

НАСТАВНО-НАУЧНОМ ВЕЋУ  
ФИЛОЗОФСКОГ ФАКУЛТЕТА УНИВЕРЗИТЕТА У БЕОГРАДУ

Наставно-научно веће Филозофског факултета у Београду на XV редовној седници одржаној 21.12.2017. године изабрало нас је у Комисију за оцену и одбрану докторске дисертације под називом **ЛИДЕРСКИ СТИЛ НАСТАВНИКА И ЕФЕКТИВНОСТ НАСТАВЕ**, докторанда Драгане Јовановић, асистента на Филозофском факултету у Нишу. Пошто смо проучили поднету дисертацију, у могућности смо да поднесемо Већу следећи

ИЗВЕШТАЈ

**Основни подаци о кандидату и дисертацији**

Драгана Јовановић рођена је у Чачку 1982. године. Основно образовање стекла је у Гучи, а средњу Медицинску школу завршила је у Чачку. Стекла је диплому основних студија педагогије на Филозофском факултету у Нишу 2007. године одбранивши дипломски рад „Дидактичка анализа циљева и садржаја разредне наставе“ са оценом 10. У фебруару 2008. године уписала је докторске студије на Филозофском факултету Универзитета у Београду на Одељењу за педагогију и андрагогију и успешно положила све испите и друге обавезе предвиђене програмом докторских студија.

Од октобра 2008. године запослена је у звању асистента на Филозофском факултету у Нишу (Департман за педагогију), за ужу научну област Педагогија (Општа педагогија и Породична педагогија), а реизабрана у исто звање 2012. године. У досадашњем раду осим предмета за које је бирана изводила је и часове вежби из других предмета: Увод у педагогију, Основи педагогије, Детињство, култура и васпитање, Рад са децом са потребом за посебном друштвеном подршком, Породица и васпитно-образовне установе, Методика рада педагога у предшколским установама, Педагошка превенција поремећаја у понашању, Педагогија родитељства, Андрагогија и Педагогија на нематичним департманима. Остали послови које је реализовала на Филозофском факултету у Нишу су следећи: секретар Департмана за педагогију (школске 2009/10. године), учесник у припреми материјала за акредитацију основних, мастер и докторских

студија педагогије, члан комисија за припрему и реализацију пријемних испита на основним и мастер академским студијама педагогије.

Као истраживач, ангажована је на пројекту Филозофског факултета у Нишу под називом „Индикатори и модели усклађивања породичних и пословних улога“ (бр. 179002), за циклус истраживања од 2011. године. Овај пројекат финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије. У периоду од 2012. до 2015. године обављала је функцију секретара пројекта, при чему је реализовала све неопходне административно-техничке послове везане за рад на пројекту.

У оквиру стручног усавршавања Драгана Јовановић је 2017. године похађала програм обуке „НТЦ систем учења – развој креативног и функционалног размишљања”, који је одобрен од стране Завода за унапређивање образовања и васпитања, број 570/151/2016.

Учествовала је на више научних скупова организованих у Србији и иностранству, а до сада је објавила укупно 23 рада, самостално или у коауторству, у часописима и зборницима, како домаћег тако и међународног карактера. Неке од тих радова наводимо овде:

- Matejević, M., J. Todorović & D. Jovanović (2015). Traditional and contemporary in assesment of family relationships of students of University of Niš. In: T. Petrović Trifunović, S. Milutinović Bojanić, & G. Pudar Draško (eds): *MIND THE GAP(S): Family, Socialization and Gender* (185-196). Belgrade: Institute for Philosophy and Social Theory, Center for Ethics, Law and Applied Philosophy. **M14**
- Jovanović, D. & M. Ćirić (2016). Benefits of transformational leadership in the context of education, *The European Proceedings of Social and Behavioral Sciences* (ЕрSbBS), Vol. 16, pp. 496-503 ISSN 2357-1330 **M14**
- Kopas Vukašinović, E. i D. Jovanović (2009). Disabled children in society; u E. Kopas Vukašinović (прir): *Perspektive kvalitetnog razvoja predškolskog deteta* (114-130). Jagodina: Pedagoški fakultet. **M14**
- Јевтић, Б., и Д. Јовановић (2009). Информатичка писменост – кључна компетенција педагога у друштву знања и учења; у М. Даниловић и С. Попов (прir): *Технологија, информатика и образовање за друштво знања и учења* (544-551). Нови Сад: Факултет Техничких наука, Београд: ИПИ. **M33**
- Jovanović, D. & M. Matejević (2015). Leadership styles and educational outcomes – Review and analysis of some researches; In A. Farunza, T. Ciulei & A. Sandu (eds): *Transdisciplinarity and Communicative Action* (383-393). Italy: Medimond-Monduzzi Editore International Proceedings Division. **M33**
- Јовановић, Д. (2009). Карактер међуљудских односа у школи и положај ученика у наставном процесу; у Т. Стефановић Станојевић, С. Видановић и В. Анђелковић (прir): *Образовање и развој* (37-54). Ниш: Филозофски факултет. **M44**
- Јовановић, Д., Г. Ракић Бајић и М. Тошић (2013). Структура узорка с обзиром на варијабле које се тичу породице и посла; у В. Хедрих, Ј. Тодоровић и М.

- Ристић (ур): *Односи на послу и у породици у Србији почетком XXI века* (281-298). Ниш: Филозофски факултет. **M44**
- Белић, М. & Д. Јовановић (2015). Повезаност између традиционалне улоге жене и физичког насиља у породици; у Димитријевић, Б. (ур): *Наука и савремени универзитет 4* (77-86). Ниш: Филозофски факултет. **M44**
- Matejević, M. & D. Jovanović (2011). The functionality of families with children with special needs from the systemic perspective, *Facta Universitatis Series: Philosophy, Sociology, Psychology and History*, 10 (1), 57 – 66. **M52**
- Matejević, M. & D. Jovanović (2014). How students estimate family relationships and competent parenting, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 149, 547-552. **M52**
- Matejević, M., D. Jovanović, & M. Plić (2015). Patterns of family functioning and parenting styles of adolescents with depressive reactios, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol.185, 234-239. **M52**
- Jovanović, D. & M. Ćirić (2017). Methodological specific of comparative research in education, *Facta Universitatis Series: Teaching, Learning and Teacher Education*, 1(1), 33 – 42. **M53**
- Јовановић, Д. (2010). О менаџменту образовања (приказ књиге), *Годишак за педагогију*, 1(1), 185-191. **(приказ)**

Докторска дисертација Драгане Јовановић **ЛИДЕРСКИ СТИЛ НАСТАВНИКА И ЕФЕКТИВНОСТ НАСТАВЕ** написана је на укупно 362 стране са литературом и прилозима. Основни текст дисертације написан је на 278 страна и има следећу структуру: Увод (1-3); Теоријски оквир истраживања (4-190); Методолошки оквир истраживања (191-213); Анализа и интерпретација резултата истраживања (214-266); Закључци и педагошке импликације (267-277) и садржи укупно 41 табелу и 4 схематска приказа. У списку коришћене литературе (278-323) садржана је обимна библиографска грађа, а највећи број референци чине савремени истраживачки радови на енглеском језику. На самом крају рада дати су Прилози (324-345) који садрже коришћене инструменте, дозволе и пропратна писма, и биографија кандидаткиње (346-347).

### **Предмет и циљ дисертације**

Након идентификовања проблема истраживања одређен је и обухватно описан предмет самог истраживања. Предмет истраживања у овој дисертацији је *повезаност лидерског стила наставника и ефективности наставе из перспективе ученика*.

У складу са теоријским оквиром истраживања и формулацијом предмета истраживања дефинисани су *појмови* који су од суштинског значаја за истраживање: педагошко лидерство, лидерски стил наставника, ефективност наставе, повољна клима за учење и ангажованост ученика у настави.

*Циљ истраживања био је испитивање повезаности лидерског стила наставника са ефективношћу наставе изражене показатељима повољне климе за учење и показатељима ангажованости ученика у настави. У односу на овако формулисан циљ истраживања конкретизовани су следећи задаци истраживања:*

1. Утврдити ученичке перцепције карактеристика лидерског стила наставника (трансформациони, трансакциони и пасивно-избегавајући стил).

2. Испитати повезаност компоненти лидерског стила наставника (трансформационог, трансакционог и пасивно-избегавајућег) са ефективношћу наставе изражене показатељима повољне климе за учење.

3. Испитати повезаност компоненти лидерског стила наставника (трансформационог, трансакционог и пасивно-избегавајућег) са ефективношћу наставе изражене показатељима ангажованости ученика у настави.

4. Испитати повезаност ученичке перцепције компоненти лидерског стила наставника са социодемографским карактеристикама ученика (пол, тип школе, образовни смер, школски успех и економски статус).

### **Основне хипотезе од којих се полазило у истраживању**

У односу на остварену теоријску оријентацију и формулисане задатке истраживања, конституисане су две *опште хипотезе*:

1. Претпоставља се да постоји повезаност лидерског стила наставника и ефективности наставе изражене показатељима повољне климе за учење.

2. Претпоставља се да постоји повезаност лидерског стила наставника и ефективности наставе изражене показатељима ангажованости ученика у настави.

Такође, формулисане су и *посебне хипотезе*:

1.1. Претпоставља се да ученици перципирају трансформациони лидерски стил наставника као доминирајући.

1.2. Претпоставља се да постоји позитивна корелација између компоненти трансформационог лидерског стила наставника (идеализован утицај, идеализовано понашање, инспирациона мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално уважавање) и показатеља повољне климе за учење (брижности, контролисања, појашњавања, захтевања, стимулисања, дискутовања и консолидације).

1.3. Претпоставља се да постоји негативна корелација између компоненти трансакционог (потенцијалне награде и управљање путем изузетка – активно) и пасивно-избегавајућег лидерског стила наставника (управљање путем изузетка – пасивно и *laissez faire*) и показатеља повољне климе за учење.

1.4. Претпоставља се да постоји позитивна корелација између компоненти трансформационог лидерског стила наставника (идеализован утицај, идеализовано понашање, инспирациона мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално уважавање) и показатеља ангажованости ученика у настави (поверења, кооперативности, амбициозности, савесности и задовољства).

1.5. Претпоставља се да постоји негативна корелација између компоненти трансакционог (потенцијалне награде и управљање путем изузетка – активно) и пасивно-избегавајућег лидерског стила наставника (управљање путем изузетка – пасивно и *laissez faire*) и показатеља ангажованости ученика у настави.

1.6. Претпоставља се да постоји повезаност ученичких перцепција појединих компоненти лидерског стила наставника и социодемографских карактеристика ученика (пол, тип школе, образовни смер, школски успех и економски статус).

### **Кратак опис садржаја дисертације**

Кључне делове докторске дисертације представљају: теоријски оквир истраживања, методолошки оквир истраживања, анализа и интерпретација резултата истраживања и закључци и педагошке импликације.

Теоријски оквир истраживања структуриран је по поглављима, а свако поглавље подељено је на више потпоглавља, чиме се постигло адекватно структурирање садржаја неопходно у приступу овако сложеној и недовољно истраженој теми.

У првом делу теоријског оквира истраживања разматрају се питања еволутивних карактеристика и одређења појма лидерство, са посебним нагласком на концепту лидерства у наукама о образовању и недостатку консензуса међу истраживачима око егзактног значења овог појма и његове теоријске утемељености. Поред тога, кроз историјски приказ традиционалних и савремених теоријских приступа лидерству значајан осврт учињен је у погледу анализе ефективних лидерских стилова у наставном раду, то јест, трансформационог и

трансакционог лидерства. У другом поглављу теоријског оквира рада студиозно се проучава питање педагошке ефективности, уз фокусирање на наставника као кључног чиниоца ефективне наставе. Такође, у овом поглављу представљена су три истакнута модела ефективности наставе и учења: модел Шарлот Данијелсон, модел Роберта Марзана и модел Роналда Фергусона. У трећем поглављу кандидаткиња се фокусира на питање развојног тока и различите покушаје дефинисања концепата повољне климе за учење и ангажованости ученика у настави, чиме се отварају и питања њихове мултидимензионалне природе. У четвртном поглављу детаљно је описана суштина Трипод концептуалног модела ефективности наставе и учења Роналда Фергусона који представља једну од полазних основа истраживања. Обрађене су мере перцепције ефективности наставника изражене показатељима повољне климе за учење и показатељима ангажованости ученика у настави. На крају теоријског дела рада приказани су налази релевантних истраживања. Како проблематика лидерства наставника и ефективности наставе представља недовољно истраживано подручје, кандидаткиња се опредељује за представљање оних истраживања која се тичу ефеката савремених лидерских стилова наставника на различитим нивоима образовања, али и на најважније доприносе у проучавању ефективности наставе.

Методолошки оквир истраживања обухвата одређење предмета истраживања и дефинисање основних појмова, дефинисање циља и конкретизацију задатака истраживања, постављање општих и посебних хипотеза истраживања, дефинисање и опис варијабли истраживања (зависне, независне и контролне), опис основних карактеристика одабраног узорка, детаљан опис примењених метода, техника и инструмената истраживања, опис основних карактеристика истраживања, истицање значаја истраживања, наведене и објашњене технике обраде добијених података и детаљан опис тока и организација истраживања.

У трећем делу, према редоследу постављених задатака истраживања и хипотеза, прегледно и систематично презентују се налази истраживања и интерпретирају са становишта утврђених теоријских полазишта.

У дисертацији је добијена емпиријска потврда опште хипотезе о постојању повезаности лидерског стила наставника и ефективности наставе изражене показатељима повољне климе за учење. Повољна клима за учење

повезана је са испољавањем трансформационог лидерског стила. Утврђене су позитивне корелације између свих компоненти трансформационог лидерског стила наставника и свих пет показатеља повољне климе за учење (посебно се издвојила компонента интелектуалне стимулације у односу на све остале компоненте трансформационог лидерства наставника, према вредностима добијених корелација). Такође, лидерска пракса наставника, попут успостављања продуктивних трансакција са ученицима, може допринети унапређењу климе за учење и опште атмосфере у разреду. Утврђене су позитивне корелације компоненти трансакционог лидерског стила и појединих показатеља повољне климе за учење (компонента контингентног награђивања посебно се истакла према вредностима корелација). Апатично понашање наставника не води повољној клими за учење: утврђена је негативна повезаност компоненти пасивно-избегавајућег лидерства наставника са показатељима повољне климе за учење.

Добијени резултати потврђују претпоставку о постојању повезаности лидерског стила наставника и ефикасности наставе изражене показатељима ангажованости ученика у настави. Трансформационо лидерство наставника промовише ангажованост: утврђена је позитивна повезаност између већине карактеристика трансформационог лидерског стила наставника (идеализован утицај – атрибуција, инспирациона мотивација, интелектуална стимулација и индивидуално уважавање), са показатељима ангажованости ученика у настави и учењу (поверење, кооперативност, амбициозност, савесност, задовољство). Практика трансакционог лидерства значајно објашњава ангажованост ученика у настави и учењу: утврђена је позитивна повезаност свих компоненти трансакционог лидерства наставника и показатеља ангажованости ученика у настави. Присуство пасивно-избегавајућег лидерства у наставном раду имплицира дезангажованост ученика: утврђена је негативна повезаност карактеристика пасивно-избегавајућег лидерства наставника и показатеља ангажованости у настави.

Претпоставка о постојању повезаности ученичких перцепција појединих компоненти лидерског стила наставника и социодемографских карактеристика (пол, тип школе, образовни смер, школски успех и економски статус) није у потпуности емпиријски потврђена. Утврђено је следеће: полна структура испитаника партиципира у перцепцији лидерских стилова (израженост

компоненти интелектуалне стимулације и инспирационе мотивације трансформационог лидерства, као и активног управљања изузетком и контингентног награђивања, највише се очитаву у перцепцијама ученица, док у перцепцијама ученика такав статус завређује нелидерски чинилац), перципирање компоненти лидерских стилова наставника у извесном смислу повезано је са типом школе коју ученици похађају (компоненте трансформационог и трансакционог лидерства израженије су у општеобразовним школама у односу на стручне, док такав тренд није присутан код пасивно-избегавајућег лидерског стила, то јест вредности просечних рангова су веома ниске), перципирање компоненти лидерских стилова наставника у извесном смислу повезано је са образовним смером ученика (компоненте трансформационог и трансакционог лидерства најзаступљеније су у гимназији, а најмање заступљене у правно-пословној школи; компоненте пасивно-избегавајућег лидерства највише практикују наставници у туристичко-угоститељској школи а најмање у гимназији и медицинској школи), школски успех ученика може имати значајан удео у перцепцији лидерства наставника (перципирање компоненти трансформационог и трансакционог лидерства позитивно корелира са школским успехом ученика; корелација перципиране *laissez faire* компоненте са школским успехом ученика негативна је и статистички значајна, а перцепција пасивног управљања изузетком са школским успехом није повезана), и економски статус ученика нема удела у перцепцији компоненти лидерских стилова наставника (утврђена је статистички значајна и негативна корелација између активног управљања изузетком и економског статуса ученика; корелације осталих компоненти лидерских стилова са економским статусом ученика нису статистички значајне).

Представљање структуралног модела којим се приказује однос међу варијаблама чини завршни део целине са резултатима истраживања. Предложени модел трансформационо-трансакционог лидерства потврђен је као најпогоднији модел лидерског понашања наставника који обезбеђује ефективност наставе посматране кроз показатеље повољне климе за учење и показатеље ангажованости ученика у настави.

Последњу целину рада чине закључци и педагошке импликације. Поред представљања кључних резултата, у овој целини истакнут је научно-теоријски значај спроведеног истраживања и могућности за спровођење будућих



истраживања, као и допринос спроведеног истраживања наставној пракси. Рекапитулацијом свих добијених резултата указује се на предности које произилазе из праксе трансформационо-трансакционог лидерства наставника у настави, те се одређене препоруке за будуће правце истраживања и деловања крећу у смеру оснаживања лидерских капацитета и компетенција наставника који могу подстицати повољну климу за учење и већу ангажованост ученика, па самим тим омогућити виши ниво ефективности наставе. Такође, у овој целини рада наведена су и описана ограничења спроведеног истраживања и могућности њиховог превазилажења.

### **Остварени резултати и научни допринос дисертације**

Допринос истраживања реализованог у докторској дисертацији Драгане Јовановић значајан је и вишеструк, како за област педагогије и андрагогије, тако и за области других научних дисциплина. Опредељеност за проучавање лидерства у наставном процесу, односа лидерског стила наставника и ефективности наставе, представља значајан корак у проучавању актуелне и недовољно теоријски и емпиријски истраживане теме. Посебна вредност огледа се у проучавању трансформационог и трансакционог модела лидерства у наставном процесу, што није значајније заступљено у истраживачким радовима наших аутора. Реализовањем емпиријског истраживања које је било засновано на интердисциплинарном приступу кандидаткиња је значајно допринела бољем разумевању самог концепта педагошког лидерства, аналитичнијем сагледавању лидерства наставника, његове ефективности у наставном процесу и ефективности наставе. За реализацију емпиријског истраживања наметнула се потреба за превођењем, иновирањем и адаптацијом оригиналних инструмената нашем културном и педагошком контексту, те се овако развијени инструменти могу користити и на другим нивоима образовања, али и модификовати за испитивање у сродним областима, што представља значајан методолошки допринос рада. Емпиријски је потврђена и претпоставка о постојању повезаности између лидерског стила наставника и ефективности наставе изражене показатељима повољне климе за учење као и показатељима ангажованости ученика у настави. Проучавањем трансформационо-трансакционог модела лидерства наставника и ефективности наставе у контексту средњег образовања указано је како на

концептуалне тако и на емпиријске специфичности које теорије трансформационог и трансакционог лидерства испољавају у новом контексту. Такође, у овом раду указује се на значај евалуација ученика у процени ефективности наставе и на могућност имплементације лидерства као критеријума њеног мерења.

У обради теме коришћена је одабрана литература на српском и енглеском језику која се састоји од 773 библиографске јединице, а коју чине научни радови од националног и међународног значаја који омогућавају увид у савремена истраживања педагошког лидерства. Избор литературе указује на савремен и свестран приступ проучавању предмета истраживања. У закључку су прегледно изложени сви резултати, односно закључци истраживања и педагошке импликације.

У дисертацији има и питања која се могу на другачији начин тумачити и образлагати, њима је могуће прићи и из других аналитичких равни, нека од истраживачких питања су могла бити детаљаније разјашњена, а могу се поставити и нека питања која се односе на начин приказа и поузданост добијених резултата. Због тога кандидаткиња на крају даје смернице за будућа истраживања, ради детаљнијег и поузданијег сагледавања и утврђивања улоге и значаја педагошког лидерства наставника за ефикасност наставе.

Кандидаткиња сугерише да би тежиште неких будућих истраживања у овој области требало да буде у испитивању утицаја лидерских стилова наставника у одређеним областима наставе на ефективност наставе, чиме би се дошло до сазнања о подручјима наставног рада наставника која треба унапредити, али и сазнања о карактеристикама њиховог педагошког лидерства. Како би се добио дубљи и објективнији увид у феномен лидерства наставника, његове могућности и снаге, кандидаткиња сматра да би од значаја било у евалуације укључити више страна, то јест перцепције ученика, родитеља и самих наставника, које би требало допунити опсервацијама и спровођењем студија случаја. Поред тога, како је ово истраживање показало да пракса трансформационо-трансакционог лидерства наставника доприноси ефективности наставе, кандидаткиња сматра да би будућа деловања требало усмерити ка оснаживању лидерских капацитета и компетенција наставника, те износи нека потенцијална решења.

У својој докторској дисертацији Драгана Јовановић ослонац је имала у адекватном процењивању научне заснованости и практичне релевантности истраживаног проблема, кроз академску слободу у суочавању са новим, некохерентним и интердисциплинарним проблемом истраживања, користећи сазнања из више научних дисциплина, као и умеће критичке анализе и интерпретације добијених резултата и педагошко сагледавање и проучавање савремених модела лидерства. На тај начин, кандидаткиња је допринела бољем разумевању и разјашњавању сложене улоге лидерства наставника у ефективности наставе. Оваквим приступом кандидаткиња је успешно реализовала постављене задатке истраживања.

### **Закључак**

На основу изложеног, Комисија оцењује да докторска дисертација Драгане Јовановић, под насловом **ЛИДЕРСКИ СТИЛ НАСТАВНИКА И ЕФЕКТИВНОСТ НАСТАВЕ**, испуњава све услове који се овој врсти радова постављају и предлаже Наставно-научном већу Филозофског факултета у Београду да је прихвати и одобри усмену одбрану.

У Београду, 17. јануара 2018. године.

КОМИСИЈА:

---

др Радован Антонијевић, редовни професор (ментор)  
(Филозофски факултет Универзитета у Београду)

---

др Шефика Алибабић, редовни професор  
(Филозофски факултет Универзитета у Београду)

---

др Наташа Вујисић Живковић, редовни професор  
(Филозофски факултет Универзитета у Београду)

---

др Александар Тадић, доцент  
(Филозофски факултет Универзитета у Београду)