

*А. Милојевић, Е. Марковић, С. Милојковић*

**Проф. др Александар Милојевић,**  
Учитељски факултет, Лепосавић  
**Мр Емилија Марковић**  
Учитељски факултет, Лепосавић  
**Славко Милојковић**  
Национална служба за запошљавање, Ниш

## **РУКОВОЂЕЊЕ ШКОЛОМ**

***Апстракт:** Проблем руковођења представља значајан проблем психологије међуљудских односа. Он има своје консеквенце на мотивисање људи за рад у свим сферама.*

*Руководиоци школа имају специфичан задатак да управљају не само радом школе, већ и да подижу њен углед у средини у којој она егзистира, поготово у данашње време, када и школа почиње да на неки начин "излази на тржиште", и почиње да тежи да задобије ученике и буде конкурентна.*

*У овом истраживању бавили смо се основним облицима руковођења, аутократским, демократским и интегративним стилом руковођења. Задатак истраживања је био да се утврди који од ових стилова преферирају учитељи и наставници у основним школама.*

*Резултати истраживања показују да је најомиљенији демократски, а најмање омиљен аутократски стил руковођења.*

**Кључне речи:** руковођење, моћ, стилови руковођења, школа

## **УВОД**

Проблем руковођења одавно се теоријски разматра због значаја који по својој природи има. Он има значајну употребну вредност, јер је процес руковођења присутан у свим областима рада, али се такође рефлектује у области међуљудских односа, јер се управо ту и манифестује.

Код нас се за процес руковођења користи више различитих термина. То су менаџмент, вођење или лидерство и руковођење. Понекад разлика између ових синонима није потпуно јасна. Али можемо рећи да је менаџмент низ процеса који омогућавају да сложени систем људи и

технологије функционише без проблема. То је (пре свега) процес који се одвија кроз неколико функција, а то су: планирање, организовање, кадровска политика, вођење и контрола. Према Ковију (Covey, 2000), менаџмент се бави контролом, логистиком и ефикасношћу.

Лидерство подразумева низ процеса који превасходно креирају организације или их прилагођавају променљивим околностима. Лидерство подразумева постојање две стране, лидере и следбенике и представља активност на обликовању понашања запосљених у креирању културе предузећа. Диркес и остали (Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka I., 2001) одређујући лидерство сматрају да је:

1. лидерство социјални процес;
2. одлучујући квалитет овог процеса утицај који се може остварити различито, персуазивном елоквенцијом или личним примером;
3. процес укључивање интеракције учесника у којој су сви и лидери и следбеници. Оваква интеракција ствара двосмеран процес утицаја између лидера и следбеника.
4. Процес има различите резултате најочигледније у постигнућу организационих циљева. Али, настају и последице као што су обавезивање индивидуе у организацији и њеним циљевима, повећање групне кохезије и учвршћивање или промена организационе културе.

У суштини, лидерство дефинише будућност креирајући визију и усмеравајући људе у правцу досезања визије, мотивишући их за остварење постављеног циља. При том, вредности и циљеви које прокламује визија морају бити прихваћене као своје од стране већине људи у организацији.

Руковођење обухвата и менаџмент и лидерство. Оно се може посматрати са различитих аспеката. Пре свега, као процес који обухвата активности и функције које руковођењу припадају, тј. кроз активности и функције које су карактеристичне за особу на позицији руководиоца. Али са психолошког становишта говори се о вођењу, тј. о руководиоцу као особи која има утицаја да утиче на понашање других чланова групе.

Истичући да су активности руковођења пре свега нормативна ствар, обзиромна то да су прописане као норме, а да начин њиховог извршавања зависи од тога како ће руководиоца интерпретирати нормиране активности, као и од услова у ситуацији Петковић и Јовановић (Петковић, Јовановић, 2001) истичу следеће садржаје руковођења

*А. Милојевић, Е. Марковић, С. Милојковић*

-*интерпретирање*, начин на који руководилац опажа стварност, радне ситуације, што превасходно зависи од информација којима располаже;

-*обликовање*, које се односи на планирање и прављење стратегије за остваривање датих планова;

-*мобилизација*, мотивисање радника како би усмерили своје понашање ка остварењу задатих циљева;

-*инспирација*, стварање повољне климе и добрих међуљудских односа у организацији.

За Адигеса (Адигес, 1994), руковођење садржи четири улоге, од којих свака мора бити испуњена, да би било успешно. Истичући да је суштина у подударању менаџерског посла и стила руковођења у односу на ситуацију, он истиче следеће функције руковођења:

-*произвођачка*~ која мора имати знања и способности, пре свега, да се увиди када су постигнути крајњи циљеви, јер је задатак да организација функционише једнако или боље од конкуренције;

-*администраторска* - улога руководиоца да планирају, координирају активности и контролишу њихово извршавање. Важна им је продуктивност, али и управљање људима;

-*предузетничка* - која тражи већу слободу у одлучивању, одређивању циљева и вођењу политике предузећа. Руководилац мора имати способност процењивања ситуације и њеног мењања, као и способност флексибилне промене циљева и начина њиховог остваривања. Овај руководилац је креативни самопокретач који препознаје нови ток акције и уме да ризикује. Али, за успешно деловање, ове три функције још нису довољне. Докле је год власт у рукама произвођача, администратора, предузетника, постоји опасност да његовим нестанком нестане и организација. За њен трајни опстанак потребна је још једна функција. А то је:

-*интегративна*- руководилац циљеве појединаца усаглашава са циљевима групе, почиње да се ради тимски, а предузетништво постаје групно. Група више не зависи од једног појединца, већ је у стању да сама препознаје токове и одређује правце деловања. Руководилац постаје само члан групе, једнак као и други.

У складу са савременим схватањем руковођења у коме циљ руководиоца треба да буде да људи осете значај и смисао посла који раде. Деминг каже да је циљ руковођења "унапређење радног учинка човека и машине, унапређење квалитета, повећање производње и паралелно с тим,

омогућавање радницима да се осете поносним на свој допринос". Спрингер иде још даље говорећи да циљ руковођења није у обављању послова, већ је основни задатак руководиоца да мотивише људе да реактивирају своје способности уз преузимање самоодговорности, а онда ће и посао бити обављен.

Свако руковођење је засновано на некој врсти моћи. При том се углавном помињу *легитимна* моћ, заснована на формалној позицији, *референтна* моћ која је заснована на позитивном односу подређених према вођи, *моћ награђивања*, *моћ кажњавања*, *експертска* моћ, а у последње време и *моћ информисаности*.

Кови (Covey, 2000) истиче да је много важније уместо на вође усмерити пажњу на следбенике и на питање зашто они следе вођу. Одговор налази у моћи и наводи три њена облика:

-*моћ присиле* заснована на страху вођином, да неће наићи на послушност, а следбеника да ће трпети негативне последице ако се не повинују налогу. Ова моћ је лабилна;

-*практична моћ* је заснована на обећаним привилегијама за очекивано понашање. Утемељена је на осећању једнакости, праведности. Следбеници следе вођу све док су уверени да су за то адекватно награђени. И ова моћ је реактивна.

-*оправдана моћ* је утемељена на поверењу и на квалитету и јединствености сваког односа. Постоји узајамно поштовање и веровање вођа у следбеника једних у друге, а следбеници прате вођу зато што то желе, независно од тога хоће ли последице по њих бити добре или лоше. Утицај је проактиван и означава континуирано доношење одлука на бази усађених вредности.

Слично овом концепту моћи и Ли (Lee, 1998, стр. 82-152) полазећи од тезе да је моћ сама по себи неутрална (ни добра, ни лоша, мада наша осећања везана за моћ могу бити таква јер је некима моћ све, а неки би да је избегну), и да је моћ само потенцијал да се утиче на друге на овај или онај начин наводи постојање три врсте моћи:

-*моћ принуде* користи страх ради успостављања контроле на коју се и ослања. Принуда се не користи ради утицаја на друге, већ ради присиљавања да се повинују захтевима и натерају на послушност репресивним средствима;

-*моћ користи* заснована је на размени, поштењу и остваривању двоструке користи. Овај модел добитник-добитник заснован је на слободи

и независности. Сваки учесник у сваком тренутку може напустити однос ако процени да му он више не одговара;

-*моћ принципа* слична је оправданој моћи. Квалитет односа, подстицај, мотиви, осећања, па и добијени резултати овде су другачији. Основу моћи принципа чине част, поштовање, поверење, што је изнад размене добити. Моћ заснована на принципима води активном животу, етичком понашању, самоконтроли и трансформацији. Утицај проистиче из прихваћених вредности, заједничких аспирација и исказаног интегритета, Овакав утицај може трајати и дуже од живота.

Све се чешће долази до закључка да се моћ гради њеним дељењем са другима. Стајер (Stayer, према Bovee, Thil, Wood, Dovel, 1993, стр. 471) каже: "Права моћ је у задобијању оданости. Права моћ произилази из њеног преношења другима који су у бољој позицији да ураде ствари од вас самих." Моћ сама по себи не покреће организације. То чини њена промишљена употреба.

Други значајан психолошки проблем везан за руковођење јесте проблем мотивације. Сам утицај на друге људе поставља питање мотивације. Централни проблем руководиоца јесте како да мотивише људе да га следе. У овоме ће му сигурно помоћи моћ којом располаже, али и различити људи ће различито реаговати на примену одређених типова моћи. Најчешћи типови реаговања јесу приврженост, повиновање и отпор. Најмоћнији облици моћи су референтска и експертска моћ и оне најпре могу произвести приврженост. Међутим, у неким ситуацијама и други облици моћи могу бити ефикасни и дати добре радне резултате. У критичним моментима принуда може бити ефикасна. Моћ награђивања може помоћи у раду са људима који немају довољно самопоуздања и које награда мотивише.

Да би руководиоца могао да реагује адекватно у односу на своје подређене, а у циљу постизања оптималних резултата, он треба да их добро познаје. Без тог упознавања, он не може да закључи о њиховим доминантним потребама, о карактеристикама личности, а управо према овоме треба одредити однос према људима. Ако се препозна какав ће однос према неком појединцу произвести његово значајно ангажовање у послу, добар део проблема мотивисања је решен.

Многи аутори данас, истичући да је тешко да један човек у себи носи све оно што је потребно да задовољи успешно руковођење, говоре о потреби формирања тимова и о менаџерским тимовима. У том концепту појединци остварују поједине улоге и функције менаџмента, али извршење свих задатака и функција припада тиму. Зато се препоручује да водећи

менаџери окупљају око себе способне и стручне сараднике (чланове тима) који ће својим саветима допринети успешном вођењу. Дракер истиче да водећи човек не може бити било ко. Он мора поседовати низ особина и способности, а то су пре свега способност анализирања, селектовања информација, способност тражења алтернативних решења, брзина, одлучност, храброст, интуиција, разумевање апстрактних појмова, бројки и рачуна, способност перцепције и процењивања људи, разумевање људи итд.

Гворећи специфично о директорима школа М. Ратковић наводи да он мора бити и менаџер и лидер истовремено. Он мора имати јасну визију и мисију развоја школе, мора бити добар организатор и бољи од својих колега у вођењу ученика и наставника и процесима планирања и организовања васпитно-образовног рада. С. Качапор додаје да "то мора бити особа високих људских квалитета која познаје друштвено-политичка кретања и место и функцију школе у друштвеном систему".

Задатак директора школе јесте да обезбеди ефикасан рад, али и да ради на подизању угледа школе у средини у којој она егзистира, посебно данас када маркетинг образовне установе игра значајну улогу у придобијању ученика или студената. То значи да директор осим интерне мора да обезбеди и ефикасну екстерну комуникацију. Сем тога, он мора да води школу у правцу сталне трансформације, како би пратио све наступајуће промене. Да би био праћен од стране колега, он треба да поседује оно што се означава као референтна моћ.

Треба, међутим имати у виду и то да различите етапе у развоју школе траже и различите типове руководиоца. Није све једно да ли је школа тек у формирању, или је већ у некој стабилној фази развоја, или запада у кризу. Зубербухлер (Zuberbuhler, према Вилотијевић, М., 1993, стр187-191) наводи да постоји пет типова директора школа који одговарају фазама у развоју школе. У фази *изграђивања* када се организација тек успоставља школа тражи руководиоца "пионира" лидерског типа који је предузимљив, има идеје, веровање, спреман је на ризик, има способност предвиђања и има визију о развоју и где треба стићи. Друга фаза развоја означена као фаза *раста* тражи директора "махера" који је активан, одговоран, али би се пре могао означити као административни, него као визионарски тип.. Он није спреман на ризике, већ се држи устаљених процедура. У фази *диференцијације* најпогоднији тип је директор "стратег" кога одликује аналитичност и који може бити спреман на ризик, уколико поседује довољну количину релевантних информација. Он је систематичан и окренут ка будућности. Захваљујући креативним идејама има способност разрађивања стратегије развоја.. Уколико школа упадне у кризу, онда јој је

потребна трансформација. Ова фаза је названа *консолидацијом*. За њу је потребан директор типа "тренера" који подржава тимски рад. Уме да координира добру комуникацију међу људима, има способност препознавања креативних потенцијала других људи и да мотивише њихово испољавање. Они имају способност и да мотивишу људе за прихватање нових модела понашања, који су неопходни за превазилажење кризе.

Постоје различити приступи руковођењу, почев од приступа црта личности, преко бихејвиоралних, ситуационих, контингентних, до приступа који говоре преваходно о лидерству. На њима су засновани и различити стилови руковођења. У овом раду бавићемо се са три стила руковођења, при чему су два од њих најраније откривени стилови *аутократски* и *демократски* стил. Они су одабрани јер се велики број других стилова руковођења у основи може свести на ова два. Трећи, *интегративни* стил припада ситуационом приступу. Чињеница је да ни један стил руковођења није универзално најбољи и препоручљив за примену у свакој ситуацији. Стили руковођења припадају међуљудским односима, а људско понашање је променљива категорија. Ово од директора захтева способност анализе, процењивања, много комуникације и предвиђања туђег понашања.

Ауторитарно руковођење одликује се тиме да вођа има централну улогу у групи. Сам доноси све одлуке и има сву власт. Како вођа сам одлучује о свему, опстанак чланова групе зависи од њега. Комуникације постоје само на линији руководиоца-подређени и обратно, док се улаже напор да комуникације међу члановима групе нема. Ово не погодује повољној групној атмосфери, тако да чврстих односа међу члановима групе нема. Ако се овакав руководиоца повуче из групе, група се најчешће распада. Да би се одржао овакав руководиоца окупља око себе групу чланова која овакво руковођење прихвата. Тиме се ствара раздор у групи и плодно тле за појаву конфликта (према Бојановићу, 1995).

Демократски стил руковођења одликује се укључивањем запослених у процес одлучивања и одређивања циљева организације. Демократски вођа настоји да предвиди, спречи или разрешава већ настале конфликте. И у оваквим групама има конфликта, али су они последица различитих мишљења чланова групе, а не понашања вође у циљу одржања властите позиције. Демократски вођа поспешује добре односе у групи подстичући комуникацију у свим правцима и стварајући услове за реализовање воље већине чланова групе. По повлачењу оваквог вође, група обично и даље успешно функционише, јер су формирани чврсти односи у њој.

Интегративни стил руковођења карактерише обједињавање појединих елемената претходна два стила. Добрим делом, он је одређен ситуационим факторима. Руководилац успоставља свој однос према запосленима зависно од ситуације. Ситуација одређује степен учешћа подређених у процесу одлучивања, организовања посла и размени мишљења, а такође и однос руководиоца према начину мотивисања подређених, упућивању у посао и начину контроле обављања посла.

## МЕТОД

Ово истраживање је спроведено на пригодном узорку од 108 просветних радника (учитеља, наставника, професора и директора школа) у школама на територији Ниша и Књажевца.

У овом истраживању желели смо да утврдимо који стил руковођења у највећој мери преферирају просветни радници. Очекујемо да ће учитељи и наставници преферирати демократски стил руковођења у високом степену.

За потребе овог истраживања коришћен је Упитник АСЕ-2, који представља форму упитника о преференцијама стилова руковођења, а који је прилагођен специфичностима руковођења у школским установама. Упитник се састоји од три скале са по 12 ајтема. Скале мере преференције аутократског, демократског и интегративног стила руковођења. Упитник је дат у виду петостепене скале Ликертовог типа. Одговори су оцењивани са максималних 5 поена за "потпуно се слажем" до минималног 1 поен за "уопште се не слажем".

За обраду података рађена је значајност разлика између аритметичких средина за међусобно поређене парове. Такође рађена је и фреквенција броја случајева у три категорије одређене према перцентилном рангу. Фреквенције су рађене за групе испод 30-ог перцентиала која означава ниско присуство преференције одређеног стила руковођења, групу између 30-ог и 70-ог перцентиала која означава просечан ниво преференције одређеног стила и групу преко 70-ог перцентиала која означава високу преференцију одређеног стила руковођења.

## РЕЗУЛТАТИ

Резултати приказани у табели 1 нам показују да је утврђена значајна разлика између аритметичких средина све три групе парова и то на нивоу 0.00, што представља потпуну значајност.



*А. Милојевић, Е. Марковић, С. Милојковић*

Табела 1. Значајност разлика аритметичких средина за поређене парове стилова руковођења

	<b>Н</b>	<b>АС</b>	<b>СД</b>
АУТОКР	108	36.7870	8.9129
ДЕМОКР	108	53.3796	3.8807
ИНТЕГРА	108	50.3426	5.0422
УКУПНО	108		

Из дате табеле можемо видети да се демократски стил руковођења код просветних радника преферира значајно више и од аутократског и од интегративног стила, као и да се интегративни стил преферира више од аутократског стила. Најмање пожељан је аутократски, док је најпожељнији демократски стил руковођења. Ово се може објаснити специфичношћу посла учитеља и наставника. Они су ти који организују своје часове и очигледно не би волели да добијају налоге са врха везане за организацију и реализацију наставе.

Табела 2. Фреквенције случајева који припадају појединим категоријама одређеним у односу на перцентилни ранг

	ФРЕКВЕНЦИЈА		
	аутократски	демократски	интегративни
испод 30-ог перцентила	32	21	26
перцентил 30-70	44	47	49
изнад 70-ог перцентила	32	40	33

Из друге табеле можемо закључити да у односу на сва три стила, највећи број случајева у категорији ниске преференције до 30-ог перцентила припада аутократском стилу руковођења. У категорији средње преференције највећи број случајева припада интегративном, док у категорији високе преференције изнад 70-ог перцентила припада демократском стилу руковођења. И ово нам потврђује да је демократски стил омиљенији код просветних радника у односу на друга два, а да је аутократски стил најмање омиљен.

## ЗАКЉУЧАК

Овај рад представља анализу преференција стилова руковођења просветних радника . Као што смо и очекивали, просветним радницима највише одговара демократски стил руковођења. То је у складу са природом професије учитеља и у духу васпитно образовног процеса, што даље указује на чињеницу да је структура личности просветних радника усклађена са захтевима овог занимања. Дакле, можемо да закључимо да учитељи и наставници више воле форме понашања руководства које им омогућавају учешће у одлучивању, самосталност у доношењу неких одлука, договарање и добру комуникацију. Све одлуке које се тичу наставе директно утичу на њихов рад, те стога није чудно што имају потребу да у њима учествују. Осим тога, наставнички рад захтева доста креативности, а ово се не уклапа у повиновање одлукама које неко други доноси. Стога, можемо препоручити директорима школа да консултују своје раднике у процесу одлучивања везано за све оне сегменте рада који се тичу наставе.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Бојановић, Р., (1995), *Психологија међуљудских односа*, Институт за криминолошка и социолошка истраживања, Београд.
2. Bovee, L.C., Thil, V.J., Wood, B.M., Dovel, P.G., (1993), *Management, McGraw-Hill Inc*, New York.
3. Вилотијевић, М., (1993), *Организација и руковођење школом*, Научна књига, Београд.
4. Глишовић, Ј., (2003), *Развој маркетинг концепције у образовним институцијама*, Теме 2/2003.
5. Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I., (2001), *Orgizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press Ince, New York.
6. Drucker, P., (1995), *Менаџмент за будућност*, Грмеч- Привредни преглед, Београд.
7. Качапор, С., (1999), *Увод у школску педагогију*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд.
8. Lee, B., (1998), *Моћ принципа- Часно утицање*, Пословни систем "Грмеч", Београд.
9. Михаиловић, Д., Ристић, С., (2006), *Менаџмент- људска страна*, Факултет техничких наука, Нови Сад.
10. Петковић М., Јовановић, М., (2001), *Организационо понашање*, Мегатренд- Универзитет примењених наука, Београд.
11. Ратковић, М., (2005), *Способнима место директора и декана*, Мисао 16/17.
12. Covey, S., (2000), *Принципи успешног лидерства*, Грмеч- Привредни преглед, Београд.

*A. Milojević, E. Marković, C. Milojković*

**Aleksandar Milojević, PhD**

Faculty of Teacher Training, Leposavić

**Emilija Marković, mr**

Faculty of Teacher Training, Leposavić

**Slavko Milojević**

National Service for Employment, Niš

## **SCHOOL MANAGEMENT**

***Abstract:** The problem of management is a significant problem of psychology of interpersonal relations. It has its own consequences on motivation of people to work in all areas.*

*School managers have specific tasks not only to manage work of the school, but also to build its reputation within its environment, particularly in today's conditions, when school also is present 'on the market' in a way and craves to be concurrent.*

*In this research we have dealt with basic forms of leadership, autocratic, democratic and integrative style of managing. The aim of our research was to find out which style was preferred by the teachers and lecturers in primary schools.*

*Results of our research show that the democratic style of management is the most favourite one while the autocratic style is the least preferred.*

**Key words:** management, power, styles of school management