

Милка Ољача, Светлана Костовић, Софија Гарифали
Филозофски факултет Универзитета у Новом Саду
cios@eunet.rs

УДК 371.005.95
Оригиналан научни рад

КАРАКТЕРИСТИКЕ ЛИДЕРСТВА И ПРОЦЕСА ПОЖЕЉНИХ ВРЕДНОСНИХ ОРИЈЕНТАЦИЈА У МЕНАЏМЕНТУ ШКОЛЕ¹

Овај рад је посвећен проучавању карактеристика процеса менаџмента и лидерства у савременим школама Војводине. У раду се испитују ставови наставника према карактеристикама постојећег менаџмента, као и жељене или вредносне оријентације лидерства. Испитује спремност наставника да самостално и аутономно преузму одговорност у процесу одлучивања. У раду је коришћен прилагођен Денисонов модел за утврђивање карактеристика лидерства, и односа наставника према тим карактеристикама.

Кључне речи: лидерство, вредности, лидер.

УВОД

Лидерство је један од концепата о коме се највише дискутовало у вези процеса управљања и роковођења школом (Bass В.1995; Bass В. 1990 (1.); Bass В. 1990(2); Bass В. 1990 (3) стр. 19-31). Постоје различити приступи и велики број теорија лидерства. Ворд (Word, 2005) дефинише лидерство као вршење утицаја и усмеравање постигнућа чланова групе према постизању циљева организације. Лидери (Alban-Metcalfе,J.& Alimo-Metcalfе,В.2007) су они који имају јасну визију развоја организације, воде личним примером и тако мотивишу друге да их следе. У том процесу долазе до изражаја њихове личне карактеристике, као што су уверења, вредности, морал, карактер, знање и вештине.

Како се концепт лидерства огледа у нашем школству? Према Закону о систему образовања и васпитања у Србији (2003, 2004), радом школе руководи

¹ Овај рад настао у оквиру пројекта 179010, Квалитет образовног система Србије у Европској перспективи, КОССЕП, који финансира Министарство за науку и образовање СР Србије.

директор и одговоран је за законитост рада и успешно обављање делатности школе као установе. Осим послова утврђених законом и статутом установе, обавезе директора су да: планира и организује остваривање програма образовања и васпитања; стара се о осигурању квалитета и унапређивању образовно-васпитног рада; стара се о остваривању развојног плана установе; организује педагошко-инструктивни увид и надзор и предузима мере за унапређивање и усавршавање рада наставника, васпитача и стручних сарадника; планира стручно

усавршавање запослених; предузима мере ради извршавања налога просветног инспектора и просветног саветника, као и у случају недоличног понашања запосленог и његовог негативног утицаја на ученике стара се о благовременом обавештавању запослених.

У овом раду истраживање је било усмерено на утврђивање карактеристика лидерства у школи (Alexander W. & George P. 1981), односа наставника према тим карактеристикама и карактеристике организационе културе.

Методе које су коришћене у истраживању су аналитичко–дескриптивна, аналитичко–синтетичка и индуктивно–дедуктивна.

Дескриптивно истраживање било је усмерено на утврђивање степена односа између променљивих од интереса за лидерство и организациону културу.

Дескриптивна студија има за циљ да опише тренутни статус феномена и да покаже шта се дешава у односу лидерства и организационе културе школе.

Корелациона анализа се користи да се испита у којој мери разлике у области лидерства корелирају са организационом културом.

На основу корелационе анализе, дванаест стилова лидерства стављамо у корелациони однос са организационом културом школе (Alvesson, M. & Sveningsson, S.2008, Alvesson, M. 2002).

ИНСТРУМЕНТИ ИСТРАЖИВАЊА

Емпиријско истраживање изведено је коришћењем следећих инструмената:

1. Упитник за испитивање лидерства– *The Denison Leadership Development Survey*, DLDS и упитник за испитивање карактеристика организационе

климе у школи.

ТОК ИСТРАЖИВАЊА И ОБРАДА ПОДАТАКА

Истраживање је извршено током 2010-2011 године. Истраживач је електронским путем доставио упитнике одабраним средњим школама у Воводини. Наставницима који су учествовали у истраживању дата су упутства како да попуне упитнике. Упитници нису потписивани, већ су били анонимни. Време дато за попуњавање оба упитника, Упитника о организационој култури, и Упитника о лидерству, је било 60 минута. За попуњавање упитника, наставници су имали између 30 и 45 минута. Мали број упитника није попуњен правилно или су враћени празни – 3 упитника. У свих 16 школа, укупно 14 наставника није желело да попуњава упитнике.

За обраду података коришћени су поступци дескриптивне статистике и статистике закључивања:

- Технике дескриптивне статистике (фреквенције, проценти, аритметичка средина, стандардна девијација)
- Статистика закључивања обухватала је корелативне технике за утврђивање степена и смера повезаности независне и зависне варијабле (Пирсонов коефицијенат корелације), t – тест и анализу варијансе за утврђиване значајности разлика између аритметичких средина.

Статистичке анализе рађене су у оквиру статистичког пакета SPSS 13.0 (Statistical Package for The Social Sciences) for Windows.

Узорак је био намерни и обухвата 413 наставника и директора основних школа у Војводини.

За истраживање је коришћен Денисон упитник за лидерство (DLDS) који се састоји од 96 тврдњи. Испитаници су бирали једану од понуђених тврдњи:

- 1) уопште се не слажем;
- 2) не слажем;
- 3) неутралан сам;
- 4) слажем се;
- 5) потпуно се слажем.

Упитник садржи три истраживачке целине: оснаживање наставника ка развоју демократских ставова према одлучивању, и развој њихових критичких

ставова према карактеристикама лидерства, као и развој спремности да самостално доносе одлуке о васпитно-образовном процесу.

Испитиване су следеће димензије: а) оспособљавање и оснаживање наставника за учешћем у одлучивању, б) тимска оријентација ; в) развитак способности.

Ради прегледа истражене организационе културе, у анализи смо користили спајање тврдњи: 1) уопште се не слажем; 2) не слажем се у негативне тврдње и спајање тврдњи: 1) слажем се и 2) потпуно се слажем у позитивне тврдње. Неодређени одговори су чинили један скуп.

Оснаживање нам говори о томе како наставници цене ауторитет других и сопствени ауторитет (Avolio B.1999. Baron A.1995. i Bass B. Avolio 1999.), затим иницијативност у раду и на крају способност и спремност да управљају својим радом. То су истовремене основне претпоставке за учествовањем у одлучивању у школи.

У истраживању су идентификовани ставови наставника и директора у односу на то на ком нивоу и ко треба да доноси одлуке. Да ли одлуке које су кључне за васпитно-образовни рад треба да доноси сам директор, сви или да се оне доносе на неком наставничком телу.

Добијени одговори показују пре свега готово уједначени проценат оних наставника који сматрају да сви треба да учествују у доношењу одлука и оних који мисле да се одлуке требају доносити на наставничком већу. Међутим индикативно је што се ту у обе категорије ради о нешто више од 30% наставника. Забрињава и чињеница да чак 34% наставника уопште није заинтересовано за процес одлучивања и доношења одлука. Они су неутрални и уздржани и сматрају да је поље њихових стручних интересовања везано за све оно што се односи на организацију и реализацију наставе. (Табела1)

У табели 1. процентуално је приказана заступљеност тврдњи које се односе на димензију лидерства – оснаживање демократских процеса у одлучивању. Испитаници су су на тврдњу да се гледа да ли се одлуке доносе на најнижем могућем нивоу одговорили са донекле се слажем,слажем се и снажно се слажем у 37,0% (153 испитаника, ниска ефикасност лидера по табели на страни). Није се сложило са том тврдњом њих 28,0% (116) а оних који се нису определили нити за једну опцију је било 34,9% (122). Добијени

подаци показују да се већина наставника у школи слаже да се одлуке доносе на нивоу наставника и њихових институција, нпр. наставничког већа. Велики број неутралних ставова у испитивању говори о томе да наставника не интересују ове тврдње или да немају став везан за ову твдњу. Резултати се виде у табели 1.

	Н	Уопште се не слажем		Не слажем се		Неутралан/ на сам		Слажем се		Потпуно се слажем		Сума – (1+2)		Сума + (4+5)		Тотал
		Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	
Гледа да се одлуке доносе на најнижем могућем нивоу	413	21	5.1	95	23.0	144	34.9	122	29.5	31	7.5	116	28.1	153	37.0	100%
Тежи да свако добија информације које су му потребне.	413	12	2.9	37	9.0	52	12.6	245	59.3	67	16.2	49	11.9	312	75.5	
Ствара окружење где свако осећа да његов труд и рад може да направи разлику.	413	12	2.9	51	12.3	68	16.5	225	54.5	57	13.8	63	15.3	282	68.3	
Укључује све запослене у школи у прављење планова и одлука које утичу на њих.	413	10	2.4	53	12.8	60	14.5	234	56.7	56	13.6	63	15.3	290	70.2	
Осигурава да су неопходна средства на располагању како би се обавио посао.	413	11	2.7	48	11.6	70	16.9	221	53.5	63	15.3	59	14.3	284	68.8	
Исказује поверење у способност људи да раде свој посао.	413	9	2.2	27	6.5	61	14.8	248	60.0	68	16.5	36	8.7	316	76.5	
Охрабрује друге да преузму одговорност.	413	10	2.4	30	7.3	57	13.8	243	58.8	73	17.7	40	9.7	316	76.5	
Делегира власт тако да други могу да раде свој посао ефикасније.	413	9	2.2	36	8.7	75	18.2	230	55.7	63	15.3	45	10.9	293	70.9	

Табела 1: Индекс оспособљавање (оснаживање) наставника у доношењу одлука

Међутим, наставници су далеко заинтересованији за доступност информација у школи. Са ставом да свако треба да добије информације које се односе на образовни процес и рад у школи чак 75,5% испитаних се слаже (312 наставника), а 11,9% (49) није заинтересовани и даље за информације а неутралних је 12,6% (или 52 наставника).

Процењујући да ли труд и рад сваког појединца битно утиче на укупну ефикасност у школи 68,3% се слаже, (282, пожељна ефективност лидера), а

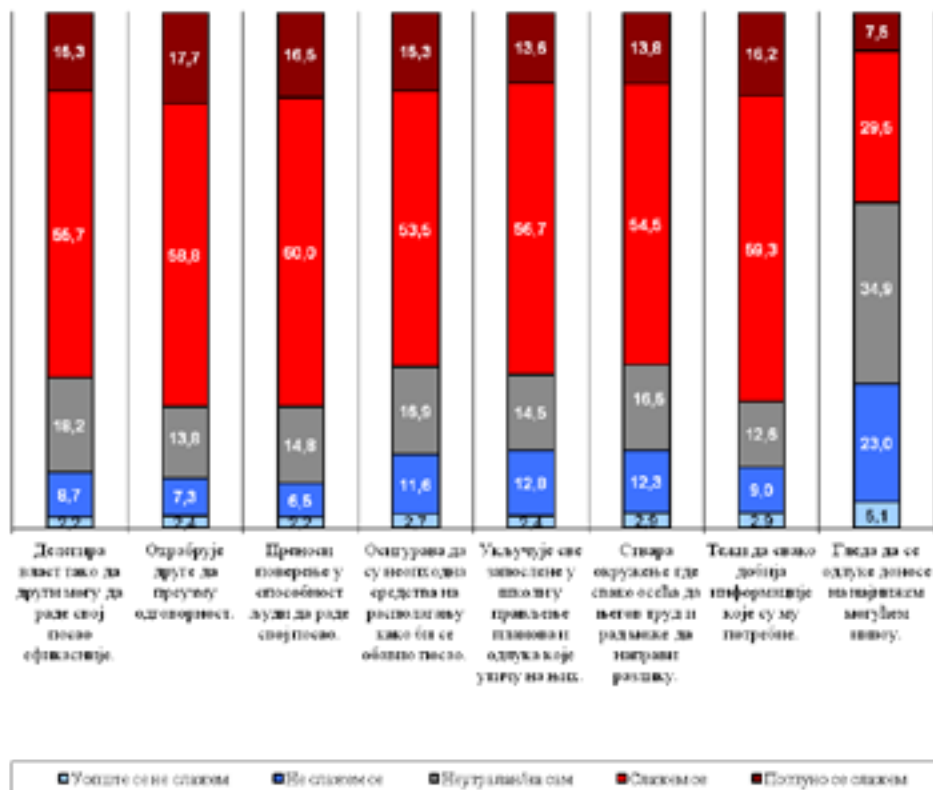
15,3% (63) је одговорило да се не слаже са тим. Неутралних одговора је било 16,5% (68). Подаци показују да директори школа ипа подстичу наставнике на ангажовање у свим битним активностима везаним за школски рад, и да су наставници спрени на додатно учествовање у раду, и поред тога што се то не везује за вишу материјалну надокнаду.

На питање да ли је пожељно да се сви наставници укључе у креирање планова рада школе, 70,2% (290, пожељна ефективност лидера) се слаже, 15,3% (63) се није сложило, а неутралних одговора је било 14,5% (60). Из ових података произилази да чак 30% наставника не види стварни значај креирања годишњих планова рада, смарајући да је то само административно формалан захтев који неће битније допринети квалитету васпитно-образовног рада у школи.

На питање да ли и они, поред директора и школског менаџмента треба да учесвују у обезбеђивању неопходних средстава за обављање васпитно-образовног процеса њих 68,8% (284, пожељна ефективност лидера),се слаже, а 14,3% (59) се није сагласило. Неутралних који се нису одлучили за понуђене одговоре је било 16,9% (79). Ови подаци указују да иако се питање неопходних средстава везује за менаџмент школе и за државу, велики проценат наставника је спреман да се ангажује за добробит школе.

На питање да ли им је важно да директор исказује поверење у њихове способност њих 76,5% (316, пожељна ефективност лидера),се слаже 8,7% (36) испитаних се није сложило а 14,8% (61) се није определило нити за једну опцију.

Испитани аспекти лидерства и ставова наставника према суштинским питањима менаџмента у школи синтетски и компаративно су представљени на следећем графикону



Графикон 1. : Карактеристике менаџмента у школама и ставови наставника према одређеним диманзијама лидерства

Истраживање значаја који наставници придају тимском раду у школама и развоју лидерских компетенција директора (компетенције директора према: Blake R. & Mouton J.1984), који ће доприносити тимском раду испитиван је у оквиру следећих тврдњи: колико је важно да се стварају ефикасни тимови у школи, да ли директор подстиче тимски рад наставника, да ли зна како да формира тимове наставника који би решавали сложене васпитне задатке, да ли континуирано негује тимски рад у школи, да ли цени допринос тимова и да ли промовише достигнућа и рад тимова у школи. Добијени резултати су приказани у табели 2.

	Н	Уопште се не слажем	Не слажем се	Неутралан/на сам	Слажем се	Потпуно се слажем	Сума – (1+2)	Сума + (4+5)	Тотал
--	---	---------------------	--------------	------------------	-----------	-------------------	--------------	--------------	-------

		Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%
Ствара ефикасне тимове који обављају послове у школи.	413	6	1.5	41	9.9	63	15.3	229	55.4	74	17.9	47	11.4	303	73.4
Подстиче ефикасан тимски рад од стране других.	413	11	2.7	40	9.7	69	16.7	223	54.0	70	16.9	51	12.3	293	70.9
Зна како да користи тимове за решавање проблема.	413	14	3.4	37	9.0	54	13.1	247	59.8	61	14.8	51	12.3	308	74.6
Зна када да користи тимове за решавање проблема.	413	11	2.7	30	7.3	67	16.2	243	58.8	62	15.0	41	9.9	305	73.8
Негује тимски рад у оквиру школе.	413	9	2.2	34	8.2	62	15.0	242	58.6	66	16.0	43	10.4	308	74.6
Зна како да осмисли посао тако да може да буде одрађен од стране тима.	413	12	2.9	27	6.5	64	15.5	237	57.4	73	17.7	39	9.4	310	75.1
Цени допринос људи са којима ради.	413	10	2.4	35	8.5	57	13.8	224	54.2	87	21.1	45	10.9	311	75.3
Признаје и промовише достигнућа тимова.	413	5	1.2	34	8.2	61	14.8	237	57.4	76	18.4	39	9.4	313	75.8

100%

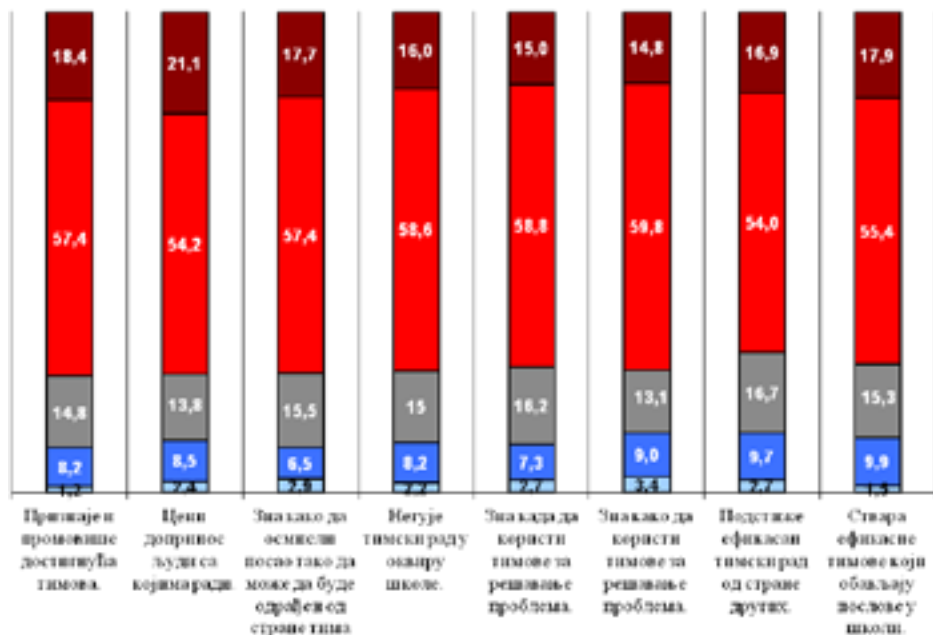
Табела 2: Индекс тимске оријентације директора у школи

У табели 2. процентуално је приказана заступљеност наставника у односу на тврдње којима је истраживана- димензију тимске оријентације менаџмента у школи. На тврдњу да директор треба да ствара ефикасне тимове који обављају одређене послове који су важни за школу, сложило се 73,4% (303,) а њих 11,4% (47) се не сложе док је неодређених 15,3% (63). Из ових резултата видимо да лидерство у школама ствара тимове за ефикасно обављање послова.

Друга тврдња је била: да ли директор школе треба да подстиче ефикасан тимски рад наставника. Са овом тврдњом сложило се 70,9% (293, пожељна ефективност лидера), њих 12,3% (51) се није сложило а 16,7% (69) је било неутрално.

Следеће питање је било да ли лидерство зна како да користи тимове за решавање проблема. Са овом тврдњом сложило се 74,6% (308, пожељна ефективност лидера), њих 12,3% (51) се није сложило, а неодређених је било 13,1% (54).

На следећу тврдњу да ли лидерство негује тимски рад у оквиру школе позитивно је одговорило 74,6% (308, пожељна ефективност лидера), није се сложило са тим њих 10,4% (43), а неутралних је било 15% (62).



Графикон 2: Индекс тимске оријентација директора и лидера у школи

На констатацију да лидерство у школи зна како да осмисли посао, који ће бити одрађен од стране тимова сложило се 75,1% (310, пожељна ефективност лидера), 9,4% (39) се није сложило са тиме, а неодређених је било 15,5% (64). То нам показује да лидерство зна да осмисли посао који ће се одрадiti од стране тима.

На питање да ли директор школе цени допринос људи са којима ради, позитивно је одговорило 75,3% (311, пожељна ефективност лидера), њих 10,9% (45) истиче да се то не дешава, а 13,8% (57) их је неодређено.

Последња тврдња везана за тимску оријентацију директора школе формулисана је у виду питања да ли лидер признаје и промовише достигнућа тимова. На ово питање позитивно је одговорило 75,8% (313, пожељна ефективност лидера), 9,4% (39) негативно 14,8% (61) је уздржано или неодређених. Овакви резултати показују да су директори школа усмерени на уважавање постигнућа тимова у школи, као на њихову промоцију у виду

доброг модела рада.

Трећу димензију карактеристика вредносних оријентација директора у школи испитивана је у односу на спремност директора да се ангажују на развој потенцијала запослених тј. наставника. Добијени подаци сврстани су у табели 3.

	Н	Уопште се не слажем		Не слажем се		Неутралан/ на сам		Слажем се		Потпуно се слажем		Сума – (1+2)		Сума + (4+5)		Тотал
		Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	Н	%	
Усмерава и обезбеђује развој потенцијала запослених	413	7	1.7	34	8.2	93	22.5	215	52.1	64	15.5	41	9.9	279	67.6	100%
Зна како да користи различитост потенцијала наставника	413	8	1.9	28	6.8	72	17.4	237	57.4	68	16.5	36	8.7	305	73.8	
Модел је другима у развоју њихових способности.	413	12	2.9	45	10.9	103	24.9	194	47.0	59	14.3	57	13.8	253	61.3	
Осетљив је и реагује на различитост када се бави другима.	413	7	1.7	47	11.4	75	18.2	233	56.4	51	12.3	54	13.1	284	68.8	
Помаже директно подређенима да створе реалне развојне планове и ствара различите могућности за њих.	413	6	1.5	40	9.7	72	17.4	236	57.1	59	14.3	46	11.1	295	71.4	
Користи награде и признања да мотивише добре резултате.	413	16	3.9	44	10.7	88	21.3	213	51.6	52	12.6	60	14.5	265	64.2	
Спреман је за истицање и унапређење.	413	14	3.4	38	9.2	80	19.4	228	55.2	53	12.8	52	12.6	281	68.0	
Унапређује компетенције наставника, тако да школа увек има добар и квалитетан наставни рад	413	12	2.9	36	8.7	78	18.9	219	53.0	68	16.5	48	11.6	287	69.5	

Табела 3: Индекс развика способности запослених у школи

У табели 3. процентуално је приказана заступљеност тврдњи које се односе на димензију развика способности. Са тврдњом, да директор школе треба да усмери свој рад на обебеђивање могућности за развој способности запослених у потпуности се сложило 67,6% наставника (279, пожељна ефективност лидера), није се сложило 9,9% (41), а неутралних је било 22,5% (93).

Друга констатација, да лидер зна да користи различитост потенцијала наставника, је имала подршку 73,8% (305, пожељна ефективност лидера) испитаника, а 8,7% (36) се није сложило. Неодлучних је било 17,4% (72). Из ових података видимо да лидерство зна да користи различитост запослених као предност приликом обављања послова у школи.

Тврдњу да је лидер модел другима у развоју њихових способности је потврдило 61,3% (253, пожељна ефективност лидера), њих 13,8% (57) се није сложило, а 24,9% (103) је било неодлучно по овој констатацији. Из ових резултата можемо видети да је лидер у школи модел другима у развоју њихових способности и да их снажно подржава у овладавању потребних компетенција за рад у школи.

Са тврдњом, да лидер треба да буде осетљив и да уважи различитост појединаца када се бави другима, сложило се 68,8% (284, пожељна ефективност лидера), њих 13,1% (54) је било против, а неодређених је било 18,2% (75).

На питање да ли лидер директно треба да помаже подређенима да створе реалне развојне планове и да ствара могућности за њих, позитивно је одговорило 71,4% (295, пожељна ефективност лидера), није се сложило 11,1% (46), а неодређено је остало 17,4% (72).

Са тврдњом да ли лидер треба да у школи користи награде и признања да би мотивисао добре раднике и наставнике, сложило се 64,2% (265, пожељна ефективност лидера), није се сложило 14,4% (60), а неодлучно је било 21,3% (88).

Наставници су на тврдњу да лидер развија сопствено особље, тако да су спремни за унапређење, одговорили 68% (281, пожељна ефективност лидера) позитивно, 12,6% (52) негативно, а неодређено је било њих 19,4% (80). Из ове тврдње произилази да су лидери спремни да развијају сопствено особље и да су спремни да унапреде своје запослене ако они то заслужују.

Последња констатација у овом делу испитивања односила се на питање да ли директори школа треба да унапређују компетенције наставника, тако да школа има увек добар и квалитетан наставни рад, 69,5% (287, пожељна ефективност лидера), није се сложило њих 11,6% (48) и неутралних је било, без одговора 18,9(78). Овај резултат нам говори да лидер брине о унапређењу вештина запослених тако да школа има добре наставнике који ће чинити добру

и успешну школу.

Ако сваку тврдњу у димензији развитак способности (табела 4) означимо као једну од карактеристика лидерства онда можемо да промовишемо стил лидерства који би носио назив: *Стил лидерства –организатор*.

Лидер – организатор	Н	Минимум	Махимум	Mean	Std. Deviation
1. Усмерава способности запослених у важан извор конкурентне предности	412	1	5	3.71	0.885
2. Зна како да користи различитост радне снаге.	412	1	5	3.80	0.864
3. Тренер је другима у развоју њихових способности.	412	1	5	3.59	0.961
4. Осетљив је и реагује на различитост питања када се бави другима.	412	1	5	3.66	0.896
5. Помаже директно подређенима да створе реалне развојне планове и ствара различите могућности за њих.	412	1	5	3.73	0.876
6. Користи награде и признања да мотивише добре резултате.	412	1	5	3.58	0.972
7. Развија сопствено особље, тако да су спремни за унапређење.	412	1	5	3.65	0.936
8. Унапређује вештине запослених, тако да школа увек има добру и квалитетну радну снагу.	412	1	5	3.71	0.941

Табела 4 : Опис индекса развој способности

ЗАКЉУЧАК,

Истраживање је показало да се квалитет и вредности лидера процењују на основу индикатора као једнака доступност информација свима који раде у школи. Веома је важан и модел организационе културе, у оквиру кога лидер зна да цени допринос људи са којима ради, оснажује демократске процесе у одлучивању, у коме наставници и менаџмент школе заједнички креирају план васпитаног рада, али то заједништво треба да под утицајем лидера или директора школе прерасте ефикасан тимски рад, при чему изузетан значај има способност директора да процени који су то васпитно-образовни проблеми у који ће се квалитетније решавати тимским радом али и способност лидера да признаје и промовише достигнућа тих тимова.

LITERATURA

- Alban-Metcalf, J. & Alimo-Metcalf, B. (2007). *Development of a private sector version of the Transformational Leadership Questionnaire*, Leadership and Organization Development Journal, Vol.28, No.2, 104-122
- Alexander W. & George P. (1981), *The exemplary middle school*, Holt, Rinehart & Winston, New York
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008), *Changing organizational culture*, Rotledge, New York
- Alvesson, M. (2002), *Understanding Organizational Culture*, SAGE, London
- Atwater, L. & Yammarino, F. (1992). *Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions?* Personnel Psychology, 45, 141-164.
- Avolio B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Baron, A. (1995). *Going public with studies on culture management*. Personnel Management, 1(19), 60.
- Bass, B. & Avolio, B. (1999). *Re-examining the components of transformational and transactional leadership*, Journal of Occupational and Organizational Psychology
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, Free Press
- Bass, B., (1990), *Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and material*, 3rd ed., New York, Free Press
- Bass, B., (1990). *Bass and Stogdill handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press
- Bass, B., (1990). *From transactional leadership: Learning to share the vision*. Organizational Dynamics, (Winter): 19-31
- Bennis, W. (2003). *On becoming a leader*. New York: Basic Books.
- Bennis, W., & Goldsmith, J. (1997). *Learning to lead*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bennis, W., & Nanus, B. (2003). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

Blake R. & Mouton J.(1984), *The managerial Grid III*, Houston, TX, Gulf Publishing,

Milka Oljača, Svetlana Kostović, Sofija Garifali

LEADERSHIP AND DESIRABLE ORIENTATION IN THE SCHOOL MANAGEMENT

Summary

This article gathered experiences in the process of management in the schools on the territory of Vojvodina. It is based on individual attitudes of teachers towards management as well as on the established characteristics of leadership. It also challenges teachers to take responsibility for decision making. The article uses adapted Denis model for leadership characteristics and for comparison of individual teachers attitudes towards those characteristics.

Key words: leadership, values, lieder.