju zaduženja saradnika (Možina, 2004:2).

Yukl (1998:137) tvrdi da se u procesu delegiranja susrećemo sa: malo delegiranja kada se mora pitati nadređeni šta i kako da se radi kada god postoji problem ili ukoliko se pojavi nešto neobično, zatim postoji srednje delegiranje kada je podređenom dozvoljeno da odredi šta da uradi ali mora tražiti odobrenje prije nego implementira odluku, i na kraju postoji značajno delegiranje kada podređeni ima dozvolu da donese važne odluke i da ih sprovede bez da prethodno dobije saglasnost.

Tavčar, (2002:221) smatra da stepen delegiranja zavisi od same prirode menadžera kao i od mogućnosti i zauzetosti saradnika, kulture organizacije i uticaja drugih prije svega vanjskih učesnika.

Pojmovi ovlaštenja (autoriteta) i odgovornosti su najuže vezani sa pojmom vođenja. Skoro da je nemoguće govoriti o uspješnom vođenju, a ne zadržati se na pitanjima vezanim za delegiranje ovlaštenja i odgovornosti. Pojmovi kao što su ovlaštenja i odgovornosti dobijaju na značaju u savremenim uslovima poslovanja kako

velikih tako i malih organizacija (Sikavica i Novak, 1999:442). Smatram da se ovo odnosi i na škole koje predstavljaju male profesionalne organizacije.

4.2 Ovlaštenja i odgovornosti

Delegiranje obuhvata i ovlaštenje i odgovornost, odnosno ono je zasnovano na konceptu ovlaštenja, obaveza i odgovornosti i nije moguće delegirati jedno bez drugog. Ovlaštenja i odgovornosti su dvije strane iste medalje.

Ovlaštenje podrazumijeva pravo na donošenje odluka i preuzimanje akcije u ime menadžera (Mullins, 2005:851). Prema Weihrichu i Koontzu (1998:292) ovlaštenje u organizaciji je pravo koje pripada nekom položaju, a samim tim i osobi koja je na tom položaju na osnovu čega ona po nahodjenju može donositi odluke koje imaju uticaj na druge. Ovdje treba istaći da se ovlaštenja prenose na poziciju, a samim tim i na pojedinca, koji zauzima određeno mjesto u organizaciji.

Kako navodi Bitel (1997:162) prenos zaduženja je težak posao. Jer menadžer pri prenosu zaduženja prenosi i dio svojih ovlaštenja koja se odnose na to zaduženje. Na taj način menadžer, barem i privremeno, prepušta i dio ovlaštenja vođe. Pored toga na menadžeru uvijek ostaje odgovornost, ako dođe do greške on je kriv. Zbog toga treba pažljivo birati prilike za prenošenje zaduženja na saradnike. Ako su u pitanju tako značajne stvari da se eventualne greške ne mogu dopustiti, onda ih ne treba prenositi na druge.

Ovlaštenja se mogu definirati i kao pravo na naređivanja. Količina ovlaštenja koju neka osoba ima na nekom mjestu u organizaciji određuje nivo na kojem se to mjesto nalazi. Zbog toga osobe, koje su pri vrhu organizacijske piramide imaju više ovlaštenja.

Razlikuju se dva osnovna tipa ovlaštenja: linijska i štabna ovlaštenja.

Linijska ovlaštenja su osnovna ovlaštenja unutar organizacije, koja se prenose sa nadređenog na podređenog, od najviših prema nižim nivoima u organizacijskoj strukturi. Linijska ovlaštenja predstavljaju takav odnos u organizaciji u kojoj nadređeni direktno nadgleda podređenog.

Za razliku od linijskih ovlaštenja, u kojoj osoba sa tim ovlaštenjima ima pravo donositi odluke i davati naređenja podređenim, osobe sa štabnim ovlaštenjima imaju pravo samo davati savjete u odlučivanju onima koji imaju linijska ovlaštenja. Potreba za štabnim osobljem veća je u velikim organizacijama. Članovi štabova su specijalisti odnosno stručnaci za određena funkcijska područja pa mogu uspješno savjetovati linijskog menadžera (Weirrich i Koontz, 1998:293).

Ovlaštenja se delegiraju tvrde Weirrich i Koontz (1998:302) i Blanchard (1999:89) onog trenutka kada menadžer da saradniku slobodu donošenja odluke. Podrazumijeva se da menadžeri ne mogu delegirati ovlaštenja koje sami nemaju. Neopravdano je očekivati od saradnika da ostvari zadatak a da mu nisu data potrebna ovlaštenja, kao što bi bilo nepravedno delegiranje ovlaštenja a da se ne znaju krajnji rezultati za koje će se one koristiti. Kako menadžera ne može delegirati odgovornost on mora držati saradnike odgovornim za ostvarenje njihovih zadataka.

Odgovornost bi se mogla definisati kao obaveza izvršavanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje. Prema Sikavici i Novaku (1999:447) ovlaštenja moraju biti podloga odgovornosti. U organizaciji je potrebno postići ravnotežu između ovlaštenja i odgovornosti. Određeni stepen ovlaštenja povlači za sobom i odgovarajući stepen odgovornosti.

Odgovornost za uspješnost delegiranja uvijek ostaje u nadležnosti vođe.

(Možina i autori, 2002:505)

Dedić (1997:44) navodi da svako radno mjesto u organizaciji, nezavisno na kojem se organizacijskom nivou nalazi, mora imati određeni stepen odgovornosti za realizaciju preuzetog zadatka. Svakako da je ta odgovornost puno veća kod rukovodećih radnih mjesta, koja su bliže vrhu organizacijske piramide.

Mullins (2005:850) smatra da odgovornost ne može biti delegirana, te da je menadžeri moraju prihvatiti, njihova odgovornost za postupke podređenih je apsolutna. Menadžer je odgovoran nadređenom i ne može prenijeti odgovornost na podređene. Ovdje treba posebno istaći da je podređeni odgovoran menadžeru za obavljenje posla, dok je menadžer odgovoran za utvrđivanje toga da je posao izvršen.

Zato se s pravom kaže da je "raspon odgovornosti" jedan od razloga zašto su menadžeri, posebno oni na vrhu velikih kompanija tako dobro plaćeni. Pod "rasponom odgovornosti" podrazumijevamo broj svih onih posredno i neposredno podređenih jednom menadžeru na određenom nivou organizacijske piramide (Sikavica i Novak 1999:448).

Kako ni jedna osoba ne može biti zadužena ili odgovorna za izvršavanje svih zadataka u organizaciji, potrebno je izvršiti podjelu zadataka i odgovornosti, koja bi bila primjerena odgovarajućim zadacima, koji se dodjeljuju pojedinim radnim mjestima odnosno zaposlenim na tim radnim mjestima. Najčešće se koristi podjela zadataka na osnovu funkcijske sličnosti (Sikavica i Novak 1999:448).

Kod toga treba voditi računa da se izbjegne:

- § preklapajuća odgovornost (dvije ili više osoba odgovara za izvršavanje istih zadataka),
- § jaz odgovornosti (zadaci nisu uključeni u područje odgovornosti saradnika),
- § sve one radne aktivnosti koje ne doprinose ostvarivanju cilja.

4.3 Prednosti delegiranja

Delegiranje nudi brojne potencijalne prednosti ukoliko je izvedeno na odgovarajući način od strane menadžera (Yukl, 1998:138).

Prema Stoneru, Freemanu i Gilbertu (1995:355) te prednosti su:

- § mogućnost prihvatanja veće odgovornosti,
- § delegiranje ubrzava odlučivanje,
- § delegiranje vodi boljim odlukama,
- § delegiranje osposobljava saradnike i povećava im samopouzdanje,
- § saradnici prosuđuju o zadacima i preuzimaju odgovornost,
- § treba pored rutinskih poslova delegirati i poslove koji zahtijevaju podsticaj, kako bi imali više vremena za druge važnije poslove.

Možina (2004:5) smatra da su prednosti koje nudi delegiranje i veće od ovih koje navode Stoner, Freeman i Gilbert i da delegiranje donosi prednost za sve učesnike kao i za samu organizaciju:

- § nivoi odlučivanja postaju odgovarajući,
- § veći je broj rješavalaca problema,
- § povećava se nivo kompetentnosti,
- § menadžer ima mogućnost za obavljanje drugih zadataka,
- § bolja upotreba posebnih sposobnosti, iskustva i znanja zaposlenika,
- § zadaci se rješavaju takođe i u menadžerovoj odsutnosti,
- § obim posla je razdijeljen između više ljudi,
- § ojačana je pripadnost zaposlenih,
- § ojačan je osjećaj zaposlenih za odgovornost i povećana svijest o kvalitetu,
- § razvijaju se sposobnosti (samo) vođenja.

4.3.1 Prednosti delegiranja za menadžera, zaposlene i organizaciju

Navedene prednosti koje donosi delegiranje mogu se posmatrati i iz ugla prednosti za menadžera, zaposlene i organizaciju.

Prednosti za menadžera

Menadžer delegiranjem uradi zadatak tako da ga ustvari urade drugi zaposlenici. On na taj način dobije vrijeme za obavljanje zadataka kao što su planiranje, organiziranje i kontroliranje. Ima rasterećeno radno vrijeme i može se posvetiti svome profesionalnom usavršavanju, razmišljanju o značajnim poslovima, traženju rješenja za određene problema, kreiranju novih ideja i dr. Značajna prednost je takođe ta da menadžer svoje zaposlene osposobljava tako da će moći raditi bez njegove prisutnosti (Možina, 2004:5). Delegiranje osigurava menadžeru da ne padne u fatalnu zamku da se smatra nezamjenjivim (Leigh, 1992:83).

Prednosti za zaposlene

Osnovni razlog za delegiranje zadataka zaposlenicima je taj da se oni razvijaju i stiču nova iskustva. Delegiranje ustvari, obezbjeđuje vitalno, na poslu stečeno iskustvo za koje nema druge stvarne zamjene. Delegiranjem se mogu motivirati drugi i ohrabriti za prihvatanje promjena (Leigh, 1992:83). Prihvatanjem delegiranih poslova zaposlenik

dobija uvid u svoje sposobnosti i mogućnost da otkrije i razvije skriveni talenat. Zaposlenik također može očekivati svoje napredovanje jer je s delegiranjem stekao vještine, sposobnosti i znanja koja se očekuju na određenom mjestu. Ako je to podržano i sa nagrađivanjem i priznavanjem njegovog rada onda mu se povećava motiviranost (Možina, 2004:5).

Prednosti za organizaciju

Sve prednosti koje donosi proces delegiranja menadžerima i zaposlenicima također se reflektuju i utječu na prednosti organizacije. Sa rasterećenjem odgovornih zaposlenika dostižu se bolji poslovni rezultati što utječe na poboljšavanje cjelokupnog poslovanja i daljeg razvoja. Sa većim uključivanjem zaposlenih u prihvatanje odlučivanja povećava se motiviranost i zanimanje za rad. Posljedica toga je poboljšanje ukupne radne atmosfere u organizaciji (Možina, 2004:6; Bass, 1990:909).

Prema Mullinsu (2005:852) delegiranje nudi mnoge potencijalne koristi za menadžera, zaposlenike i za organizaciju. Delegiranje bi trebalo voditi optimumu korištenja ljudskih resursa i poboljšanju organizacijskih performansi.

Mišljenja sam da teorija poznaje dosta prednosti koje opravdavaju delegiranje, kao i to da se navedene prednosti delegiranja mogu posmatrati kao prednosti delegiranja i u školama, ali da će se zavisno od stila vođenja direktora, situacije u školi i okruženju, međuljudskih odnosa te prednosti različito posmatrati od škole do škole.

4.4 Sposobnost delegiranja

Sposobnost delegiranja prema Wehrichu i Koontzu (1998:303) smatra se jednom od najvažnijih vještina menadžmenta i vođenja. To je stalan proces, koji se temelji na sudjelovanju i koji omogućava napredovanje svakog zaposlenika (Možina, 2002:504).

Propusti menadžera da uspješno delegiraju kako navode Wehrich i Koontz (1998:303) ne događa se zbog toga što oni ne razumiju prirodu delegiranja već najčešće zbog toga što nisu u stanju ili je ne žele primjeniti. Dokazano je da je jedan od glavnih neuspjeha menadžera nedovoljno i neprikladno delegiranje. Razlog tome su većinom lični stavovi prema delegiranju, kao što su:

Sposobnost prihvaćanja tuđih ideja

Jedna od osnovnih karakteristika menadžera je njegova spremnost da pruži priliku idejama saradnika. Odlučivanje uvijek sadrži elemente prosuđivanja te nije vjerovatno da će odluka podređenog saradnika biti potpuno jednaka onoj koju bi donio nadređeni. Kod menadžera koji zna delegirati razvijena je i sposobnost za prihvatanje tuđe ideje i želje da se pomogne saradniku (Wehrich i Koontz, 1998:303). A prema Adairu (1998:154) treba prihvatiti činjenicu da će posao biti urađen na drugačiji način od onoga kako biste ga vi uradili, ali u granicama uspjeha.

Spremnost na prepuštanje zadatka

Menadžer koji želi uspješno delegirati mora biti spreman prepustiti saradniku pravo odlučivanja. Menadžeri treba da se opredjele na one zadatke, koji najviše doprinose ciljevima organizacije, a saradnicima treba da delegiraju, uprkos tome što bi ih sami mogli obavljati bolje (Wehrich i Koontz, 1998:303). Adair (1998:154) tvrdi da ne treba delegirati ukoliko niste voljni da određenoj osobi date potreban autoritet da uradi delegirani posao.

Prihvaćanje moguće greške

Ni jedan menadžer ne bi mirno sjedio i dopustio podređenom da učini grešku koja bi mogla ugroziti organizaciju ili položaj saradnika u organizaciji. Kako svi ponekad pogriješe to se mora dopustiti i podređenim, a troškovi koje izazove takva greška moraju se smatrati investicijom u lični razvitak saradnika. Ozbiljne ili ponovljene greške mogu se dobrim dijelom izbjeći bez ukidanja delegiranja strpljivim savjetovanjem i pažljivim objašnjavanjem ciljeva (Wehrich i Koontz, 1998:304). A Yukl (1998:144) smatra da je važno prepoznati da su greške neizbježne za delegirane zadatke. Greške i neuspjesi bi trebali biti ozbiljno tretirani, ali odgovor ne bi trebao biti kritika ili krivnja. Napravljena greška bi trebala za obje strane postati iskustvo i način da se izbjegnu slične greške u budućnosti. Ukoliko postane očigledno da podređeni ne zna kako da obavi povjereni zadatak, menadžer bi trebao obezbijediti dodatne instrukcije. Menadžer bi trebao obezbijediti psihološku podršku podređenom koji je obeshrabren ili frustriran i ohrabriti ga da nastavi dalje.

Povjerenje u saradnike

Nadređeni treba da vjeruju svojim saradnicima. Onda kada je teško izgraditi povjerenje, jer saradnik nema dovoljno iskustva, još se ne snalazi sa ljudima, nije razvio

sposobnost samostalnog prosuđivanja tada treba ili obučiti saradnika ili odrediti druge, koji su pripremljeni za preuzimanje odgovornosti. Međutim, nadređeni često ne vjeruju svojim saradnicima jer se ne žele odreći ovlaštenja, osjećaju se ugroženi uspjesima saradnika (Weihrich i Koontz, 1998:304). Prema Adairu (1998:154) treba biti dostupan i pomoći kod bilo kakvih problema sa kojima podređeni ne može sam da se nosi. Maddux (1992:13) smatra da menadžer mora znati šta očekuje od svoje organizacije kada i kako može najbolje iskoristiti čovjekove moći koje ima na raspolaganju za doseganje očekivanog uspjeha. To znači da mora podijeliti posao među svojim saradnicima na planiran i promišljen način.

Mislim da sposobnost delegiranja zavisi prvenstveno od direktora i njegovog stava prema delegiranju kao i stila vođenja, ali da pored toga zavisi i od spremnosti zaposlenika da preuzmu delegirane zadatke. Što se tiče stručnosti smatram da su srednje škole ustanove u kojima rade lica sa visokom stručnom spremom i da su to lica koja uz vrlo malo pomoći mogu uspješno obaviti većinu delegiranih zadataka. Dobri međuljudski odnosi u školi, dobra komunikacija i informisanost doprinijet će da se zaposlenici osjećaju kompetentnijim kada je delegiranje u pitanju.

4.5 Prepreke u procesu delegiranja

Stoner, Freeman i Gilbert (1995:356) navode da uprkos prednostima koje pruža delegiranje menadžeri mogu biti nespremni da delegiraju zbog toga što smatraju da:

- § mogu najbolje uraditi posao sami,
- § zaposlenici nisu dovoljno sposobni i stručni,
- § previše potroše vremena da bi objasnili šta žele da bude urađeno

Ustvari, pravi razlog prema njima je to da menadžeri mogu biti neorganizovani ili nefleksibilni da delegiraju.

Slično misli i Yuklu (1998:139) kada navodi da neuspjeh delegiranja može biti rezultat jake potrebe za moći kod menadžera, ponekad kombinirane sa nesigurnošću. Isto tako to može biti strah zbog grešaka koje bi mogli napraviti podređeni. Menadžeri koji preuzimaju rješavanje važnih problema za organizaciju mogu biti neodlučni u prepuštanju te aktivnosti ili se plaše da priznaju da bi to i drugi mogli uraditi efikasnije. Prema njemu brojne situacijske prepreke takođe određuju ostvarivanje delegiranja.

Jedna od prepreka može biti potreba da se zaštiti povjerljiva informacija, druga prepreka može biti kada podređeni imaju visoke međuovisne poslove i teško je koordinirati njihov rad.

U samom procesu delegiranja smatra Certo (2003:246) javljaju se određene prepreke, bilo da je riječ o nespremnosti nadređenih da delegiraju, bilo da podređeni nisu spremni prihvatiti dodijeljena im ovlaštenja. Prepreke koje mogu delegiranje unutar organizacije učiniti teškim mogu biti klasificirane u tri opće kategorije:

- a) prepreke koje se odnose na nadređenog,
- b) prepreke koje se odnose na podređenog,
- c) prepreke koje se odnose na organizaciju.

a) Nespremnost delegiranja od strane nadređenih može biti zbog slijedećih razloga (Certo, 2003:246):

- § nadređeni ne može da podnese da se odvoji od vlasti,
- § nadređeni se plaši da se to može protumačiti kao znak slabosti,
- § nadređeni misli da može svaki posao uraditi bolje od podređenih,
- § nema komunikacije između nadređenog i podređenih,
- § nadređeni nema povjerenja u podređene,
- § nadređeni ne voli rizikovati kod prenošenja ovlaštenja,
- § ako su nadređeni nesigurni na svome poslu ili ako vjeruju da su određene aktivnosti veoma važne za njihov lični uspjeh.

Jedan od razloga zbog kojih je delegiranje viđeno kao "proces odbacivanja" prema Bass i Avolio (1995:14) jeste da menadžeri daju svojim saradnicima one zadatke koje ne žele. Kada zaposlenici vide delegiranje u ovom svjetlu, oni na to gledaju samo kao transfer zadataka, često onih neželjenih, prije nego kao sredstvo za razvijanje njihovih individualnih vještina. Ovo može rezultirati gubitkom poštovanja i ljutnjom prema menadžerima zbog toga što zaposlenici vide kao neuspjeh menadžera da prepozna njihov potencijal.

Možina (2004:2) kaže da menadžeri ne bi smjeli delegirati zadatke koje sami ne razumiju ili ne znaju kako ih izvesti jer u tom slučaju ne bi mogli pružiti potrebnu pomoć, i ne bi znali pravilno ocijeniti rezultat. Takođe ne bi trebali delegirati odlučivanje o poslovnoj politici, planiranje cjelokupnog poslovanja organizacije, izbor i

osposobljavanje kadrova te njihovo napredovanje, nagrađivanje i donošenje disciplinskih mjera.

b) Prepreke u procesu delegiranja mogu se javiti i na strani podređenih. Ove prepreke će naročito biti očite kod onih podređenih koji nikada prije nisu koristili delegiranu vlast. One se javljaju zbog toga što (Certo, 2003:246):

- § podređeni smatraju da je lakše da šef sam riješi problem,
- § podređeni mogu biti nesigurni u prihvatanju delegirane vlasti zato što ih je strah greške,
- § podređeni nemaju dovoljno podataka i informacija,
- § podređeni misle da su preopterećeni,
- § postoji pomanjkanje samopouzdanja ili osjećaju da nadređeni nema povjerenja u njih,
- § nema motivacije za preuzimanje dodatne odgovornosti.

Prema Yuklu (1998:139) zadatak neće biti delegiran ukoliko menadžer vidi da podređeni imaju različite vrijednosti i ciljeve. Bez obzira na njihovu sposobnost, značajna odgovornost neće biti data podređenim koji su indiferentni prema ciljevima zadatka.

c) Karakteristike organizacije mogu učiniti delegiranje teškim. Na primjer, mala organizacija može dati nadređenom samo minimalan broj aktivnosti koje može delegirati. U organizacijama gdje se malo poslovnih aktivnosti i malo ovlasti delegiralo u prošlosti, pokušaj za iniciranjem proces delegiranja može načiniti zaposlenike nevoljnim i prestrašenim, jer bi nadređeni predlagao značajnu promjenu u proceduri, a poznato je da se promjenama najčešće opiremo (Certo, 2003:246).

Smatram da je puno prepreka za uspješno delegiranje, ali da je osnovna nepoznavanje samog procesa. Moja iskustva iz vremena kada sam radila u školi, ali i danas ukazuju da je pojam delegiranja u školama Tuzlanskog kantona proces koji nije dovoljno poznat direktorima, kao ni ostalim zaposlenicima škole. Zbog toga smatram da je delegiranje proces, koji se u srednjim školama odvija po "inerciji", a da u stvari ni direktori ni ostali zaposlenici nisu upoznati sa suštinom tog procesa i da je to u osnovi najveća prepreka za uspješno delegiranje.

4.6 Kada delegirati, a kada izbjegavati delegiranje

Obzirom da se delegiranje može javljati u bilo koje vrijeme Leigh (1992:86) smatra da delegiranje ima opravdanja kada:

- § je zadatak kompleksan,
- § menadžer nosi posao kući,
- § saradnici traže delegiranje ili pokazuju da posjeduju potencijal za više odgovornosti,
- § zadatak može biti sistematizovan ili programiran na način tako da ga drugi mogu iznijeti rutinski,
- § drugi mogu uraditi posao bolje, brže i ekonomičnije,
- § su odluke već donesene i njihovo sprovođenje je glavna aktivnost,
- § detalji oduzimaju previše vremena.

Leigh (1999:87) takođe navodi razloge zbog kojih delegiranje nije poželjno:

- § kada je zadatak izuzetno važan (odrađen na vrijeme i predviđenim standardima),
- § kada je povjerenje odlučujuće i pogrešno je očekivati da to preuzme neko drugi,
- § kada je zadatak nejasan i loše definisan (saradnici će potrošiti previše vremena i napora),
- § kada saradnici istrajno odbijaju delegiranje,
- § kada su saradnici slabo motivisani da preuzmu odgovornost.

Odgovor na to kada delegirati, a kada izbjegavati delegiranje po mom mišljenju mora znati direktor škole, jer su okolnosti za ili protiv delegiranja različite zavisno od škole do škole, a poznato je da i karakteristike škole kao organizacije mogu učiniti delegiranje teškim. Ako direktor dobro poznaje rad škole, zaposlenike, okruženje sam će pravilno donositi odluke kada delegirati, a kada delegiranje treba izbjegavati, uz uslov da mu je poznat sam proces delegiranja.

4.7 Koje zadatke delegirati

Prema Možini (2004:3) menadžer delegira one zadatke koje nije potrebno da uradi sam. To su: jednostavni, svakodnevni zadaci, koji moraju biti urađeni i kad je menadžer odsutan, zadaci koji nude mogućnost razvoja pojedinca, zadaci koji

zahtijevaju specifična znanja, zadaci za koje menadžer mora tražiti pomoć specijalista, zadaci pri kojima zaposleni mogu dostići jednake, ako ne čak i bolje rezultate od menadžera, novi zadaci koji su posljedica organizacijskih promjena i koji bi uzeli previše menadžerovog vremena te ih može povjeriti zaposlenicima.

Odabir zadataka za delegiranje tvrdi Yukl (1998:140) zavisi od svrhe delegiranja. Delegirati se mogu zadaci koji:

- § mogu biti bolje urađeni od strane podređenih (kada podređeni ima više iskustva, kada je bliže problemu, kada može obezbjediti više informacija),
- § su hitni ali nisu visokog prioriteta,
- § su relevantni karijeri podređenog (razvojno delegiranje pružit će podređenom priliku da se bori sa izazovnim zadacima),
- § su odgovarajuće teškoće (treba da su izazovni za podređenog, ali ne preteški da se ne bi mogli uspješno uraditi),
- § su i prijatni i neprijatni (treba delegirati i prijatne i neprijatne zadatke),
- § nisu ključni za menadžersku ulogu.

Da bi odgovorili ispravno na ovo smatra Leigh (1992:88) treba analizirati zadatke koji vas trenutno suočavaju sa odlukom koliko njih može biti odrađeno odmah, ili kasnije uz pažljivu pripremu. Svaki zadatak mora biti prosuđen u granicama osnovnog pitanja: "Da li ja to trebam uraditi ili to može uraditi neko drugi umjesto mene"?

Smatram da direktor može da delegira sve zadatke. Nije rijedak slučaj da je direktor škole duže odsutan i da ga za to vrijeme neko drugi mijenja. Za vrijeme dok je direktor odsutan škola radi normalno. Posao direktora i to u potpunosti obavlja lice koje odredi sam direktor, najčešće su to pomoćnik direktora ili pedagog. Međutim koje poslove će direktor delegirati određuje on sam i to po mom mišljenju zavisno od stila vođenja, situacije, hitnosti, stručnosti i spremnosti saradnika za preuzimanje poslova.

4.8 Kome delegirati

Izbor odgovarajućeg zaposlenika za delegiranje smatra Možina (2004:4) je uvijek težak. Najčešće menadžer nema zaposlenika s potpunim znanjem sposobnostima. U tom slučaju bira onoga koji će u odnosu na svoje sposobnosti i znanja uraditi zadatak

odgovarajuće. Onoga zaposlenika koji je željan novog znanja, i koji je spreman tražiti pomoć kada to bude potrebno.

Prema njemu najbolji pristup je da se na početku delegiranja zaposleniku delegiraju manje značajni zadaci. Zatim polagano povećavati obim samostalnosti i stalno pratiti napredak zaposlenika. Tako se povećava se međusobno povjerenje.

Kriteriji za izbor najprimjerenijeg zaposlenika su:

- § menadžeru je neposredno odgovoran,
- § želi primiti veću odgovornost, želi se sukobiti sa novim izazovima,
- § razvoj zaposlenika bi imao pozitivne učinke na njega samoga kao i na njegovo djelovanje u organizaciji.

Menadžer mora izbjegavati delegiranje uvijek istim zaposlenicima. Svi moraju imati jednake mogućnost da dokažu svoju sposobnost. Potpuno se slažem sa ovim navodom i smatram da je ovo u domenu etike i morala direktora. Svi zaposlenici moraju imati ravnopravan status, treba delegirati najstručnijim i najспособnijim, ali treba dati šansu i onima koji su nešto slabiji, ali žele da im se delegira, jer važan je konačni rezultat, a do njega se može doći različitim putevima. A upravo ti različiti putevi mogu dovesti do razvoja zaposlenika.

4.9 Zahtjevi za uspješno delegiranje

Možina (2004:4) i Stoner, Freeman i Gilbert (1995:358) imaju sličan stav kada se posmatra uspješno delegiranje. Oni smatraju da je preduslov uspješnog delegiranja da menadžer upozna zahtjeve i potrebe zadatka, odnosno mora ga tačno opisati, postaviti konačni cilj i tek onda uraditi slijedeće:

- § izabrati zaposlenika kojem će delegirati,
- § provjeriti razumijevanje zadanih zaduženja,
- § pobrinuti se da zaposlenik dobije sve potrebne informacije,
- § obraditi sve detalje sa zaposlenikom,
- § odrediti način kontrole te učestalost izvještavanja,
- § po potrebi razdijeliti zadatke na dijelove i dati u izvedbu različitim pojedincima.

Prema Leighu (1992:88) prvi uslov za uspješno delegiranje je da se razjasni delegirani zadatak, da se odrede rokovi, te da se zna koji resursi su na raspolaganju kako bi se mogao uraditi zadatak. Potrebno je uraditi odgovarajuću pripremu, a na zadatak

koji se delegira mora se gledati kao na veoma važan. Veoma bitna komponenta uspješnog delegiranja je odabir pravih ljudi za delegirani zadatak. Osoba kojoj se delegira mora posjedovati povjerenje u samu sebe, treba imati odgovarajuće sposobnosti i treba biti motivirana. Poželjno je takođe da osoba kojoj se delegira vidi taj zadatak kao vrijedan. Dobro delegiranje podrazumijeva obezbijedivanje potrebnih informacija i savjeta i zahtijeva dobru podršku kako osoba kojoj se delegira ne bi zapala u poteškoće.

Yukl (1998:142) smatra da uspjeh delegiranja zavisi od toga kako delegirati i šta se delegira. Te navodi smjernice kako bi se minimizirali problemi i izbjegle uobičajene zamke u vezi sa delegiranjem. Potrebno je jasno specificirati odgovornost (objasniti očekivane rezultate, pojasniti ciljeve i prioritete i informisati osobu o rokovima koje treba ispoštovati), pružiti odgovarajući autoritet i specificirati zahtjeve za izvještavanjem, te osigurati prihvatanje odgovornosti od strane podređenog.

Tomsonova (2000:169) u tabeli 4.1 navodi neke stvari koje treba i koje ne treba raditi kako bi delegiranje bilo uspješno.

Tabela: 4.1 Uspješnost delegiranja

Treba	Ne treba
Prenositi i ovlaštenja, a ne samo zadatke.	Prenositi suviše mnogo ili suviše malo ovlaštenja.
Dozvoliti toj osobi da preuzima inicijative. Dozvoliti toj osobi da daje svoj doprinos donošenju odluka.	Prenositi zadatke bez ovlaštenja. Sve odluke lično donositi unaprijed.
Postarati se da ta osoba razumije šta se od nje očekuje.	Dati premalo informacija o radnom zadatku.
Postavljati ljudima izazove, istraživati njihove potencijalne mogućnosti.	Osloboditi se dosadnih, rutinskih poslova.
Davati konstruktivne povratne informacije.	Prenijeti ovlaštenja, a onda vršiti česte provjere
Ponuditi obuku ako je potrebna.	Delegirati zadatke koji prevazilaze mogućnosti te osobe.

Izvor: Tomsonova, 2000:169.

Kako bi proces delegiranja dao najbolje rezultate Možina i autori (2002:505) preporučuju da se u procesu delegiranja obavezno izvrši analiza. Prije nego delegira vođa mora odgovoriti na neka pitanja:

Šta treba narediti?

Vođa treba da pripremi jasan i potpun opis zadatka. Mora biti jasan konačan cilj zadatka. Zadatak mora odgovarati znanju i iskustvu saradnika. Weihrich i Koontz (1998:250) smatraju da treba izbjegavati neodgovarajuće ili nejasno delegiranje. Ako menadžer jasno delegira ovlaštenja kako bi se obavio jasno određeni zadatak, dobro obučeni saradnik može obaviti taj zadatak uz minimum menadžerove pažnje i vremena. Međutim, ako zadatak saradnik ne može obaviti, ako nije jasno određen ili ako saradnik nema ovlaštenja da ga obavi učinkovito, zadatak neće biti izvršen ili će menadžer morati potrošiti nesrazmjernu količinu vremena na nadgledanje i usmjeravanje napora saradnika.

Ko je odgovoran za zadatak?

Tačno treba odrediti ko je odgovoran za zadatak u cjelosti. Granice među zadacima koje radi vođa i onim zadacima koje realiziraju podređeni saradnici moraju biti jasno zacrtane.

Zašto zadatak treba uraditi?

Vođa treba saradnicima u potpunosti objasniti zašto zadatak treba uraditi, treba obrazložiti značaj zadatka i objasniti posljedice koje će nastati ako zadatak ne bude realiziran.

Kako da se zadatak realizira?

Zadatak vođe je da podstakne saradnike da i sami daju svoj prijedlog o načinu rada. Ako je način propisan potrebno je tačno objasniti zašto se mora na taj način realizirati zadatak.

Do kada zadatak mora biti urađen?

Potrebno je odrediti konačan rok za zadatak i to u saradnji sa saradnicima. Isto tako potrebno je postići saglasnost o realnosti postavljenih rokova i opredjeljenju ciljeva.

Smatram da je delegiranje vrlo zahtjevno, ali i da je analiza potrebna samo kod zahtjevnih i kompleksnih zadataka, ali i kod zadataka koje direktor nije u stanju sam da uradi i delegira ih ekspertima pa je potrebno tačno odrediti ciljeve, resurse, dinamiku i konačan rezultat. Ima dosta jednostavnih poslova koje direktor delegira, a za koje po mom mišljenju nije neophodna prethodna analiza, potrebno je samo da se zna koji je to posao, do kada treba da se uradi i ko je odgovoran za njegovu realizaciju.

4.10 Delegiranje u obrazovanju

Kako uloga direktora u školama postaje komplikovanija, imperativ je da direktori rade selektivno. Što je moguće više zadataka i zaduženja trebalo bi biti delegirano. Potrebno je da inicijalno delegiranje bude pažljivo izvedeno, kao i to da direktor mora dozvoliti i da bude implementirano. Jasno, mnogi zadaci i dužnosti moraju biti izvedeni prema najvišim mogućim standardima, ali je jednako bitno u drugim aspektima posla, da ukoliko nisu zadovoljeni, nemaju bitne posljedice. Mnogi direktori su nesposobni da prepoznaju da određeni poslovi samo treba da budu adekvatno urađeni (Crawford, Kydd i Riches, 1997:153).

Kako navode Bennett i Anderson (2003:68) školski direktori, moraju da nađu kreativne načine završavanja svojih zadataka i to delegiranjem. Međutim, treba primijetiti, da delegirani autoritet nije nužno sinonim sa podijeljenim vođenjem, za one kojima su zadaci delegirani, jer ne moraju biti shvaćeni kao vođe ukoliko izvode te zadatke. Efekat delegiranja jeste u tome da kreira niz formalnih i neformalnih radnih aranžmana koji mogu, a ne moraju, podrazumijevati demokratsku podjelu moći i mogućnosti za rašireno ili podijeljeno vođenje

Istraživanje koje je proveo Koren (1999:130) među direktorima slovenskih škola pokazalo je da su prvih pet prednosti delegiranja:

1. Povećava se učinkovitost škole.
2. Omogućava direktoru da postigne više.
3. Direktor daje više vremena za druge poslove.
4. Povećava nastavnikovo pregalaštvo.
5. Omogućava brže učinkovito donošenje odluka.

Koren (1999:124) je istraživanjem koje je proveo među direktorima slovenskih škola došao do podatka da direktori škola uspješno delegiraju:

- a) kulturne prirodoslovne i sportske dane,
- b) obične (rutinske) poslove,
- c) raspored časova,
- d) rad predmetnih aktiva.

Istraživanje je takođe pokazalo i koje zadatke direktori manje delegiraju:

- a) finansije,
- b) kontakte sa okruženjem,

- c) planiranje,
- d) prijem u radni odnos,
- e) ocjenjivanje nastavnika.

Prepreke delegiranja u školama

Škole su kontradiktorne institucije kada je delegiranje u pitanju. U jednu ruku one delegiraju velike nivoe odgovornosti i autoriteta, na primjer, učioničkom nastavniku koji ima visok nivo lične autonomije, ali s druge strane nisu u mogućnosti da ovo repliciraju kada je menadžment u pitanju (West-Burnham, 1997:129). Neuspjeh delegiranja neosporno implicira limitiranje uključenja, jer niko ne želi da preuzme odgovornost (Brooke-Smith, 2003:5).

Istraživanje koje je proveo Koren (1999:132) pokazalo je da su prvih šest slabosti delegiranja za direktore slovenskih škola slijedeće:

1. Odgovornost direktora kada saradnik uradi zadatak pogrešno.
2. Direktor sam uradi zadatak brže.
3. Direktor je neprijatno moliti saradnike da urade njegov zadatak.
4. Saradnici nemaju potrebna znanja i iskustvo.
5. Nije primjereno da saradnik radi dio poslova direktora.
6. Razvija nastavnikove sposobnosti.

Iz ovoga se može zaključiti da su samo neki direktori svjesni delegiranja kao dijela razvoja zaposlenika i nužnosti davanja zadataka svim zaposlenicima, pošto je za učinkovitost škole značajan doprinos svakog radnika. Zadatke po svoj prilici delegiraju samo zato da bi dobili više vremena za važnije poslove i manje radi kvalitetnijeg razvoja saradnika. Smatram da je važno da direktori prepoznaju i priznaju stručnost i sposobnost zaposlenika i da im u skladu sa tim delegiraju dodatna ovlaštenja. Ali isto tako da prilikom delegiranja direktor mora biti svjestan da je odgovoran za kompletan rad škole. Prepreka delegiranju u malim organizacijama, pa prema tome i u školi je izgovor direktora da se radi o maloj organizaciji.

Otklanjanje prepreka kod delegiranja u školama

Čitajući literaturu, koja se odnosila na proces delegiranja, a na osnovu određenih iskustava koje sam stekla radeći u školi pokušala sam identificirati slaba mjesta

delegiranja u školama i na osnovu toga izvući zaključke kako te slabosti prevazići.

Smatram da se u školama prepreke u delegiranju mogu se riješiti na slijedeće načine:

- § edukacijom direktora i ostalih zaposlenika kako bi se bolje upoznali sa teorijim menadžmenta,
- § pravim izborom osobe, koja je sposobna, stručna i posebno spremna da preuzme povjereni zadatak,
- § uspostavljanjem dobre i kontinuirane komunikacije u školi,
- § uspostavljanjem dobre klime odnosno dobrih međuljudskih odnosa,
- § razvijanjem osjećaja da preuzimanje dodatnih ovlaštenja povlači za sobom i priznanje, unapređenje, odnosno da je to motivirajuće za zaposlenika,
- § svakako da treba postići ravnotežu u procesu delegiranja, jer su škole male organizacije, da bi se izbjeglo premalo odnosno previše delegiranja, koje kao posljedicu može imati gubitak kontrole (pretjerana decentralizacija) ili da učini školu nedovoljno efikasnom (pretjerana centralizacija).

Mišljenja sam da se direktor, ali i ostali zaposlenici škole prvo trebaju upoznati sa procesom delegiranja, odnosno razlozima zašto je delegiranje potrebno, koje su prednosti, a koje prepreke delegiranju, šta sve treba poduzeti da bi se uspješno delegiralo vodeći pri tome računa da se radi o malim, ali i specifičnim organizacijama i da će tek tada sam proces biti uspješno primjenjiv u školama bez obzira na veličinu i specifičnost.

5 DIREKTORI I PROCES DELEGIRANJE U SREDNJIM ŠKOLAMA TUZLANSKOG KANTONA

Na području Tuzlanskog kantona u 13 općina rade 33 srednje škole sa 25.470 učenika i 1.260 profesora. Prema vrsti srednje škole razlikujemo:

- § 7 gimnazija,
- § 1 umjetnička (muzička),
- § 1 vjerska (medresa),
- § 2 tehničke,
- § 22 mješovite srednje škole (5 škola u svom sastavu imaju gimnaziju, tehničku i stručnu školu, a 17 u svom sastavu imaju tehničku i stručnu školu).

Broj učenika u srednjim školama zavisno od veličine kreće se od 147 do 2.016, a broj nastavnika od 16 do 101.

5.1 Namjera, ciljevi i hipoteze istraživanja

Delegiranje kao proces nije nepoznat u srednjim školama Tuzlanskog kantona, ali ga prema mojim saznanjima do sada niko nije istraživao. Zbog toga sam se odlučila da istražim proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona.

Kako se prema mojim saznanjima, radi o prvom istraživanju procesa delegiranja u ustanovama obrazovanja pa prema tome i u srednjim školama na području Tuzlanskog kantona smatram da je kvantitativno istraživanje opravdano kako bi nam dalo osnovne podatke, a tek kasnije bi se proces delegiranja mogao istražiti kvalitativno kako bi se mogao bolje razumjeti i dati odgovore kako da direktor škole što kvalitetnije i studioznije delegira poslove i zadatke.

Da bi se proces delegiranja u srednjim školama mogao istražiti bilo je neophodno prvo istražiti šta literatura kaže o procesu delegiranju, a zatim istražiti proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. I to tako da se istraži koje poslove direktor najčešće delegira, kome direktor najčešće delegira, i to koju vrstu zadataka delegira kojim zaposlenicima. Pored toga takođe da se istraži zbog čega direktori delegiraju kao i to na koji način motiviraju zaposlenike za preuzimanje delegiranih zadataka.

Direktori su najodgovorniji za rad škole sa najviše obaveza i prava u skladu sa članom 143. Zakona o srednjem obrazovanju ("Službene novine Tuzlanskog kantona", broj: 6/04 i 7/05) pa prema tome imaju najveću mogućnost delegiranja zadataka. Ovdje je interesantno podatke koji se dobiju istraživanjem uporediti i na osnovu toga zaključiti kakav pogled na delegiranje ima direktor škole koji delegira poslove i zadatke, a kakav pogled imaju njegovi prvi saradnici pomoćnici direktora i pedagozi sa kojima on usko saraduje, a i koji su samom prirodom posla usmjereni jedni na druge. Posebno interesantno je da se proces delegiranja sagleda i iz ugla profesora za koga se može reći da je poslom kojeg određuje "*raspored časova*" i "*školsko zvono*" u jednoj vrlo specifičnoj situaciji.

Namjera mi je u stvari da se ovim istraživanjem ukaže na značaj i neophodnost procesa delegiranja u srednjim školama, jer prema Yuklu (1998:138) delegiranje je jedna od važnijih metoda menadžmenta vremena za menadžera koji je pretrpan obavezama. Delegiranjem manje važnih obaveza i funkcija podređenim, menadžer oslobađa dodatno vrijeme za važnije poslove.

Ciljevi istraživanja su:

- § Istražiti šta literatura kaže o procesu delegiranja.
- § Istražiti koje poslove direktori srednjih škola najčešće delegiraju.
- § Istražiti kome direktori srednjih škola najčešće delegiraju poslove i zadatke.
- § Istražiti razloge zbog čega direktori srednjih škola delegiraju.
- § Istražiti na koji je način direktori srednjih škola motiviraju zaposlenike za preuzimanje delegiranih zadataka.

Hipoteze:

- § Direktori najviše delegiraju pomoćniku direktora.
- § Direktori srednjih škola delegiraju svojim saradnicima kako bi imali više vremena za obavljanje drugih poslova.
- § Direktori srednjih škola jedan dio poslova delegiraju svojim saradnicima jer vjeruju u sposobnost saradnika.
- § Direktori motiviraju saradnike za preuzimanje delegiranih zadataka.

5.2 Metodologija istraživanja

Prema Mužiću (1973:24) svaka pojava ima svoje kvalitativne i kvantitativne aspekte, pa se postavlja pitanje koju tehniku kvalitativnu ili kvantitativnu upotrijebiti. On smatra da treba uvijek gledati na pojedine aspekte pojava i u vezi s njima razmatrati koji je pristup adekvatniji, da bismo mogli na najjednostavniji i najekonomičniji način uočiti ono što je u njoj najbitnije.

Razlika između kvalitativnih i kvantitativnih tehnika kako tvrde Smith, Thorpe i Lowe (2004:54) nije uvijek očita. Pri kombiniranju kvalitativne i kvantitativne metode treba biti pažljiv pogotovo ako ih upotebljavamo samo da bi dobili bogatiju sliku jer mogu voditi do proturječja i zbrke.

Mužić (1973:199) smatra da tek kada istraživač posjeduje bilješke sa svim bitnim podacima koje je našao o svojoj temi može pristupiti sređivanju podataka, njihovoj obradi i analizi. Ta analiza može biti kvalitativna i kvantitativna. Kvantitativnom analizom istraživač pronalazi u izvorima odnosno u pojavama koje proučava određene elemente koji se mogu brojiti ili mjeriti, da bi na taj način dao jači, uvjerljiviji dokaz o onom općem i osnovnom smislu poruke ili informacije koju nam dokument donosi.

Prednosti kvantitativne metode su obimno pokrivanje raspona okolnosti, brzina i ekonomičnost i veliki značaj za politiku odlučivanja još posebno kada statistiku dobijemo iz velikih uzoraka. Ograničava je njena sklonost ka priličnoj nefleksibilnosti i izvještačenosti. Nije veoma učinkovita za razumijevanje procesa ili promjena koje ljudi pripisuju djelovanju, ne pomaže kod oblikovanja teorija i otežava zaključivanje onome ko odlučuje s obzirom na to koje buduće promjene i radnje se moraju hvatati. Većina prikupljenih podataka nije važna za stvarno odlučivanje iako ih možemo upotrijebiti za potporu prikrivenih ciljeva onih koji prihvataju zaključke (Smith, Thorpe i Lowe, 2004:54).

Smatram da je kvantitativno istraživanje u ovom slučaju opravdano kako bi nam dalo osnovne podatke, jer se prema mojim saznanjima, radi o prvom istraživanju delegiranja u srednjim školama na području Tuzlanskog kantona, a tek kasnije bi se proces delegiranja mogao istražiti kvalitativno kako bi se mogao bolje razumjeti i dati odgovore kako da direktor škole što kvalitetnije i studioznije delegira poslove i zadatke.

5.3 Prikupljanje podataka i uzorak

Kako navode Smith, Thorpe i Lowe (2004:159) kod kvantitativne analize razlikujemo četiri glavna načina prikupljanja podataka: upitnici, intervjui, testiranje/mjerenje i posmatranje, ali naglasak je na upitnicima. Iako su naizgled jednostavni za upotrebu i analizu ipak njihovo kreiranje nije tako jednostavno. Upitnike upotrebljavaju u anketama. Osnovna namjena ankete je da se dobije informacija od određene grupe ljudi ili populacije ili o njoj. Prema Mužiću (1973:263) anketa je postupak kojim se ispitanicima postavljaju pitanja u vezi sa činjenicama od naučnog interesa, a koje su poznate ispitanicima, ili pitanja u vezi sa mišljenjem ispitanika. Ispitanici na njih odgovaraju pismeno.

Ja sam se opredjelila za anketno istraživanje pomoću anketnih upitnika za sve grupe ispitanika, koje sam sama kreirala.

Pitanja u anketnim upitnicima su bila ista za sve četiri grupe ispitanika: direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore (prilozi 6,7,8 i 9).

Anketni upitnik je obuhvatio nekoliko različitih segmenata značajnih za proces delegiranja:

A - Osnovne karakteristike anketiranih osoba.

B - Poslove koje direktor najčešće delegira.

C - Kome direktor najčešće delegira?

D - Koje poslove i kome direktor najčešće delegira?

E - Zbog čega direktor najčešće delegira?

F - Kako direktor motivira zaposlenike kod delegiranja?

Pitanja su bila zatvorenog tipa sa ponuđenim odgovorima u segmentima **B, C, E i F**: **1**- upravo tako; **2**- skoro da je tako; **3**- manje-više; **4**- ni govora, izuzev u segmentu **D** gdje su ponuđeni odgovori: **1** - pomoćniku direktora; **2** - pedagogu; **3** - profesoru; **4** - nekom drugom; **5** - nikome, s tim da su ispitanici u segmentima **B, D i F** u posljednjem pitanju imali mogućnost da daju odgovor i na jedno otvoreno pitanje.

Planirani uzorak u ovom istraživanju je trebao obuhvatiti 50% škola, odnosno 16 srednjih škola Tuzlanskog kantona. I to tako da istraživanjem bude obuhvaćeno 50%

gimnazija, 50% tehničkih i 50% mješovitih srednjih škola. Dakle istraživanje je trebalo obuhvatiti 16 direktora, 16 pomoćnika direktora, 16 pedagoga kao i 20% profesora iz svake škole po ključnom uzorku, i to tako da su prema zahtjevu iz pisma namjere anketne upitnike popunjavali samo oni profesori čije prezime počinje prvim slovima A, H, M i S, u slučaju da u školi nema potreban broj profesora koji ispunjavaju ovaj zahtjev i profesori čije prezime počinje slovima B i T.

Nakon prikupljanja popunjenih anketnih upitnika konstatovano je da se jedna od škola nije odazvala molbi za pomoć kod istraživanja, tako da se ovo istraživanje zasniva na podacima iz 15 srednjih škola Tuzlanskog kantona.

Poslije analize prikupljenih podataka može se konstatovati da je anketne upitnike popunilo ukupno 155 ispitanika od toga:

- § 15 direktora škola,
- § 11 pomoćnika direktora,
- § 14 pedagoga škola i
- § 115 profesora.

Postavlja se pitanje: zašto samo 11 pomoćnika direktora? Odgovor se može dobiti ako se zna da Pedagoški standardi za srednje škole ("Službene novine TK", broj: 2/04) preciziraju da pomoćnika direktora može imati škola sa maksimalnim brojem odjeljenja. Iz toga proizilazi da su anketnim istraživanjem bile obuhvaćene i četiri manje razvijene škole, odnosno one koje prema Pedagoškim standardima nisu mogle angažovati pomoćnika direktora. A što se tiče pedagoga, tu se radi o tome da, iako po Pedagoškim standardima svaka škola bez obzira na razvijenost, broj odjeljenja i broj učenika može imati pedagoga jedna od škola u kojima je provedeno istraživanje nije imala pedagoga (trenutno pedagoga nema ni na evidenciji Službe za zapošljavanje TK).

Prilikom statističke obrade podataka korišten je programski paket SPSS 8,0 for Windows.

5.4 Ograničenja istraživanja

Ograničenja ovog istraživanja u metodološkom smislu su ta što sam lično sastaviti anketne upitnike. U sadržajnom smislu ograničenje je to što se delegiranje

posmatra samo preko nekih elemenata i što su istraživanjem obuhvaćeni samo direktori, pomoćnici, pedagozi i profesori odnosno nisu obuhvaćene sve grupe zaposlenika. Tome treba dodati i to da je zbog objektivnih razloga istraživanjem obuhvaćeno samo 11 pomoćnika direktora. Kao i to da odgovori u anketnim upitnicima predstavljaju subjektivne procjene od strane anketiranih ispitanika, ali po mom mišljenju i nedovoljno poznavanje samog procesa delegiranja u školama. Jedno od ograničenja ovog istraživanja je i ograničen pristup literaturi koja govori o delegiranju.

5.5 Delegiranje u literaturi

Da bi se moglo uraditi istraživanje o procesu delegiranja u srednjim školama bilo je prvo potrebno istražiti šta o toj oblasti pišu autori na području Bosne i Hercegovine i drugih zemalja. Čitajući i tražeći po literaturi što su autori zapisali o delegiranju mogu da kažem da se najviše o procesu delegiranja može pronaći u literaturi koja tretira opći menadžment. Ali i da konstatujem da većina tih autora delegiranju ne posvećuje veliki značaj. Sve se zasniva na teorijskim postavkama, tako da je teorija delegiranja kod većine autora skoro identična i prilično štura. Bosansko hercegovački autori menadžmenta delegiranju skoro da i ne posvećuju pažnju. Više o delegiranju pronašla sam u literaturi autora engleskog govornog područja, kao i autora iz Republike Slovenije, Hrvatske i Srbije i Crne Gore (što se može vidjeti iz popisa literature koju sam koristila za svoj rad). Logično je da je proces delegiranja u obrazovanju daleko manje obrađivan u odnosu na opći menadžment, ali ja nisam pronašla niti jedan autorski rad na području Bosne i Hercegovine, Republike Hrvatske i Srbije i Crne Gore koji tretira tu oblast. Nešto više o procesu delegiranja u obrazovanju može se pronaći kod autora iz Republike Slovenije. Ovdje treba uzeti u obzir i to da sam imala ograničen pristup literaturi.

5.6 A - Karakteristike lica koja su popunjavala anketne upitnike

Istraživanjem su obuhvaćena lica čije su lične karakteristike prikupljene i date u tabeli 5.1.

Tabela 5.1 Osnovne karakteristike anketiranih lica

Karakteristike		Broj direktira	Broj pom.dir.	Broj pedagoga	Broj profes.
1.	Koliko dugo radite u školi				
a	5 do 10 godina	1	1	4	56
b	10 do 20 godina	3	3	3	24
c	20 do 30 godina	9	6	7	28
d	više od 30 godina	2	1	0	7
2.	Koliko godina radite kao direktor /pomoćnik direktora/pedagog				
a	manje od 4 godine	3	4	3	-
b	4 do 8 godina	5	4	7	-
c	8 do 12 godina	4	1	1	-
d	više od 12 godina	3	2	3	-
3.	Radim u školi koja ima:				
a	do 400 učenika	2	0	2	9
b	400 do 800 učenika	4	3	4	28
c	800 do 1.200 učenika	4	3	3	30
d	više od 1.200 učenika	5	5	5	48
4.	Radim u:				
a	gimnaziji	4	3	4	27
b	tehničkoj školi	1	1	1	8
c	stručnoj školi	0	0	0	0
d	mješovitoj srednjoj školi	10	7	9	80

Analizom prikupljenih podataka koji su vezani za osnovne karakteristike ispitanika možemo konstatovati da je su u sve četiri grupe ispitanika (direktori, pomoćnici direktora, pedagozi i profesori) takav uzorak da ga možemo smatrati primjerljivim sa populacijom kojoj pripadaju.

Iz analize se može zaključiti da je istraživanjem obuhvaćeno 15 ili 45,45% škola, i to ravnomjerno po vrstama, kao i prema veličini odnosno prema broju učenika.

5.7 B - Poslovi koje direktor najčešće delegira

Poslovi i zadaci direktora srednje škole određeni su Zakonom o srednjem obrazovanju ("Službene novine TK", broj: 6/04 i 7/05) i Pravilnikom o osnovama i mjerilima za utvrđivanje plaće i drugih ličnih primanja zaposlenika u javnim ustanovama u oblasti srednjeg obrazovanja ("Službene novine TK", broj: 6/04).

Član 143. Zakona o srednjem obrazovanju precizira da direktor srednje škole obavlja slijedeće poslove: "Rukovodi radom škole; zastupa i predstavlja školu prema trećim licima i odgovara za zakonitost rada škole; predlaže program obrazovno-odgojnog rada i preduzima odgovarajuće mjere za njihovu realizaciju; odlučuje o prijemu i

raspoređivanju zaposlenika srednje škole na poslove i utvrđuje ocjenu o njihovom radu; u skladu sa općim aktima škole, podnosi Školskom odboru, osnivaču i Pedagoškom zavodu izvještaj o uspjehu i postignutim rezultatima obrazovno-odgojnog rada; realizuje nastavu ili druge oblike neposrednog obrazovno-odgojnog rada u obimu utvrđenom Pedagoškim standardima; odgovara Školskom odboru za rezultate rada srednje škole; izvršava odluke stručnih organa i organa upravljanja; predlaže pravilnik o unutrašnjoj organizaciji škole i drugih općih akata srednje škole; odlučuje o pravima i obavezama zaposlenika iz radnog odnosa u školi; podnosi Školskom odboru izvještaj o finansijskom poslovanju; vrši i druge poslove u skladu sa zakonom i pravilima srednje škole."

Iz ovoga se može zaključiti da direktori svojim rukovodnim položajem imaju najveći uticaj i moć u procesu odučivanja, pa samim tim i u procesu delegiranja. Od direktora zavisi prihvatanje i brzina implementacije svih promjena koje donosi reforma obrazovanja kako u oblasti Nastavnih planova i programa, metoda rada sa učenicima, demokratizacije odnosa u školama, primjene različitih programa i drugog (Koren, 1999:110).

Poslovi predloženi u **segmentu B** Anketnog upitnika su proizašli iz poslova koje pred direktora postavlja Zakon o srednjem obrazovanju kao i poslovi koje direktor najčešće radi u školi, a to su:

1. Rutinski administrativni i organizacijski poslovi.
2. Saradnja sa strankama i roditeljima.
3. Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija.
4. Vođenje ljetopisa škole.
5. Vođenje sastanaka i sjednica.
6. Disciplinska problematika škole.
7. Proces hospitovanja.
8. Ocjenjivanje profesora.
9. Prijem novih zaposlenika.
10. Planiranje.
11. Poslovi vezani za finansije.
12. Saradnja i kontakti sa Pedagoškim zavodom.
13. Saradnja i kontakti sa Ministarstvom obrazovanja.

14. Saradnja i kontakti sa općinom i mjesnom zajednicom.

15. Molim Vas da sami navedete neke zadatke, nešto što je po Vama značajno a nije navedeno u gore navedenim tvrdnjama.

U anketnim upitnicima pitanja su ista za direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore. Ponuđeni su odgovori: **1-** upravo tako; **2-** skoro da je tako; **3-** manje-više; **4-** ni govora.

U tabeli 5.2 su sumirani rezultati ankete po grupama ispitanika (direktor, pomoćnik direktora, pedagog, profesor).

Tabela 5.2 Koje poslove direktor najčešće delegira

Koje poslove direktor škole najčešće delegira	Direktor				Pomoć. direk.				Pedagog				Profesor			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Rutinske administ.i organiz.poslov.	5	9	1	0	6	2	2	1	4	7	3	0	42	50	19	4
2 Saranju sa strankama i roditeljima	4	11	0	0	3	6	2	0	4	10	0	0	38	68	7	2
3 Organiziranje izleta,posjeta i eksk.	4	6	5	0	4	3	4	0	3	8	3	0	28	55	27	5
4 Vođenje ljetopisa škole	10	3	1	1	5	1	2	3	5	2	1	6	47	25	16	27
5 Vođenje sastanaka i sjednica	4	4	4	3	6	3	2	0	3	4	2	5	42	28	25	20
6 Disciplinsku problematiku škole	5	6	3	1	5	4	2	0	4	9	1	0	29	57	20	9
7 Proces hospitovanja	3	6	4	2	3	2	5	1	5	6	3	0	30	42	30	13
8 Ocjenjivanje profesora/nastavnika	5	3	3	4	5	2	2	2	2	8	3	1	27	44	21	23
9 Prijem novih zaposlenika	4	2	3	6	4	2	2	3	1	2	3	8	26	26	24	39
10 Planiranje	5	7	3	0	4	5	2	0	7	4	3	0	44	32	18	21
11 Polove vezane za finansiranje	3	5	5	2	5	1	2	3	2	5	3	4	25	31	24	35
12 Saradnju i kontakte sa Pedag. zav.	3	4	5	2	4	5	2	0	4	5	2	3	29	42	30	14
13 Saradnju i kontakte sa Ministar. obr.	4	4	5	2	4	4	3	0	4	1	6	3	29	33	34	19
14 Saradnju i kontakte sa općinom i mz	3	5	7	0	4	4	2	1	2	7	4	1	18	48	29	20

Na osnovu podataka iz tabele 5.2 izvršena je statistička analiza i formirani grafikoni po grupama ispitanika (prilog 1).

Da bi se utvrdilo postoji li statistički značajana razlika u prosječnim odgovorima između pomenutih skupina ispitanika kada je u pitanju da li direktori škola delegiraju navedene poslove ili ne, izračunate su mjere centralne tendencije te je primjenjena univarijantna analiza varijanse kako bi se utvrdilo postojanje razlika pri čemu se došlo do slijedećih rezultata:

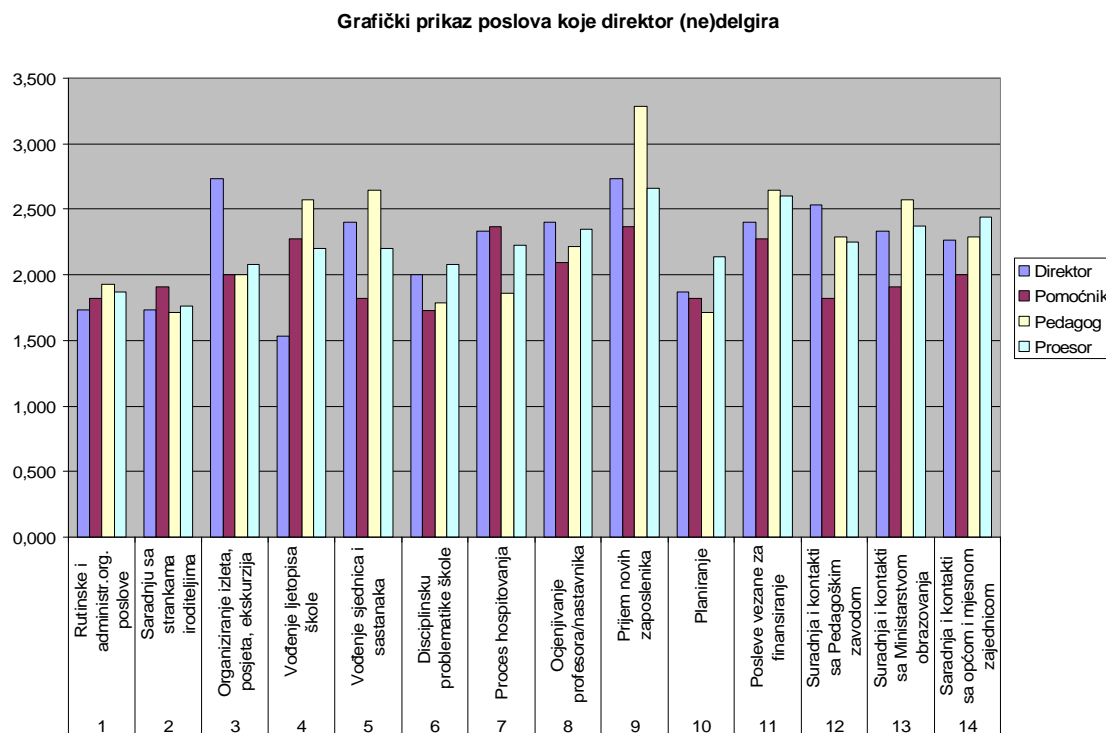
Tabela 5.3 Koje poslove direktor najčešće delegira - aritmetičke sredine

Rb	Koje poslove direktor škole najčešće delegira	Direktor	Pomo. direk.	Pedagog	Profesor	Total	F-omjer	P-vrijed
1	Rutinske administr. i organiz. poslove	1,733	1,818	1,929	1,870	1,858	0,171	0,916
2	Saradnju sa strankama i roditeljima	1,733	1,909	1,714	1,765	1,768	0,244	0,865
3	Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija	2,733	2,000	2,000	2,078	2,129	2,411	0,069
4	Vođenje ljetopisa škole	1,533	2,273	2,571	2,200	2,174	1,941	0,125
5	Vođenje sastanaka i sjednica	2,400	1,818	2,643	2,200	2,232	1,250	0,294
6	Disciplinsku problematiku škole	2,000	1,727	1,786	2,078	2,019	0,993	0,398
7	Proces hospitovanja	2,333	2,364	1,857	2,226	2,213	0,826	0,482
8	Ocjenjivanje profesora	2,400	2,091	2,214	2,348	2,323	0,270	0,847
9	Prijem novih zaposlenika	2,733	2,364	3,286	2,661	2,703	1,509	0,215
10	Planiranje	1,867	1,818	1,714	2,139	2,052	1,087	0,356
11	Posleve vezane za finansiranje	2,400	2,273	2,643	2,600	2,561	0,407	0,749
12	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavodom	2,533	1,818	2,286	2,252	2,252	1,129	0,339
13	Saradnju i kontakte sa Ministarstvom	2,333	1,909	2,571	2,374	2,355	0,895	0,445
14	Saradnju i kontakte sa općinom i mjesnom zajednicom	2,267	2,000	2,286	2,443	2,381	0,902	0,442

Testiranje postojanja razlika je provedeno na nivou značajnosti od 0,05, te kod svakog posmatranog obilježja, tj. naziva posla čije je delegiranje posmatrano gdje je p-vrijednost manja od 0,05 može se zaključiti da postoji statistički značajna razlika.

Kako je u gornjoj tabeli vidljivo, niti jedna od p-vrijdnosti nije manja od 0,05 pa se može uz rizik od 0,05 (5%) zaključiti da nema značajne razlike u odgovorima oko delegiranja poslova između direktora, pomoćnika direktora, pedagoga i profesora.

Slika 5.1 Poslovi koje direktor (ne)delegira - prosječne vrijednosti



U slijedećoj tabeli 5.4 prikazani su procentualno odgovori koji se mogu smatrati afirmacijom delegiranja (1- upravo tako i 2- skoro da je tako), te procentualno odgovori koji negiraju delegiranje (3- manje-više i 4- ni govora).

Tabela 5.4 Koje poslove direktor najčešće delegira - afirmiracija i negiranje

Rb	Koje poslove direktor škole najčešće delegira	Direktor		Pom. direkt.		Pedagog		Profesor	
		Pozit. %	Negat. %	Pozit. %	Negat. %	Pozit. %	Negat. %	Pozit. %	Negat. %
1	Rutinske administr. i org. posl.	93,33	6,67	72,73	27,27	78,57	21,43	80,00	20,00
2	Saradnju sa strankama i roditelj.	100,00	0,00	81,82	18,18	100,00	0,00	92,17	7,83
3	Organiziranje izleta, posjeta, ek.	66,67	33,33	63,64	36,36	78,57	21,43	72,17	27,83
4	Vođenje ljetopisa škole	86,67	13,33	54,55	45,45	50,00	50,00	62,61	37,39
5	Vođenje sastanaka i sjednica	53,33	46,67	81,82	18,18	50,00	50,00	60,87	39,13
6	Disciplinsku problematike škole	73,33	26,67	81,82	18,18	92,86	7,14	74,78	25,22
7	Proces hospicovanja	60,00	40,00	45,45	54,55	78,57	21,43	62,61	37,39
8	Ocjenjivanje profesora	53,33	46,67	63,64	36,36	71,43	28,57	61,74	38,26
9	Prijem novih zaposlenika	40,00	60,00	54,55	45,45	21,43	78,57	45,22	54,78
10	Planiranje	80,00	20,00	81,82	18,18	78,57	21,43	66,09	33,91
11	Poslove vezane za finansiranje	53,33	46,67	54,55	45,45	50,00	50,00	48,70	51,30
12	Saradnju i kontakte sa Pedag. za	46,67	46,67	81,82	18,18	64,29	35,71	61,74	38,26
13	Saradnju i kontakte sa Ministar. ob.	53,33	46,67	72,73	27,27	35,71	64,29	53,91	46,09
14	Saradnju i kontakte sa općino	53,33	46,67	72,73	27,27	64,29	35,71	57,39	42,61

Istraživanjem da li postoji statistički značajna razlika u procentualnom kod delegiranja pojedinih poslova od strane direktora kod anketiranih, došlo se do slijedećih rezultata i to:

Tabela 5.5 Koje poslove direktor najčešće delegira aritmetička sredina

Rb	Koje poslove direktor škole najčešće delegira	Aritme. sredina postot.	Std. devijac.	Std. greška	95% interval procjene		Min.	Max.
					Donja granica	Gornja granica		
1	Rutinske administr. i organizac. posl.	81,16	8,71	4,35	67,31	95,01	72,73	93,33
2	Saradnju sa strankama i roditeljima	93,50	8,62	4,31	79,79	107,21	81,82	100,00
3	Organiziranje izleta, posjeta, i ekskur.	70,26	6,57	3,29	59,81	80,72	63,64	78,57
4	Vođenje ljetopisa škole	63,46	16,33	8,16	37,47	89,44	50,00	86,67
5	Vođenje sastanaka i sjednica	61,51	14,28	7,14	38,77	84,24	50,00	81,82
6	Disciplinsku problematike škole	80,70	8,91	4,46	66,52	94,88	73,33	92,86
7	Proces hospitovanja	61,66	13,57	6,78	40,07	83,25	45,46	78,57
8	Ocjenjivanje profesora	62,53	7,43	3,72	50,71	74,36	53,33	71,43
9	Prijem novih zaposlenika	40,30	13,94	6,97	18,11	62,49	21,43	54,55
10	Planiranje	76,62	7,15	3,57	65,25	87,99	66,09	81,82
11	Posleve vezane za finansiranje	51,64	2,75	1,37	47,27	56,02	48,70	54,55
12	Saradnju i kontakte sa Pedag. zav.	63,63	14,41	7,20	40,71	86,55	46,67	81,82
13	Saradnju i kontakte sa Minist. obraz.	53,92	15,12	7,56	29,87	77,98	35,71	72,73
14	Saradnju i kontakte sa opć. i mjes.zaj.	61,93	8,50	4,25	48,41	75,46	53,33	72,73

Tabela 5.6 Koje poslove direktor najčešće delegira - analiza varijacija (ANOVA)

Izvori varijacije	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Sredina kvadrata	F - omjer	p-vrijednost
Između grupa	9700,170882	13	746,167		
Unutar grupa	5231,747727	42	124,565	5,990161	0,00
Total	14931,91861	55			

Iz tabele ANOVA - Analiza varijacija između delegiranih poslova vidljivo je da postoji statistički značajna razlika između proporcija (procenata) delegiranja pojedinih poslova od strane direktora obzirom da je nivo značajnosti (p-vrijednost) 0,00.

Ako bolje pogledamo tabelu 5.5 u kojoj su prikazne aritmetičke sredine procenata delegiranja pojedinih poslova od strane direktora može se zapaziti da se u najvećoj mjeri delegiraju slijedeći poslovi: Saradnja sa strankama i roditeljima (93,50 %), Rutinski administrativni i organizacijski poslovi (81,16%), Disciplinska problematika škole (80,70), Planiranje (76,62) i Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija (70,26) dok se u najmanjoj mjeri delegiraju poslovi: Prijem novih zaposlenika (40%),

zatim slijede Poslovi vezani za finansije (51,64%) te Saradnja i kontakti sa Ministarstvom (53,92%).

Da bismo mogli bolje uporediti kako proces delegiranja vide direktori, pomoćnici direktora, pedagozi i profesori treba uporediti prosječne vrijednosti po grupama ispitanika date u tabeli 5.7 za svako pitanje pojedinačno. Dobijene prosječne vrijednosti predstavljaju srednju procjenu delegiranja po svakom od pitanja, tako da se može smatrati da je:

- do 2,00 - dobar kvalitet delegiranja,
- preko 2,00 - loš kvalitet delegiranja.

Tabela 5.7 Koje poslove direktor najčešće delegira - prosječne vrijednosti

Rb	Koje poslove direktor škole najčešće delegira	Direktor	Pom. dir.	Pedagog	Nastavnik
1	Rutinske administrativne i organizacijske poslove	1.73	1.82	1.93	1.87
2	Saranju sa strankama i roditeljima	1.73	1.91	1.71	1.77
3	Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija	2.07	2.00	2.00	2.08
4	Vođenje ljetopisa škole	1.53	2.27	2.57	2.20
5	Vođenje sastanaka i sjednica	2.40	1.64	2.64	2.20
6	Disciplinsku problematiku škole	2.00	1.73	1.79	2.08
7	Proces hospitovanja	2.33	2.36	1.86	2.23
8	Ocjenjivanje profesora	2.40	2.09	2.21	2.35
9	Prijem novih zaposlenika	2.73	2.36	3.29	2.66
10	Planiranje	1.87	1.82	1.71	2.14
11	Poslove vezane za finansiranje	2.40	2.27	2.64	2.60
12	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavodom	2.43	1.82	2.29	2.25
13	Saradnju i kontakte sa Ministarstvom obrazovanja	2.33	1.91	2.57	2.37
14	Saradnju i kontakte sa općinom i mjesnom zajednicom	2.27	2.00	2.29	2.44

Ako analiziramo dobivene prosječne vrijednosti za sve četiri grupe ispitanika možemo konstatovati da je došlo skoro do potpunog slaganja i da su slijedeći poslovi od sve četiri grupe ispitanika procijenjeni kao poslovi koje direktor najčešće delegira:

1. Saradnja sa strankama i roditeljima (tvrdnja br. 2).
2. Rutinske administrativne i organizacijske poslove (tvrdnja br. 1).
3. Disciplinska problematika škole (tvrdnja br. 6).
4. Planiranje (tvrdnja br. 10).
5. Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija (tvrdnja br. 3).

Može se konstatovati da se radi o rutinskim, odnosno jednostavnim poslovima za koje Možina (2004:3) tvrdi "Svakodnevni zadaci koji moraju biti urađeni i kada je

direktor odsutan", kao i o poslovima koji su karakteristični za pedagoški rad ili pedagoško vođenje, za koje Erčulj i Koren (2003:7) navode: "Pedagoško vođenje se javlja kao ono što bi direktori željeli da rade ali nemaju vremena."

Planiranje u školama, po mom mišljenju, dobilo je previsoku ocjenu delegiranja, jer sve grupe ispitanika imaju obavezu planiranja za svaku školsku godinu svojih zadataka (direktor svoj program rada, pomoćnik direktora svoj, takođe i pedagog, a profesori moraju uraditi plan i program za svaki nastavni predmet koji realiziraju) tako da mislim da su ispitanici upravo na te poslove mislili, ali u tom slučaju smatram da se ne radi o delegiranju planiranja, jer koliko ja znam "pravog planiranja" na nivou srednjih škole trenutno nemamo. Trenutno se planiranje svodi se na Godišnji program rada škola čiju metodologiju donosi Pedagoški zavod, a na prijedlog direktora usvaja Školski odbor.

Isto tako došlo je skoro do potpunog slaganja jer su slijedeći poslovi od sve četiri grupe ispitanika procijenjeni kao poslovi koje direktor najčešće ne delegira:

1. Prijem novih zaposlenika (tvrdnja br. 9).
2. Poslovi vezani za finansiranje (tvrdnja br. 11).
3. Saradnja i kontakti sa Ministarstvom (tvrdnja br. 13).

Ovdje se može konstatovati da se prvenstveno radi o poslovima iz domena menadžerskog vođenja i to oni poslovi koji pokazuju "ko je najmoćniji u školi", ali to su takođe poslovi koji su i najviše izloženi sudu raznih javnosti, pa ih vjerovatno i zbog toga direktori manje delegiraju.

Kod slijedećih poslova došlo je nešto izraženije razlike u odgovorima i do toga da se nisu ispitanici sve četiri grupe ispitanika složile, ali se i ovi poslovi mogu smatrati kao poslovi koje direktor manje delegira:

4. Vođenje sastanaka i sjednica (tvrdnja br. 5 - neslaganje pomoćnika direktora).
5. Proces hospitovanja (tvrdnja br. 7 - neslaganje pedagoga).
6. Saradnja i kontakti sa općinom i mjesnom zajednicom (tvrdnja br. 14).
7. Ocjenjivanje profesora (tvrdnja br. 8).
8. Vođenje ljetopisa škole (tvrdnja br. 4 - neslaganje direktora sa drugim grupama ispitanika).
9. Saradnja i kontakti sa Pedagoškim zavodom (tvr. br. 12 - neslaganje pomoćnika. dir.)

Direktor - pomoćnik direktora: Upoređivanjem dobijenih rezultata možemo konstatovati da najviše, čak više i od samih direktora pomoćnici direktora vide proces delegiranja. Tako da samo oni vide da direktor delegira poslove vezane za Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavodom, Saradnju i kontakte sa Ministarstvom, Saradnju i kontakte sa općinom i mjesnom zajednicom, kao i Vođenje sastanaka i sjednica. To je vjerovatno posljedica toga da direktori i pomoćnici, prilikom obavljanja svojih svakodnevnih poslova, veoma usko saraduju i da u stvari pomoćnici direktora smatraju da rade i poslove koje bi trebao da radi direktor škole kao što su na primjer vođenje sastanaka i sjednica kao i saradnju sa Pedagoškim zavodom, općinom i Ministarstvom.

Direktor - pedagog: Što se tiče pedagoga oni su za razliku od direktora, kao poslove koje direktor delegira, vidjeli i poslove vezane za Proces hospitovanja što je opet vezano za prirodu njihovog svakodnevnog posla. Ali i činjenicu da se u velikom broju Mješovitih srednjih škola na mjestu direktora nalaze lica koja su diplomirani inženjeri, odnosno lica koja na fakultetu nisu stekla znanja iz oblasti pedagogije, psihologije, metodike i didaktike i koja su po meni manje kompetentna od pedagoga da urade proces hospitovanja.

Direktor - profesori: Prilikom poređenja odgovora direktora i profesora ustanovljeno je da postoji određena razlika, odnosno najmanje su delegiranja u školi svjesni profesori. Prema prosječnim vrijednostima profesori su svjesni da direktor delegira samo: Rutinske i administrativne poslove, te Saradnju sa strankama i roditeljima. To vrlo jednostavno tumači Fullan (1992) svojim zapažanjem da: "*Učionice izoliraju nastavnike*", a ja bih dodala da otuđenju profesora doprinosi "raspored časova" i "školsko zvono", što je za profesora neprikosnovena radna obaveza u toku radnog dana.

Ovdje je karakteristična i tvrdnja br. 4 Vođenje ljetopisa škole za koji je zadužen direktor, jer je članom 16. stav 2. Pravilnika o sadržaju i načinu vođenja dokumentacije i evidencije u srednjim školama ("Službene novine TK", broj: 9/98) precizirano: "Za vođenje ljetopisa i pravovremeno unošenje podataka odgovoran je direktor škole, koji u pravilu vodi ljetopis škole." Prema dobivenim prosječnim vrijednostima može se konstatovati da vođenje ljetopisa samo direktori vide kao posao koji delegiraju dok ostale tri grupe ispitanika smatraju da direktor ovaj posao ne delegira. Smatram da direktori u većini škola upravo koriste ovu mogućnost delegiranja ovog posla, ali da

njegovi saradnici i profesori nisu toga svjesni, ili tačnije rečeno svjesna je izgleda samo osoba kojoj se zadatak delegira. Ovo mogu potvrditi i na ličnom primjeru jer sam kao pomoćnik direktora u školi upravo ja bila zadužena od direktora za vođenje ljetopisa škole, ali nisam sigurna da su drugi zaposlenici to znali.

Analizom 15. otvorenog pitanja može se konstatovati da je na ovo otvoreno pitanje odgovorilo: 6 direktora ili 40,0%, 1 pomoćnik direktora ili 9,1%, 4 pedagoga ili 28,5% i 18 profesora ili 15,65%. Najčešće su i direktori i pedagozi i profesori naveli neke od poslova koji se nisu našli na u popisu ponuđenih poslova, kao na primjer: *nadzor i kontrola rada, rješavanja konflikata, vođenje projekata u školi, međunarodna saradnja, saradnja sa NVO, organiziranje stručnih seminara za zaposlene u školi, saradnja sa medijima, saradnja sa visokoškolskim ustanovama, saradnja sa Vijećem učenika, saradnja sa privrednim organizacijama*. Dok su pomoćnici direktora samo naveli *timski rad*, ali ne i kontekst u kome je on u vezi sa delegiranjem tako da nije jasno na šta se to odnosi. Karakteristično je da u procesu demokratizacije odnosa u školama i zakonskog uvođenja Vijeća roditelja, Vijeća učenika i postojanja Udruženja građana Vijeća roditelja i škola ni jedno otvoreno pitanje nije navelo primjer ili potrebu delegiranja učenicima i roditeljima. Slažem se da je bilo moguće navesti i druge poslove koje direktor obavlja i može da delegira ali ja sam pokušala da navedem one za koje sam smatrala da su najvažniji i najkarakterističniji.

5.8 C - Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke

Istraživanje procesa delegiranja u srednjim školama je ograničeno na direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore, tako da su predložene tvrdnje da direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora, pedagogu i profesoru.

Tvrdnje predložene u **segmentu C** Anketnog upitnika su:

1. Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora.
2. Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu.
3. Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesoru.
4. Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposleniku.
5. Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke.

U anketnim upitnicima pitanja su ista za direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore. Ponuđeni su odgovori: **1-** upravo tako; **2-** skoro da je tako; **3-** manje-više; **4-** ni govora.

U tabeli 5.8 su sumirani rezultati ankete po grupama ispitanika (direktor, pomoćnik direktora, pedagog, profesor).

Tabela 5.8 Kome direktor delegira poslove

	Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke	Direktor				Pomoć. direk.				Pedagog				Profesor			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora	5	5	0	1	1	8	2	0	5	7	0	2	29	48	14	5
2	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu	1	11	2	0	0	7	3	1	1	11	1	1	14	70	21	4
3	Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesoru/nastavniku	1	9	5	0	2	8	1	0	1	9	4	0	13	53	45	4
4	Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposlen.	0	7	6	2	1	2	7	1	0	7	7	0	3	26	75	11
5	Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke	0	0	3	12	0	0	2	9	0	0	5	9	1	6	15	93

Na osnovu podataka iz tabele 5.8 izvršena je statistička analiza i formirani grafikoni po grupama ispitanika (prilog 2).

U tabeli 5.9 su date prosječne vrijednosti procjena iz tabele 5.8 po grupama ispitanika i za svako pitanje pojedinačno. Dobijene prosječne vrijednosti predstavljaju srednju procjenu delegiranja po svakom od pitanja:

- do 2,00 - poslovi se više delegiraju,
- preko 2,00 - poslovi se manje delegiraju.

Tabela 5.9 Kome direktor delegira poslove - prosječne vrijednosti

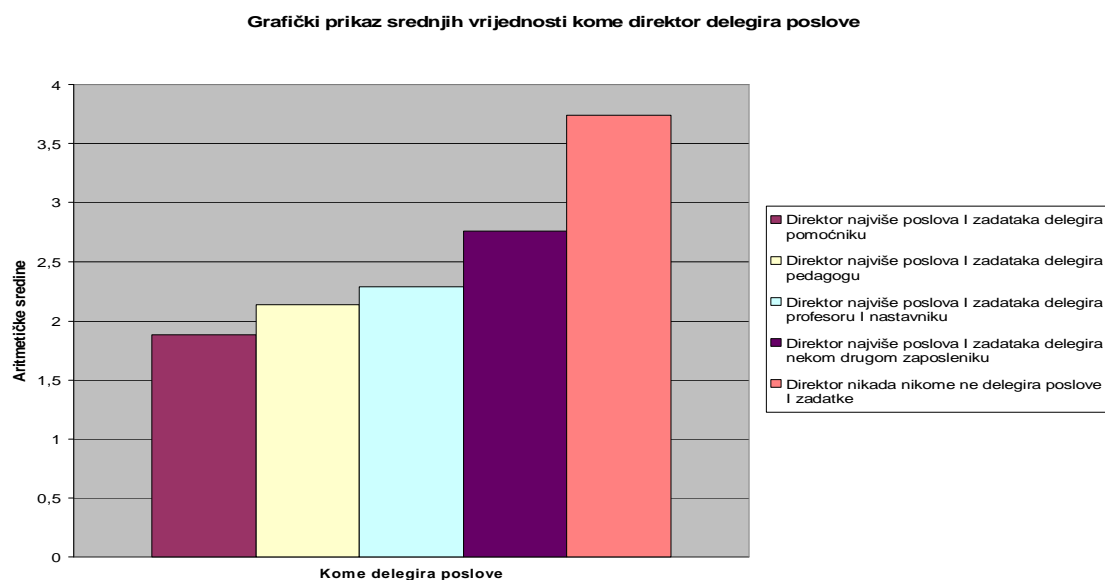
	Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke	Direktor	Pomoćn. direkto.	Pedagog	Profesor
1	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora	1,72	2,09	1,92	1,94
2	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu	2,07	2,45	2,14	2,13
3	Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesoru	2,26	1,90	2,21	2,34
4	Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposleniku	2,66	2,72	2,50	2,81
5	Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke	3,80	3,81	3,64	3,73

Ako analiziramo dobivene prosječne vrijednosti za sve četiri grupe ispitanika možemo konstatovati da su se direktori, pedagozi i profesori složili da direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora, zatim pedagogu, profesoru i tek zatim nekom drugom zaposleniku. Dok je analiza podataka prosječnih vrijednosti za pomoćnike direktora pokazala je da pomoćnik direktora smatra da direktor najviše poslova i zadataka delegira profesoru, a tek onda pomoćniku direktora, pedagogu i na kraju nekom drugom zaposleniku. Ovdje treba istaći da su podaci iz anketnih upitnika pokazali da u školama u kojima nema pomoćnika direktora, direktor poslove delegira više pedagogu i profesorima.

Na osnovu prosječnih vrijednosti može se konstatovati da su sve četiri grupe ispitanika složile i skoro potpuno odbile tvrdnju br. 5 da direktor nikome ne delegira poslove i zadatke, odnosno i ovo možemo smatrati jednom od potvrda procesa delegiranja u školama.

Poznato je da u školama rade i drugi zaposlenici pored profesora, pedagoga i pomoćnika direktora i da se može pretpostaviti da i njima direktor delegira poslove i zadatke. Kod izbora grupa zaposlenika koje ću obuhvatiti istraživanjem bazirala sam se na one kojima po mom mišljenju direktor više delegira. Da sam bila u pravu pokazali su i rezultati ovog istraživanja, jer su sve četiri grupe ispitanika na pitanje broj 4 dale skoro identičan odgovor, koji pokazuje da direktor slabije delegira poslove i zadatke nekom drugom zaposleniku.

Slika 5.2 Kome direktor delegira poslove - srednje vrijednosti



U tabeli 5.10 su prikazane izračunate srednje vrijednosti na osnovu odgovora svih ispitanika.

Tabela 5.10 Kome direktor delegira poslove - aritmetičke sredine

Rb	Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke	Aritmetičke sredine
1	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora	1,88
2	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu	2,14
3	Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesoru	2,29
4	Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposleniku	2,76
5	Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke	3,74

Pregledom aritmetičke sredine u tabeli 5.10 vidljivo je da direktor najviše delegira pomoćniku direktora zatim pedagogu pa tek onda profesorima ili nekim drugim zaposlenicima.

5.9 D - Koje poslove i kome direktor najčešće delegira

U podpoglavlju 5.7 na osnovu analize podataka iz anketnih upitnika konstatovali smo koje poslove direktor najčešće delegira kao i koje poslova direktor manje delegira, zatim smo u podpoglavlju 5.8 takođe na osnovu analize podataka došli do zaključka da direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora. Smatram da će biti interesantno sagledati i podatke koje poslove i kome direktor najčešće delegira. Zbog toga su u segmentu D predloženi isti oni poslovi koji su dati i u segmentu B, a predloženi zaposlenici kojima direktor delegira su oni iz segmenta C.

Poslovi koji su predloženi u **segmentu D** Anketnog upitnika su isti kao i poslovi predloženi u segmentu B Anketnog upitnika.

Pitanja su bila ista za direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore. Ponuđeni su odgovori: **1-** pomoćnik direktora; **2-** pedagog; **3-** profesor; **4-** neko drugi; **5-** niko.

Odgovor broj 5 "niko" znači da ispitanici smatraju da direktor ne delegira posao nego ga obavlja sam.

U tabeli 5.11 su sumirani rezultati ankete po grupama ispitanika (direktor, pomoćnik direktora, pedagog, profesor).

Tabela 5.11 Koje poslove i kome direktor delegira

Koje poslove i kome direktor škole najčešće delegira	Direktor					Pomoć. direk.					Pedagog					Profesor				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1 Rutinske administrativne i organ. posl.	8	3	1	3	0	9	1	0	1	0	7	3	2	2	0	66	15	14	19	1
2 Saranju sa strankama i roditeljima	5	6	4	0	0	3	3	5	0	0	3	10	1	0	0	21	50	42	0	2
3 Organiziranje izleta, posjeta i ekskur.	5	4	5	0	1	4	1	5	1	0	5	3	5	0	1	39	13	55	1	7
4 Vođenje ljetopisa škole	5	4	4	0	2	5	2	3	0	1	3	2	4	0	5	44	14	32	3	22
5 Vođenje sastanaka i sjednica	8	2	1	0	4	7	0	0	0	4	6	2	1	0	5	56	11	9	2	37
6 Disciplinsku problematiku škole	5	6	3	0	1	7	2	2	0	0	3	9	2	0	0	25	57	23	2	8
7 Proces hospitovanja	2	8	4	0	1	1	4	4	1	1	2	8	2	0	2	11	52	30	3	19
8 Ocjenjivanje profesora	4	4	2	0	5	4	2	1	0	4	3	6	4	0	1	45	37	14	1	18
9 Prijem novih zaposlenika	5	2	1	0	7	1	1	0	2	7	3	0	0	2	9	27	4	7	3	74
10 Planiranje	6	4	2	0	3	6	1	1	0	3	7	2	2	1	2	41	15	13	4	42
11 Poslove vezane za finansiranje	2	0	0	8	5	1	1	0	4	5	0	0	0	8	6	19	2	4	44	46
12 Saradnju i kontakte sa Pedagoš. zavod.	4	4	1	0	6	3	4	1	0	3	2	4	2	0	6	34	24	9	1	47
13 Saradnju i kontakte sa Ministarst. ob.	4	3	1	0	7	4	2	1	1	3	4	1	1	0	8	34	8	6	2	65
14 Saradnju i kontak. sa općinom i mjes. zajedn.	6	3	2	0	4	4	2	1	2	2	4	4	2	0	4	31	16	11	5	52

Na osnovu podataka iz tabele 5.11 izvršena je statistička analiza i formirani grafikoni po grupama ispitanika (prilog 3).

Dalje, želimo utvrditi koje poslove i kome direktori najčešće delegiraju i to analizom sumarnih podataka od ukupnog broja anketiranih ispitanika. Sumirani rezultati prikazani su u narednoj tabeli:

Tabela 5.12 Koje poslove i kome direktor delegira - sumirani podaci

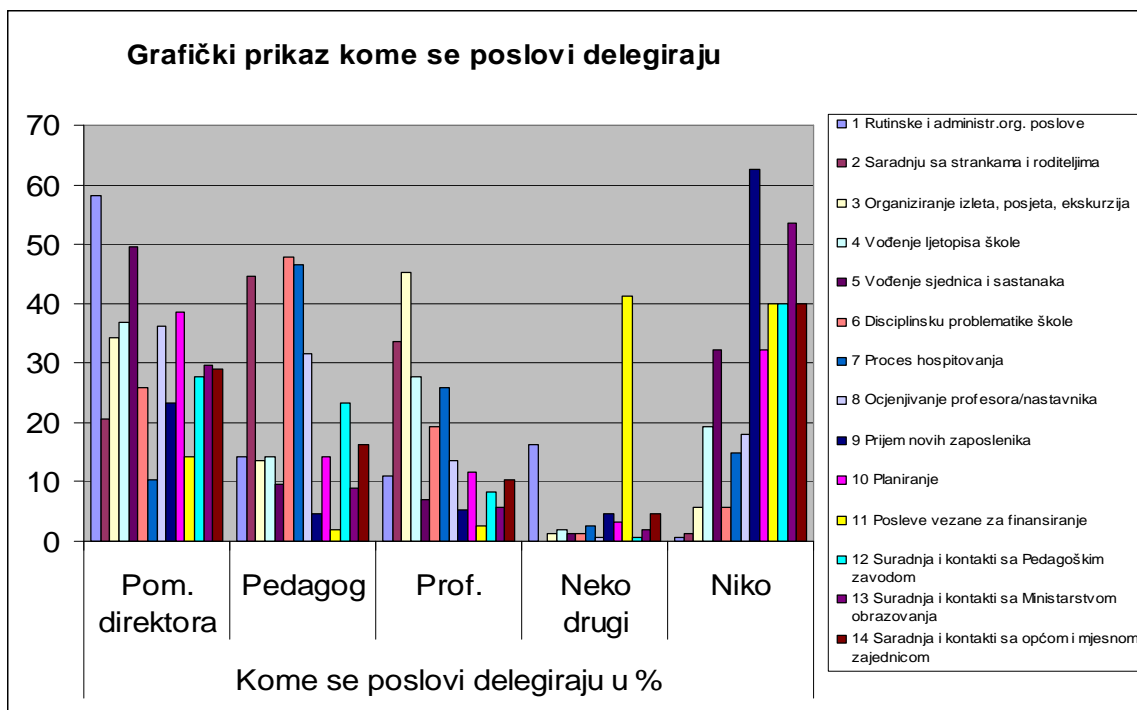
Rb	Poslovi koji se delegiraju	Kome se poslovi delegiraju					Svega
		Pomoć. direk.	Pedagog	Profes.	Nekom drugom	Nikom	
1	Rutinske administr. i organiz. poslove	90	22	17	25	1	155
2	Saradnju sa strankama i roditeljima	32	69	52	0	2	155
3	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	53	21	70	2	9	155
4	Vođenje ljetopisa škole	57	22	43	3	30	155
5	Vođenje sastanaka i sjednica	77	15	11	2	50	155
6	Disciplinsku problematiku škole	40	74	30	2	9	155
7	Proces hospitovanja	16	72	40	4	23	155
8	Ocjenjivanje profesora	56	49	21	1	28	155
9	Prijem novih zaposlenika	36	7	8	7	97	155
10	Planiranje	60	22	18	5	50	155
11	Poslove vezane za finansiranje	22	3	4	64	62	155
12	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zav.	43	36	13	1	62	155
13	Saradnju i kontakte sa Ministar. obraz.	46	14	9	3	83	155
14	Saradnju i kontakte sa općinom i mjes.z	45	25	16	7	62	155

Ukoliko bi apsolutne vrijednosti iz prethodne tabele prikazali u obliku relativnih frekvencija tj. procenata tabela bi izgledala ovako:

Tabela 5.13 Koje poslove i kome direktor delegira - procentualne vrijednosti

Rb	Poslovi koji se delegiraju	Kome se poslovi delegiraju u %					Svega (%)
		Pomoč. direk.	Pedagog	Profes.	Neko drugi	Niko	
1.	Rutinske administr. i organizacijske poslove	58,06	14,19	10,97	16,13	0,65	100,00
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	20,65	44,52	33,55	0,00	1,29	100,00
3.	Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija	34,19	13,55	45,16	1,29	5,81	100,00
4.	Vođenje ljetopisa škole	36,77	14,19	27,74	1,94	19,35	100,00
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	49,68	9,68	7,10	1,29	32,26	100,00
6.	Disciplinsku problematike škole	25,81	47,74	19,35	1,29	5,81	100,00
7.	Proces hospitovanja	10,32	46,45	25,81	2,58	14,84	100,00
8.	Ocjenjivanje profesora	36,13	31,61	13,55	0,65	18,06	100,00
9.	Prijem novih zaposlenika	23,23	4,52	5,16	4,52	62,58	100,00
10.	Planiranje	38,71	14,19	11,61	3,23	32,26	100,00
11.	Posleve vezane za finansiranje	14,19	1,94	2,58	41,29	40,00	100,00
12.	Saradnja i kontakti sa Pedagoškim zav.	27,74	23,23	8,39	0,65	40,00	100,00
13.	Saradnja i kontakti sa Ministarstvom obrazov.	29,68	9,03	5,81	1,94	53,55	100,00
14.	Saradnja i kontakti sa općinom i mjesnom zaj.	29,03	16,13	10,32	4,52	40,00	100,00

Slika 5.3 Koje poslove i kome direktor delegira



U narednoj tabeli analize varijance (ANOVA) prikazat ćemo rezultate testiranja pretpostavke o postojanju razlike u delegiranju pojedinih poslova na određene osoba i to:

Tabela 5.14 Koje poslove i kome direktor delegira - analiza varijacija (ANOVA)

Aritmetičke sredine postotaka					Rezultati univarijantne analize varijanse			
Pomoć. direk.	Pedagog	Prof.	Neko dru.	Niko	F	df1	df2	Sig.
31,01	20,78	16,22	5,80	26,17	6,132	4	65	0,000

Iz tabele se može zaključiti da postoji statistički značajna razlika u delegiranju pojedinih poslova na pomoćnika direktora, pedagoga, profesora, nekog drugog ili da uopšte nema delegiranja poslova. Zaključak je donesen uz 95 % pouzdanosti tj. rizik 5%.

Dalje se može zaključiti da je i u ovom segmentu potvrđeno da direktor najviše delegira pomoćniku direktora 31,01 %, zatim pedagogu 20,78 %, profesoru 16,22 %, kao i to da se u prosjeku 26,17 % ispitanika izjasnilo da direktor nikome ne delegira. To je po veličini druga vrijednost odmah iza veličine za pomoćnike direktora. Dakle može se konstatovati da je hipoteza da direktor najviše poslova delegira pomoćniku direktora ponovo potvrđena.

Upoređivanjem sumiranih pokazatelje iz tabele 5.11 može se konstatovati da:

1. Rutinske administrativne i organizacione poslove direktor delegira pomoćniku direktora, došlo je do slaganja sve četiri grupe ispitanika (8 ili 53,3% direktora, 9 ili 81,8% pomoćnika direktora, 7 ili 50,0% pedagoga, 66 ili 57,4 profesora). To je i razumljivo jer se radi o poslovima koji spadaju u jednostavnije i češće poslove koji ne zahtijevaju previše vremena ni stručnosti.

2. Saradnja sa strankama i roditeljima: tri grupe ispitanika: direktori, pedagozi i profesori (6 ili 40% direktora, 10 ili 71,4% pedagoga, 50 ili 43,5 % profesora) smatraju da ovaj posao direktor delegira pedagogu, dok pomoćnici direktora smatraju da se taj posao delegira profesoru (5 ili 45,4%). Na osnovu dobivenih odgovora možemo zaključiti da su ispitanici saradnju sa strankama prvenstveno vidjeli kao saradnju sa roditeljima što je razumljivo jer sigurno oni najviše kontaktiraju zaposlenike škole. U situacijama kada je potrebna stručna pedagoška pomoć logično je da se poslovi delegiraju pedagogu ili izravno profesoru koji je najbliži učenicima.

3. Organiziranje izleta, posjeta i eskurzija: kod ovog posla možemo konstatovati da su se potpuno usaglasili direktori i pedagozi jer smatraju da se posao ravnomjerno delegira na pomoćnika direktora i pedagoga (po 5 ili 33,3% direktora i na pomoćnika direktora i na pedagoga, i po 5 ili 35,7% pedagoga i na pomoćnika direktora i na pedagoga), dok su se pomoćnici direktora i profesori usaglasili da ovaj zadatak direktor delegira na profesore (5 ili 45,5% pomoćnika direktora i 55 ili 47,8% profesora). Kod ovog pitanja moglo bi se reći da je upravo tako, jer organizaciju izleta, posjeta i eskurzija direktor delegira pomoćniku, pomoćnik dalje pedagogu i profesorima odnosno tu se možda radi o *preklapanju odgovornosti* kada su dvije ili više osoba odgovorne za izvršavanje istih zadataka što prema Sikavici i Novaku (1999:448) treba izbjegavati. Ovdje posebno treba biti pažljiv kada je delegiranje u pitanju jer se radi o velikoj odgovornosti, ako se uzme u obzir mogućnost nesrećnih situacija.

4. Vođenje ljetopisa škole: tri grupe ispitanika: direktori, pomoćnici direktora i profesori (5 ili 33,3% direktora, 5 ili 45,4% pomoćnika direktora, 44 ili 38,2 % profesora) smatraju da ovaj posao direktor delegira pomoćniku direktora, dok pedagozi smatraju (5 ili 35,7%) da se taj posao ne delegira nikome odnosno da direktor sam vodi ljetopis škole. Vođenje ljetopisa škole je vrlo važan ako se zna da se na osnovu podataka iz ljetopisa mogu i nakon desetaka godina rada škole napisati knjige ili monografije sa relevantnim podacima. Upravo zbog toga važno je da se taj zadatak delegira nekom od povjerenja i nekom ko ima smisla za tu vrstu posla.

5. Vođenje sastanaka i sjednica direktor delegira pomoćniku direktora, došlo je do slaganja sve četiri grupe ispitanika (8 ili 53,3% direktora, 7 ili 63,6% pomoćnika direktora, 6 ili 42,8% pedagoga, 56 ili 48,6 profesora). Ovdje se mora konstatovati i to da je kod ovog posla bila znatno izražena i frekvencija odgovora br. 5 "nikome" (4 ili 26,6% direktora, 4 ili 36,4% pomoćnika direktora, 5 ili 35,7% pedagoga i 37 ili 32,2% profesora).

6. Disciplinsku problematiku škole: tri grupe ispitanika direktori, pedagozi i profesori (6 ili 40% direktora, 9 ili 64,2% pedagoga, 57 ili 49,5 % profesora) smatraju da direktor ovaj posao delegira pedagogu, dok pomoćnici direktora smatraju da se taj posao delegira pomoćniku direktora (7 ili 63,6%). Delegiranje pedagogu podrazumijeva da direktor smatra da je potrebno raditi na odgojnoj komponenti u školi, ali i da su

ispitanici tu tvrdnju povezali sa učenicima što je i opravdano jer se radi o školi. Postavlja se pitanje da li bi odgovori ispitanika bili isti da se pitanje direktno odnosilo na rad i ponašanje zaposlenika.

7. Proces hospicovanja: tri grupe ispitanika direktori, pedagozi i profesori (8 ili 53,3% direktora, 8 ili 57,1 % pedagoga, 52 ili 45,2 % profesora) smatraju da ovaj posao direktor delegira pedagogu, dok pomoćnici direktora smatraju da se taj posao ravnomjerno delegira pedagogu i profesoru (po 4 ili 36,3%). Po meni se radi o vrlo važnom poslu koji se ne bi trebao lako delegirati, jer se radi o posjeti časa, razgovoru poslije časa što svakako utiče i na ocjenu nastavnika. Smatram da se ovdje radi o tome da se u Mješovitim srednjim školama na mjestima direktora često nalaze diplomirani inženjeri, sa položenom pedagoško-psihološko-metodičko-didaktičkom grupom predmeta, koji se ne smatraju dovoljno kompetentnim za tu vrstu posla pa ga rado delegiraju pedagozima.

8. Ocjenjivanje profesora: kod delegiranja ovog posla ispitanici se nisu složili, tako da najviše direktora, njih 5 ili 33,3% smatra da se taj posao ne delegira nikome, pomoćnici direktora njih 4 ili 36,36% smatra da taj posao direktor delegira i to na pomoćnika direktora, a suprotno njima drugih 4 ili 36,36% smatra da taj posao direktor ne delegira nikome, pedagozi njih 6 ili 42,8% smatra da ovaj posao direktor delegira pedagogu, profesori njih 45 ili 39,1% smatra da se taj posao delegira pomoćniku direktora. Ovu vrstu posla direktor po meni izbjegava samo kada se osjeća nekompetentnim.

9. Prijem novih zaposlenika: ovaj posao direktor slabo delegira došlo je do slaganja sve četiri grupe ispitanika (7 ili 46,6% direktora, 7 ili 63,6% pomoćnika direktora, 9 ili 64,3% pedagoga, i 74 ili 64,3 profesora). Smatram da je logično da direktor slabo delegira ovaj posao jer po meni ta vrsta posla određuje moć direktora i to ne samo u školi nego i u sredini u kojoj se škola nalazi, odnosno u kojoj direktor živi.

10. Planiranje: tri grupe ispitanika: direktori, pomoćnici direktora i pedagozi (6 ili 40% direktora, 6 ili 54,5% pomoćnika direktora, 7 ili 50,0 % pedagoga) smatraju da ovaj posao direktor delegira pomoćniku direktora, dok profesori smatraju da se taj posao ne delegira nikome (42 ili 36,5 %) i da se delegira pomoćniku direktora (41 ili 35,6%).

11. Poslovi vezani za finansije: kod ovog posla možemo reći da je došlo do slaganja sve četiri grupe ispitanika koje su se izjasnile da direktor vrlo slabo delegira poslove

vezane za finansije (5 ili 33,3% direktora, 5 ili 45,4% pomoćnika direktora, 6 ili 42,8% pedagoga i 46 ili 40,0% profesora) smatraju da taj posao direktor ne delegira nikome, a 8 ili 53,3 direktora, 4 ili 36,3% pomoćnika direktora, 8 ili 57,1 pedagoga i 44 ili 38,2 profesora smatra da taj posao direktor delegira nekom drugom. Ovdje vjerovatno ispitanici misle na finansijske zaposlenike koji rade u školama. Tu se po meni radi o takozvanom štabnom ovlaštenju kod kojega prema Weihrichu i Koontzu (1998:293) osoba sa štabnim ovlaštenjem ima pravo samo davati savjete u odlučivanju.

12. Saradnja i kontakti sa Pedagoškim zavodom: tri grupe ispitanika: direktor, pedagog i profesor (6 ili 40,0% direktora, 6 ili 42,8% pedagoga i 47 ili 40,8 profesora) smatraju da ovaj posao direktor ne delegira nikome, dok pomoćnici direktora smatraju da se taj posao delegira pedagogu (4 ili 36,3%) ili nikome (3 ili 27,2). Saradnja i kontakti sa Pedagoškim zavodom su za direktora vrlo značajni jer se preko njih može prezentirati rad i postignuća škole, ali i to kako i koliko direktor radi. Ako se ti poslovi delegiraju onda se delegiraju prema problematici koja će se razmatrati, tako da se nekada delegiraju pomoćniku direktora, nekada pedagogu ili profesoru koji je zadužen za određenu aktivnost u školi, tako da vrlo često na sastanke u Pedagoški zavod direktor vodi i nekoga od svojih saradnika.

13. Saradnja i kontakti sa Ministarstvom obrazovanja: tri grupe ispitanika direktor, pedagog i profesor (7 ili 46,6% direktora, 8 ili 57,1% pedagoga i 65 ili 56,5 profesora) smatraju da ovaj posao direktor ne delegira nikome, dok pomoćnici direktora smatraju da se taj posao delegira njima (4 ili 36,3%) i nikome (3 ili 27,2). Saradnja i kontakti sa Ministarstvom su za direktora vrlo značajni jer se preko njih može prezentirati rad i postignuća škole, ali i to kako i koliko direktor radi, što onda ide u prilog tome zašto tu aktivnost direktori slabo delegiraju. Sigurna sam da i Ministarstvo nastoji da su to upravo kontakti sa direktorom škole, jer on je i prema Zakonu odgovoran za cjelokupan rad škole.

14. Saradnja i kontakti sa općinom i mjesnom zajednicom: kod delegiranja ovog posla ispitanici se nisu složili, tako da najviše direktora (6 ili 40,0%) i pomoćnika direktora (4 ili 36,3%) smatra da se taj posao delegira pomoćniku direktora, 52 ili 45,2% profesora smatra da taj posao direktor ne delegira nikome, dok 4 ili 28,5% pedagoga smatra da se taj posao delegira pomoćniku direktora dok drugih 4 ili 28,5%

pedagoga smatra da ovaj posao direktor ne delegira nikome. I saradnju sa općinom i mjesnom zajednicom direktor smatra važnom, jer su dokazuju moći i uticaji, ali ipak manje od kontakata sa Ministarstvom i Pedagoškim zavodom.

Analizom 15 pitanja - otvorenog pitanja možemo konstatovati da je na ovo otvoreno pitanje odgovorilo: 7 direktora ili 46,6%, 1 pomoćnik direktora ili 9,1%, 2 pedagoga ili 14,28% i 15 profesora ili 13,04%. Najčešće su i direktori i pedagozi i profesori naveli da se poslovi mogu delegirati i drugim zaposlenicima kao što su sekretar škole, finansijski zaposlenik i drugi. Većina drugih odgovora nije baš u vezi sa postavljenim pitanjem. Tačno je da se delegirati može svim zaposlenicima u školi, ali već je istaknuto da je jedno od ograničenja ovog istraživanja to što istraživanjem neće biti obuhvaćene sve grupe zaposlenika.

5.10 E - Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke

Tvrdnje koje su predložene u **segmentu E** Anketnog upitnika su postavljene na osnovu teorijskih razmatranja koja se mogu pronaći u literaturi i na osnovu ličnog iskustva rada u školi:

1. Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka.
2. Uradi više polova pa je efikasniji.
3. Zbog toga što proces delegiranja doprinosi bržim i boljim odlukama.
4. Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike.
5. Zbog bolje upotrebe sposobnosti iskustva i znanja saradnika.
6. Postiže se jača pripadnost zaposlenika.
7. Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika.
8. Zbog toga što se povećava učinkovitost škole.

Pitanja su bila ista za direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore. Ponuđeni su odgovori : **1-** upravo tako; **2-** skoro da je tako; **3-** manje-više; **4-** ni govora;

U Tabeli 5.15 su sumirani rezultati ankete po grupama ispitanika (direktor, pomoćnik direktora, pedagog, profesor).

Tabela 5.15 Zbog čega direktor delegira

	Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke	Direktor				Pomoć. direk.				Pedagog				Profesor			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka	9	1	3	2	6	2	3	0	7	3	3	1	52	14	32	17
2	Uradi više polova pa je efikasniji	10	2	2	1	6	2	1	2	9	4	1	0	59	29	23	4
3	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi bržim i boljim odlukama	13	1	0	1	5	3	3	0	10	3	1	0	70	31	9	5
4	Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike	12	2	1	0	4	3	3	1	8	4	1	1	63	35	8	9
5	Zbog bolje upotrebe sposobnosti iskustva i znanja saradnika	11	3	1	0	4	3	4	0	9	3	1	1	68	35	8	4
6	Postiže se veći uticaj zaposlenika	10	2	2	1	5	2	4	0	9	2	3	0	48	38	25	4
7	Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika	10	4	1	0	6	2	2	1	11	3	0	0	73	28	11	3
8	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	10	4	1	0	7	2	2	0	10	3	1	0	67	35	8	5

Na osnovu podataka iz tabele 5.15 izvršena je statistička analiza i formirani grafikoni po grupama ispitanika (prilog 4).

Statistička analiza rađena je primjenom univarijantne analize varijanse "F-testa", i na osnovu nje može se zaključiti da nema značajne razlike u prosječnim odgovorima između direktora, pomoćnika direktora, pedagoga i profesora. Rezultati, odnosno aritmetičke sredine kao i vrijednosti F-omjera i p-vrijednosti su prikazani u tabeli 5.16.

Tabela 5.16 Zbog čega direktor delegira - aritmetičke sredine

	Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke	Direkt.	Pomoć. direk.	Peda-gog	Profes.	Total	F-omjer	p-vrijed.
1	Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka	1,87	1,73	1,86	2,12	2,05	0,72	0,54
2	Uradi više poslova pa je efikasniji	1,60	1,91	1,43	1,76	1,72	0,78	0,50
3	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi boljim i bržim odluk.	1,27	1,82	1,36	1,56	1,53	1,26	0,29
4	Zbog toga što proces delegiranja osposobljava saradnike	1,27	2,09	1,64	1,68	1,66	1,81	0,15
5	Zbog bolje upotrebe sposobnosti iskustva i znanja saradnika	1,33	2,00	1,57	1,55	1,56	1,58	0,20
6	Postiže se jača pripadnost zaposlenika	1,60	1,91	1,57	1,87	1,82	0,83	0,48
7	Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika	1,40	1,82	1,21	1,51	1,50	1,38	0,25
8	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	1,40	1,55	1,36	1,57	1,54	0,49	0,69

Takođe testirano je postojanje razlika aritmetičkih sredina između osam posmatranih razloga zbog čega direktori delegiraju, te se došlo do zaključka da nema značajne razlike između aritmetičkih sredina za osam razloga (p -vrijednost veća od 0,05), pa se može konstatovati da direktori delegiraju poslove podjednako iz svih osam razloga, što se može vidjeti u slijedećoj tabeli:

Tabela 5.17 Zbog čega direktor delegira – analiza varijacija (ANOVA)

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Sredina kvadrata	F-omjer	p-vrijednost
Između grupa	0,592	7	0,0852	1,583	0,189
Unutar grupa	1,283	24	0,0534		
Total	1,876	31			

Statističkom analizom za sve četiri grupe ispitanika došlo se do podatka da su svi navedeni razlozi, zbog čega direktor delegira upravo svi oni koji su dati u upitniku. Kako se radi o tome, da su sve tvrdnje označene kao razlog zbog čega direktor delegira može se postaviti pitanje da li je rezultat analize uvjerenje ispitanika da su to stvarni razlozi za proces delegiranja ili je to rezultat njihovog mišljenja da bi to trebali biti razlozi za proces delegiranja. Smatram da bi pravi odgovor na ovo pitanje donijela kvalitativna analiza putem inetrvjua.

Da bi se došlo do podataka koji su jači, a koji slabiji razlozi za delegiranje urađena je tabela 5.18 u kojoj je od ukupnog broja ispitanika (155) prikazan broj i postotak potvrdnih odgovora (odgovori 1 i 2).

Tabela 5.18 Zbog čega direktor delegira - afirmacija

Rb	Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke	Broj potvrdnih odgovora	% potvrdnih odgovora
1	Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka	94	60,6
2	Uradi više poslova pa je efikasniji	121	78,1
3	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi boljim i bržim odlukama	136	87,7
4	Zbog toga što proces delegiranja osposobljava saradnike	131	84,5
5	Zbog bolje upotrebe sposobnosti iskustva i znanaj saradnika	136	87,7
6	Postiže se jača pripadnost zapolsenika	116	74,8
7	Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika	137	88,4
8	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	138	89,0

Iako ne postoji statistički značajna razlika među razlozima zbog kojih direktori škola najčešće delegiraju poslove ipak se na osnovu podataka iz tabele 5.18 može

primjetiti da se samo 60,6% ispitanika izjasnilo da se poslovi delegiraju zbog toga da direktori imaju više vremena za obavljanje drugih zadataka, dok se najviše odnosno 89,0% ispitanika izjasnilo da direktori delegiraju iz razloga što se time povećava učinkovitost škole, a nešto manje ili 88,4 % ispitanika zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika. Možemo onda zaključiti da je i hipoteza da direktori jedan dio poslova delegiraju svojim saradnicima jer vjeruju u sposobnost saradnika ovdje potvrđena, kao i to da možemo zaključiti da hipoteza da direktor ima više vremena za obavljanje drugih zadataka nije potvrđena, odnosno da je odbijena.

Na osnovu dobivenih prosječnih vrijednosti koje su prikazane u tabeli 5.16 može se sagledati kako različite grupe ispitanika vide razloge zbog čega direktor delegira.

Tako su za direktora najvažnija tri razloga zbog kojih najčešće delegira poslove i zadatke:

1. Zbog toga što delegiranje doprinosi bržim i boljim odlukama (tvr. br. 3).
2. Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike (tvr. br. 4).
3. Zbog bolje upotrebe sposobnosti, iskustva i znanja saradnika (tvr. br. 5).

Analiza prosječnih vrijednosti za pomoćnika direktora pokazuje da on ima suprotno mišljenje od direktora. Za pomoćnika direktora najvažniji su slijedeći razlozi:

1. Zbog toga što se povećava učinkovitost škole (tvr. br. 8).
2. Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka (tvr. br. 1).

Na osnovu ovih pokazatelja može se zaključiti da prvi saradnik direktora i osoba za koju je istraživanje pokazalo da mu se najviše delegira kao razloge za delegiranje vidi prvenstveno u tome da se poveća učinkovitost škole što je i najveći broj ispitanika stavio na prvo mjesto. Međutim njegov drugi razlog da direktor ima više vremena za obavljanje drugih poslova kod većine drugih ispitanika nalazi se na posljednjem mjestu.

Analiza prosječnih vrijednosti za pedagoga pokazuje da su za njega najvažniji slijedeći razlozi:

1. Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika (tvr. br. 7).
2. Zbog toga što delegiranje doprinosi bržim i boljim odlukama (tvr. br. 3).
3. Zbog toga što se povećava učinkovitost škole (tvr. br. 8).

Analiza prosječnih vrijednosti za profesora pokazuje da ne postoji značajna statistička razlika u mišljenjima sa direktorom i pedagogom, a za njega najvažniji su slijedeći razlozi:

1. Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika (tvr. br. 7).
2. Zbog bolje upotrebe sposobnosti, iskustva i znanja saradnika (tvr. br. 5).
3. Zbog toga što delegiranje doprinosi bržim i boljim odlukama (tvr. br. 3).

5.11 F - Kako direktor motivira zaposlenike kod delegiranja

Prema Ružiću (2005:2) motivacija podstiče kadrove na stvaralaštvo, bolje rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika motivacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu.

Dakle može se zaključiti da je značaj motivacije u organizacijama kod obavljanja redovnih poslova veoma velik, ako je tako, onda je značaj motivacije kod obavljanja delegiranih poslova i zadataka i veći, jer se radi o poslovima koje je trebao da uradi pretpostavljeni. Upravo zbog toga je intresentno sagledati postojanje motivacije procesu delegiranja.

Tvrdnje koje su predložene u **segmentu F** Anketnog upitnika su (one koje su mogle biti ponuđene i kod motivacije redovnih poslova, a koje su proizašle iz poznavanja ekonomskih mogućnosti i tradicije rada srednjih škola Tuzlanskog kantona):

1. Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami.
2. Saradnika motivira tako što ga javno pohvali.
3. Saradnika motivira tako što mu poveća plaću.
4. Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao.
5. Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost.
6. Saradnike ne motivira nikada.
7. Molim Vas da sami kažete nešto o motiviranju, nešto što je po Vama značajno a nije obuhvaćeno tvrdnjama u upitniku.

Pitanja su ista za direktore, pomoćnike direktora, pedagoge i profesore. Ponuđeni su odgovori: **1-** upravo tako; **2-** skoro da je tako; **3-** manje-više; **4-** ni govora.

U Tabeli 5.19 su sumirani rezultati ankete po grupama ispitanika (direktor, pomoćnik direktora, pedagog, profesor).

Tabela 5.19 Kako direktor motivira zaposlenike kod delegiranja

	Kako direktor motivira zaposlenike kod delegiranja	Direktor				Pomoć. direkt.				Pedagog				Profesor			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami	5	2	1	7	3	1	3	4	5	4	2	3	28	18	42	27
2	Saradnika motivira tako što ga javno pohvali	11	2	2	0	4	2	4	1	8	5	1	0	69	21	17	8
3	Saradnika motivira tako što mu poveća plaću	2	2	4	7	0	0	3	9	0	3	5	6	16	16	42	41
4	Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao	11	4	0	0	2	7	2	0	10	3	0	1	64	30	18	3
5	Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost	11	4	0	0	5	2	4	0	7	4	3	0	70	26	17	2
6	Saradnike ne motivira nikada	0	0	1	14	0	1	2	8	0	1	0	13	2	7	13	93

Na osnovu podataka iz tabele 5.19 izvršena je statistička analiza i formirani grafikoni po grupama ispitanika (prilog 5).

Izvršena je statistička analiza dobijenih odgovora u cilju dobijanja odgovora na pitanje: u kojoj mjeri su odgovori direktora u suprotnosti sa odgovorima pomoćnika direktora, pedagoga i profesora?

Tabela 5.20 Kako direktor motivira zaposlenike - aritmetičke sredine

	Kako direktor motivira saradnika	Direkt.	Pomoć. direkt.	Pedagog	Profes.	Total	F-omjer	p-vrijed
1	Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami	2,67	2,73	2,21	2,59	2,57	0,56	0,64
2	Saradnika motivira tako što ga javno pohvali	1,40	2,18	1,50	1,69	1,68	1,69	0,17
3	Saradnika motivira tako što mu poveća plaću	3,07	3,73	3,21	2,94	3,03	2,31	0,08
4	Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao	1,27	2,00	1,43	1,65	1,62	2,14	0,10
5	Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost	1,27	1,91	1,71	1,57	1,58	1,55	0,20
6	Sardnike ne motivira nikada	3,93	3,64	3,86	3,71	3,74	0,82	0,49

Analizom rezultata u tabeli može se zapaziti da s obzirom na vrijednosti empirijskog F-omjera i njihovog upoređivanja sa teorijskim vrijednostima F-omjera, kao vrijednosti empirijskog nivoa značajnosti (p-vrijednosti) ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim odgovorima između direktora, pomoćnika direktora,

pedagoga i profesora po pojedinim varijablama, odnosno pojedinim načinima na koje direktor motivira saradnike. Analiza je provedena uz 95% interval pouzdanosti tj. rizik 5% (5% greška prve vrste). Ukoliko bi se analiza provodila uz 90% pouzdanosti odnosno rizik 10 % tada bi postojala statistički značajna razlika između grupa ispitanika kod 3. i 4. tvrdnje odnosno razlika bi postojala kod toga da direktor Saradnika motivira tako što mu poveća plaću i toga da Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao.

Slika 5.4 Kako direktor motivira zaposlenike kod delegiranja

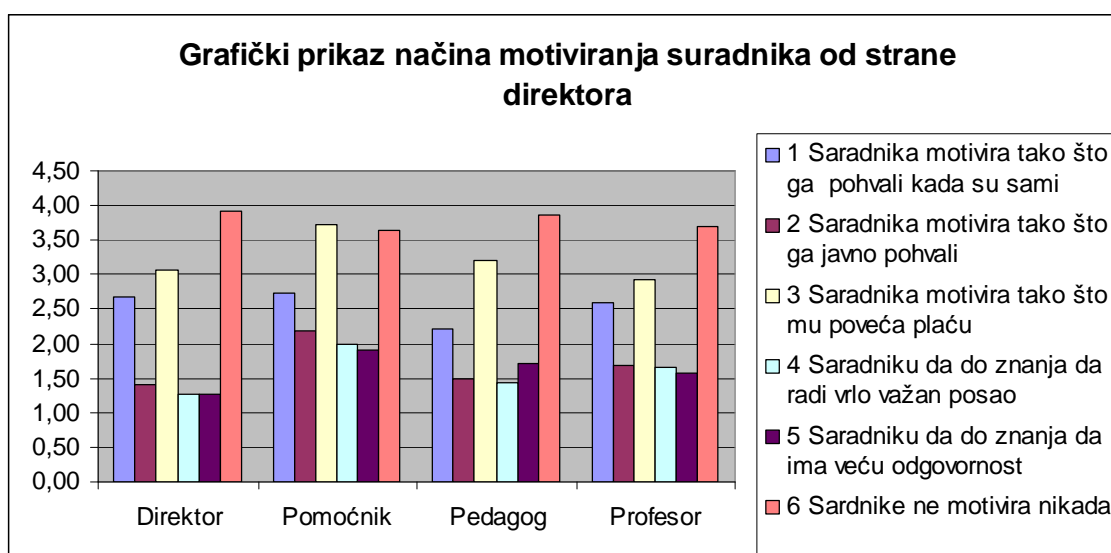


Tabela 5. 21 Kako direktor motivira zaposlenike - analiza varijacija (ANOVA)

	Suma kvadrata	Stepeni slobode	Sredina kvadrata	F-omjer	p-vrijednost
Između grupa	17,668	5	3,534	43,669	0,000
Unutar grupa	1,457	18	0,0809		
Total	19,125	23			

Analizom vrijednosti aritmetičkih sredina između pojedinih načina motiviranja zaključeno je da postoji statistički značajna razlika između načina na koji direktori motiviraju zaposlenike, što se može zaključiti iz gornje tabele ANOVA obzirom da je p-vrijednost manja od 0,05.

Pogledamo li vrijednosti aritmetičkih sredina, možemo vidjeti da su ispitanici negirali načine motiviranja pod rednim brojem 1. Saradnika motivira tako da ga pohvali kada su sami i rednim brojem 3. Saradnika motivira tako da mu poveća plaću.

U tabeli 5.20 su date aritmetičke sredine procjena iz tabele 5.19 po grupama i za svako pitanje pojedinačno. Dobijene aritmetičke sredine predstavljaju srednju procjenu po svakom od pitanja, a rezultati se mogu tumačiti na slijedeći način:

- do 2.00 - dobar kvalitet motiviranja,
- preko 2.00 - loš kvalitet motiviranja.

Na osnovu aritmetičkih sredina potrebno je istaći da su sve četiri grupe ispitanika složile i skoro potpuno odbile tvrdnju br. 6. da direktor saradnike ne motivira nikada.

Ako dalje analiziramo dobivene aritmetičke sredine za sve četiri grupe ispitanika možemo konstatovati da je došlo skoro do potpunog slaganja i da su slijedeći načini motiviranja zaposlenika u procesu delegiranja od sve četiri grupe ispitanika procijenjene kao one koje direktor primjenjuje:

1. Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost (tvrdnja br.5).
2. Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao (tvrdnja br.4).
3. Saradnika motivira tako što ga javno pohvali (tvrdnja br.2).

Isto tako možemo konstatovati da je došlo skoro do potpunog slaganja i da su slijedeći načini motiviranja od sve četiri grupe ispitanika procijenjeni kao oni koje direktor najčešće ne primjenjuje:

1. Saradnika motivira tako što mu poveća plaću (tvrdnja br.3).
2. Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami (tvrdnja br.1).

Ako analiziramo odgovore na otvorena pitanja u anketnom upitniku možemo konstatovati da je na ovo otvoreno pitanje bilo najviše odgovora ukupno 34 ili 21,93% (direktori 7 odgovora ili 46,6%, pomoćnici direktora 1 odgovor ili 9,1%, pedagozi 5 odgovora ili 35,7% i profesori 21 odgovor ili 18,2%), pa se na osnovu toga može zaključiti da je ono bilo intresantno ili bolje reći vrlo značajno za sve ispitanike. Doduše nisu svi odgovori bili u vezi sa pitanjem. Kod pitanja najčešće su i direktori, pedagozi i profesori naveli slijedeće:

- § "Motiviranje kroz obezbjeđivanje uvjeta za stručno usavršavanje" - (profesor).
- § "Motiviranje je važno radi isticanja rada od nerada" - (profesor).
- § "Bilo bi dobro kada bi direktor mogao finansijski nagraditi zaposlenike koji rade delegirane poslove" - (profesor).

§ "U društveno-ekonomskom ambijentu u kojem živimo direktor ima ograničene mogućnosti za motivaciju zaposlenika u finansijskom smislu, sve se svelo na pohvale" - (pedagog).

§ "Zaposlenike kojima delegiram poslove ne motiviram finansijski ne zbog toga što to ne želim, već zato što me postojeći način finansiranja rada škole u tome onemogućava" - (direktor).

Na osnovu ovoga se može zaključiti da je finansijska motivacija izostala, jer škola nema finansijska sredstva za tu namjenu. Ako se pogleda plan Budžeta Tuzlanskog kantona za ovu godinu iz kojeg se finansira obrazovanje može se konstatovati da nisu planirana sredstva za finansijsko motiviranje. Pa shodno tome prozilazi, da ako izostane finansijska motivacija, onda direktoru ostaje na raspolaganju samo moralni oblik motivacije kojim prema mom mišljenju samo kod zaposlenika entuzijasta može da se postigne puna angažiranost za rad.

ZAKLJUČAK

Čitajući i tražeći po literaturi što su autori zapisali o delegiranju mogu da konstatajem da se najviše o procesu delegiranja može pronaći u literaturi koja tretira opći menadžment. Ali i da konstatajem da većina tih autora delegiranju ne posvećuje veliki značaj iako se mnogi autori (Mullins, 1991:852; Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:355; Tavčar, 2002:218) slažu da je delegiranje vrlo važno i da uspjeh menadžera kao i vođenja zavisi između ostalog i od delegiranja.

Iz analize se može zaključiti da je istraživanjem obuhvaćeno 15 ili 45,45% škola, i to ravnomjerno po vrstama, kao i prema veličini odnosno prema broju učenika.

Analizom podataka koji su vezani za osnovne karakteristike 155 ispitanika možemo konstataovati da su sve četiri grupe ispitanika: direktori, pomoćnici direktora, pedagozi i profesori takav uzorak da ga možemo smatrati primjerljivim sa populacijom kojoj pripadaju.

Analizom prikupljenih podataka može se zaključiti da se najviše delegiraju poslovi: Saradnja sa strankama i roditeljima (93,50 %), Rutinski administrativni i organizacijski poslovi (81,16%), Disciplinska problematika škole (80,70), Planiranje (76,62) i Organiziranje izleta, posjeta i ekskurzija (70,26). Može se konstataovati da se radi prvenstveno o rutinskim, odnosno jednostavnim poslovima za koje Možina (2004:3) tvrdi "Svakodnevnih zadaci koji moraju biti urađeni i kada je direktor odsutan", kao i o poslovima koji su karakteristični za pedagoški rad ili pedagoško vođenje, za koje Erčulj i Koren (2003:7) navode: "Pedagoško vođenje se javlja kao ono što bi direktori željeli da rade ali nemaju vremena." Što u stvari može da znači da te poslove direktori delegiraju, jer za njih nemaju vremena.

Istraživanje je takođe pokazalo da se najmanje delegiraju poslovi: Prijem novih zaposlenika (40%), zatim slijede Poslovi vezani za finansije (51,64%) te Saradnja i kontakti sa Ministarstvom (53,92%). Ovdje se može konstataovati da se prvenstveno radi o poslovima iz domena menadžerskog vođenja i to oni poslovi koji pokazuju "ko je najmoćniji u školi", ali to su takođe poslovi koji su i najviše izloženi sudu raznih javnosti, pa ih vjerovatno i zbog toga direktori manje delegiraju.

Prilikom poređenja odgovora direktora, pomoćnika direktora, pedagoga, i profesora ustanovljeno je da postoji određena razlika, odnosno najmanje su delegiranja poslova u školi svjesni profesori. Prema prosječnim vrijednostima profesori su svjesni

da direktor delegira samo: Rutinske i administrativne poslove, te Saradnju sa strankama i roditeljima. Što Fullan (1992) tumači zapažanjem da: "Učionice izoliraju nastavnike", a ja bih dodala da otuđenju profesora doprinosi "raspored časova" i "školsko zvono", što za profesora svakodnevno predstavlja neprikosnovenu radnu obavezu.

Istraživanje je pokazalo da je delegiranje prepoznato kao proces u srednjim školama od sve četiri grupe ispitanika. Potvrđena je hipoteza da direktor škole najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora, i to od sve četiri grupe ispitanika. Uobičajena je procedura da direktor škole najčešće bira pomoćnika direktora i to iz reda profesora, svojih kolega. To je razumljivo jer je poznato da direktori biraju za pomoćnika osobu sa kojom će moći prvenstveno uspješno saradivati i za koju su sigurni da posjeduje stručnost, sposobnost i vještine koje će moći iskoristiti za uspješan rad škole. Isto tako pomoćnik direktora je svakodnevno bliže profesorima, drugim zaposlenicima, kao i učenicima i samim tim raspolaže sa više informacija značajnih za rad škole, a sve to doprinosi da pomoćnik direktora ima bolju sposobnost donošenja dobrih i brzih odluka.

Ovo istraživanje nije obuhvatilo sve zaposlenike koji rade u školi, ali treba pomenuti da se poslovi mogu delegirati i sekretaru i finansijskom zaposleniku, odnosno i svim drugim zaposlenicima u školi, ali da je intenzitet tog delegiranja manji što je istraživanje pokazalo.

Kada se radi o razlozima zbog čega direktor delegira poslove i zadatke sve četiri grupe ispitanika su se složile da su to skoro svi oni koji su dati u upitniku. Možemo onda zaključiti da je i hipoteza da direktori jedan dio poslova delegiraju svojim saradnicima jer vjeruju u sposobnost saradnika ovdje potvrđena, kao i to da možemo zaključiti da hipoteza da direktor ima više vremena za obavljanje drugih zadataka nije potvrđena, odnosno da je odbijena jer se najmanje ispitanika opredjelilo za taj razlog. Ovdje se sa pravom može postaviti pitanje zašto su skoro sve tvrdnje označene kao razlog zbog čega direktor delegira, odnosno, da li je rezultat analize uvjerenje ispitanika da su to stvarni razlozi za proces delegiranja ili je to rezultat njihovog mišljenja da bi to trebali biti razlozi za proces delegiranja.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu da direktori motiviraju saradnike za preuzimanje delegiranih zadataka, jer su sve četiri grupe ispitanika složile i skoro potpuno odbile tvrdnju da direktor saradnike ne motivira nikada. Direktor motivira

saradnike tako da: Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost, Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao. Ovo ide u prilog tvrdnje koju su naveli Možina i autori (2002:473) da nematerijalno usmjereni pojedinci smatraju da ljudi rade zato da bi bili važniji. Karakteristično je da su se sve četiri grupe ispitanika složile da direktor saradnike ne motivira povećanjem plaće. Na osnovu ovoga se može zaključiti da je finansijska motivacija izostala, i to zbog toga što škole nemaju finansijska sredstva za tu namjenu. To se može potvrditi ako se pogleda plan Budžeta Tuzlanskog kantona za ovu godinu. Zbog vrlo teške situacije u Budžetu kantona nisu planirana sredstva za finansijsko motiviranje ne samo za oblast obrazovanja nego ni za druge oblasti koje se finansiraju iz sredstava Kantona. Pa shodno tome proizilazi, da ako izostane finansijska motivacija onda direktoru ostaje na raspolaganju samo moralni oblik motivacije kojim prema mom mišljenju samo kod zaposlenika entuzijasta može da se postigne puna angažiranost za rad. Ili kako navode Možina i autori (2002:473) nematerijalno usmjereni pojedinci smatraju da ljudi rade zato da bi bili važniji.

Dakle može se konstatovati da su dobijeni rezultati pokazali da je delegiranje u srednjim školama poznato, ali ipak dobili smo samo osnovnu, početnu sliku o delegiranju, odnosno nismo došli do podatka o delegiranju kao procesu koji je poznat na nivou škole.

Istraživanje je pokazalo da direktori škola delegiraju svoje zadatke, ali postavlja se pitanje da li se uvijek radi o delegiranju ili samo nadziranju zadataka i da li se delegiranje odvija više po "inerciji", a da u stvari ni direktori škola ni ostali zaposlenici nisu upoznati sa suštinom tog procesa.

Smatram da bi potpuniji odgovor na ovo pitanje moglo dati još jedno istraživanje u srednjim školama koje bi trebalo usmjeriti tako da da odgovore na pitanja tipa: Šta za zaposlenike znači delegiranje ovlaštenja i poslova? Kako se delegiraju poslovi i ovlaštenja zaposlenicima i kako se provjeravaju rezultati? Potrebno je takođe istražiti koliko su spremni zaposlenici preuzeti delegirani posao i ovlaštenje? Da li se provodi analiza procesa delegiranja i kako? Šta direktor poduzima kada ustanovi da je delegirani zadatak urađen pogrešno? Šta za direktora predstavlja odbijanje delegiranog zadatka i šta u toj situaciji poduzima? Tek kada dobijemo odgovore na ova pitanja imaćemo kompletniju sliku o delegiranju u srednjim školama Tuzlanskog kantona.

LITERATURA

- Adair, J., 1998. *Effective Leadership, How to develop leadership skills*. London: Pan Books.
- Bahtijarević-Šiber, F., 1999. *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bass, B. M., 1990. *Bass&Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. 3rd ed. New York: The free press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J., 1994. *Improving organizational effectiveness, Through Transformational Leadership*. London: SAGE Publications.
- Bennett, N. i Anderson, L., 2003. *Rethinking Educational Leadership*. SAGE Publications Ltd London.
- Bitel, L., 1997. *Liderstvo: Stilovi i tehnike upravljanja*. Beograd: Clio.
- Blanchard, K. H., 2003. *Srce voditelja*. Ljubljana: založba Amalietti&Ameliatti.
- Blanchard, K. Zigarmi, P. Zigarmi, D., 1995. *Vodenje in Eno minutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Bogićević, B., 2004. *Menadžment ljudskih resursa*. Ekonomski fakultet Beograd: Cugura print Beograd.
- Brooke-Smith, R., 2003. *Leading learners, leading schools*. London: Routledge Falmer.
- Buble, M., 1993. *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
- Bush, T., 2004. *Theories of Educational Leadership and Mnagement*. 3rd ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Bush, T., 2002. *Theories of Educational Mnagement*. Harper & Row, Publishers.
- Bush, T., 1986. *Theories of Educational Mnagement*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Caldwell, B. J. i Spinks, J. M., 1998. *Beyond the Self-Managing School*. London: The Falmer Press.
- Certo, S., 2003. *Modern Mnagaement: adding digital focus*. 9th ed. Person Education, Inc. New Jersey: Upper Saddle River.
- Cole, G., 2002. *Personnel and Human Resource Management*. 5th edition. London: Thomson.

- Crawford, M., Kydd, L. i Riches, C., 1997. *Leadership and teams in educational management*. The Open University.
- Dedić, M. i Umihanić, B., 2004. *Osnove Menadžmenta i preduzetništva*. Tuzla: Ekonomski institut.
- Dedić, M., 1997. *Uvod u Humani menadžment*. Tuzla: Ekonomski fakultet.
- Drucker, F. P. Foundation, 1996. *The leader of the future: new visions, strategies and practices for the next era*. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. a, San Francisco.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Lowe, A., 2004, *Raziskovanje v managementu*. 2nd. Koper: Fakulteta za management.
- English, F. W., 2005. *The Sage handbook of educational leadership: Advances in theory, research, and practice*. Sage Publications Inc.
- Erčulj, J. i Koren, A., 2003. *O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij*. Vodenje v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1/2003.
- Fullan, G. M., 1992. *Successful School Improvement*. Open University Press.
- Gendar, *Delegiranje*: www.gendar.hr/km16.htm (2004).
- Gunter, H. M., 2002. *Leaders and Leadership in Education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Handy, C., 1993. *Understanding organizations*. London. Penguin Books.
- Handy, C. and Aitken, R., 1990. *Understanding schools as organizations*. Penguin Books.
- Imširović, I., 2002. *Menadžment i menadžer*. Tuzla: Kantonalna privredna komora.
- Inić, B. P., 2003. *Menadžment 21*. Izmjenjeno i dopunjeno izdanje, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić".
- Jones, J., 2005. *Management skills in schools*. London: Paul Chapman.
- Yukl, G., 1998. *Leadership in Organizations*. 4th. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Koren, A., 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Koren, A., Erčulj, J., 2004. *Vloga ravnatelja v procesu globalizacije v izobraževanju*. Vzgoj in izobraževanje. 35/1.
- Koren, A., 2005. *K tradiciji slovenskega ravnateljavanja*. Školska kronika.
- Leigh, A., 1992. *Twenty Ways to Manage Better*. Short Run Press Ltd.

- Leithwood, K. Begley, P.T. and Coiusins, J. B., 1994. *Developing Expert Leadership for Future Schools*. London: The Palmer Press.
- Maddux, R. B., 1992. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- McKenna, E., 2000. *Business psychology and organisational behaviour: a student's handbook*. 3rd ed. Psychology Press.
- Merkač Skok, M., 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Middlewood, D. i Lumby, J., 2003. *Human Resource Management in Schools and Colleges*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Milisavljević, M., 2000. *Strategijski menadžment, drugo prošireno izdanje*. Beograd Čigoja.
- Mintzberg, H., 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall International Editions.
- Možina, S. 2004. *Delegiranje-pooblašćanje v organizaciji*: www.delavska-participacija.com/clanki/ID010410.doc.
- Možina, S. i et al., 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, S. i et al., 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Mullins, L. J., 1991. *Management and Organisational Behaviour*. Pitman Publishing.
- Mullins, L. J., 2005. *Management and Organisational Behaviour*. 7th ed. Prentice Hall.
- Mužić, V., 1973. *Metodologija pedagoškog istraživanja*. Zavod za izdavanje udžbenika, Sarajevo: Minerva Subotica.
- Northouse, P. G., 2001. *Leadership. Theory and Practice*. 2ed. London: SAGE Publications Ltd.
- Peček, P., 2000. *Z razvojem zaposlenih do boljše kakovosti*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Pettinger, R., 2002. *The learning organization*. Oxford: Capstone Publishing.
- Petković, M., Janičijević, N., Bogićević, B., 2002. *Organizacija: Teorija, Dizajn, Ponašanje, Promjene*. Ekonomski Fakultet Beograd: Čugura print.
- Poslovni forum. Hr., *Vođenje i delegiranje*: www.poslovniforum.hr/management/ 2004.
- Pedagoški standardi za srednje škole*. "Službene novine Tuzlanskog kantona" br. 2/04.
- Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja dokumentacije i evidencije u srednjim školama*. "Službene novine Tuzlansko-podrinjskog kantona ", broj: 9/98.

- Pravilnik o osnovama i mjerilima za utvrđivanje plaće i drugih ličnih primanja zaposlenika u javnim ustanovama u oblasti srednjeg obrazovanja.* "Službene novine Tuzlanskog kantona " br. 2/04.
- Robbins, S. P., 1995. *Bitni elementi organizacijskog ponašanja.* 3th. Zagreb: Mate.
- Ružić, D., 2005. Motivacijske tehnike, [www://A:\MOTIVACIJSKE%20TEHNIKE %20-%20Management%20-%20Poslovni%...](http://www://A:\MOTIVACIJSKE%20TEHNIKE%20-%20Management%20-%20Poslovni%...)
- Sergiovanni, T. J., 2001. *The principalship: a reflective practice perspective.* Allyn and Bacon.
- Sikavica, P. i Novak, M., 1999. *Poslovna organizacija.* 3 izdanje. Zagreb: Informator.
- Siropolis, N. C., 1995. *Menadžment malog poduzeća.* 4 izdanje. Zagreb: Mate.
- Smith, M.E., Thorpe, R. i Lowe, A., 2004. *Raziskavanje v managementu.* Koper: Fakulteta za management.
- Stacey, R. D., 1997. *Strateški menadžment i organizacijska dinamika.* Gospodarska misao Zagreb: Mate.
- Stoll, L. i Fink, D., 1996. *Changing our schools.* Buckingham: Open University Press.
- Stoner, A. F., Freeman, R. E., Gilbert, JR. D. R., 1995. *Management.* 6th. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Tavčar, M., 2002. *Strateški management.* Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru.
- Tomson, R. 2000. *Vještina rukovođenja.* Beograd: Clio.
- Weihrich, H. i Koontz, H., 1998, *Menedžment 11. izdanje,* Biblioteka Gospodarska misao Zagreb: Mate.
- West-Burnham, J., 1997. *Managing Quality in Schools.* Pearson Education Limited.
- Wilmore, E. L., 2002. *Principal Leadership.* Thousand Oaks, Calif. Corwin Press, cop.
- Zahirović, S. i Kozarević, S., 2005. *Metode optimizacije u poslovnom odlučivanju.* Tuzla: Infograf.
- Zakon o srednjem obrazovanju* "Službene novine Tuzlanskog kantona " br. 6/04 i 7/05.

PRILOZI

Prilog 1 Grafikoni za segment B.¹

Prilog 2 Grafikoni za segment C.¹

Prilog 3 Grafikoni za segment D.¹

Prilog 4 Grafikoni za segment E.¹

Prilog 5 Grafikoni za segment F.¹

Prilog 6 Anketni upitnik za direktora.

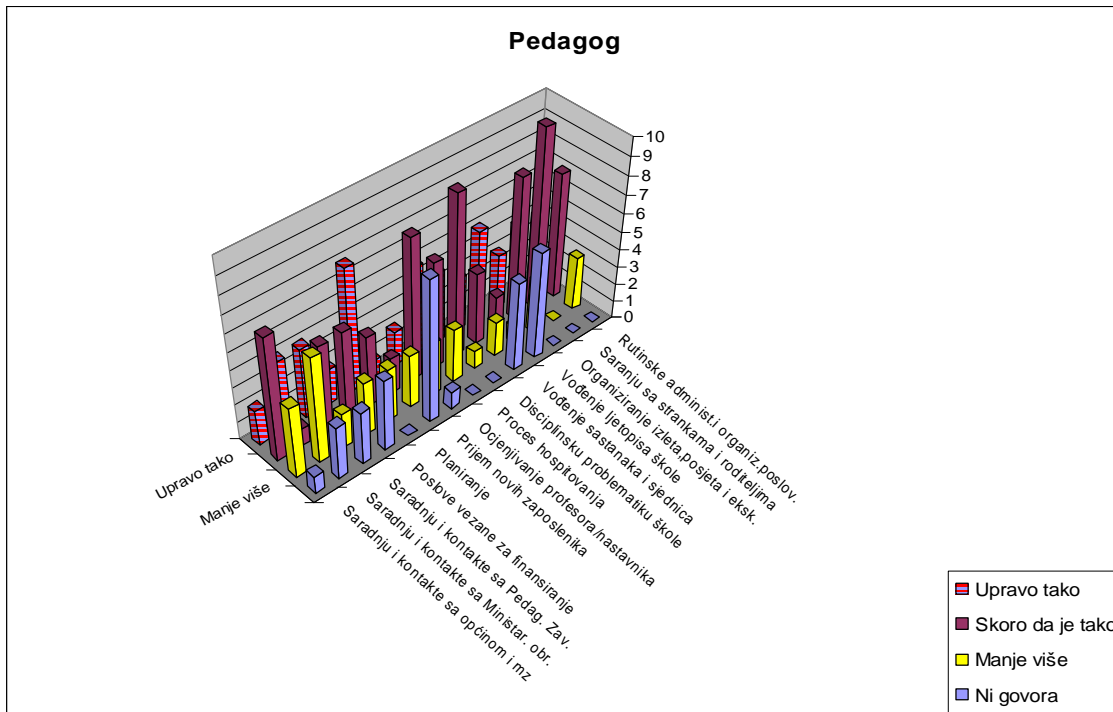
Prilog 7 Anketni upitnik za pomoćnika direktora.

Prilog 8 Anketni upitnik za pedagoga.

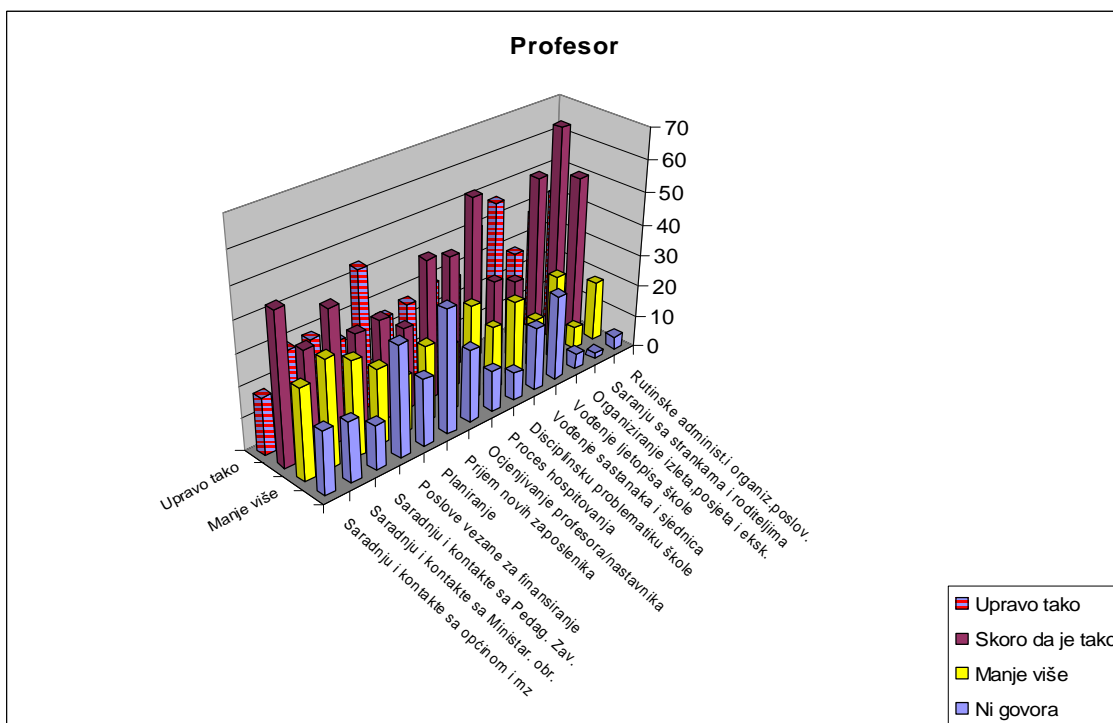
Prilog 9 Anketni upitnik za profesora.

Prilog 10 Prošireni sažetak rada na slovenskom jeziku.

¹ Grafikonima su predstavljene rezultati sumirani iz anketnih upitnika i to po grupama ispitanika, odnosno predstavljene su rezultati grafički i to za svaku grupu ispitanika odvojeno. Grafikoni su formirani na osnovu tabele u programskom paketu Excell. Svi grafikoni su urađeni kao 3-D histogrami na kojima je vidljiv uporedni odnos frekvencija po sva četiri odgovora. Na svakom dijagramu su prikazane frekvencije odgovora za sva pitanja za svaki odgovor. Pojedinačni odgovori su prikazani posebnim bojama, a objašnjenje je na legendi uz grafikon. U cilju boljeg vizuelnog sagledavanja odnosa frekvencija jedan broj grafikona je urađen na način da svi elementi histograma budu vidljivi (okretanje po vertikalnoj ili horizontalnoj osi).

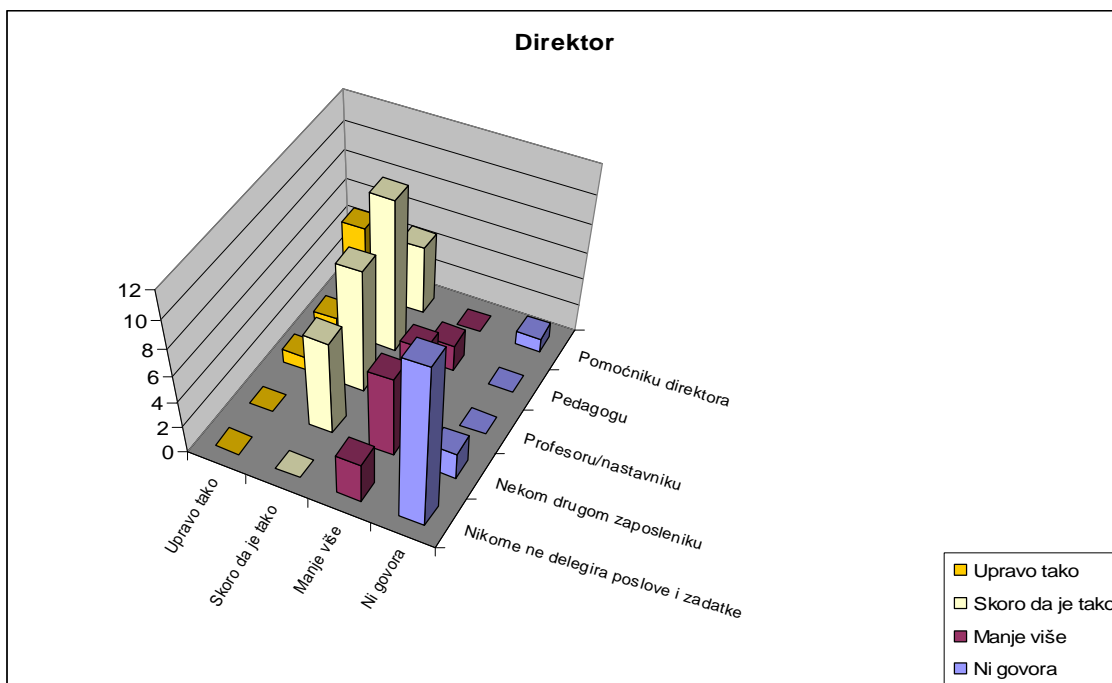


Na grafikonu je vidljiva nešto veća koncentracija odgovora broj 2 ("Skoro da je tako").

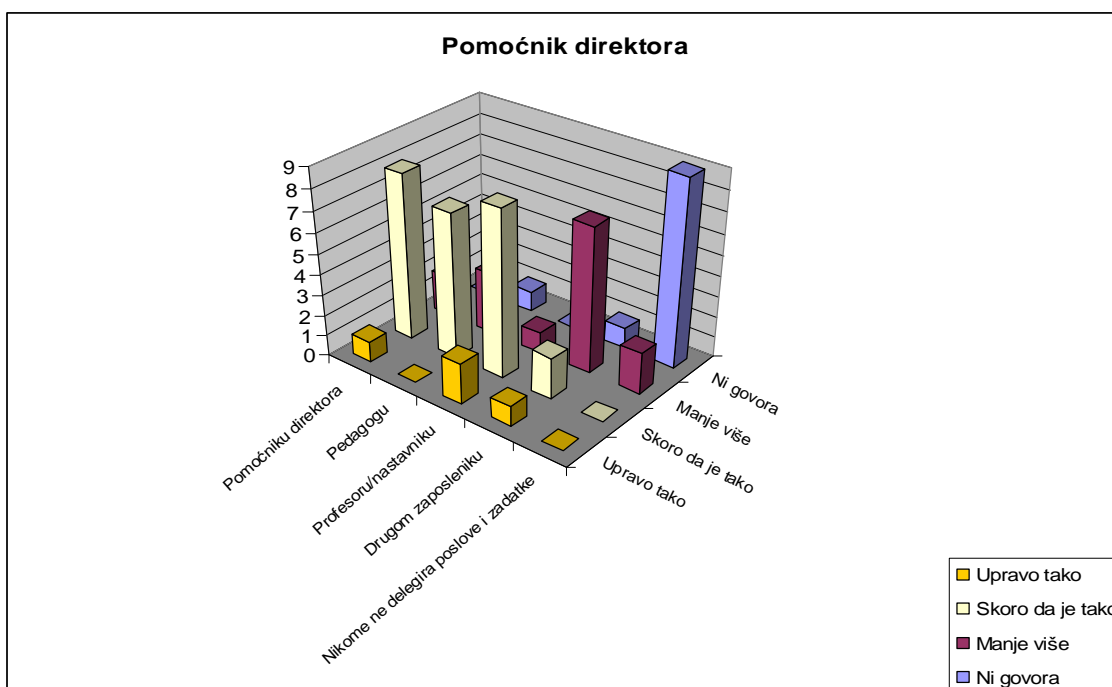


Na grafikonu je vidljiv prilično ujednačen raspored na sve odgovore, posebno na odgovore broj 1 ("Upravo tako"), 3 ("Manje-više") i 4 ("Ni govora").

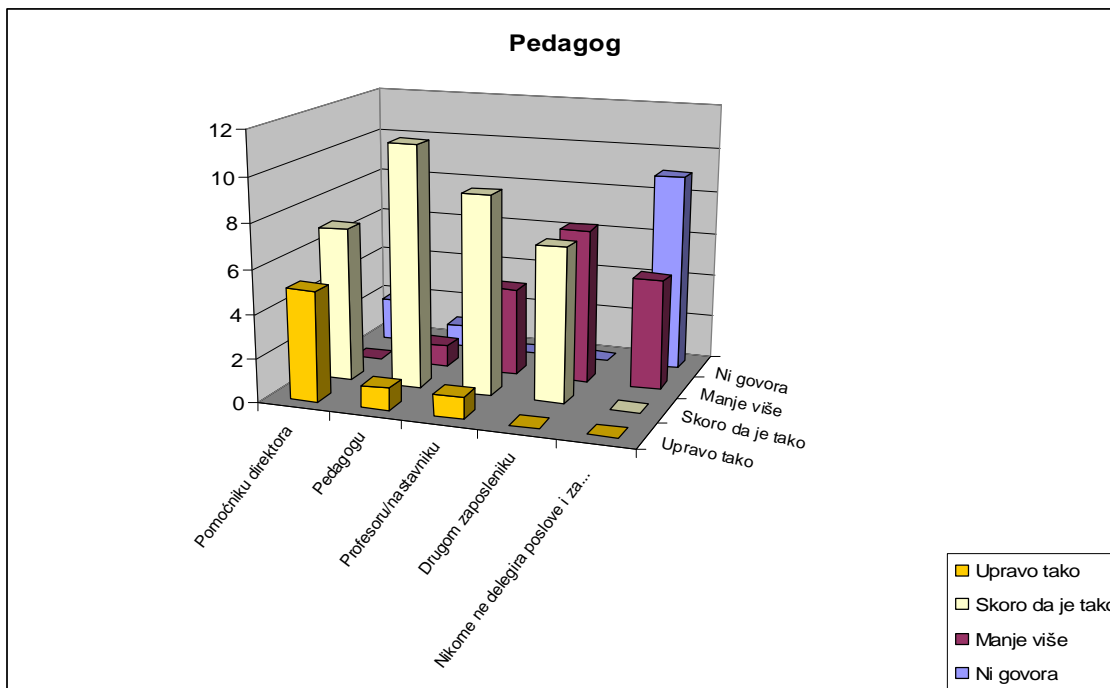
Prilog 2 Grafikoni za segment C - Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke



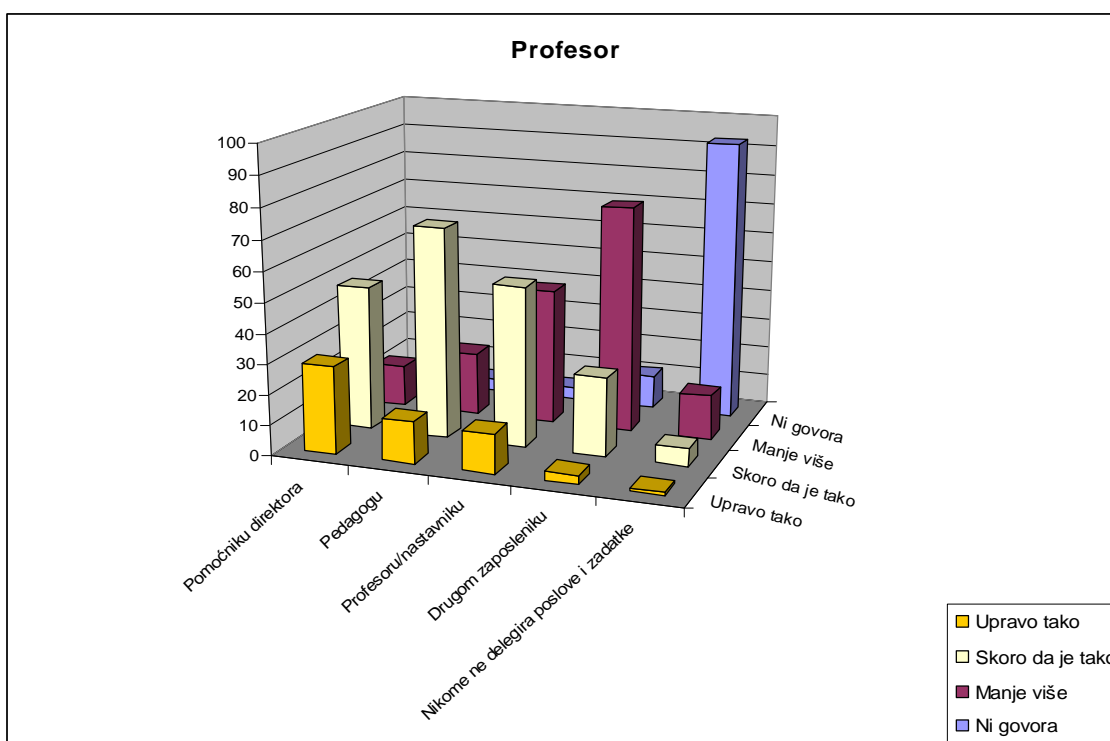
Na grafikonu je vidljiva koncentracija na odgovore broj: **2** ("Skoro da je tako") i **3** ("Manje-više").



Na grafikonu je vidljiv neujednačen raspored maksimalnih frekvencija na odgovorima **2** ("Skoro da je tako"), **3** ("Manje-više") i **4** ("Ni govora").

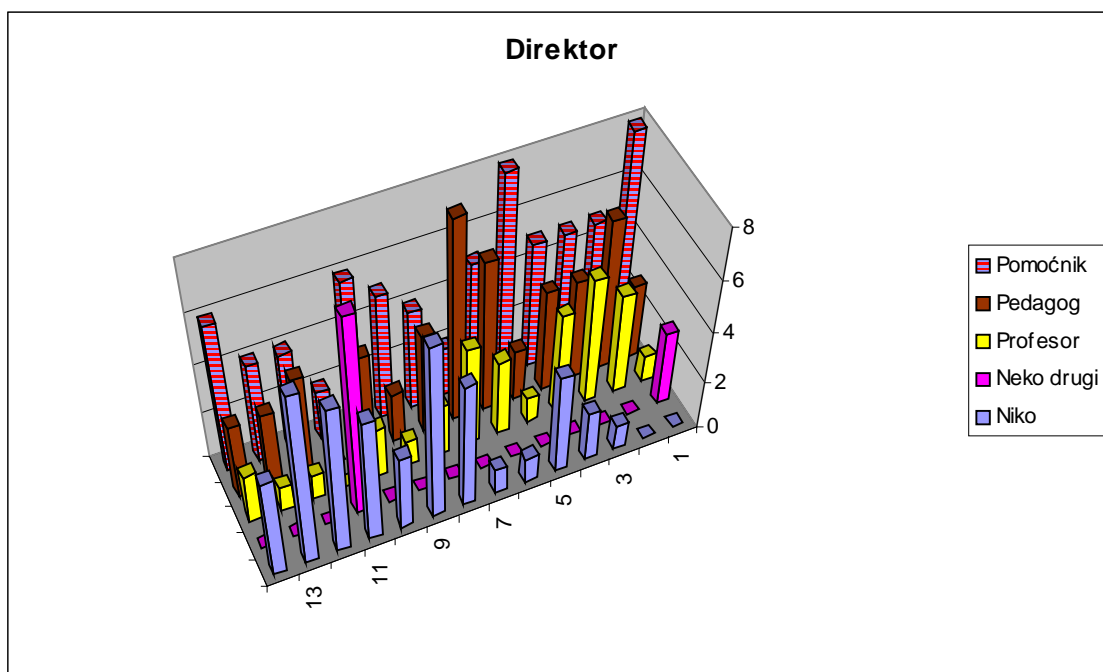


Na grafikonu je vidljiva nešto veća koncentracija odgovora broj 2 ("Skoro da je tako").

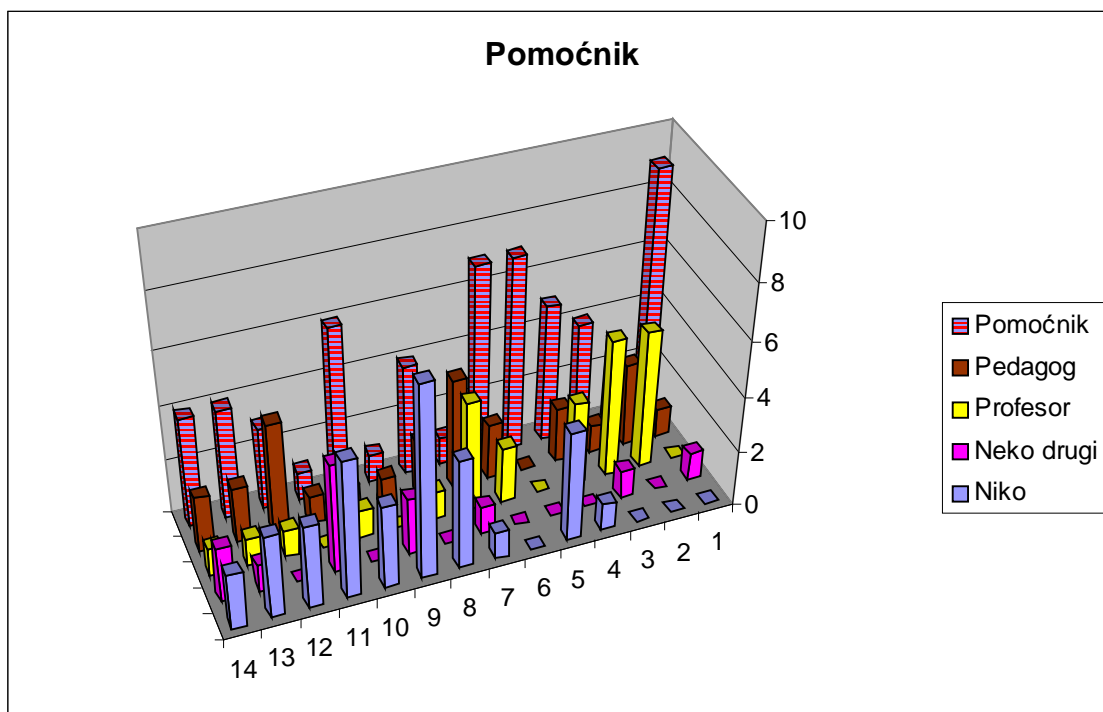


Na grafikonu je vidljiv prilično ujednačen raspored na sve odgovore, posebno na odgovore broj 1 ("Upravo tako"), 3 ("Manje-više") i 4 ("Ni govora").

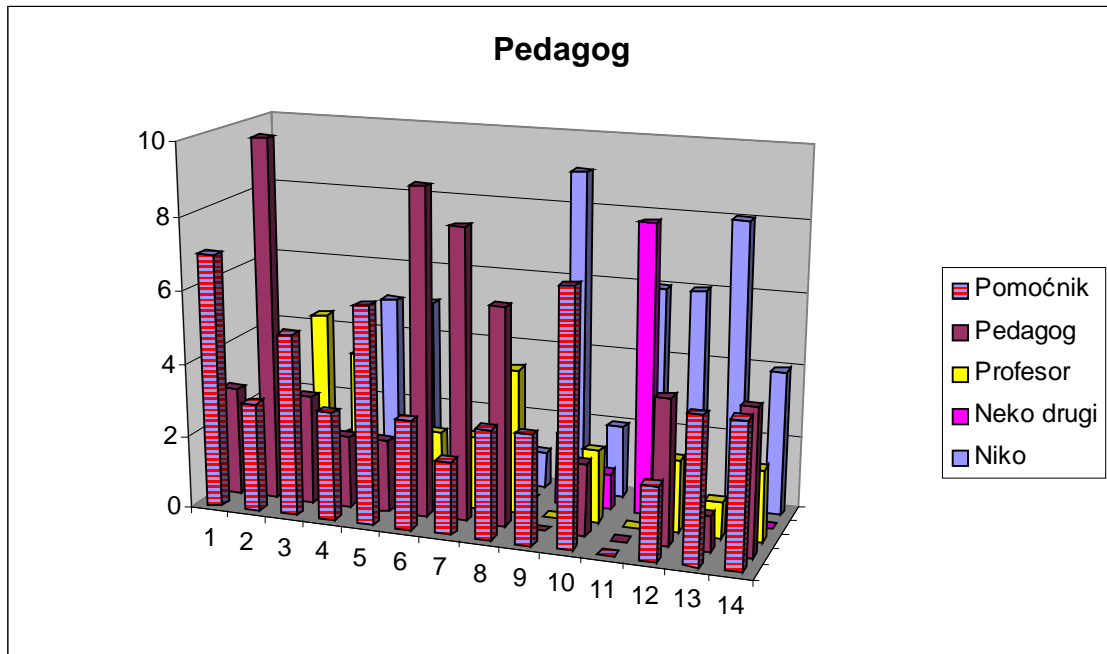
Prilog 3 Grafikoni za segment D - Koje poslove i kome direktor najčešće delegira



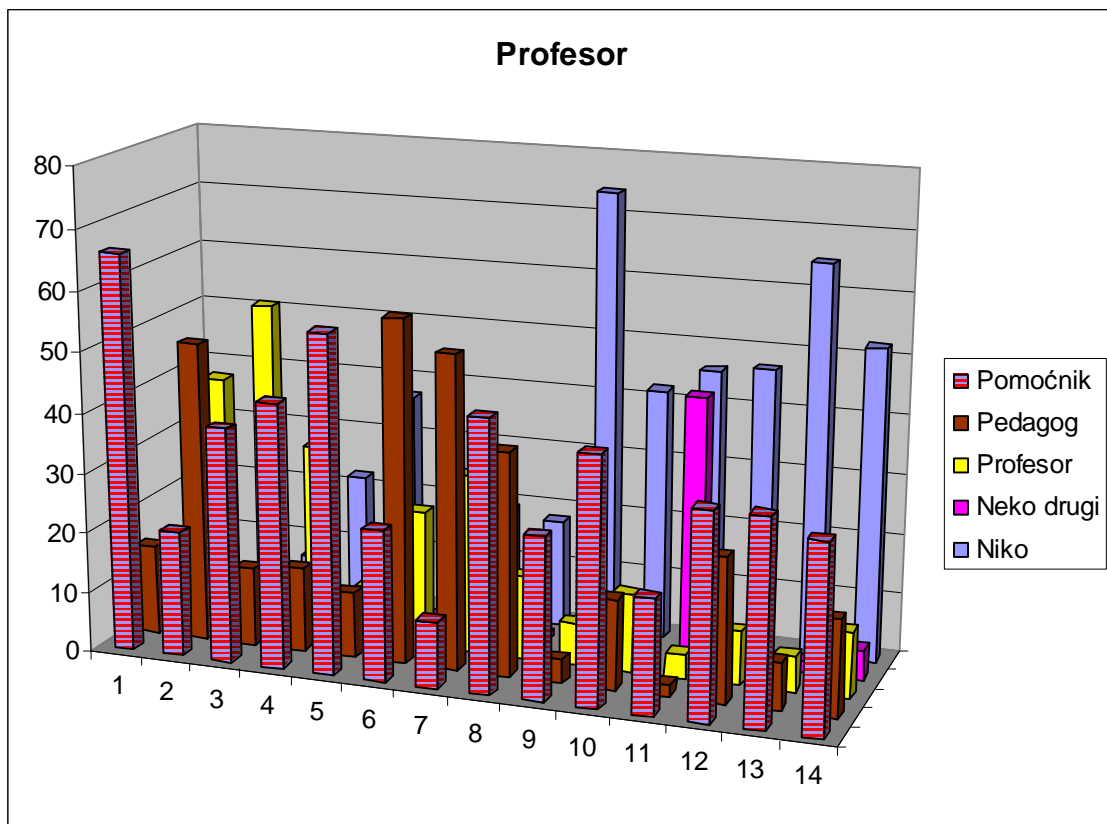
Na grafikonu je vidljiva velika fluktuacija na prva tri odgovora, uz veoma nizak obim odgovora broj 4 ("Ni govora").



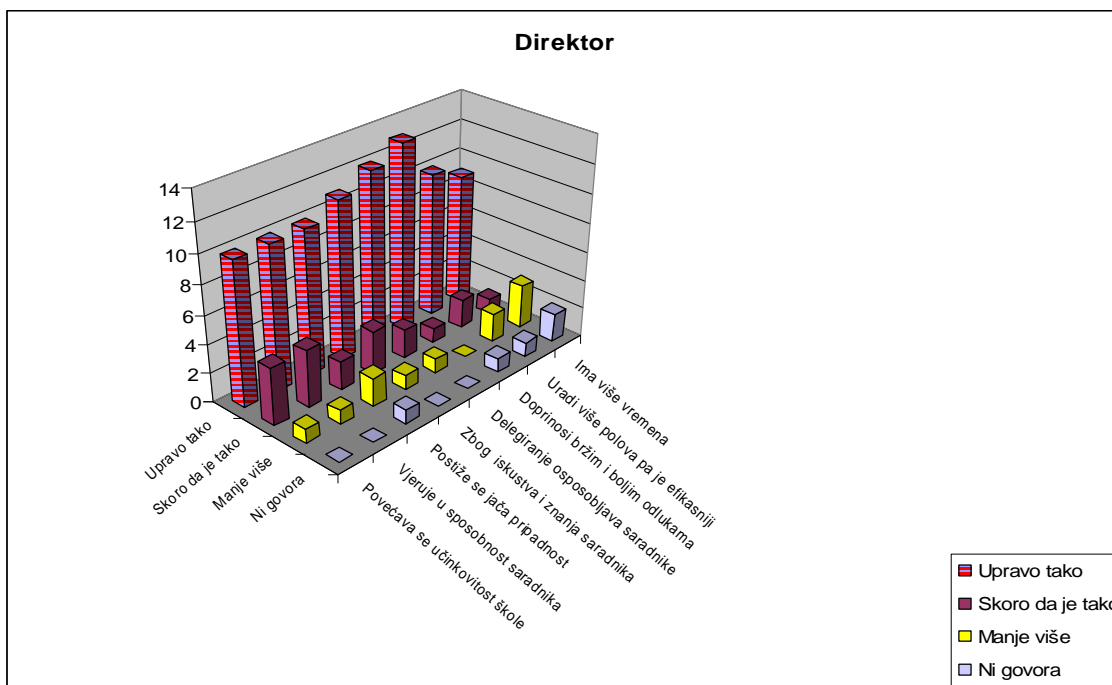
Na grafikonu je vidljiv ujednačen raspored frekvencija na prva dva i donekle na trećem odgovoru, uz veoma nizak obim odgovora broj 4 ("Ni govora").



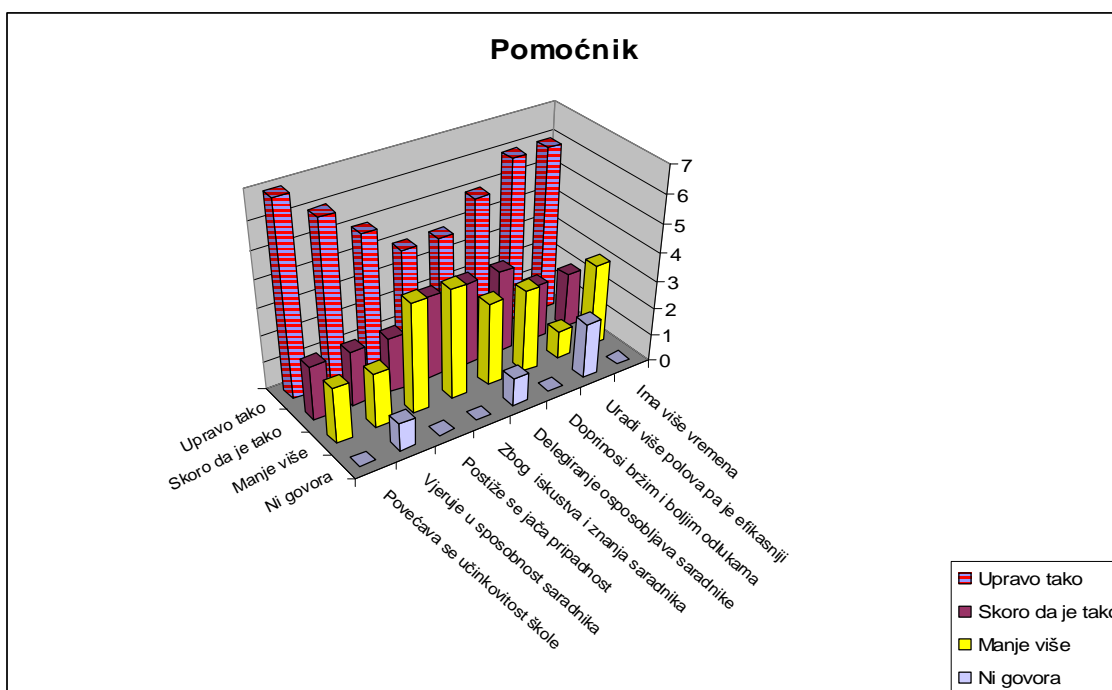
Na grafikonu je vidljiva nešto veća koncentracija odgovora broj 2 ("Skoro da je tako"), koja nema bitnog statističkog uticaja u smislu saglasnosti sa odgovorima koje su dali direktori.



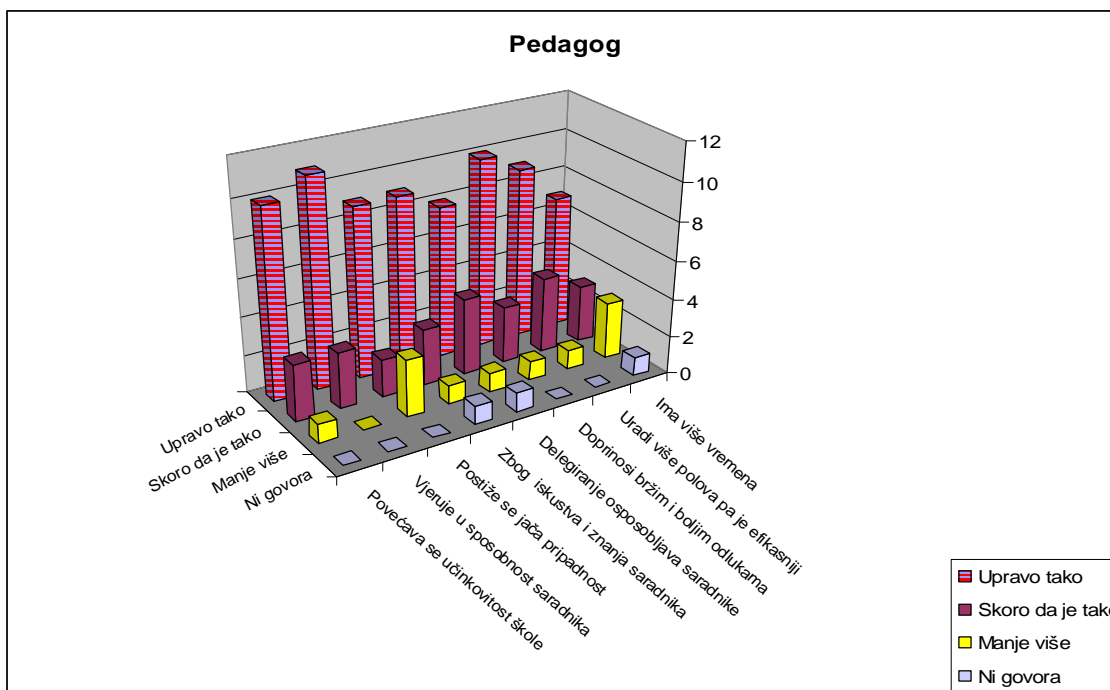
Prilog 4 Grafikoni za segment E - Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke



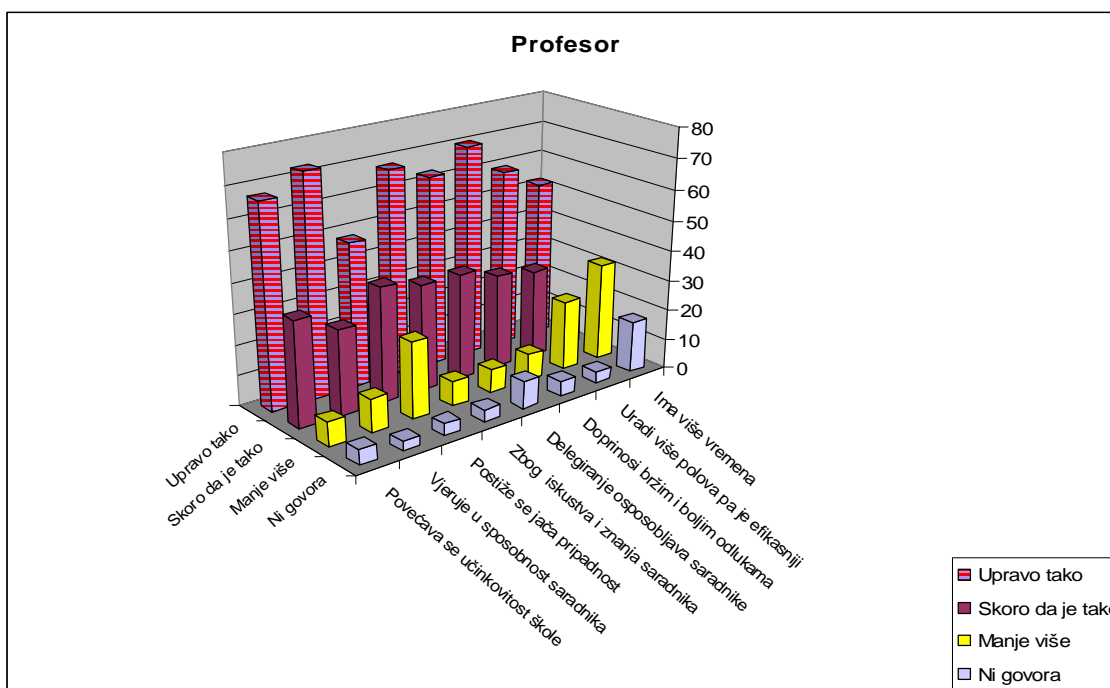
Na grafikonu je vidljiva velika frekvencija odgovora broj 1 ("Upravo tako") uz veoma nizak obim ostalih odgovora.



Na grafikonu je vidljiv dosta visok raspored frekvencija na prva tri odgovora, uz veoma nizak obim odgovora broj 4 ("Ni govora").

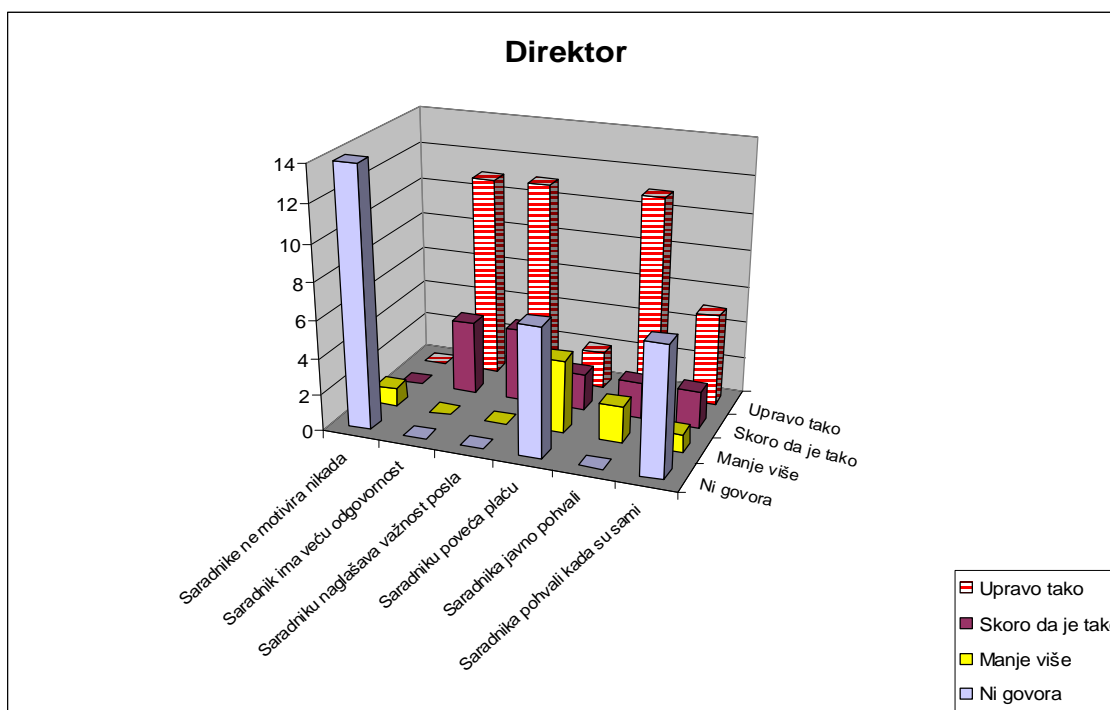


Na grafikonu je vidljiva veća koncentracija odgovora broj 1 ("Upravo tako") i broj 2 ("Skoro da je tako").

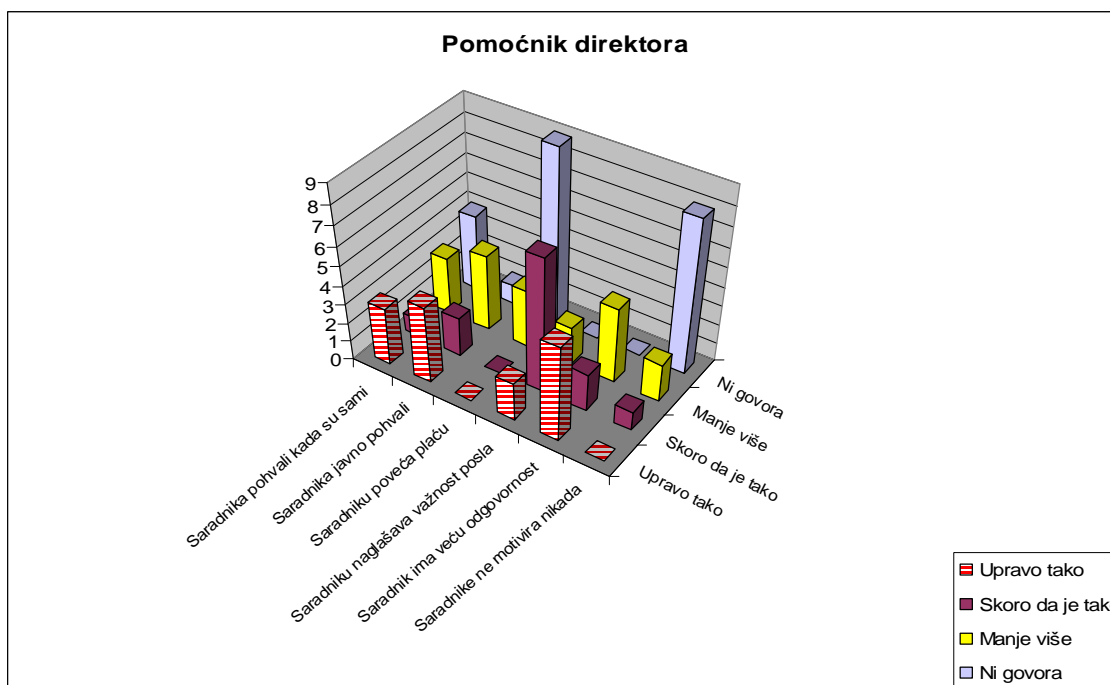


Na grafikonu je vidljiv nešto izraženija frekvencija odgovora broj 4 ("Ni govora"), i posebno je vidljiva razlika u odgovorima 1 ("Upravo tako") i 4 ("Ni govora").

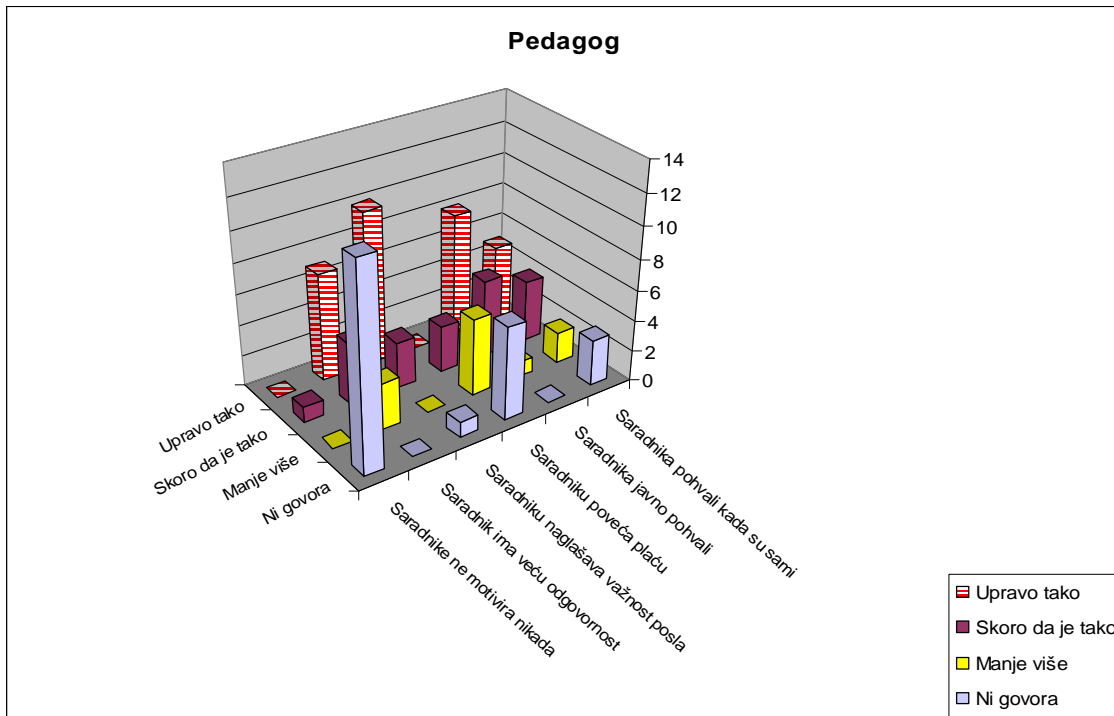
Prilog 5 Grafikoni za segment F - Kako direktor motivira saradnike kod delegiranja



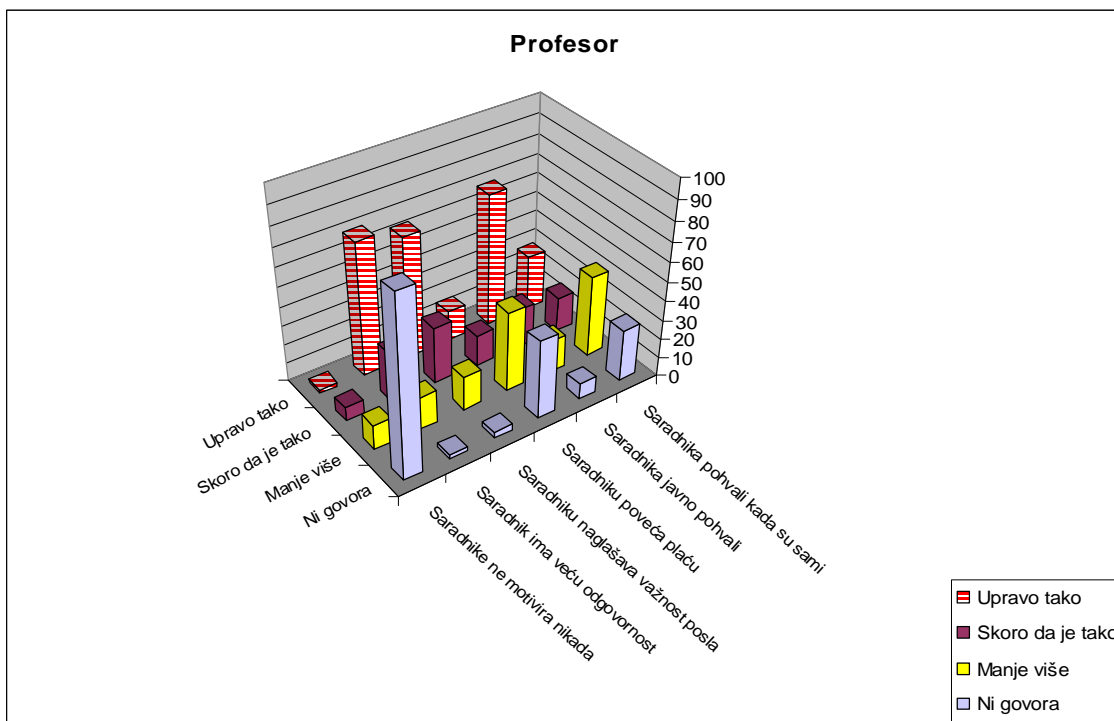
Na grafikonu je vidljiva koncentracija na odgovore broj 2 ("Skoro da je tako") i 3 ("Manje-više").



Na grafikonu je vidljiv neujednačen raspored maksimalnih frekvencija na odgovorima 2 ("Skoro da je tako"), 3 ("Manje-više") i 4 ("Ni govora").



Na grafikonu je vidljiva nešto veća koncentracija odgovora broj 2 ("Skoro da je tako").



Na grafikonu je vidljiv prilično ujednačen raspored na sve odgovore, posebno na odgovore broj 1 ("Upravo tako"), 3 ("Manje-više") i 4 ("Ni govora").

Prilog 6 Anketni upitnik za direktora

ANKETNI UPITNIK ZA DIREKTORA

Rezultati ovog anketnog istraživanja će poslužiti da se sagleda proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. Ovo anketno istraživanje je potpuno anonimno. Unaprijed se zahvaljujem na vašem trudu i izdvojenom vremenu.

Molim Vas da na ponuđena pitanja i tvrdnje u Anketnom upitniku odgovorite na osnovu Vašeg iskustva u radu.

A) Pred vama se nalaze četiri opća pitanja i tvrdnje. Molim Vas da zaokružite tačan odgovor.

1. Koliko dugo radite u obrazovanju?

- a. 5 – 10 godina
- b. 10 – 20 godina
- c. 20 – 30 godina
- d. više od 30 godina

2. Koliko godina radite kao direktor škole?

- a. manje od 4 godine
- b. 4 – 8 godina
- c. 8 – 12 godina
- d. više od 12 godina

3. Radim u školi koja ima:

- a. do 400 učenika
- b. od 400 – 800 učenika
- c. od 800 – 1200 učenika
- d. više od 1200 učenika

4. Radim u:

- a. gimnaziji
- b. tehničkoj školi
- c. stručnoj školi
- d. mješovitoj srednjoj školi

**B) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove Vi kao direktor najčešće delegirate. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).
Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora**

	Koje poslove Vi kao direktor najčešće delegirate?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje-više	4 ni govora
1.	Rutinske administrativne i organizacijske pos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavodom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Saradnju i kontakte sa Ministarstvom obrazov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami navedete neke zadatke, nešto što je po Vama značajno a nije navedeno u gore navedenim tvrdnjama: _____

**C) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to kome Vi kao direktor najčešće delegirate poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu.
Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora**

	Kome Vi kao direktor najčešće delegirate poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje-više	4 ni govora
1.	Najviše poslova i zadataka delegiram pomoćniku direktora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Najviše poslova i zadataka delegiram pedagogu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Najviše poslova i zadataka delegiram profesorima/nastavnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Najviše poslova i zadataka delegiram nekom drugom zaposleniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Nikada nikome ne delegiram poslove i zadatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to **koje poslove kome Vi kao direktor najčešće delegirate**. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 5 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - pomoćniku direktora; 2 - pedagogu; 3 - nastavniku; 4 - nekom drugom; 5 - nikome

	Koje poslove i kome Vi kao direktor najčešće delegirate?	1 pom. direk.	2 peda- gogu	3 nasta- vniku	4 nekom drugom	5 nikome
1.	Rutinske administrativne i organ. posl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Saradnju i kontakte sa Minist. obraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami kažete nešto što je po Vama značajno a nije obuhvaćeno gore navedenim tvrdnjama: _____

E) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to **zbog čega Vi kao direktor najčešće delegirate zadatke**. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Zbog čega Vi kao direktor najčešće delegirate zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Imam više vremena za obavljanje drugih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Uradim više poslova pa sam efikasniji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi bržim i boljim odlukama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Zbog bolje upotrebe sposobnosti, iskustva i znanja zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Postiže se veći uticaj zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Delegiram zbog toga što vjerujem u sposobnost saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to **kako Vi kao direktor motivirate zaposlenike kod delegiranja**. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od **1** do **4** na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kako Vi kao direktor motivirate zaposlenike kod delegiranja?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Saradnike motiviram tako što ih pohvalim kada smo sami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnike motiviram tako što ih javno pohvalim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saradnike motiviram tako što ih nagradim većom plaćom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saradnicima dam do znanja da rade vrlo važan posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saradnicima dam do znanja da imaju veću odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saradnike ne motiviram nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Molim Vas da sami kažete nešto o motiviranju, nešto što je po Vama značajno a nije obuhvaćeno tvrdnjama u upitniku: _____

Velika Vam hvala na uloženom trudu i vremenu koje ste potrošili da odgovorite na pitanja i tvrdnje u ovom upitniku.

Prilog 6 Anketni upitnik za pomoćnika direktora

ANKETNI UPITNIK ZA POMOĆNIKA DIREKTORA

Rezultati ovog anketnog istraživanja će poslužiti da se sagleda proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. Ovo anketno istraživanje je potpuno anonimno. Unaprijed se zahvaljujem na vašem trudu i izdvojenom vremenu.

Molim Vas da na ponuđena pitanja i tvrdnje u Anketnom upitniku odgovorite na osnovu Vašeg iskustva u radu.

A) Pred vama se nalaze četiri opća pitanja i tvrdnje. Molim Vas da zaokružite tačan odgovor.

1. Koliko dugo radite u obrazovanju?

- a. 5 – 10 godina
- b. 10 – 20 godina
- c. 20 – 30 godina
- d. više od 30 godina

2. Koliko godina radite kao pomoćnik direktora škole?

- a. manje od 4 godine
- b. 4 – 8 godina
- c. 8 – 12 godina
- d. više od 12 godina

3. Radim u školi koja ima:

- a. do 400 učenika
- b. od 400 – 800 učenika
- c. od 800 – 1200 učenika
- d. više od 1200 učenika

4. Radim u:

- a. gimnaziji
- b. tehničkoj školi
- c. stručnoj školi
- d. mješovitoj srednjoj školi

B) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove direktor Vaše škole najčešće delegira. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Koje poslove direktor Vaše škole najčešće delegira?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Rutinske administrativne i organizacijske po	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Saradnju i kontakte sa Ministarstvom obr.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami navedete neke zadatke, nešto što je po Vama značajno a nije navedeno u gore navedenim tvrdnjama: _____

C) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to kome direktor Vaše škole najčešće delegira poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesorima/nastavnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposleniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove i kome direktor Vaše škole najčešće delegira. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 5 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - pomoćniku direktora; 2 - pedagogu; 3 - profesoru; 4 - nekom drugom; 5 - nikome

	Koje poslove i kome direktor najčešće delegira?	1 pom. direk.	2 peda- gogu	3 profe- soru	4 nekom drugom	5 nikome
1.	Rutinske administrativne i organ. posl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Saradnju i kontakte sa Ministar. obraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami kažete nešto što je po Vama značajno, a nije obuhvaćeno gore navedenim tvrdnjama: _____

E) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Uradi više poslova pa je efikasniji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi bržim i boljim odlukama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Zbog bolje upotrebe sposobnosti, iskustva i znanja saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Postiže se veći uticaj zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to **kako direktor motivira zaposlenike/saradnike kod delegiranja**. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od **1** do **4** na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kako direktor motivira zaposlenike/saradnike kod delegiranja?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnika motivira tako što ga javno pohvali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saradnika motivira tako što mu poveća plaću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saradnike ne motivira nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Molim Vas da sami kažete nešto o motiviranju, nešto što je po Vama značajno a nije obuhvaćeno tvrdnjama u upitniku: _____

Velika Vam hvala na uloženom trudu i vremenu koje ste potrošili da odgovorite na pitanja i tvrdnje u ovom upitniku.

Prilog 8 Anketni upitnik za pedagoga

ANKETNI UPITNIK ZA PEDAGOGA

Rezultati ovog anketnog istraživanja će poslužiti da se sagleda proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. Ovo anketno istraživanje je potpuno anonimno. Unaprijed se zahvaljujem na vašem trudu i izdvojenom vremenu.

Molim Vas da na ponuđena pitanja i tvrdnje u Anketnom upitniku odgovorite na osnovu Vašeg iskustva u radu.

A) Pred vama se nalaze četiri opća pitanja i tvrdnje. Molim Vas da zaokružite tačan odgovor.

1. Koliko dugo radite u obrazovanju?

- a. 5 – 10 godina
- b. 10 – 20 godina
- c. 20 – 30 godina
- d. više od 30 godina

2. Koliko godina radite kao pedagog škole?

- a. manje od 4 godine
- b. 4 – 8 godina
- c. 8 – 12 godina
- d. više od 12 godina

3. Radim u školi koja ima:

- a. do 400 učenika
- b. od 400 – 800 učenika
- c. od 800 – 1200 učenika
- d. više od 1200 učenika

4. Radim u:

- a. gimnaziji
- b. tehničkoj školi
- c. stručnoj školi
- d. mješovitoj srednjoj školi

B) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove direktor Vaše škole najčešće delegira. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Koje poslove direktor Vaše škole najčešće delegira?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje-više	4 ni govora
1.	Rutinske administrativne i organizac. posl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Saradnju i kontakte sa Ministarst. obraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami navedete neke zadatke, nešto što je po Vama značajno a nije navedeno u gore navedenim tvrdnjama: _____

C) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to kome direktor Vaše škole najčešće delegira poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje-više	4 ni govora
1.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesorima/nastavnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposleniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove i kome direktor Vaše škole najčešće delegira. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 5 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - pomoćniku direktora; 2 - pedagogu; 3 – profesoru/nastavniku; 4 - nekom drugom; 5 - nikome

	Koje poslove i kome direktor najčešće delegira?	1 pom. direk.	2 peda- gogu	3 profe- soru	4 nekom drugom	5 nikome
1.	Rutinske administrativne i organ. posl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Saradnju i kontakte sa Minist. obraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami kažete nešto što je po Vama značajno, a nije obuhvaćeno gore navedenim tvrdnjama: _____

E) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Uradi više poslova pa je efikasniji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi bržim i boljim odlukama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Zbog bolje upotrebe sposobnosti, iskustva i znanja saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Postiže se veći uticaj zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to **kako direktor motivira zaposlenike/saradnike kod delegiranja**. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od **1** do **4** na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kako direktor motivira zaposlenike/saradnike kod delegiranja?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnika motivira tako što ga javno pohvali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saradnika motivira tako što mu poveća plaću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saradnike ne motivira nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Molim Vas da sami kažete nešto o motiviranju, nešto što je po Vama značajno a nije obuhvaćeno tvrdnjama u upitniku: _____

Velika Vam hvala na uloženom trudu i vremenu koje ste potrošili da odgovorite na pitanja i tvrdnje u ovom upitniku.

Prilog 9 Anketni upitnik za profesora

ANKETNI UPITNIK ZA PROFESORA

Rezultati ovog anketnog istraživanja će poslužiti da se sagleda proces delegiranja u srednjim školama Tuzlanskog kantona. Ovo anketno istraživanje je potpuno anonimno. Unaprijed se zahvaljujem na vašem trudu i izdvojenom vremenu.

Molim Vas da na ponuđena pitanja i tvrdnje u Anketnom upitniku odgovorite na osnovu Vašeg iskustva u radu.

A) Pred vama se nalaze četiri opća pitanja i tvrdnje. Molim Vas da zaokružite tačan odgovor.

1. Koliko dugo radite u obrazovanju?

- a. 5 - 10 godina
- b. 10 - 20 godina
- c. 20 - 30 godina
- d. više od 30 godina

2. Radim u školi koja ima:

- a. do 400 učenika
- b. od 400 – 800 učenika
- c. od 800 – 1200 učenika
- d. više od 1200 učenika

3. Radim u:

- a. gimnaziji
- b. tehničkoj školi
- c. stručnoj školi
- d. mješovitoj srednjoj školi

B) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove direktor Vaše škole najčešće delegira. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Koje poslove direktor Vaše škole najčešće delegira?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Rutinske administrativne i organizac. posl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zavod.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Saradnju i kontakte sa Ministarstvom obraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami navedete neke zadatke, nešto što je po Vama značajno a nije navedeno u gore navedenim tvrdnjama: _____

C) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to kome direktor Vaše škole najčešće delegira poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu (u označeni kružić u tabeli upišite X).

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kome direktor škole najčešće delegira poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pomoćniku direktora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira pedagogu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira profesorima/nastavnicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Direktor najviše poslova i zadataka delegira nekom drugom zaposleniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Direktor nikada nikome ne delegira poslove i zadatke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to koje poslove i kome direktor Vaše škole najčešće delegira. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 5 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - pomoćniku direktora; 2 - pedagogu; 3 – profesoru/nastavniku; 4 - nekom drugom; 5 - nikome

	Koje poslove i kome direktor najčešće delegira?	1 pom. direk.	2 peda- gogu	3 profe- soru	4 nekom drugom	5 nikome
1.	Rutinske administrativne i organ. posl.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnju sa strankama i roditeljima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Organiziranje izleta, posjeta, ekskurzija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Vođenje ljetopisa škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Vođenje sastanaka i sjednica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Disciplinsku problematiku škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Proces hospitovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Ocjenjivanje profesora/nastavnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Prijem novih zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10	Planiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11	Poslove vezane za finasije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12	Saradnju i kontakte sa Pedagoškim zav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13	Saradnju i kontakte sa Ministar. obraz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14	Saradnju i kontakte sa općinom i MZ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Molim Vas da sami kažete nešto što je po Vama značajno, a nije obuhvaćeno gore navedenim tvrdnjama: _____

E) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od 1 do 4 na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Zbog čega direktor najčešće delegira poslove i zadatke?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje- više	4 ni govora
1.	Ima više vremena za obavljanje drugih zadataka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Uradi više poslova pa je efikasniji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Zbog toga što proces delegiranja doprinosi bržim i boljim odlukama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Zbog toga što delegiranje osposobljava saradnike	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Zbog bolje upotrebe sposobnosti, iskustva i znanja saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Postiže se veći uticaj zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Delegira zbog toga što vjeruje u sposobnost saradnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Zbog toga što se povećava učinkovitost škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

F) Pred Vama se nalazi set pitanja koja se odnose na to **kako direktor motivira zaposlenike/saradnike kod delegiranja**. Molim Vas da pažljivo pročitate svaku tvrdnju i rangirate je od **1** do **4** na osnovu Vašeg iskustva u radu.

Odgovori su: 1 - upravo tako; 2 - skoro da je tako; 3 - manje-više; 4 - ni govora

	Kako direktor motivira zaposlenike/saradnike kod delegiranja?	1 upravo tako	2 skoro/da je tako	3 manje-više	4 ni govora
1.	Saradnika motivira tako što ga pohvali kada su sami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Saradnika motivira tako što ga javno pohvali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Saradnika motivira tako što mu poveća plaću	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Saradniku da do znanja da radi vrlo važan posao	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Saradniku da do znanja da ima veću odgovornost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Saradnike ne motivira nikada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Molim Vas da sami kažete nešto o motiviranju, nešto što je po Vama značajno a nije obuhvaćeno tvrdnjama u upitniku: _____

Velika Vam hvala na uloženom trudu i vremenu koje ste potrošili da odgovorite na pitanja i tvrdnje u ovom upitniku.

Prilog 10 Prošireni sažetak rada na slovenskom jeziku.

DIREKTORJI IN PROCES DELEGIRANJA V SREDNJIH ŠOLAH TUZLANSKEGA KANTONA

1 UVOD

Danas morajo šole vedeti, da hitre spremembe in negotovosti katere se dogajajo v njihovem notranjem in zunanjem okrožju pravočasno predvidijo in da se na njih odgovarajoče odzovejo (Bush, 2004:151; Koren i Erčulj, 2004). Problemi s katerimi se šole srečujejo v procesu uvedenja reformskih sprememb se težko rešijo brez dobre organizacije dela, katera zahteva efikasno vodenje.

Po Mintzbergu (1983) so šole profesionalne organizacije in ko govorimo o uspešnem in efikasem vodenju v šolah menim, da se je potrebno zadržati tudi na procesu delegiranja pooblaščenja in odgovornosti katero direktor šole prenaša na podrejene. Ker kakor navaja Možina in autorji (2002:504) delegiranje pomeni prenašanje nalog na sodelavce in pooblaščenje sodelavcev za opravljanje nalog.

Veliko teoretičarjev vodenja trdi, da je sposobnost delegiranja oziroma prenašanja pooblastil in odgovornosti ena od najvažnejših veščin menadžmenta in vodenja, katera omogoča direktorju, da se posveti drugim važnejšim poslom. Oziroma, da delegiranje doprinaša boljšem izkoriščanju direktorjevega časa, prinašanju boljših odločb ali tudi, da daje večjo moč sodelavcu (Mullins, 1991:852; Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:355; Koren, 1999:93; Tavčar, 2002:219).

Delegiranje je potrebno opazovati tudi kakor proces razvoja sodelavca in ne samo kot način, da se direktor osvobodi dela svojih poslov (Koren, 1999:127). Če ravno je delegiranje poslov in pooblaščenja nujno je vseeno treba obrniti pozornost na koga se pooblastila in odgovornosti prenašajo, toda to ne bi smel biti argument za nedelegiranje pooblastil in odgovornosti.

Če ravno delegiranje pooblaščenja izgleda enostavno, raziskave kažejo, da so mnogi menadžerji neuspešni zaradi tega ker nezadostno delegirajo (Wehrich i Koontz, 1998:301). Po Korenu (1999:152) direktorji delegirajo naloge, ter da niso popolnoma zavestni karakterja toga procesa.

Vse to so razlogi zaradi katerih je interesantno raziskati porocess delegiranja v srednjih šolah Tuzlanskega kantona, ker kot proces sigurno nie neznan v srednjih šolah, toda ga po mojih spoznanjih do sedaj nihče nie raziskaval. Ravno zaradi tega sem se odločila da raziskujem proces delegiranja v srednjih šolah Tuzlanskega kantona.

Ker se po mojih spoznanjih, gre za prvo raziskavo procesa delegiranja v ustanovah izobraževanja pa tako tudi v srednjih šolah na področju Tuzlanskega kantona menim, da je kvantitativna raziskana opravičena da bi nam dalo osnovne podatke, in šele pozneje bi se proces delegiranja lahko raziskal kvalitativno, da bi se lahko boljše razumeli in morda dali odgovore kako lahko direktor šole čim kvalitetnejše in bolj studiojno delegira poslov in naloge.

Namen imam, da raziščem kaj literatura pove o procesu delegiranju, potem pa, da raziščem proces delegiranja v srednjih šolah Tuzlanskega kantona. S tem v zvezi želim, da raziščem katere posle direktor najbolj pogosto delegira, komu direktor najbolj pogosto delegira posle in naloge, ter katero vrsto nolog delegira in katerim zaposlenim. Poleg tega želim tudi raziskati zaradi česa direktorji v srednjih šolah Tuzlanskega

kantona delegirajo kakor tudi to na kateri način motivirajo zaposlene za prevzem delegiranih nalog.

Namen mi je tudi, da raziščem ali proces delegiranja enako opazujejo in doživljajo direktor šole, ki je v situaciji da največ delegira posle in naloge ker s samim položajem ki ga zauzema ima največjo moč in vpliv v šoli in zaposlenimi katerim se posli in naloge lahko delegirajo. Oziroma, da raziščem ali direktor, pomočnik direktorja kateri je direktorjev prvi sodelavec, potemm pedagog za katerega se lahko rečem da je strokovni svetovalec direktorja za kompletno pedagoško delo v šoli, in profesorji za katere se lahko reče, da so po sami naravi dela, katerega opravljajo najmanj vezani za svakdanje posle direktorja, enako vidijo proces delegiranja v šoli.

U bistvu mi je namen, da se to raziskavo ukaže na ponem in neobhodnost procesa delegiranja v srednjih šolah.

Cilji raziskave so:

- § Raziskati kaj literatura pove o procesu delegiranja.
- § Raziskati katere posle direktor najbolj pogosto delegira.
- § Raziskati komu direktorji najbolj pogosto delegiraju posle in naloge.
- § Raziskati razloge zaradi česar direktorji srednjih šol Tuzlanskega kantona delegiraju.
- § Raziskati na kateri način direktorji motivirajo zaposlene za prevzemanje delegiranih nalog.

2 VODENJE

Čeravno so vse menadžerske funkcije, teoretično, enako važne se nam zdi, da je opravičeno mnenje, da je vodenje vseeno najvažnejša funkcija menadžmenta, oziroma niti od ene druge menadžerske funkcije uspešnost menadžmenta ni toliko odvisna kakor od funkcije vodenja. V organizaciji se z zasedamanjem določenega položaja avtomatično postaja menadžer, medtem za vodenje je potrebno veliko več od formalnega organizacijskega položaja. Veliko sprememb in kriz je uspešno obvladanih zahvaljujoč uspešnem vodenju (Sikavica i Novak, 1999:438).

Tako je torej vodenje umetnost vpliva na ljudi, tako da oni spremenijo in želijo ostvariti cilje organizacije, oziroma bistvo vodenja je v pripravljenosti in volji ljudi, da sledijo vodjo (Wehrich i Koontz, 1998:490).

Ni mogoče nekoga postaviti za vodjo in ni težko opaziti ko se vodja pojavi v organizaciji. Večje število ljudi v poziciji odgovornosti, ki imaju moč in autoriteto, oponaša obnašanje vodje. Vodja mora paziti na to kaj pove in mora skrbeti, da ga tisti ki ga sledijo slišijo im razumejo (Milisavljević, 2000:298).

Že je rečeno, da so šole profesionalne organizacije katere zahtevaju uspešno in efikasno vodenje. Da bi se to doseglo je potrebno med ostalim zadržati se na prenosu nalog na sodelavce in pooblašćavanje sodelavcev za opravljjanje naog in sicer tako, da se sodelavcem v procesu delegiranja da dovolj svobode, da delaju na svoj lastni način. Ravno zaradi tega je potrebno pridobiti odnos zaupanja in aktivne sodelave sodelavcev v vseh fazah odloćanja, ter da bi se to doseglo je potrebno imeti pregled odnosa med vodjo in tistih ki mu sledijo.

Robins (1995:444) je mnenja, da uspeh organizacije ni odvisen samo od vodje temveć tudi od tistih, ki mu sledijo. Ker pa je tistih ki sledijo vodjo vedno veliko več kot vodji samih, je njihova kvaliteta bistvena domneva efektivnosti organizacije.

Možina in autorji (2002:499) navajajo da vodja skupaj s tistimi ki ga sledijo vstvarja ugodno atmosfero v kateri bo mogoče doseči organizacijske cilje. Potem, je potrebno izgraditi zaupanje med vodjo in tistimi ki ga sledijo, ter im dati večjo samostojnost, da lahko odločajo.

Po Wristonu (u Sikavica i Novak, 1999:388) so tri temeljne sposobnosti katere diferencirajo uspešnega od neuspešnega vodje. Prva je v iskanju najboljih sodelavcev, druga je iskanje načina za motiviranje zaposlenih, ter tretja sposobnost se ogleduje v dajanju dovolj svobode zaposlenim, da delajo po svojem lastnem načinu.

Vodja ima velik vpliv na življenja tistih ki ga sledijo. Da bi se vplivalo na druge ljudi je potrebna velika etična in moralna odgovornost. Zaradi tega če imajo vodje večjo moč in kontrolo z ozirom na podrejene, takrat imajo oni tudi večjo odgovornost u tem kako njihovo vodstvo vpliva na življenja tistih ki jim sedijo. (Northouse, 2001:254).

Kako je opazil etik Michael Josephson "Ne učimo se etike od ljudi kateri pridigajo ali nas učijo moralu, ali pa nam poskušajo pridigadati o etiki, etike se učimo od ljudi katere občudujemo in katere spoštujemo, kateri imajo moč nad nami. Oni so pravi učitelji etike." Moralno vodenje skrbi za vrednosti in zahteva da se tistim ki nas sledijo da dovolj znanja o alternativah, da bi naredili dobro izboro (Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:470).

V okolju, kjer je direktor prvi med enakimi, kar je karakteristično za šole, se posebno ceni korekten odnos direktorja do ostalih sodelavcev. Njenja sem, da je v odnosih direktorja in sodelavcev, oziroma prenos nalog in pooblastil, oziroma autoritete na določene sodelavce je potrebno da direktor skrbi o postavljanju v ravnopraven položaj vseh sodelavcev odvisno od njihovih sposobnosti in znanj. Ravno tako menim, da direktorji moraju imati tak nivo etičnosti in moralnosti, da svoje odločitve bazirajo na interesih sodelavcev prej kot na svojih osebnih interesih. Ob vsemu temu je treba vzeti v obzir, da so šole javne ustanove čigar delo je izpostavljeno sodbi mnogih javnosti, kakor tudi to, da opravljajo dejavnost katera zahteva prinašanje etičkih odločb.

Vodenje z akcentom na izobrazbo

Šole su kompleksne organizacije in sicer zazadi pričakovanj katera so jim navržena, kakor tudi zaradi posebnega mesta katerega imajo v družbi (Handy i Aitken, 1990:32). Jasno je da so tudi zahteve katere se postavljajo pred menadžment šol v takih pogojih sve večje (Pečekova, 2000:83).

Bush (1986:19) navaja, da imajo analitičarji različne poglede o naravi edukacijskega vodenja tako, da nekateri predvidevajo da direktorji vodijo v postavljanju ciljev in v prinašanju odločb, dočim pa drugi direktorja smatrajo kot figuro znotraj participativnega sistema. Pregled najkarakterističnejših konceptov vodenja z akcentom na vodenje v vzgojno-izobraževalnih organizacij:

Situacijsko vodenje kakor navajata (Erčulj i Koren, 2003:8) podrazumeva, da uspešne vodje moraju dobro poznati organizacijsko okolje, da bi svoj stil vodenja prilagodili trenutni situaciji. To pomeni, da uspešno vodenje določata dve spromembi: stil vodenja in stopnja do katere vodja lahko vpliva na situacijo.

Menadžersko vodenje pri katerem vodja posveča veliko časa za planiranje, organiziranje, razdelitev sredstev, ter nadzor sodelavcev. Vodja je usmerjen predvsem na učinkovitost, strukturo in oblikovanje politike v organizaciji. K temu veliko šolskih sistemov prepuščajo šolam toliko poslovnega dela in odločanja, da sistem sam in šole brez toga ne bi delovali (Erčulj i Koren, 2003:9).

Pedagoško/instrukcijsko vodenje se povezuje predvsem s profesionalnim ispopolnjevanjem in usmeranjem učitekevega dela. Kvaliteto izobraževanja kot eden od najvažnejših faktorjev bi bilo najbolj odvisno od pedagoškega vodenja, ker direktor vodi organizacijo v kateri se razvija proces učenja (Erčulj i Koren, 2003:9). Kakor navajata Stoll i Fink (1996:105) instrukcijsko vodenje se pojavlja tam kjer direktor razume potrebe šole in ve kaj se dogajalo v učilnicah.

Sodelovalno/participativno vodenje kakor navaja Yukl (1998:144) vključuje napore direktorja da ohrabri in da spodbudo k sodelovanju drugih pri prišanju odločb. On enako navaja, da participacija verjetno ne bo efikasna, če sodelavci nimajo iste cilje kakor direktor, ne želijo prevzeti odgovornost, ne verjamejo vodji ali ukolikor je čas obremenitev.

Vodenje z vplivom se zasnuje na pretpostavki, da cilje organizacije lahko dosežemo samo takrat kadar so zaposleni zadovoljni. Vodja mora biti zelo občutljiv za potrebe svojih sodelavcev in mora poznati mikro okolje u katerem deluje (Erčulj i Koren, 2003:10).

Transakcijsko vodenje predstavlja dogovor med vodjo in podrejenih kjer veljajo jasna pravila in kjer je vodja posrednik dogajanja (Erčulj i Koren, 2003:10). A Leithwood (u Stoll i Fink, 1996:105) trdi, da transakcijsko vodenje pomaga podrejenim, da prepoznaju kaj je treba uraditi, tako da bi se dosegel željeni izid.

Transformacijsko vodenje spodbuja vodenje pri vseh zaposlenih. Veliko pozornost posveča osebnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih, predvsem zato da bi sami lahko postali pobudniki in izvajalci sprememb (English, 2005:103). Transformacijski direktorji porabijo veliko časaa v strokovnih raspravah, medsebojnim hospitacijami in v pogovoru z vsakim posameznikom (Erčulj i Koren, 2003:10).

Niti edan od navedenih stilov ne daje kompletne slike o šolskem vodenju. Kakor je Lambert zabeležil, ne obstaja "en najboljši tip" (u Bush, 2004:150).

Lahko se zaključí, da v svakem od navedenih stilov lahko natii nekaj kar bi lahko vodilo k učinkovitem vodenju šole, oziroma, da niti en stil ni edino primeren in da obstaja razlog in opravičilo, da se v šolah prepoznaju elementi vseh navedenih stilov. Mnjenja sem, da uspešno vodenje šolskih ustanov predstavlja mešainco vseh teh stilov vodenja ali pa, da sama osebnost vodje določa, kateri faktorji bodo prevladali in bojo kot taki prepoznavni od zaposlenika i okruženja. Potrebno je voditi računa da su zaposlenici živi elementi šole in vse kar se v školi dogaja, izvaja ali menja, na koncu se odražava na njih, ker so oni tisti ki vse spremembe moraju izvesti. Zato so zaposleni, ne samo najbolj občutljiv element šole, temveč tudi tisti faktor od katerega je odvisen uspeh. Uspeh je odvisen tudi od tega koliko je menadžment šole v stanju prepoznati vse aspekte ljudske dimenzije šole. Sodobni menadžment se upravzaprav prepozna po tem ker vse večjo pazornost poklanja zaposlenim.

Ravno tako sem mnjenja, da je za efikasno delo šole poleg uspešnega vodenja potrebno organizirati delovne pogoje tako, da so učitelji bolj osebno in profesionalno zadovoljni in inspirisani da delaju več in bolj, to pa je možno samo če se v šoli uporabljaju različne oblike motiviranja.

3 MOTIVACIJA

Različiti stili vodenja imaju tudi različite strategije motivacije zaposlenih. Avtokratski stil se temelji na mehanizmu "korenček in palica", dočim se demokratski stil temelji na raznih motivih in oblikih nagrajevanja, kot so: razvoj individualnih

potencialov, ustvarjanjem pogojev za strokovno osposabljanje, na participaciji zaposlenih pri odločanju, zaupanju in upoštevanju zaposlenih, delegiranju, dobri komunikaciji in informiranosti.

Motivacija zaposlenih je predvsem karakteristična za sve vrste rednih poslov, ter se na podlagi tega lahko zaključi, da je od izrednega pomena za delegirane posle, ker če nekdo mora sprejeti in opraviti delegirane posle vsekakor potrebno da je tudi motiviran. Motivacija pri delegiranju se v najbolj splošnem smislu manifestira kot vsak upliv kateri izziva in usmerja obnašanje zaposlenih da opravijo delo tako, kakor se to od njih pričakuje. Lahko bi se reklo, da sta motiviranje in delegiranje dva nerazdvojna pojma pri čemue pristop motivaciji in strategijo motivacije določa menadžer, ali pa se lahko reče da ga posredno določa cilj.

Organizacije danas, da bi obstale in se razvijale v izrazito turbulentnih in konkurentnih pogojih moraju dosehati istočasno več različnih ciljev, ter da bi to dosegle moraju imati strokovne, zainteresirane in visoko motivirane zaposlence.

Motivacija odgovarja na vprašanje zakaj se z nekim obnašanjem na določen način, doseže ali ne doseže delovna uspešnost. Interes za delovno motivacijo oziroma faktorje kateri usmerjajo in določajo intenziteto in trajanje delovne aktivnosti po Bahtijarević-Šiber (1999:555-557) je sigurno star kolikor ljudski rod. Sedaj je dominanten problem vprašanje ljudskih interesov in motivacije za delo, ker niso več vprašljiva ljudska znanja in zmožnosti kolikor je važno motiviranje in spodbujanje uporabe teh zmožnosti v funkciji ustvarjanja ciljev organizacije in njenega razvoja. Bistven razlog in spodbuda za teoretično koncipiranje delovne motivacije in faktorjev kateri jo določajo so potreba razumijevanja mehanizama obnašanja kakor osnove za gradnjo določenih sistemov motiviranja.

Odgovori na ta vprašanja sov domeni motivacije, katera je po Ružiću, (2005:2) zelo kompleksna in je osebnega karakterja tako, da pravzaprav nima enotnega, po meni pa niti edinstvenega odgovora. Prav zato se sposobnost menadžera zgleduje v prepoznavanju posamičnih razlik in potreb zaposlenih.

Ustvarjanje motivacije pri zaposlenih kakor navajajo Petković, Janićijević i Bogićević (2002:274) zajema veliko različnih faktorjev, ki se menjajo od organizacije do organizacije, kakor tudi od menadžerja do menadžerja. Pristop menadžerja, ugodno okolje in komunikacija so trije neobhodni faktorji za razvoj motivacije.

Kakor navaja Ružić (2005:8) poleg materijalne stimulacije so razviti drugi številni načini motiviranja katere imajo menadžerji sedaj na raspolago.

Torej po tem se strategije motiviranja lahko razdelijo na:

- § materijalno/finančne strategije nagrajevanja i
- § nematerijalno/nefinančn strategije.

Danes v organizacijah plača ni več dovolj da motivira večino zaposlenih tako, da so menadžerji soočeni z vprašanjem kako motivirati zaposleni, da bi usmerili svoja znanja, vješćine, energijo in sposobnost da bi uresničili cilje organizacije (Petković, Janićijević i Biogićević, 2002:274).

Kakor navaja Bahtijarević-Šiber (1999:667) celokupen motivacijski sistem mora uključevati tudi različine nematerijalne spodbude za delo katere zadovoljujejo različine potrebe zaposlenih v organizaciji. Za motivacijo zaposlenih so posebno važne potrebe višjega reda, oziroma razvoj in potvrjevanje lastnih sposobnosti in možnost avtonomije in spoštovanje (McKenna, 2000:112).

Da bi se čim bolj obsežno motivirali zaposleni u organizacijah se uporabljajo različine nematerijalne strategije kot so dizajniranje dela, stil menadžmenta,

participacija, upravljanje s pomočjo ciljev, fleksibilni delovni čas in programi, priznanje in feedback, organizacijska kultura, ispolnjevanje in razvoj karijere (Ružić, 2005:8).

Motivacija pri izobraževanju

Po Sergiovanniju (2001:284) kadar je podučavanje intelektualno zadovoljivo, profesionalno nagrajeno, isto enostavno prinaša več veselja za učitelje, tako da bodo učitelji verjetno s časom nadaljevali z izboljšavanjem svoje efikasnosti. Kot rezultat, učenici so zadovoljniji. Ukolikor oni doživijo izgubo pomena in karakterja za tisto kar delajo, bodo verjetno postali otujeni od svojih poslov. V uspešnih šolah so učitelji bolj predani, so bolj pridni, bolj lojalni šoli in bolj zadovoljni s svojim delom. raziskave o motivaciji sugerirajo, da so ta visoko motivirajoča stanja prisotna kadar učitelji:

- § preiskusijo osebno odgovornost za delo in kadar so odgovorni za izide.
- § smatraju svoje delovno življenje smiselno, smoterno in značajno.
- § Imajo kontrolo nad delovnimi aktivnostmi in dogajanjem in kadar so zmožni da uporabijo razumen vpliv nad delovnim dogajanjem in okoliščinah.

Middlewood in Lumby (2003:47) navajata faktorje kateri so opaženi kot važni pri motivaciji učiteljskega osebja:

- § satisfakcija z delom,
- § dobri odnosi u učenici,
- § možnost da se učencem da občutek dosege,
- § dovolj časa za družino in privatno življenje,
- § dobro upravljanje s šolo,
- § dobra šolska disciplina.

Vsi ti faktorji delujejo koz posameznika in čez njega vplivajo na njegova pričakovanja, vrednosti, potrebe in druge obeležitve.

Toda kakor trdi Sergiovanni (2001:286) učiteljii so motivirani kadar so cilji razumljivi, kadar učiteljii verjamejo da imajo sredstva in resurse, da ostvarijo cilje in kadar bo ostvarjanje ciljev rezultirano z izidi katere bodo oni osebno ovrednotili. Cilji imajo smisel, toda se lahko vrnejo v nasprotje ukolikor so preveč razširjeni in preveč podrobni, da povdarjajo kaj bi učitelji morali delati. Soočeni h hitrostjo in čvrstimi roki, predpisanim učnim načrtom, številom pravil obnašanja študenata in s konsekvencami katere morajo biti implementirane in z drugimi pravili katere je potrebno spremljati.

Koliko so teorija in praksa daleč ali blizu kaže ravno primer motiviranja v srednjih šolah Tuzlanskega kantona. Direktor in vsi zaposleni so lahko zavestni potrebe motiviranja, lahko vedo tudi na kateri način in za katero vrsto posla ali doprinosa je potrebno motivirati, ter če so jim finanče možnosti omejene, tudi sama organizacija posla v šolah je specifična, določena z "urnikom" in "zvoncem" takrat je jasno, da ima direktor na raspolago malo od navedenih ne samo finančnih temveč tudi nefinančnih možnosti. V taki situaciji direktor maksimalno koristi tisto kar ima na raspolago, toda ne koristi težko situacijo kot opravičilo zakaj sploh ni motiviranja.

4 DELEGIRANJE

Delegiranje moči z menadžerja na zaposlene je neobhodno za efikasnejše funkcioniranje kot organizacije, ker niti en menadžer ne more osebno opraviti ali v popolnosti nadzirati vse kar se dogaja v organizaciji (Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:355).

Po Možini (2004:2) delegiranje zajema postopek menadzerjeve dodelitve nalog skupaj z odgovarjajočo odgovornostjo in pooblastilu posamezniku, na tak način da vse od trenutka delegiranja sam menadzer v izvedbo ni več neposredno vpleten. Naloga vsekakor ostaja znotraj njegovega področja odgovornosti. Tako se prenaša zadolžitev, avtoriteta in odgovornost. V nasprotni smeri gre odgovornost tistih kateri so prevzeli določeno nalogo in za katero izvedbo odgovarjajo nadrejeni osebi.

Možina navaja da delegiranje podrazumeva:

- § dajanje moči, pooblastil in nalog drugim,
- § pooblašcanje drugih da prevzamejo odločanje in opravljanje nalog,
- § zaupanje področij odgovornosti in nalog drugim.

Iskusni menadzer, kakor meni Mullins (2005:849) bo na oprezu zaradi važnosti delegiranja kakor tudi posledica slabega vodenja delegiranja. Uspešno delegiranje je sposobnost menadzerja tako, da tisti menadzerji kateri nimajo to sposobnost lahko pripeljejo do dveh ekstremnih form obnašanja:

- § popolnega pomanjkanja delegiranja ali
- § zlorabe delegiranja zaradi pretiranega delegiranja.

Obe te forme obnašanja sta lahko frustrirajoče in potencialno stresne za zaposlene.

Delegiranje je primereno kadar delo sodelavca zahteva hitro reakcijo na spremenljivo situacijo i vodji ne dovoli temeljit nadzor nad situacijo in hitro prilagajanje na njo (Koren, 1999:93).

Po Stoneru, Freemanu i Gilbertu (1995:355) delegiranje pomeni prenašanje pooblastil in nalog na sodelavce v cilju opravljanja nalog, oziroma pod delegiranjem podrazumevamo prenos nalog in pooblastil na tiste kateri bodi odgovorni za njihovo izvršavanje. Vodja mora poznati sposobnosti sodelavca in jim zaupati odgovarjajoče naloge.

Delegiranje ni enostavno izvesti. Spada med najtežje menadzerjeve naloge, ker je težko doseči ravnotežo med pravilne količine delegiranja in priznanja pravnega obsega svobode pri izvajanju zadolžitve sodelavca (Možina, 2004:2).

Mullins (2005:850) meni, da odgovornost ne more biti delegirana, ter da je menadzerji morajo sprejeti, njihova odgovornost za postopke podrejenih je apsolutna. Menadzer je odgovoren nadrejenemu in ne sme prenašati odgovornost na podrejene. Tukaj je potrebno posebno poudariti, da je podrejeni odgovoren menadzerju za opravljanje poslov, dočim je menadzer odgovoren za utemeljevanje tega da je posel opravljen.

4.1 Prednosti delegiranja

Delegiranje nudi številne potencialne prednosti ukolikor se izvede na odgovarjajoči način s strani menadzerja (Yukl, 1998:138).

Po Stoneru, Freemanu i Gilbertu (1995:355) te prednosti so:

- § možnost sprejemanja večje odgovornosti,
- § delegiranje pospešuje odločanje,
- § delegiranje vodi k boljšim odločbam,
- § delegiranje osposabljava sodelavce in jim povečava samozavest,
- § sodelavci rasojajo o nalogah in prevzemanjo odgovornost,
- § potrebno je poleg rutinskih poslov delegirati tudi posle kateri zahtevajo spodbudo, da bi imeli več časa za druge važnejše posle.

Navedene prednosti katere prinaša delegiranje se lahko opazujejo tudi iz ogla prednosti za menadžerja, zaposlene in organizacijo.

Prednosti za menadžerja

Menadžer z delegiranjem naredi nalogo tako, da jo u resnici naredijo drugi zaposleni. On na ta način dobi čas za opravljanje nalog kot so načrtovanje, organiziranje in kontroliranje. Ima razbremenjen delovni čas in se lahko posvetiti svojemu profesionalnemu izpopolnjevanju, razmišljanju o značajnih poslih, iskanju rešitve za določene probleme, kreiranje novih idej in dr. Značajna prednost je tudi ta, da menadžer svoje zaposlene osposablja tako, da bodo lahko delali brez njegove prisotnosti (Možina, 2004:5). Delegiranje garantira menadžerju, da ne padne v fatalno zanko, da se ima za nezamenljivega (Leigh, 1992:83).

Prednosti za zaposlene

Osnovni razlog za delegiranje nalog zaposlenim je ta, da se oni razvijajo in pridobivajo nove izkušnje. Delegiranje pravzaprav, preskrbi vitalno, na delu pridobljeno izkušnjo za katero nima druge prave zamene. Z delegiranjem se lahko motivirajo drugi in ohrabrijo za sprejemanje sprememb (Leigh, 1992:83). S sprejemanjem delegiranih poslov zaposleni dobiva uvid v svoje sposobnosti in možnost da odkrije in razvije skriti talent. Če je to podprto tudi z nagrajevanjem in priznanjem njegovega dela potem se mu poveča motiviranost (Možina, 2004:5).

Prednosti za organizacijo

Vse prednosti katere prinaša proces delegiranja menadžerjem in zaposlenim se tudi reflektira in vpliva tudi na prednosti organizacije. Z razbremenitvijo odgovornih zaposlenih se dosežejo boljši poslovni rezultati kar vpliva na poboljšanje celotnega poslovanja in nadaljnega razvoja. Z večjo vključitvijo zaposlenih v sprejemanje odločanja se povečuje motiviranost in interes za delo. Posledica tega je poboljšanje skupne delovne atmosfere v organizaciji (Možina, 2004:6; Bass, 1990:909).

Po Mullinsu (2005:852) delegiranje nudi veliko potencialnih koristi za menadžerja, zaposlene in za organizacijo. Delegiranje bi moralo voditi optimumu izkoriščanja ljudskih resursov in izboljšanju organizacijskih performans.

4.2 Sposobnost delegiranja

Sposobnost delegiranja po Wehrichu i Koontzu (1998:303) se smatra za enega od najvažnejših vješčin menadžmenta in vodenja. To je stalen proces, ki se temelji na sodjelovanju in ki omogoča napredovanje vsakega zaposlenega (Možina, 2002:504).

Prepuščanje menadžerjev da uspešno delegirajo, kakor navajata Wehrich i Koontz (1998:303) nastaja zaradi osebnih stavov proti delegiranju, kakor so:

Sposobnost sprejemanja tujih idej

Ena od osnovnih karakteristik menadžerja je njegova pripravljenost da proži priliko idejam sodelavcev. Odločanje vedno vsebuje elemente presojanja, ter ni vjerjetno, da odločba podrejenega sodelavca mora biti popolno enaka tisti katero bi določili nadrejeni. Pri menadžerjih kateri znajo delegirati je bolj razvita tudi sposobnost za sprejemanje tujih idej in želja, da se pomaga sodelavcu (Wehrich i Koontz, 1998:303).

Pripravljenost na prepuščanje nalog

Menadžer ki želi uspešno delegirati mora biti pripravljen prepustiti sodelavcu pravico odločanja. Adair (1998:154) trdi da ni treba delegirati ukolikor niste pripravljeni, da določeni osebi daste potrebno avtoriteto, da opravi delegirano delo.

Sprejemanje možne napake

Ker vsi včasih naredijo napako, se isto mora dopustiti tudi podrejenim, stroški pa katere izzove taka napaka se morajo smatrati kot investicija v osebni razvitek sodelavca. Resnejše ali ponavljane napake se lahko s precejšnjim delom izognejo brez ukinjanja delegiranja s potrpežljivim svetovanjem in s pozornim pojašnjevanjem ciljev (Weihrich i Koontz, 1998:304). A Yukl (1998:144) meni, da je važno prepoznati, da so napake neizbežne za delegirane naloge. Narejena napaka bi morala za obe strani postati iskušnja in način, da se izognemo podobnim napakam v prihodnosti. Ukolikor postane očevidno, da podrejeni ne ve kako bi opravil zaupano mu nalogo, menadžer bi moral preskrbeti dodatne instrukcije.

Zaupanje v sodelavce

Nadrejeni morajo verjeti svojim sodelavcem. Takrat ko je težko izgraditi zaupanje, ker sodelavec nima dovolj iskušenj, se še ne znajde z ljudmi, ni razvil sposobnost samostalnega prosojanja, takrat je potrebno ali obučiti sodelavca, ali pa določiti druge, ki so pripravljeni za preuzem odgovornosti (Weihrich i Koontz, 1998:304). Maddux (1992:13) meni, da menadžer mora vedeti kaj pričakuje od svoje organizacije kdaj i kako lahko najbolj iskoristi človekove moči katere ima na raspolago za doseganje pričakovanega uspeha. To pomeni, da mora razdeliti delo med svoje sodelavce na načrtovan in prremišljen način.

Mislim, da je sposobnost delegiranja odvisna prvenstveno od direktorja in njegovega stava do delegiranju kakor tudi od stila vodenja, vendar pa je poleg tega odvisno tudi od pripravljenosti zaposlenega, da prevzame delegirane nalogee. Kar zadeva strokovnost menim, da so šole ustanove v katerih delajo osebe z visoko strokovno izobrazbo ter da so to osebe katere ob zelo majhni pomoči lahko uspešno opravljajo večino delegiranih nalog. Dobri medsebojni odnosi v šoli, dobra komunikacija in informiranost bodo doprinesli, da se zaposleni počutijo bolj kompetentni kadar je delegiranje v vprašanju.

4.3 Preprečitve v procesu delegiranja

Stoner, Freeman i Gilbert (1995:356) navajajo, da kljub prednostim katere proža delegiranje menadžerji so lahko nepripravljeni, da delegiraju zaradi tega ker menijo da:

- § lahko najboljše uredijo delo sami,
- § zaposleni niso dovolj sposobni in strokovni,
- § preveč časa porabijo, da bi objasnili kaj želijo, da bi bilo narejeno.

Pravzaprav, pravi razlog po njih je to, da so menadžerji lahko neorganizirani ali nefleksibilni da delegirajo.

Podobno misli tudi Yuklu (1998:139) ko navaja, da je neuspeh delegiranja lahko rezultat močne potrebe za močjo pri menadžerjih, včasih kombinirano z nesigurnostjo. Ravno tako je to lahko tudi strah zaradi napak katere bi lahko naredili podrejeni. Menadžerji kateri preuzemajo reševanje važnih problemov za organizacijo so lahko neodločni v prepuščanju te aktivnosti ali pa se bojijo priznati, da bi to tudi drugi lahko

uradili bolj efikasno. Po tem autorju številne situacijske prepreke tudi določanje izvajanje delegiranja. Ena od preprek je lahko potreba, da se zaščiti zaupljiva informacija, druga prepreka je lahko takrat ko imajo podrejeni visoke medodvisne posle in je težko koordinirati njihovo delo.

Eden od razlogov zaradi katerih je delegiranje videno kot "proces odvrženja" po Bass in Avolio (1995:14) je, da menadžerji dajo svojim sodelavcem tiste naloge katere ne želijo. Kadar zaposleni vidijo delegiranje v tej luči, oni na to gledajo samo kot transfer nalog, pogosto tistih nezaželenih, prej kot sredstvo za razvijanje njihovih individualnih sposobnosti. To lahko rezultira zgubo spoštovanja in jezo proti menadžerjem zaradi tega ker zaposleni vidijo kot neuspeh menadžerja da prepozna njihov potencial.

Možina (2004:2) pove, da menadžerji ne bi smeli delegirati nalog katere sami ne razumejo ali ne znajo kako da jih izvedejo ker u tem slučaju ne bi mogli nuditi potrebno pomoč, in ne bi znali pravilno oceniti rezultata. Ravno tako ne bi smeli delegirati odločanje o poslovni politiki, načrtovanje celotnega poslovanja organizacije, izbor in osposabljanje kadrov, ter njihovo napredovanje, nagrajevanje in določanje disciplinskih ukrepov.

4.4 Zahteve za uspešno delegiranje

Možina (2004:4) in Stoner, Freeman in Gilbert (1995:358) imajo podoben stav ko se opazuje uspešno delegiranje. Oni menijo, da je predpogoj uspešnega delegiranja, da menadžer spozna zahteve in potrebe nalog, oziroma jih mora točno opisati, postaviti končni cilj in šele potem narediti naslednje:

- § izbrati zaposlenega kateremu do delegiral,
- § preveriti razumevanje danih zadolžitev,
- § poskrbeti da zaposleni dobi vse potrebne informacije,
- § obdelati vse podrobnosti z zaposlenim,
- § določiti način kontrole ter pogostost sporočanja,
- § po potrebi razdeliti naloge na dele in jih dati v izvajanje različnim posameznikom.

Po Leighu (1992:88) prvi pogoj za uspešno delegiranje je da se razjasni delegirana naloga, da se določijo roki, ter da se ve kateri resursi so na rapolago, da bi se lahko naredila naloga. Potrebno je narediti odgovarjajočo pripravo, ter na nalogo ki se delegira se mora gledati kot na zelo važno. Zelo važna komponenta uspešnega delegiranja je izbira pravih ljudi za delegirano nalogo. Oseba kateri se delegira mora posedovati zaupanje v samega sebe, mora imati odgovarjajoče sposobnosti in mora biti motivirana. Zaželjeno je tudi, da oseba kateri delegirate vidi to nalogo kot vredno. Dobro delegiranje predstavlja obskrbo s potrebnimi informacijami in nasveti in zahteva dobro podporo tako osebe kateri delegirate da ne bi zapadla v probleme.

Yukl (1998:142) meni, da je uspeh delegiranja odvisen od toga kako delegirati in kaj se delegira. Istočasno navaja smernice kako bi se minimizirali problemi in obšle običajene zanke v zvezi z delegiranjem. Potrebno je jasno specificirati odgovornost (pojasniti pričakovane rezultate, pojasniti cilje in prioritete in informirati osebo o rokih katere je treba izpolniti), nuditi primerno avtoriteto in specificirati zahteve za sporočanjem, ter preskrbeti sprejemanje odgovornosti s strani podrejenega.

Da bi proces delegiranja dal najboljše rezultate Možina in autorji (2002:505) priporočajo, da se v procesu delegiranja obvezno opravi analiza.

4.5 Delegiranje v izobraževanju

Ker vloga direktorja v šolah postaja bolj komplicirana, je imperativ, da direktorji delajo selektivno. Kar se da več nalog in zadolžitev bi bilo potrebno delegirati. Potrebno je da bi inicijalno delegiranje bilo pazljivo izvedeno, kakor tudi to, da direktor mora dovoliti in da bi bilo implementirano. Jasno, veliko nalog in dolžnosti mora biti izvedeno po najvišjih možnih standardih, tudi je enako bitno v drugih aspektih dela, da ukolikor niso zadovoljeni, nimaju bistvene posledice. Veliko direktorjev je nesposobnih, da prepozna da je določena dela samo potrebno, da so adekvatno narejena (Crawford, Kydd i Riches, 1997:153).

Kot navajata Bennett in Anderson (2003:68) šolski direktorji, moraju najti kreativne načine končavanja svojih nalog in to z delegiranjem. Medtem, je potrebno pripomniti, da delegirana avtoriteta ni nujno sinonim z razdeljenim vodenjem, za tiste katerim so naloge delegirane, ker ne morejo biti sprejeti kot vodje ukolikor izvajajo te naloge. Efekat delegiranja je v te, da kreira vrstoalnih inneformalnih delovnih aranžmajev kateri lahko, ali pa ne morajo, podrazumevati demokratično delitev moči in možnosti za razširjeno ali deljeno vodenje

Raziskava katero je opravil Koren (1999:130) med direktorji slovenskih šol je pokazal, da je prvih pet prednosti delegiranja:

6. Poveča se učinkovitost šole.
7. Omogoča direktorju da doseže več.
8. Direktorju daje več časa za druge posle.
9. Poveča učiteljevo prizadevnost.
10. Omogoča hitrejšo učinkovito prinašenje odločitev.

Koren (1999:124) je z raziskavo katero je izvedel med direktorji slovenskih šol prišel do podatkov da direktorji šol uspešno delegirajo:

- e) kulturne prirodoslovne i sportne dneve,
- f) navadne (rutinske) posle,
- g) urnik,
- h) delo predmetnih aktivov.

raziskava je ravno tako pokazala tudi katere nalogee direktorji manj delegiraju:

- f) finance,
- g) kontakte z okoljem,
- h) načrtovanje,
- i) sprejem v delovno razmerje,
- j) ocenjevanje učiteljev.

Preprečitve delegiranja v šolah

Šole so kontradiktorne institucije ko je delegiranje v prašanju. Z ene strani one delegiraju velike nivoje autonomije, toda z druge strane niso zmožni, da to repliciraju ko je menadžment v vprašanju (West-Burnham, 1997:129). Neuspeh delegiranja nesporno implicira limitiranje vključevanja, ker nihče ne želi da preuzme odgovornost (Brooke-Smith, 2003:5).

Raziskava katero je izvedel Koren (1999:132) je pokazala da je prvih šest slabosti delegiranja za direktorje slovenskih šol naslednje:

1. Odgovornost direktorja ko sodelavec naradi nalogo narobe.
2. Direktor sam naradi nalogo hitreje.
3. Direktorju je neprijetno prositi sodelavce da naradijo njegovo nalogo.

4. Sodelavci nimajo potrebna znanja in izkušnje.
5. Ni primerno da sodelavec dela del poslov direktorja.
6. Razvija učiteljeve sposobnosti.

Iz tega se lahko zaključi, da so samo nekateri direktorji zavedajo delegiranja kot del razvoja zaposlenih in nujnosti dajanja nalog vsem zaposlenim, ker je za učinkovitost šole karakterističen doprinos vsakega delavca. Naloge po svoji priložnosti delegiraju samo zato da bi dobili več časa za važnejše posle in manj zaradi kvalitetnejšega razvoja sodelavca. Menim da je važno da direktorji prepoznajo in priznajo strokovnost in sposobnost zaposlenih ter, da jim v skladu s tem delegirajo dodatna pooblastila. Toda ravno tako da pri delegiranju se mora direktor zavedati, da je odgovoren za kompletno delo šole. Prepreka delegiranju v majhnih organizacijah, pa tako tudi v šoli je izgovor direktorja da gre o majhni organizaciji.

Umikanje preprek pri delegiranju v šolah

Ko beremo literaturo, katera se nanaša na proces delegiranja, ter na podlagi določenih izkušenj katere sem pridobila z delom v šoli sem pokušala identificirati slaba mesta delegiranja v šolah in na podlagi tega izvleči zaključke kako te slabosti obvladati. Menim, da se v šolah prepreke v delegiranju lahko rešijo na naslednje načine:

- § z edukacijo direktorja in ostalih zaposlenih, da bi se boljše spoznali s teorijo menadžmenta,
- § s pravo izboro osebe, katera je sposobna, strokovna in posebj pripravljena, da preuzme zaupano nalogo,
- § z uspostavo dobre in kontinuirane komunikacije v šoli,
- § z uspostavo dobre klime oziroma dobrih medsebojnih odnosov,
- § z razvijanjem občutka, da prevzemanje dodatnih pooblastil vleče za sabo tudi priznanje, napredovanje, oziroma da je to motivirajoče za zaposlenega,
- § vsekakor da je potrebno doseči ravnotežo v procesu delegiranja, ker so šole majhne organizacije, da bi se izognilo premalo oziroma preveč delegiranja, katero kot posledico ima lahko gubitak kontrole (preterana decentralizacija) ali pa, da naredi šolo nedovolj efikasno (preterana centralizacija).

Smatram, da se direktor, pa tudi ostali zaposleni šole morajo najprej spoznati s procesom delegiranja, oziroma z razlogi zakaj je delegiranje potrebno, katere so prednosti, ter katere prepreke delegiranju, kaj vse je treba prevzeti da bi se uspešno delegiralo in pri tem vodi računa, da gre za male, toda tudi specifične organizacije in da bo šele tedaj sam proces bil uspešno uporaben v šolah brez obzira na veličino in specifičnost.

5 DIREKTORJI IN PROCES DELEGIRANJA V SREDNJIH ŠOLAH TUZLANSKEGA KANTONA

Na področju Tuzlanskega kantona v 13 občin deluje 33 srednjih šol z 25.470 učenci in 1.260 profesorjev. Po vrstah srednje šole razlikujemo:

- § 7 gimnazij,
- § 1 umetniška (glasbena),
- § 1 verska (medresa),
- § 2 tehnične,

§ 22 mešanih srednjih šol (5 šol v svoji sestavi ima gimnazijo, tehnično in strokovno šolo, ter 17 v svoji sestavi ima tehnično in strokovno šolo).

Število učencev v srednjih šolah odvisno od velikosti se vrti od 147 do 2.016, ter število učiteljev od 16 do 101.

5.1 Namn, cilji in hipoteze raziskave

Delegiranje kto proces ni neznan v srednjih šolah Tuzlanskega kantona, toda ga po mojih spoznanjih do sedaj nihče ni raziskaval. Zaradi tega sam se odločila da raziščem proces delegiranja v srednjih šolah Tuzlanskega kantona.

Ker po mojih spoznanjih gre za prvo raziskavo procesa delegiranja v ustanovah izobraževanja, ter tako tudi v srednjih šolah na področju Tuzlanskega kantona menim, da je kvantitativna raziskava opravičena, da bi nam dalo osnovne podatke, ter bi se šele kasnije proces delegiranja lahko raziskali kvalitativno, ter bi se lahko bolj razumel in dal odgovore kako, da direktor šole kar se da kvalitetnejše in bolj studiozno delegiral posle in naloge.

Da bi se proces delegiranja v srednjih šolah malhko raziskal je bilo neobhodno najprej raziskati kaj literatura pove o procesu delegiranju, ter potem raziskati proces delegiranja v srednjih šolah Tuzlanskega kantona. In sicer tako, da se razišče katere posle direktor najbolj pogosto delegira, komu direktor najbolj pogosto delegira, in to katero vrsto naloge delegira katerim zaposlenim. Poleg tega da se tudi razišče zaradi česa direktorji delegiraju kakor tudi to na kateri način motivirajo zaposlene za prevzemanje delegiranih nalog.

Direktorji so najbolj odgovorni za delo šole z največ obvez in pravic v skladu s članem 143. Zakona o srednjem izobraževanju ("Službene novine Tuzlanskog kantona", številka: 6/04 i 7/05) ter imajo največjo največjo možnost delegiranja nalog. Tukaj je zanimivo podatke katere dobimo z raziskavo primerjati in na podlagi tega zaključiti kakšen pogled na delegiranje ima direktor šole ki delegira posle in naloge, ter kakšen pogled imajo njegovi prvi sodelavci, pomočniki direktorja in pedagogi s katerimi on osko sodeluje, in tudi tisti kateri so po sami prirodi posla usmerjeni eni na druge. Posebno zanimivo je da se proces delegiranja pogleda tudi iz opla profesorja za katerega se laho reče da je s poslom katerega opravlja "urnik" in "šolski zvonec" v eni zelo specifični situaciji.

Namen mi je po pravici, da se s to raziskavo ukaže na karakter in neobhodnost procesa delegiranja v srednjih šolah, ker po Yuklu (1998:138) je delegiranje ena od važnejših metod menadžmenta časa za menadžerja ki je preobremenjen z obvezami. Z delegiranjem manj važnih obvez in funkcij podrejenim, menadžer sprošča dodaten čas za važnejše odgovornosti.

Cilji raziskave so:

- § raziskatiti kaj literatura govori o procesu delegiranja.
- § Raziskati katere posle direktorji srednjih šol najboj pogosto delegirajo.
- § Raziskati komu direktorji srednjih šola najbolj pogosto delegiraju posle in naloge.
- § Raziskati razloge zaradi česa direktorji srednjih šol delegirajo.
- § Raziskati na kateri način direktorji srednjih šol motiviraju zaposlene za prevzemanje delegiranih nalog.

Hipoteze:

- § Direktorji največ delegirajo pomočniku direktorja.
- § Direktorji srednjih šol delegirajo svojim sodelavcem, da bi imali več časa za opravljanje drugih poslov.
- § Direktorji srednjih šol en del poslov delegiraju svojim sodelavcem ker verjamejo v sposobnost sodelavcev.
- § Direktorji motivirajo sodelavce za prevzemanje delegiranih nalog.

5.2 Metodologija raziskave

Po Mužiču (1973:24) vsak pojav ima svoje kvalitativne in kvantitativne aspekte, ter se postavlja vprašanje katero tehniko kvalitativno ali kvantitativno uporabiti. On ima mnenje, da treba vedno gledati na posamezne aspekte pojav in v zvezi z njimi razmišljati kateri pristup je adekvatnejši, da bi lahko na najbolj enostavni in najbolj ekonomičen način uvidelo tisto kar je v njej najbolj bitno.

Razlika med kvalitativnimi in kvantitativnimi tehnikami kakor trdijo Smith, Thorpe i Lowe (2004:54) ni vedno očitna. Pri kombiniranju kvalitativne in kvantitativne metode je potrebno biti pozoren, posebno če jih uporabljamo samo da bi dobili bolj bogato sliko ker lahko vodi do protirječja in zmede.

Mužić (1973:199) meni, da šele ko raziskovalec poseduje beležke z vsemi važnimi podatki, katere je našel o svoji temi lahko pristopi urejanju podatkov, njihovi obdelavi in analizi. Ta analiza je lahko kvalitativna in kvantitativna. S kvantitativno analizo raziskovalec išče v izvirih oziroma v pojavih katere proučuje določene elemente kateri se lahko štejejo ali merijo, da bi na ta način dal močnejši, bolj prepričljiv dokaz o splošnem in osnovnem smislu sporočila ali informacije katero nam dokument prinaša. Prednosti kvantitativne metode so obilno pokrivanje raspona okoliščin, hitrost in ekonomičnost in velik značaj za politiko odločanja, še posebej kadar statistiko dobimo iz velikih vzorcev. Omejuje je njena naklonjenost k precejšnji nefleksibilnosti in izobličeni. Ni zelo učinkovita za razumevanje procesa ali sprememb katere ljudje pripisujejo delovanju, ne pomaga pri oblikovanju teorij in otežava zaključevanje tistemu ki odloča z ozirom na to katere bodoče spremembe in dejanja se morajo uloviti. Večina zbranih podatkov ni važna za pravo odločanje, čeravno jih lahko upotrijebimo za podporo prikritih ciljev tistih kateri sprejemajo zaključke (Smith, Thorpe i Lowe, 2004:54).

Menim, da je kvantitativna raziskava v tem primeru opravičena da bi nam dala osnovne podatke, ker po mojih spoznanjih, gre za prvo raziskovanje delegiranja v srednjih šolah na področju Tuzlanskega kantona, ter šele kasneje bi se proces delegiranja lahko raziskoval kvalitativno da bi se veliko bolj razumeli in dali odgovore kako bi direktor šole čim kvalitetnejše in bolj studiozno delegira posle in naloge.

5.3 Zbiranje podatkov in vzorec

Kakor navajajo Smith, Thorpe i Lowe (2004:159) pri kvantitativni analizi razlikujemo štiri glavne načine zbiranja podatkov: vprašalniki, intervjui, testiranje/merjenje in opazovanje, toda poudarek je na vprašalnikih. Čeravno so navidez enostavni za uporabo in analizo vseeno njihovo kreiranje ni tako enostavno. Vprašalnike uporabljajo v anketah. Osnovni namen ankete je, da se dobi informacija od določene skupine ljudi ali populacije ali o njej. Po Mužiču (1973:263) je anketa postopek s

katerim se izpraševancem postavljajo vprašanja v zvezi z dejstvi od znanstvenega interesa in katere so znane izpraševancem, ali vprašanja v zvezi z mnenjem izprašanca. Izprašanci na njih odgovarjajo pismeno.

Sama sem se opredelila za anketno raziskovanje s pomočjo anketnih vprašalnikov za vse skupine izprašancev, katere sem sama kreirala.

Vprašanja v anketnih vprašalnikih so bila enaka za vse štiri skupine izprašancev (direktorje, pomočnike direktorja, pedagoge in profesorje).

Anketni vprašalnik je zajel nekaj različnih segmentov pomembnih za proces delegiranja:

- A) Osnovne karakteristike anketiranih oseb.
- B) Posle katere direktor najbolj pogosto delegira.
- C) Komu direktor najbolj pogosto delegira?
- D) Katere posle in komu direktor najbolj pogosto delegira?
- E) Zaradi česa direktor najbolj pogosto delegira?
- F) Kako direktor motivira zaposlene pri delegiranju?

Vprašanja so bila zaprtega tipa s ponujenimi odgovori v segmentih **B, C, E i F**: **1**- ravno tako; **2**- skoraj da je tako; **3**- več ali-manj; **4**- ni govora, razen v segmentu **D** kjer so ponujeni odgovori bili **1** - pomočniku direktorja; **2** - pedagogu; **3** - profesorju; **4** - nekomu drugemu; **5** - nikomur, s tem, da so izprašanci v segmentih **B, D i F** v zadnjem vprašanju imeli možnost da dajo odgovor tudi na eno odprto vprašanje.

Načrtovani vzorec v tem raziskovanju je bilo potrebno zajeti 50% šol, oziroma 16 srednjih šol Tuzlanskega kantona. In to tako, da bo z raziskavo zajeto 50% gimnazij, 50% tehničnih in 50% mješanih srednjih šol. Torej z raziskavo je bilo potrebno zajeti 15 direktorjev, 15 pomočnikov direktorjev, 15 pedagogov kakor tudi 20% profesorjev iz vsake šole po ključnem vzorcu, in to tako, da so po zahtevi iz pisma namene anketne vprašalnice izpolnjevali samo tisti profesorji čigar priimek začne s prvo črko A, H, M in S, v primeru da v šoli ni potrebno število profesorjev kateri izpolnjujejo to zahtevo tudi profesorji čigar priimek začenja s črkama B in T.

Po zbranih izpolnjenih anketnih vprašalnikov je konstatirano da se ena od šol ni odazvala prošnji za pomoč pri raziskavi, tako da se ta raziskava zasniva na podatkih iz 15 srednjih šol Tuzlanskega kantona.

Po analizi zbranih podatkov se lahko konstatira, da je anketne vprašalnice izpolnilo skupno 155 izprašencev od tega:

- § 15 direktorjev šol,
- § 11 pomočnikov direktorjev,
- § 14 pedagogov šol in
- § 115 profesorjev

Postavlja se vprašanje: zakaj samo 11 pomočnikov direktorjev? Odgovor se lahko dobi če se ve, da Pedagoški standardi za srednje šole ("Službene novine TK", številka: 2/04) precizirajo, da pomočnika direktorja ima lahko samo šola z maksimalnim številom oddelkov. Iz tega izhaja, da so z anketnim raziskovanjem bile zajete tudi štiri manj razvite šole, oziroma tiste katere po Pedagoških standardih niso mogle angažirati pomočnika direktorja. Kar pa zadeva pedagoga, tu gre za to, da čeravno po Pedagoških standardih vsaka škola bez obzira na razvijenost, broj odjeljenja

i broj učenika može imati pedagoga jedna od šola v kateri je izvedena raziskava ni imala pedagoga (trenutno pedagoga nima niti na evidenci Službe za zaposljevanje TK).

Ob statistični obdelavi podatkov je uporabljen programski paket SPSS 8,0 for Windows.

5.4 Omejitve raziskovanja

Omejitve te raziskave v metodološkem smislu so te ker sem osebno sestavila anketne vprašalnike. v vsebinskem smislu omejitve je to ker se delegiranje opazuje samo skozi nekaj elemenatov i ker so z raziskavo zajeti samo direktorji, pomočniki, pedagogi in profesorji oziroma niso zajete vse skupine zaposlenih. K temu je treba dodati tudi to, da je zaradi objektivnih razlogov z raziskavo zajeto samo 11 pomočnikov direktorjev. Kakor tudi to da odgovori v anketnih vprašalnika predstavljajo subjektivne ocene s strani anketiranih izprašencev, ali po mojem mišljenju tudi nezadostno znanje samega procesa delegiranja v šolah. Ena od omejitev te raziskave je tudi omejen pristop k literaturi katera govori o delegiranju.

5.5 Delegiranje v literaturi

Da bi se lahko opravila raziskava o procesu delegiranja v srednjih šolah je bilo najprej potrebno raziskati kaj o tem področju pišejo avtorji na področju Bosne in Hercegovine in drugih držav. Z branjem in iskanjem po literaturi kaj so avtorji zapisali o delegiranju lahko povem, da se o procesu delegiranja največ lahko najde v literaturi katera tretira splošni menadžment. Istočasno lahko konstatiram da večina teh avtorjev delegiranju ne posvea velik pomen. Vse se bazira na teoretičnih postavkah, tako da je teorija delegiranja pri večini avtorjev skoraj identična in precej skopa. Bosansko hercegovski avtorji menadžmenta delegiranju skoraj da tudi ne poklanjajo pozornost. Več o delegiranju sem najdla v literaturi avtorja angleškega govornega področja, kakor tudi avtorja iz Republike Slovenije, Hrvaške in Srbije in Črne Gore (kar se lahko vidi iz seznama literature katero sem uporabila za svoje delo). Logično je da je proces delegiranja v izobraževanju veliko manj obdelan v odnosu na splošni menadžment, toda jaz nisem najdla niti eno avtorsko delo na področju Bosne i Hercegovine, Republike Hrvaške in Srbije in Črne Gore ki tretira to področje. Nekaj več o procesu delegiranja v izobraževanju se lahko najde pri avtorjih iz Republike Slovenije. Tukaj je potrebno vzeti v obzir tudi to, da sam imela omejen pristop k literaturi.

6 ZAKLJUČEK

Z branjem in iskanjem po literaturi kaj so avtorji zapisali o delegiranju lahko povem da se največ o procesu delegiranja lahko najde v literaturi katera tretira splošni menadžment. Enako tudi konstatiram da večina teh avtorjev delegiranju ne posveča velik pomen čeravno se veliko avtorjev (Mullins, 1991:852; Stoner, Freeman i Gilbert, 1995:355; Tavčar:2002:218) strinja da je delegiranje zelo važno in da uspeh menadžerja kakor tudi vodenja odvisno med ostalim tudi od delegiranja.

Iz analize se lahko zaključi da je z raziskavo zajeto 15 ali 45,45% šol, in to ravnomerno po vrstah, kakor tudi po velikosti oziroma po številu učencev.

Z analizo zbranih podatkov iz 15 srednjih šol, kateri so vezani za osnovne karakteristike (**segment A**) 155 izprašancev lahko konstatiramo, da so vse štiri skupine

izprašancev: direktorji, pomočniki direktorjev, pedagogi in profesorji taka vzorec, da ga lahko smatramo za primerljivega s populacijo kateri pripadaju.

Z analizo podatkov iz **segmenta B** se lahko zaključí, da se v največji meri delegiraju posli: Sodelovanje s strankami in starši (93,50 %), Rutinski administrativni in organizacijski posli (81,16%), Disciplinska problematika šole (80,70), Načrtovanje (76,62) in Organiziranje izletov, obiski in ekskurzija (70,26). Da se konstatirati, da gre prvenstveno o rutinskih, oziroma enostavnih poslih za katere Možina (2004:3) trdi "Vsakodnevne naloge katere moraju biti narejene tudi kadar je direktor odsoten", kakor tudi o poslih kateri so karakteristični za pedagoško delo ali pedagoško vodenje, za katere Erčulj in Koren (2003:7) navajata: "Pedagoško vodenje se javlja kakor tisto kar bi direktorji želeli da delajo toda nimajo časa." To v resnici lahko pomeni da te posle direktorji delegiraju, ker za njih nimajo časa.

Raziskava je tudi pokazala, da se v najmanjši meri delegirajo posli: Sprejem novo zaposlenih (40%), potem sledijo Posli vezani za finance (51,64%) ter Sodelovanje in kontakti z Ministrstvom (53,92%). Tukaj se lahko konstatira, da prvenstveno gre za posle iz domena menadžerskega vodenja in sicer tisti posli kateri kažejo "kdo je najmočnejši v šoli", toda to so tudi posli kateri so tudi najbolj izpostavljeni sodbi raznih javnosti, ter jih verjetno tudi zaradi tega direktorji manj delegirajo.

Pri usporejanju odgovorov direktorjev, pomočnikov direktorjev, pedagogov, in profesorjev je ustanovljeno da obstaja določena razlika, oziroma najmanj se delegiranja poslov v šoli zavedajo profesorji. Po povprečnih vrednostih se profesorji zavedajo, da direktor delegira samo: *Rutinske in administrativne posle*, ter *Sodelovanje s strankami in starši*. To Fullan (1992) tolmači z opažanjem da: "*Učilnice izoliraju učitelje*", toda jaz bi dodala da otutujenju profesorjev doprinaša "urnik" in "šolski zvonec", kar za profesorja vsakodnevno predstavlja brezuslovno delovno obvezo.

Raziskava je pokazala, da je delegiranje prepoznavno kot proces v srednjih šolah od vseh štirih skupin izprašancev. Potvrjena je hipoteza da direktor šole največ poslov in nalog delegira pomočnik direktorja - **segment C**, in to od vse štiri skupine izprašancev. Navadno je procedura, da direktor šole najbolj pogosto zbira pomočnika direktorja in to iz vrst profesorjev, svojih kolegov. To je razumljivo ker je znano, da direktorji zbirajo za pomočnika osebo s katero bo lahko prvenstveno uspešno sodeloval in za katero so sigurni da poseduje strokovnost, sposobnost in večine katere bo lahko iskoristil za uspešno delo šole. Ravno tako je pomočnik direktorja vsakodnevno bližje profesorjem, drugim zaposlenim, kakor tudi učencem in samim tem raspolaga z več informacij važnih za delo šole, vse to doprinaša da pomočnik direktorja ima boljšo sposobnost prinošanja dobrih in hitrih odločb.

Ta raziskava ni zajela vse zaposlene ki delajo v školi, toda potrebno je poudariti, da se posli lahko delegirajo tudi sekretarju in finančnem uradniku, oziroma tudi vsem drugim zaposlenim v školi, toda intenziteta toga delegiranja je manjša kar je raziskava pokazala.

Ko gre za razloge zaradi česa direktor delegira posle in naloge - **segment E** vse štiri skupine izprašancev se je strinjalo, da so to skoraj vsi tisti ki so dani v vprašalniku. Tako lahko zaključimo, da je tudi hipoteza da direktorji en del poslov delegirajo svojim sodelavcem ker verjamejo v sposobnost sodelavcev je tukaj potrjena, kakor tudi to, da lahko zaključimo, da hipoteza, da ima direktor več časa za opravljanje drugih nalog ni potrjena, oziroma, da je zavrnjena ker se je najmanj izprašancev opredelilo za ta razlog. Tukaj se opravičeno lahko postavi vprašanje zakaj so skoraj vse trditve označene kot razlog zaradi česa direktor delegira, oziroma, ali je rezultat analize prepričanje

izprašancev da so to resnični razlogi za proces delegiranja ali je to rezultat njihovega mnenja da bi to morali biti razlogi za proces delegiranja.

Raziskava je potrdila hipotezo, da direktorji motiviraju sodelavce za prevzemanje delegiranih nalog - **segment F**, ker so vse štiri skupine izprašancev soglasne in skoraj popolnoma zavrniule trditev št. 6. da direktor sodelavce ne motivira nikdar. Direktor motivira sodelavce tako da: Sodelavcu da do znanja da ima večjo odgovornost, Sodelavcu da do znanja, da dela važen važen posel. To gre v prid trditvi katero sta navedla Možina in autorji (2002:473) da nematerijalno usmereni posamezniki smatraju, da ljudje delajo zato da bi bili važnejši. Karakteristično je da so se vse štiri skupine izprašancev strinjale, da direktor sodelavce ne motivira s povečevanjem plać. Na podlagi tega se lahko zaključi, da je finančna motivacija izostala, in sicer zaradi tega ker šole nimaju finančnih sredsev za ta namen. To se lahko potrdi če se pogleda načrt Budžeta Tuzlanskog kantona za to leto. Zaradi zelo težke situacije v Budžetu kantona niso načrtovana sredstva za finančno motiviranje ne samo za področje izobraževanja temveč niti za druga področja katera se financirajo iz sredstev Kantona. Iz tega izhaja, da če izostane finančna motivacija takrat direktorju ostane na raspolago samo moralna oblika motivacije s katero po mojem mišljenju samo pri zaposlenem entuzijastu se lahko doseže polna angažiranost za delo. Ali kakor navajajo Možina in autorji (2002:473) nematerijalno usmereni posamezniki smatraju, da ljudje delajo zato da bi bili važnejši.

Torej lahko konstatiramo, da su pridobljeni rezultati pokazali, da je delegiranje v srednjih šolah znano, ali vseeno smo dobili samo osnovno, začetno sliko o delegiranju, oziroma nismo prišli do podatkov o delegiranju kot procesu ki je znan na nivoju šole.

Raziskava je pokazala da direktorji šol delegirajo svoje naloge, toda postavlja se vprašanje ali gre vedno za delegiranje ali samo kontrolirajo naloge in ali se delegiranje odvija bolj po "inerciji", ter da v resnici niti direktorji šol niti ostali zaposleni niso seznanjeni z suštino tega procesa. Smatram, da bi popolnejši odgovor na to vprašanje lahko dala še ena raziskava v srednjih šolah katere bi bilo potrebno usmeriti tako, da da odgovore na vprašanja tipa: Kaj za zaposlene pomeni delegiranje pooblastil in poslov. Kako se delegirajo posli in pooblastila zaposlenim in kako se preverjajo rezultati. Potrebno je tudi raziskati koliko so pripravljeni zaposleni prevzeti delegirano delo in pooblastilo. Ali se izvaja analiza procesa delegiranja in kako. Kaj direktor prevzema ko ustanovi da je delegirana naloga narejena napačno. Kaj za direktorja predstavlja zavraćanje delegirane naloge in kaj v te situaciji predvzame. Šele ko dobimo odgovore na ta vprašanja bomo imeli kompletnejšo sliko o delegiranju v srednjih šolah Tuzlanskega kantona.