

Efektivna komunikacija direktora s učesnicima odgojno-obrazovnog procesa

Semir Šejtanić, Mustafa Džafić

SAŽETAK: Aktivnosti direktora škole veoma su složene i kompleksne tako da predstavljaju veoma važan resurs savremenih škola. Direktori rukovode školom i poslovima preko svojih kolega nastavnika, te ih usmjeravaju ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Nove uloge direktora škole odnose se na cjeloživotno učenje s ciljem usavršavanja i razvijanja novih kompetencija za efikasno rukovođenje školom.

Da bi uspješno ostvario rukovodne funkcije u administrativnom i pedagoškom području rada škole, direktor mora imati odgovarajuće kompetencije i kvalitetnu demokratsku i otvorenu dvosmjernu komunikaciju. Kompetencije direktora uključuju bogat inventar znanja, sposobnosti, vještina i vrijednosti koje bi svaki direktor trebao posjedovati da bi uspješno ostvario ciljeve, zadaće i program rada škole i druge zakonom predviđene obaveze.

S menadžerskog aspekta, komunikacija je ključni proces koji leži u osnovi svih vidova organizacionih operacija i jedna je od najvažnijih vještina menadžera škole koja u velikoj mjeri determiniše njegov uspjeh. U radu se govori o značaju kvalitetne komunikacije direktora škole kao i o vrstama komuniciranja s učesnicima odgojno-obrazovnog procesa. Ako menadžer nije sposoban da komunicira sa svojim zaposlenicima i učenicima, tada ni najbolja strategija ili plan ništa ne vrijede. Komunikacija je osnova međuljudskih odnosa u školi.

Ključne riječi: *komunikacija, strateško komuniciranje, direktor*

Effective Communication of Principals with the Participants of the Educational Process

ABSTRACT: The activities of the school principal are very complicated and complex so they present an important source of modern schools. The principals manage the school and jobs of their fellow teachers and direct them towards achieving the set goals. The new roles of school principals are life-long learning with the aim of developing new competencies for the effective management of the school.

In order to successfully achieve leadership roles in the administrative and pedagogical area of school work, the principal should have the appropriate competence and good democratic and open two-way communication. Competencies of a principal include rich knowledge, abilities, skills and values that each principal should possess in order to successfully realise the objectives, tasks and work programme of the school and other obligations stipulated by the Law.

From the managerial aspect communication is a key process that underlies all aspects of organizational operations and is one of the most important skills of school managers which largely determines their success. The paper discusses the importance of good communication of school principals as well as the types of communication with the participants of the educational process. If a manager is unable to communicate with their employees and students, then even the best strategy or plan are not worth anything. Communication is the basis of human relationships in school.

Keywords: *communication, strategic communication, principal*

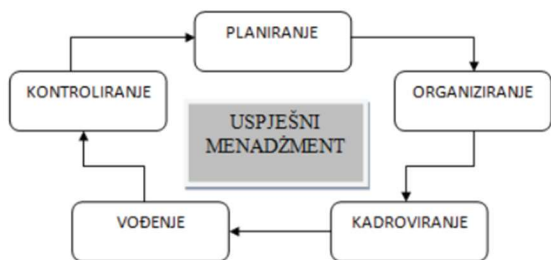
UVOD

Menadžerska uloga direktora je dolaziti do određenih informacija na vrijeme kako bi mogao donijeti najbolje odluke u organizovanju odgojno-obrazovne djelatnosti, a da bi došao do informacija neophodna je komunikacija. Uspješnost direktora je nezamisliva bez komunikacije koja mora biti efikasna i efektivna, demokratska i otvorena. Efektivna komunikacija kreira atmosferu koja je prožeta povjerenjem, u kojoj svaki čovjek zadovoljava svoje potrebe, osjeća se sigurno,

slobodno i gdje vladaju saradnički. Chester Barnard, poznati teoretičar menadžmenta, je definisao tri funkcije direktora:

1. „da sprovede sistem komunikacije u organizaciji,
2. da utječe na ljude da obavljaju svoj posao što bolje mogu, i
3. da formuliše i definiše razloge organizacije“ (Mašić, Babić, Boljanović, Dobrijević i Veselinović, 2010, str. 86).

Iz ovog definisanja vidljiv je značaj komunikacije za direktora škole kao i očiglednost, s obzirom da veliki dio svog vremena direktor utroši na komunikaciju. Komunikacija podiže moral time što direktor svoje kolege zaposlenike informiše, obezbjeđuje informacije koje su im potrebne radi boljeg donošenja odluka i olakšava koordiniranje napora čitave škole. Komunikacija je sredstvo kojim možemo da ubjeđujemo, informišemo, motivišemo i vodimo pojedince prema grupnom cilju. Suština grupnih napora je saradnja, a ključ za saradnju je komunikacija. Uspješan direktor mora biti menadžer i sposoban za međuljudsku komunikaciju. Za uspješno obavljanje procesa menadžementa bitna je komunikacija koja se proteže kroz sve funkcije tog procesa.



Grafički prikaz 1. Uspješnost menadžementa (Wehrich i Koontz, 1994, str. 15-17)

Savremeni pristup ovoj funkciji se ostvaruje kroz TQM (Total Quality Management). Direktor posjeduje kontrolne tačke na svakom radnom mjestu i organizaciji kao cjelini i čini vrh procesa kontrole. Komunikacija je bitan dio koji se proteže kroz svih pet funkcija menadžementa. Direktor škole mora da posjeduje i sposobnosti strateškog komuniciranja. Iako pojam strateškog komuniciranja može da ukazuje na to da to komuniciranje gubi spontanost, cilj mi je pokazati da svaka komunikacija, prirodno, i ne mora da ostvari unaprijed i jasno postavljen cilj. Ipak, postoji mnogo situacija u složenom procesu rukovođenja kada je suštinski važno dovesti određeni proces komunikacije do željenog cilja. U tom smislu i govorimo o strateškom komuniciranju. Budući da je direktor u poziciji da predstavlja izvor mnogih i različitih informacija koje treba da uputi i podijeli različitim stranama sa kojima komunicira (kolegama, učenicima, roditeljima...), navest ćemo neke indikatore kvaliteta informacije koje su dio strateškog komuniciranja:

1. jasnoća (za primaoca informacije) – da li će razumjeti informaciju?
2. dostupnost – da li će ona stići do svih do kojih treba da stigne?
3. pravovremenost – da li se informacija šalje u pravo vrijeme (ni previše rano, ni previše kasno)?
4. pouzdanost – da li je informacija tačna, dobijena iz pouzdanih izvora?
5. relevantnost – da li je ona zaista značajna za one kojima je šaljeno?

Različiti izvori, tačke gledišta - da li informacija uključuje u sebe više izvora (Bogojević, Backović i Kovačević, 2007, str. 52)?

Strateška komunikacija je planirana i na rezultat usmjerena komunikacija, a ne bilo koja komunikacija. Ona je efektivna (podstiče rezultat), prilagođena

(odgovara potrebama onih s kojima se komunicira) i pravovremena (prava informacija u pravo vrijeme). Konačno, ona unapređuje uspješnost jedne škole.

ZNAČAJ KVALITENE KOMUNIKACIJE DIREKTORA ŠKOLE

Menadžerski posao direktora škole je veoma složen i odgovoran. Složenost menadžerske djelatnosti zahtijeva interdisciplinarni pristup u istraživanju. U tom smislu, prema nekim autorima menadžerske djelatnosti, obuhvataju najmanje četiri dimenzije. To su: „aktivnosti, odnosno faze menadžment procesa, koje obuhvataju planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu; razvoj misli o upravljanju, čime je obuhvaćeno poznavanje osnovnih dostignuća najvažnijih pravaca i pristupa menadžmentu; eksterni utjecaji iz okruženja, kao što su društveni pritisci, strategija kao reakcija na potrebe konkurenata i zahtjeve potrošača, politički utjecaji, ekonomska situacija, finansijski faktori, i tome slično, i interni faktori iz organizacije, kakvi su organizaciono ili korporativno ponašanje, kultura, sistem informisanja, međuljudski odnosi, lične vrijednosti, etičke vrijednosti i norme organizacije, itd.“ (Baron, 1998, str.205-206).

Zahtjevi koji se svakodnevno pojavljuju s razvojem škole odnose se na nove uloge direktora škole i cjeloživotno učenje s ciljem usavršavanja i razvijanja novih kompetencija za efikasno rukovođenje školom. Od direktora škola očekuje se da imaju sveobuhvatno humanističko znanje, impresivne komunikacijske vještine i vještine liderstva (Habaci, 2013, str. 269). Školski menadžeri direktno utječu na izgradnju pozitivnog ili negativnog duha škole, podstiču na saradnju i timski rad, motivišu svoje kolege da se stručno usavršavaju uz istovremeno podsticanje i afirmaciju timskog rada i delegiranje obaveza što podrazumijeva individualnu i timsku odgovornost. Uloga direktora koji vodi školu bitno se mijenja u odnosu na tradicionalni pristup upravljanju i rukovođenju. „Moderni direktori trebaju biti u mogućnosti da se uključe za preuzimanje različitih uloga. Širina funkcije direktora varira od jedne do druge zemlje, ali im je zajedničko:

- Upravljanje nastavnim osobljem i biti njihov servis,
- Njegovanje dobrih odnosa s lokalnom zajednicom,
- Definisane prepoznatljivog etosa škole i
- Promicanje dobre nastave prakse i kreiranje obrazovnih promjena“ (Pascal, 2001, str. 32).

Kvaliteta škole je u sve većoj mjeri ovisna o direktoru, njegovoj osposobljenosti za menadžment, stručnoj pedagoškoj osposobljenosti i karakteristikama njegove ličnosti. Oni preuzimaju aktivnu ulogu profesionalnog menadžera koji se treba brinuti o ljudskim, fizičkim i finansijskim resursima u funkciji ostvarivanja ciljeva i zadaće škole.

Komunikacija direktora s učenicima ostvaruje se kroz kulturno-umjetnički program, priredbe, sekcije i druge aktivnosti, ali i kroz individualne razgovore, kada to situacija zahtijeva. Uspjeh škole i cjelokupne realizacije odgojno-obrazovnog procesa u većoj mjeri zavisi od stepena uspješnosti razmjene informacija s ljudima kako unutar, tako i izvan škole. Vođenje ljudi je

svakako najsloženija i najsuptilnija funkcija rukovođenja. Komunikacija je važna za uspješnost ostvarivanja svih funkcija rukovođenja. Ona je, ne samo prenos informacija u školi, već sredstvo povezivanja ljudi na ostvarivanju zajedničkog cilja. Direktor mora strogo voditi računa o tome, stvarajući adekvatni komunikacijski sistem škole i okruženja. Komunikacija predstavlja krvotok organizacije škole. S obzirom na rečeno, možemo izvesti zaključak o kompleksnosti i raznovrsnosti školske komunikacije u kojoj je uloga direktora škole nezaobilazna.

VRSTE KOMUNIKACIJE DIREKTORA ŠKOLE

U svom radu direktori škola koriste nekoliko različitih tipova komunikacije. Svaka vrsta igra važnu ulogu efektivnosti direktora škole. Organizaciju komunikacije direktora škole možemo podijeliti na:

- Formalnu i neformalnu, s obzirom na pristup komunikaciji;
- Internu i eksternu, s obzirom na kanale komuniciranja; i
- Komunikaciju prema dolje i komunikaciju prema gore, s obzirom na komandni lanac komuniciranja.

Formalna komunikacija direktora škole odnosi se na prijenos poruke od nekoga ko je na menadžerskoj poziciji (direktora) prema zaposlenom koji je njegov podređeni. Komuniciranje predstavlja primjer ovog vida komunikacije. Tako školski menadžeri, primjera radi, svojim zaposlenima mogu slati e-mail, davati uputstva i naloge za obavljanje određenih poslova. Dakle, svaka komunikacija koja se obavlja u okviru propisanog radnog programa škole smatra se formalnom komunikacijom.

Neformalna komunikacija direktora škole je komunikacija koja nije definisana prema strukturnoj hijerarhiji školske organizacije. Kada zaposlenici i direktor međusobno razgovaraju u zbornici, u prolazu, na hodnicima i sl., to predstavlja neformalnu komunikaciju. „Neformalni sistem komunikacije ispunjava dva cilja organizacije: omogućava službenicima da zadovolje svoju potrebu za društvenom interakcijom i poboljšava radni učinak organizacije kreirajući alternativne i često brže kanale komunikacije.“ (Radojica, 2002., str. 449) Neformalna komunikacija ima poseban značaj za razvoj novih kreativnih ideja zaposlenika, kao i stvaranje slobodnog prostora za njihove inicijative i prijedloge. Direktor kroz neformalnu komunikaciju može da sazna dosta informacija koje su važne za uspjeh škole, ali i za zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zaposlenika. Od stepene slobode i osjećaja sigurnosti i uvažavanja svakog zaposlenika u mnogome zavisi i uspjeh institucije.

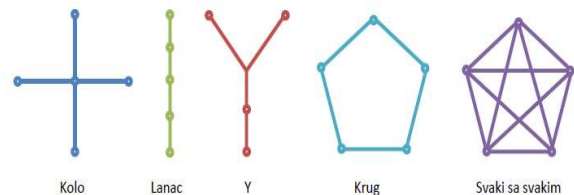
Formalno i neformalno komuniciranje formira komunikacionu mrežu unutar škole. Berlogar (1999) navodi tri uzroka koji zapravo razvijaju radne uloge i međusobna odvajanja članova u mreži, a nastaju interakcijom zaposlenih: linkovi, struktura i sadržaj. Njih karakterišu tri mogućnosti:

- simetrija, tj. ekvivalent za razmjenu informacija između osoba koji su u interakciji,
- snaga koja se odnosi na učestalost i trajanje interakcije između pojedinaca, i

- reciprocitet, tj. stepen sporazuma između članova organizacije i sopstvenih veza u koje su uključeni.

Najčešći oblici komunikacionih mreža prema Kavčiču (2002) su:

1. lanac – komunikacija se odvija od jednog do drugog člana duž lanca,
2. krug – komunikacija je lančana, ali je kružnog oblika,
3. kolo, svi sa svima – komunikacija u svim smjerovima,
4. višekanalno
5. Y – komunikacija najčešće teče od vrha ka dnu. Ova mreža je odraz visokoformalnog hijerarhijskog komunikacijskog sistema direktora.



Grafički prikaz 2. Vrste mreža (White iBednar, 1986, str. 413)

Interna komunikacija odnosi se na slanje i razmjenu ideja i informacija kanalima koji postoje unutar organizacije. Ovaj vid komunikacije najčešće nas asocira na organizacionu komunikaciju škole. Primjeri ove vrste komunikacije su i sastanci odjeljenjskog vijeća i sastanci nastavničkog vijeća sjednice školskog odbora, vijeća roditelja i učenika, razni govori na školskim priredbama, kao i telefonski razgovori koje direktor službeno obavlja s institucijama.

Eksterna komunikacija direktora podrazumijeva smislenu razmjenu informacija prijenosom poruka između škole kao organizacije i njenih glavnih eksternih saradničkih i inspekcijskih institucija, kao što su npr. ministarstva obrazovanja, pedagoški zavodi, različite vrste državnih institucija, kao i nevladine organizacije.

Prema komunikacijskom toku, organizacionu komunikaciju školskog menadžera možemo podijeliti na komunikaciju nadolje i komunikaciju nagore.

Komunikacija nadolje. Odluke na nivou škole najčešće se donose od strane direktora škole, tj. organa rukovođenja, ili školskog odbora, tj. organa upravljanja, i zatim se kreću nadolje, ka zaposlenima (nastavnicima i stručnim saradnicima) koji sprovedu donesene odluke i ispunjavaju date zadatke. Najveći broj poruka koje se šalju ovim komunikacijskim smjerom imaju za cilj da pomognu zaposlenicima da efikasno obave svoj dio posla. Komunikacija nadolje koristi se za izdavanje zaduženja od strane školskog menadžera, pružanje potrebnih informacija zaposlenima, koordiniranje rada zaposlenih, kao i provjeru uspješnosti njihovog rada.

Chester Barnard prvi je uspostavio vezu komunikacije s autoritetom i prema njemu ljudi se okupljaju u organizacije da postignu ciljeve koje kao pojedinci ne mogu ostvariti. Međutim, dok slijede ciljeve organizacije, moraju da zadovolje i sopstvene potrebe. Tako je Barnard (prema Dessler, 2007, str. 13) i došao do svoje centralne teze: „Preduzeće (škola)

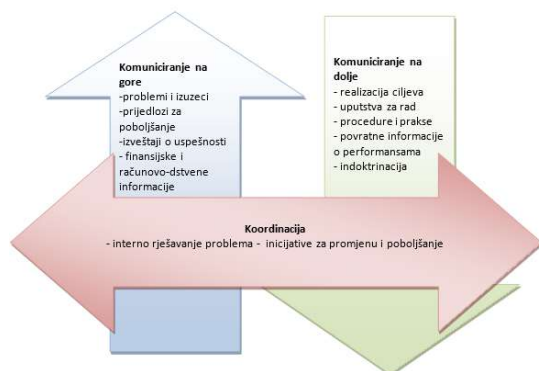
može da funkcionira efikasno i opstane samo kada se ciljevi organizacije drže u ravnoteži s potrebama pojedinaca koji rade u njoj." On je utvrdio sljedeće principe komunikacije:

- „Potrebno je da svi bez izuzetka znaju kanale za komunikaciju;
- svako mora podnositi izvještaj nekome i svako mora biti nadređen nekome;
- linije komunikacije moraju biti što kraće i što direktnije;
- obično treba koristiti uspostavljeni kanal za komunikacije;
- pojedinci koji se nalaze na položajima preko kojih prolazi komunikacija moraju biti kompetentni;
- linije komunikacija ne treba prekidati;
- treba potvrditi autentičnost svakog čina komunikacije.“ (Barnard, 1938, str. 175-180)

Ključna karika u ovoj komunikaciji je direktor škole. On je onaj koji inicira najvažnije poruke i koji se brine o efikasnosti komuniciranja s potčinjenim.

Komunikacija prema gore je ona koja se odvija suprotno u odnosu na komandni lanac. To je komunikacija u kojoj poruke idu od podređenih ka nadređenim. Da bi riješili neki školski problem i donijeli pravu odluku u pravo vrijeme, školski menadžeri moraju da znaju šta se događa u njihovoj ustanovi. Radi svoje potpune informisanosti, školskim menadžerima su neophodne tačne i aktuelne informacije o aktivnostima iz života i rada škole i zaposlenika. Komunikacija prema gore je značajna za uspješan rad škole. Ona ohrabruje i podstiče nastavnike i stručne saradnike škole da participiraju u procesu donošenja odluka i da prihvataju korisne ideje. „Komunikacija nagore je komunikacija od zaposlenih do menadžera i od njene zastupljenosti i obima zavisit će i stepen otvorenosti, povjerenja i saradnje koji oslikava datu organizacionu kulturu.“ (Mašić i sar., 2010, str. 325) Komunikacija prema gore predst povratnu spregu značajnu u komuniciranju u kojoj zaposleni šalju povratne informacije kao što su:

- informacije o pojedincima, njihovom radu i problemima;
- informacije o ostalim članovima grupe i njihovim problemima;
- procjene i projekcije šta treba raditi i kako treba raditi.



Grafički prikaz 3. Vrste komunikacijskih nivoa (Dimovski, Penger, Škerlavaj, i Žnidaršič, 2005, str. 242)

Veoma uspješan način za prevazilaženje problema u komuniciranju su otvoreni i česti razgovori direktora škole i nastavnika. Za uspješno komuniciranje potrebne su razumljive i jasne informacije koje obezbjeđuju da ne dođe do različitih tumačenja podataka sadržanih u njima.

VJEŠTINE KOMUNICIRANJA DIREKTORA ŠKOLE

Snaga organizacije uglavnom ovisi o menadžerskoj komunikaciji i sposobnosti direktora. Bez kvalitetnoga menadžera organizacija neće ispuniti svoju zadaću. "Uprava uključuje koordinaciju i nadzor radne aktivnosti drugima, tako da se njihove aktivnosti završe uspješno i učinkovito." (Robbins, 2009, str. 10) Iako pozicija direktora škole ponekad nosi sa sobom i određenu moć, a nekad i višak ili zloupotrebu te moći, jako je važno da direktori budu svjesni da ta pozicija ne daje za pravo da budu direktivni, arogantni, da po svaku cijenu nastoje da svoje kolege mijenjaju u pravcu u kojem misle da treba. U takvoj komunikaciji direktori najčešće počinju da primjenjuju određene „alatke“ koje su sve drugo samo ne efektivno komuniciranje. U literaturi (Robbins, 2009, str. 8) se navodi tzv. „sedam komunikacijskih grešaka“ koje se sastoje u sljedećem: kritikuju, okrivljuju, jadaju se, prigovaraju, prijete, kažnjavaju i potkupljuju. Osnovna funkcija samog obrazovanja oslanja se gotovo isključivo na komunikaciju. Menadžer škole ne može organizovati zaposlenike, njihovu kontrolu i koordinaciju bez efikasne komunikacije (Ijaiya, 2000).

U situacijama u kojima izaberu neke od ovih navika najčešće vode razgovore koji mogu imati težak ishod koji se direktno reflektuje na odnos sa sagovornikom. Svaka od ovih navika rezultira lošim uspjehom komunikacije i stvaranjem nepovjerenja na realaciji školski menadžer – zaposlenik.

Puno bolji rezultati komuniciranja mogu se postići ako upotrebljavaju druge navike koje će rezultirati postizanjem cilja i očuvanjem dobrih odnosa. To su: slušanje, podržavanje, ohrabivanje, poštovanje, povjerenje, prihvatanje, pregovaranje o onome u čemu se slažu. Komunikacijske vještine predstavljaju vještine koje uključuju sve načine prijenosa poruka između komunikatora, npr. pisanu komunikaciju, komunikaciju putem masovnih medija, ali i vještinu interpersonalne komunikacije. One predstavljaju pojam nadređen pojmu koji se odnosi na vještine interpersonalne komunikacije. U komunikaciji sa zaposlenicima direktori ne smiju praviti greške, a ako uvide da su ih jednom napravili, u budućnosti ih ne smiju ponavljati. Veoma je važno istaći značaj pohvale zaposlenika. Pohvalom motiviraju zaposlenike da bolje i kvalitetnije rade svoj posao.

Međusobni odnos određuje ponašanje osoba koje u njemu učestvuju. Odnos direktor – nastavnik može imati i elemente ličnog, a njegova uspješnost najviše zavisi od toga koliko se prepoznaju i uvažavaju međusobne granice.

Da bi ostvario dobar komunikacijski odnos sa zaposlenicima direktor škole bi trebao:

- saslušati kolegu, roditelja ili učenika;
- u toku govora svjesno praviti pauze;

- ignorisati lični momenat i zanemarivati pretjerano emocionalno reagovanje;
- koristiti miran, staložen i sigurni ton u komunikaciji;
- imati aktivan odnos tokom komunikacije, argumentovan i samouvjeren, bez povlačenja;
- voditi računa o držanju tijela, gledanju sagovornika;
- analizirati – upoređivati argumente za i protiv;
- postizati dogovor i kompromis.

Specifičnost odnosa direktor – učenik je neravnopravnost u znanju, mentalnoj i fizičkoj zrelosti, iskustvu. To pred direktora stavlja posebnu odgovornost u komuniciranju. Ako se zna da naši učenici još uvijek nisu dovoljno osposobljeni da budu subjekti u odgojno-obrazovnom procesu, pa samim tim ni u komunikaciji, onda je najveća odgovornost upravo odraslih u školi, na čelu s direktorom, da pomognu da se razvija reciprocitet u komunikaciji djece i odraslih. U svim ovim vrstama komunikacija direktor mora biti model ili uzor komunikacijskih vještina. Kroz sve faze svog djelovanja u školi, od planiranja i organizovanja, pa do praćenja, direktor mora pronalaziti prave riječi za angažovano uključivanje nastavnika, djece i roditelja u aktivnosti u školi, za razumijevanje problema na relaciji nastavnik - učenik, za nezadovoljstvo roditelja tretmanom svog djeteta u školi, za neobjektivnost i pristrasnost i sl. Važne kompetencije u tom procesu su: samosvijest, samopouzdanje, samokontrola i empatija rukovodioca. Za efektivnu komunikaciju potrebne su nam emocionalne kompetencije i vještine u vođenju razgovora

ZAKLJUČAK

Komuniciranje je osnovni model socijalne interakcije između svih učesnika odgojno-obrazovnog procesa koji omogućava međusobno sporazumijevanje, koordiniranje i kooperaciju njihovih zajedničkih aktivnosti. Mnogi problemi i poteškoće u školi nastaju zbog nedostatka adekvatne, uspješne i kvalitetne komunikacije. U komunikaciji sa zaposlenicima, direktori ne smiju praviti greške, a ako uvide da su ih jednom napravili, u budućnosti ih ne smiju ponavljati. Veoma je važno istaći značaj pohvale zaposlenika. Pohvalom motiviraju zaposlenike da bolje i kvalitetnije rade svoj posao. Kvaliteta škole je u sve većoj mjeri ovisna o direktoru, njegovoj osposobljenosti za menadžment i komunikaciji sa zaposlenicima kao i o stručno pedagoškoj osposobljenosti i karakteristikama

njegove ličnosti. Za kvalitetno i uspješno komuniciranje direktora sa svim učesnicima odgojno-obrazovnog procesa (nastavnici, učenici, roditelji) potrebne su razumljive i jasne informacije koje obezbjeđuju da ne dođe do različitih tumačenja podataka sadržanih u njima.

LITERATURA

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bogojević, D., Backović, A. i Kovačević, Lj. (ur.) (2007). *Zbornik radova direktora*. Podgorica: Zavod za školstvo.

Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.

Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. i Žnidaršič, J. (2005). *Učeka se organizacija: Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.

Habaci, Ć. (2013). Communication and speech factors in effective educational administration. U: A. Kilinç i A. Şahin (ur.), *Speech training* (str. 265-275). Ankara: Pegem Akademi.

Ijaiya, N. Y. S. (2000). Communication in school management. U: D. O. Durosaro i S. Ogun-saju (ur.), *The craft of educational management*. Ilorin: Haytee Press.

Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Mašić, B., Babić, L., Boljanović, J., Dobrijević, G. i Veselinović, S. (2010). *Menadžment; Principi, koncepti i procesi*. Beograd: Univerzitet u Singidunu.

Radojica, J. (2002). *Menadžment*. Istočno Sarajevo: Institut za ekonomiku i razvoj RS.

Robbins, S. (2009). Seven communication mistakes managers make. Harvard Business Review. Preuzeto sa: <http://blogs.hbr.org/2009/03/seven-communication-mistakes-m/>

Wehrich, H. i Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.

White, D. i Bednar, D. (1986). *Organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.

INFORMACIJE O AUTORIMA

Semir Šejtanić

Nastavnički fakultet Univerziteta „Džemal Bijedić“ u Mostaru
e-mail: semir.sejtanic@unmo.ba

Mustafa Džafić

Osnovna škola „Mustafa Ejubović-Šejh Jujo“ Mostar
e-mail: mmmustafa_3@hotmail.com