



**Семир И. Шејтанић<sup>1</sup>**

Универзитет „Демал Биједић“ у Мостару, Наставнички факултет  
Босна и Херцеговина

Оригинални  
научни рад

**Миле Ђ. Илић**

Универзитет у Бањој Луци, Филозофски факултет  
Босна и Херцеговина, Република Српска

doi: 10.5937/inovacije1603061S

## **Комуникација директора школе са ученицима**

**Резиме:** Комуникација је велика вриједност за цјелокујно човјечанство. Људи који добро комуницирају су у моћности да пренесу своја знања и идеје на друге људе. Добра и квалитетна комуникација неопходна је за функционисање у свим сферама друштвеног живота, а, самим тим, и за функционисање васпитно-образовног процеса. Истраживање је сprovedено ради утврђивања који типови, односно које врсте комуникације су доминантне на релацији директор школе – ученици. Узорак истраживања чинило је петдесет ученика основних и средњих школа и четрнаест директора са подручја Херцеговачке регије (Босна и Херцеговина). За прикупљање података коришћена је техника скалирања Ликертовог типа. Резултати истраживања су показали да у комуникацији директора са ученицима доминира демократска, неосредна и ненасилна комуникација. Комуникација директора и ученика је још увијек подручје коме се не даје превелики значај. Најчешће се акценат ставља на комуникацију ученика и наставника, заобилазећи анализу комуникације између директора школе и ученика. Иако је у васпитно-образовном процесу доминантна комуникација између ученика и наставника, сматрамо важним расвијетлити и ово комуникацијско подручје. Квалитет комуникације у школи требало би да буде стравешка одредница директора, а требало би је планирати и примјењивати свјесно и континуирано.

**Кључе ријечи:** комуникација, ученик, директор школе, образовање.

### **Увод<sup>1</sup>**

Школски директори представљају школу у друштвеној заједници и одговорни су за неометано функционисање ове васпитно-образов-

не институције. Улога школских директора проучавана је од стране многих истраживача као један од најважнијих фактора који утиче на успјех ученика. Вицер, Боксер и Кругер (Witziers et al., 2003) путем метаанализе у различитим земљама испитивали су утицај школских директора

<sup>1</sup> semir.sejtanic@yahoo.com

на академски успјех. Истраживачи су доказали да основношколски образовни лидери имају утјецај на академски успјех (Altun, Sakan, 2008). Њихова функција веома је захтјевна и одговорна, те захтјева различите способности и компетенције. Засигурно, једна од компетенција која је приоритетна јесте комуникацијска. Комуникација је изузетно значајна активност директора за успјешан рад и дјеловање школе, али и за развијање међуљудских односа у школи. „Успјешан директор школе отворен је за сарадњу с људима и у стању је осигурати оптималне стручне и радне услове“ (Рекo i sag., 2009: 68). Директор комуницира са наставницима, родитељима, друштвеном заједницом, али посебан сегмент рада директора обухвата комуникацију са ученицима. Ова комуникација се одвија на иницијативу директора, ученика, групе ученика или наставника. У сваком од ових случајева директор школе треба да приступи са пуно пажње и комуникацијских вјештина.

Графички приказ 1. Успјешности менаџмента (Wehrich, Koontz, 1994: 15–17).



Ако је директорима школа циљ успјех васпитно-образовне институције коју представљају, засигурно ће настојати да што више протежирају ефикасну демократску комуникацију.

Школе у којима доминира аутократска комуникација могу довести до лоших резултата у успјеху и у развоју међуљудских односа. Неупитно је да су комуникацијске компетенције директора препознате као важан фактор успјешног социокултуралног васпитања и образовања младих. Комуникацијске вјештине које су тако важне за опстанак у савременом друштву могуће је усвојити само у позитивном окружењу и уз директоре који ће као мотиватори и усмјераваоци утјецати на успјешну комуникацију између њих и ученика. Директори школа комуницирају непосредно, у случајевима када ученик тражи помоћ, или има неки проблем или је остварио завидне резултате у васпитно-образовном процесу. У сваком случају, важно је да директор комуницира са ученицима. Са друге стране, имамо ситуације које су под утицајем савремене технологије постале доступне свима, гдје ученици могу да комуницирају са директором посредно, путем друштвених мрежа, електронске поште или приликом реализације едукационих радионица.

Као носилац социјалне интеракције између директора и ученика, комуникација, ако није успјешна или ако није у довољној мјери успјешна, може довести до различитих исхода, до конфликта или дистанцирања учесника у комуникацији. Нити једна од наведених импликација не представља пожељан образац за социјалну интеракцију и најчешће не задовољава ниједног учесника у комуникацији нити сврсисходност социјалне интеракције. Стога је утврђивање параметара који воде адекватној ненасилној комуникацији задатак сваког директора који са ученицима комуницира. У том смислу, ненасилна комуникација води преобликовању начина изражавања директора на начин да ријечи које директор исказује у комуникацији са ученицима не буду аутоматске реакције, већ свјесни одговори који су чврсто утемељени у свјести о томе шта се опажа, осјећа или жели. Ненасилно комуницирање усмјерава директоре да ис-

крено и јасно изразе свој став у комуникацији са ученицима, уз обраћање пажње на ученика с поштовањем и емпатијом. Све супротно од тога води ка насилном комуницирању.

Директора савремене школе очекује вођење у новим условима према трајно промјењивим циљевима. Приоритете школе, а тиме и његове приоритете, све интензивније одређују корисници школских услуга. У таквој констелацији односа „директор треба пронаћи начине вођења што ће школу афирмирати, не само као мјесто васпитања и поучавања, него и као организацију која трајно учи“ (Pascal, 2001: 13). Комуникација представља крвоток организације школе. Према Томасу (Thomas, 2005), постоји хиљаду порука које можемо послати ученицима како ћемо комуницирати с њима. С обзиром на речено, можемо извести закључак о комплексности и разноврсности школске комуникације, у којој је улога директора школе незаобилазна.

### Методологија истраживања

Респектујући садржаје тематски релевантних ауторских прилога и претходних тангентних експлоративних испитивања, конципирани смо емпиријско неекспериментално истраживање комуникације између ученика и директора школе. Циљ истраживања био је утврдити који типови, односно које врсте комуникације су доминантне на релацији директор школе–ученици.

Конкретизацијом циља истраживања дошло се до сљедећих **задатака** које је требало реализовати у овом истраживању:

1. Утврдити да ли постоји статистичка значајна разлика у процјенама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира демократска комуникација, у односу на аутократску комуникацију;
2. Установити и анализирати да ли постоји статистичка значајна разлика у процје-

нама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира непосредна комуникација, у односу на посредну комуникацију;

3. Испитати и утврдити да ли постоји статистичка значајна разлика у процјенама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира ненасилна комуникација, у односу на насилну комуникацију.

Хипотезе истраживања дефинисали смо у складу са наведеним задацима истраживања:

1. Претпостављамо да нема статистички значајне разлике у процјенама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира демократска комуникација, у односу на аутократску комуникацију;
2. Претпостављамо да нема статистички значајне разлике у процјенама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира непосредна комуникација, у односу на посредну комуникацију;
3. Претпостављамо да нема статистички значајне разлике у процјенама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира ненасилна комуникација, у односу на насилну комуникацију.

Као основну методу овог истраживачког рада користили смо сервеј методу, која се веома често примјењује у педагошким истраживањима. Ову методу користили смо за испитивање ставова и увјерења ученика и директора школа о међусобној комуникацији.

Инструмент које смо примјењивали у овом истраживању одабран је у складу са природом проблема и предметом, циљевим, задат-

ком и хипотезом истраживања. Са намјером да испитамо комуникацију ученика са директорима школа, креирали смо идентичну скалу за ученике и директоре школа која се састојала од дванаест тврдњи.

У процјењивању комуникације ученика и директора, ученици и директори су процјењивали интензитет испољавања одређене врсте комуникације, и то:

1. Демократско-аутократска комуникација;
2. Непосредно-посредна комуникација;
3. Ненасилно-насилна комуникација.

Скала процјене (СПКУ–ДИП) инструмент је којим су се прикупљали показатељи мишљења, увјерења, ставови и процјене испитаника о особинама или поступцима одређених особа, ствари или појава. У овој скали испитаници су изражавали степен слагања или неслагања са сваком датом тврдњом у складу са предложеним упутством које је саставни дио скале. Скалом Ликертовог типа ученици и директори школа изражавали су процјене одређених комуникацијских процеса означивши један од степена: *увијек, често, понекад, ријетко и никад*.

Након што су формулисане процјене и одређени ајтеми за испитивање одређене врсте комуникације, извршено је пробно истраживање да би се утврдиле метријске карактеристике инструмента, то јест да би добивени подаци били релевантни и научно засновани.

Пилот истраживање проведено је на узорку од двеста испитаника (сто двадесет ученика и осамдесет наставника). Користећи се статистичким програмом СПСС 21, утврдили смо поузданост  $r=.812$  (Кронбахов алфа коефицијент).

Први дио скале садржи опће податке о испитаницима (спол, врста школе, године стажа, степен образовања, предмет који предају и назив школе). Други дио скале односи се на квалитет процеса комуникације ученика и директора и садржи дванаест тврдњи.

Дискриминативност тврдњи израчуната је помоћу ајтем-тотал корелације, односно преко корелације резултата које су испитаници постигли на одређеној тврдњи и резултата које су постигли у цјелокупном процјењивању. Све тврдње чија је корелација значајна доприносе процјењивању, те имају задовољавајућу дискриминативност. Коначна варијанта скале има дистрибуцију која значајно одступа од нормалне, што је доказано Смирнов–Колмогоријевим тестом, гдје је  $D=.115$ ,  $df=200$ ,  $p=.000$ , односно Шапиро–Вилк тестом, гдје је  $D=.956$ ,  $df=200$ ,  $p=.000$ .

Које тестове користити у анализи добивених података, то јест параметријске или непараметријске, одлучили смо се на основу нормалне расподеле. У нашем случају било је значајног одступања од нормалне дистрибуције резултата, што нас је одредило да се приликом обраде података користимо непараметријским статистичким поступцима.

Анализом главних компоненти ставки инструмента утврђена је ваљаност. Варимах ротацијом издвојили смо шест фактора који објашњавају 64,06% варијансе варијабле става о комуникацији.

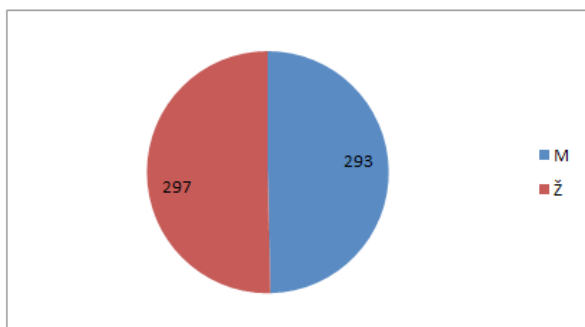
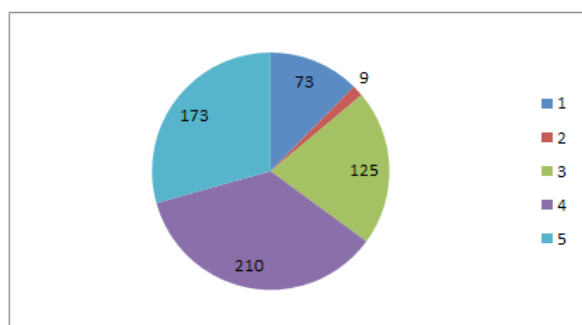
Објективност скале процјене обезбијеђена је прецизно дефинисаним начином бодовања, односно процјењивања, и то: *увијек* бодован је са пет бодова, *често* са четири бода, *понекад* са три бода, *ријетко* са бода и *никад* са бодом. Код неафирмативних тврдњи обрнут је смјер бодовања, што резултира да коначно већи скор указује на позитивнији став испитаника.

Популацију из које смо бирали узорак испитаника и на коју се односило ово истраживање сачињавали су ученици деветог разреда основних школа и ученици првог и другог разреда средњих школа и директори на подручју Херцеговачко-неретванског кантона, Босна и Херцеговина.

Укупан броју испитаника укључених у истраживање:

- петсто деведесет ученика, односно 18,55 % укупне популације;
- четрнаест директора, односно 42,42 % укупне популације.

Графички приказ 2. Структура узорка према успјеху и spolu ученика



Добивени резултати статистички су обрађени у програму СПСС 21. и представљени у фреквенцијама и у процентима. Разлике у процјенама ученика и директора школе утврђена је  $\chi^2$  тестом (Хи-квадрат тестом), при чему се за статистички значајну разлику узима вредност нивоа значајности до 0.05 ( $p \leq 0.05$ ).

### Резултати истраживања и дискусија

#### Процјена демократске и аутократске комуникације директjора са ученицима

Ученици и директори процјењивали су присуство демократске и аутократске комуникације директjора са ученицима. На основу идентичног инструмента који су попуњавали испитаници, компаративне резултате приказујемо у Табели 1.

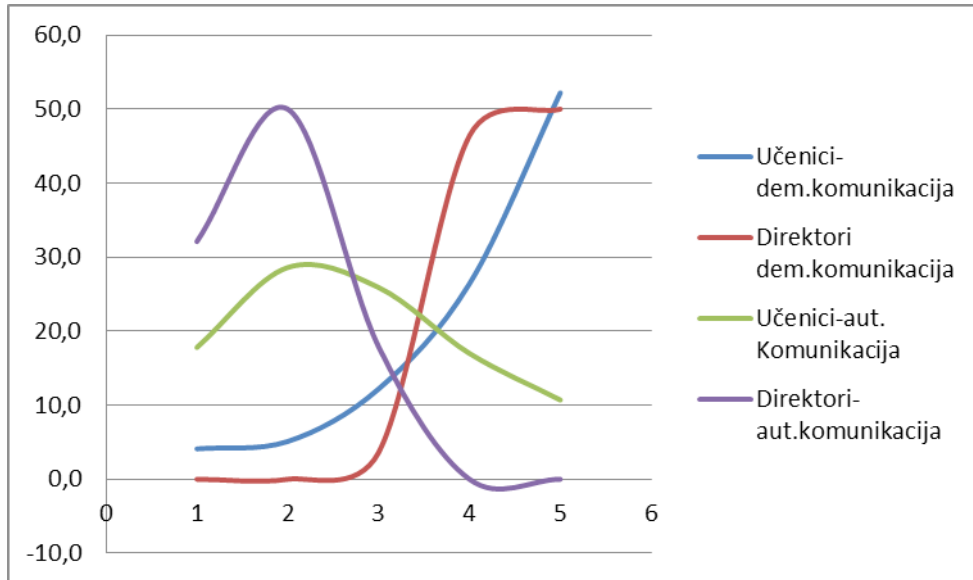
На основу приказаних резултата у Табели 1 процјене ученика и директора, наилазимо на сличне процјене испитаника, уз изнимку резултата процјена аутократске комуникације за коју ученици процјењују да је увијек присутна у 10,7% случајева, а директори у 0,0% случајева, то јест нико од директора није се изјаснио за ову тврдњу.

Табела 1. Компарација процјена испитаника о демократској и аутократској комуникацији директjора са ученицима.

Фреквенција/ Процјена		Испитаници	Никад		Ријетко		Понекад		Често		Увијек		Укупно
			Ф	%	Ф	%	Ф	%	Ф	%	Ф	%	
Врста комуникације	Демократска комуникација	У	24	4,1	30	5,1	72	12,2	156	26,4	308	52,2	590
		Д	0	0,0	0	0,0	1	7,1	6	42,9	7	50,0	14
	Аутократска комуникација	У	105	17,8	169	28,6	153	26,0	100	17,0	63	10,7	590
		Д	5	35,7	7	50,0	2	14,3	0	0,0	0	0,0	14

Легенда: У – ученици; Д – директори

Графички приказ 3. Компарација процјена испитаника о демократској и аутократској комуникацији директора са ученицима.



Иако Графички приказ 3 на први поглед указује на одређене разлике у ставовима, ипак обратимо пажњу на коначне ставове приказане кривуљом о демократској, односно аутократској комуникацији директора. И једна и друга имају исти смјер, демократска успињања од процјене *никад* до процјене *увијек*, а аутократска опадања од процјене *увијек* према тврдњи *никад*. Да бисмо ипак релевантније говорили о томе да ли има статистички значајне разлике у процјени ученика и директора о присуству демократске комуникације директора са ученицима, приступили смо израчунавању  $\chi^2$  теста. Добивена вриједност  $\chi^2$  износи 2,29, мања је од граничних вриједности на нивоу 0,05  $\chi^2=11,1$  и на нивоу 0,01  $\chi^2=15,1$  за одговарајући степен слободе ( $df=5$ ), што нас доводи до закључка да не постоји статистички значајна разлика у процјенама ученика и директора основне и средње школе о опаженој фреквенцији резултата који се односе на мишљење о демократској комуникацији директора са ученицима. Да бисмо увидјели да ли има

статистички значајне разлике у процјенама директора и ученика о аутократској комуникацији, извршили смо рачунање  $\chi^2$  теста, чија је вриједност  $\chi^2=3,38$  мања од граничних вриједности на нивоу 0,05  $\chi^2=11,1$  и на нивоу 0,01  $\chi^2=15,1$  за одговарајући степен слободе ( $df=5$ ), што нас наводи на закључак да не постоји статистички значајна разлика у процјенама ученика и директора основне и средње школе о присуству аутократске комуникацији директора са ученицима.

На основу изложене анализе можемо потврдити нашу прву хипотезу: „Претпостављамо да нема статистички значајне разлике у процјенама ученика и директора да код већине школских директора у комуникацији са ученицима доминира демократска комуникација, у односу на аутократску комуникацију.“ Ученици и директори школа процијенили су да је демократска комуникација доминирајућа комуникација у њиховим међусобним комуникацијским односима. Демократску комуникацију препознајемо по равноправности свих њених учесника. Само

равноправне, једнако вриједне и једнако цијењење особе у стању су креативно и на обострано задовољавајући начин разговарати.

### Процјена непосредне и посредне комуникације дирекџора са ученицима

Требало би да дирекџори школа имају непосредну комуникацију, како са наставницима, тако и са ученицима. Међутим, један нови вид комуникације, такозвана аперсонална комуникација, која се одвија посредно, требало би бити доступна и ученицима и наставницима. Комуникација путем електронских медија (мејл, Фејсбук, Твитер...) може бити допуна непосредној комуникацији, која у васпитно-образовну процесу има велики значај. Компаративне резултате процјена ученика и дирекџора приказали смо у Табели 2.

Резултати приказани у Табели 2 показују нам уједначен став ученика и дирекџора школа о непосредној, односно посредној комуникацији. Непосредна комуникација је доминирајућа. За разлику од графичког приказа демократске, односно аутократске комуникације, гдје је било неких визуелних разлика у процјенама испитаника, овдје је ситуација пуно уједначенија.

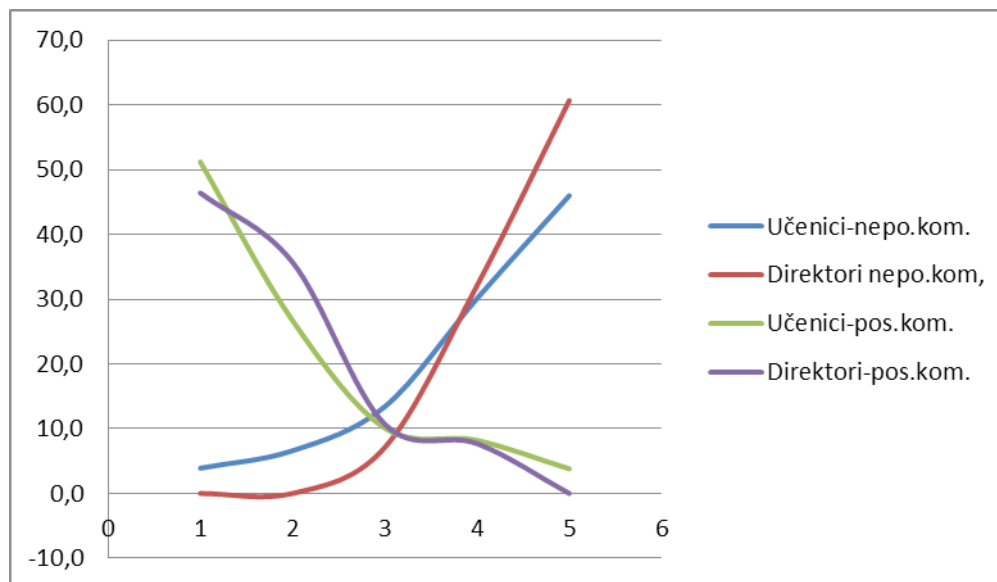
Ученици и дирекџори су врло слично процијенили присуство непосредне комуникације, односно мање присуства посредне комуникације. Ипак, да бисмо увидјели да ли постоји разлика у процјенама ученика и дирекџора између опажених фреквенција и очекиваних, то јест да ли је та разлика статистички значајна или не, израчунали смо вриједност  $\chi^2$  теста. Процјена ученика и дирекџора по питању ставова и одговара за непосредну комуникацију није статистички значајна, јер добивена вриједност  $\chi^2$  износи  $\chi^2=3,26$ , што је мање од граничне вриједности на нивоу 0,05  $\chi^2=11,1$  и на нивоу 0,01  $\chi^2=15,1$  за одговарајући степен слободе ( $df=5$ ). Ово нас наводи на закључак да не постоји статистички значајна разлика у процјенама ученика и дирекџора основне и средње школе о доминацији ненасилне комуникације дирекџора са ученицима. Сличну ситуацију имамо и код посредне комуникације, гдје добивена вриједност  $\chi^2$  теста износи  $\chi^2=0,57$  и мања је од граничних вриједности на нивоу 0,05  $\chi^2=11,1$  и на нивоу 0,01  $\chi^2=15,1$  за одговарајући степен слободе ( $df=5$ ), што нас доводи до закључка да не постоји статистички значајна разлика у процјенама ученика и дирекџора основне и средње школе о посредној комуникацији дирекџора са ученицима. На основу ана-

Табела 2. Компарација процјена испитаника о непосредној и посредној комуникацији дирекџора са ученицима.

Фреквенција/ Процјена		Испитаници	Никад	Ријетко		Понекад		Често		Увijek		Укупно	
			Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф					
Врста комуникације	Непосредна комуникација	У	23	3,9	39	6,6	79	13,4	178	30,1	272	46,0	590
		Д	0	0,0	0	0,0	1	7,1	5	35,7	8	57,1	14
	Посредна комуникација	У	302	51,2	158	26,7	60	10,1	49	8,2	23	3,8	590
		Д	6	42,9	5	35,7	2	14,3	1	7,1	0	0,0	14

Легенда: У – ученици; Д – дирекџори

Графички приказ 4. Компарација процјена испитаника о непосредној и посредној комуникацији директора са ученицима.



лизираних резултата, можемо потврдити нашу другу хипотезу: „Претпостављамо да нема статистички значајне разлике у процјенама ученика и директора да код већине директора у комуникацији са ученицима доминира непосредна комуникација, у односу на посредну комуникацију.“

Иако је, према процјенама испитаника, непосредно комуницирање директора са ученицима доминирајуће у њиховим међусобним односима, са свим предностима које са собом носи, мишљења смо да се мора дати већи значај и посредној комуникацији, то јест комуницирању уз употребу савремене информацијске технологије. Информацијске технологије, то јест посредно комуницирање, погодне су за индивидуализацију учења, али савремене парадигме поучавања показују да није добро да то буде једини облик учења. Индивидуализирано поучавање не смије искључивати групно поучавање јер би иначе ученици били ускраћени за међусобну комуникацију, заједничко рјешавање проблема и

сарадничко учење. Нисмо присталице да се непосредна комуникација потисне у корист посредне комуникације, али да буде надопуна непосредној комуникацији, засигурно јесмо.

#### Процјене ненасилне и насилне комуникације директора са ученицима

Како је насиље постало све чешће употребљаван образац комуникације и односа међу људима у свим структурама друштва: у породици, у школи, на радном мјесту, на улици, у медијима и слично, занимало нас је какву комуникацију, насилну или ненасилну, преферирају директори. Иако смо претпоставили да је доминирајућа ненасилна комуникације, да бисмо релевантније о томе говорили, креирали смо идентични инструмент за ученике и наставнике. Како смо у протеклом дијелу нашег рада изнијели појединачне резултате процјена ученика и директора, нашу пажњу сада ћемо усмјерити на прављење међусобне компарације.



Табела 3. Компарација процјена испитаника о ненасилној и насилној комуникацији директора са ученицима

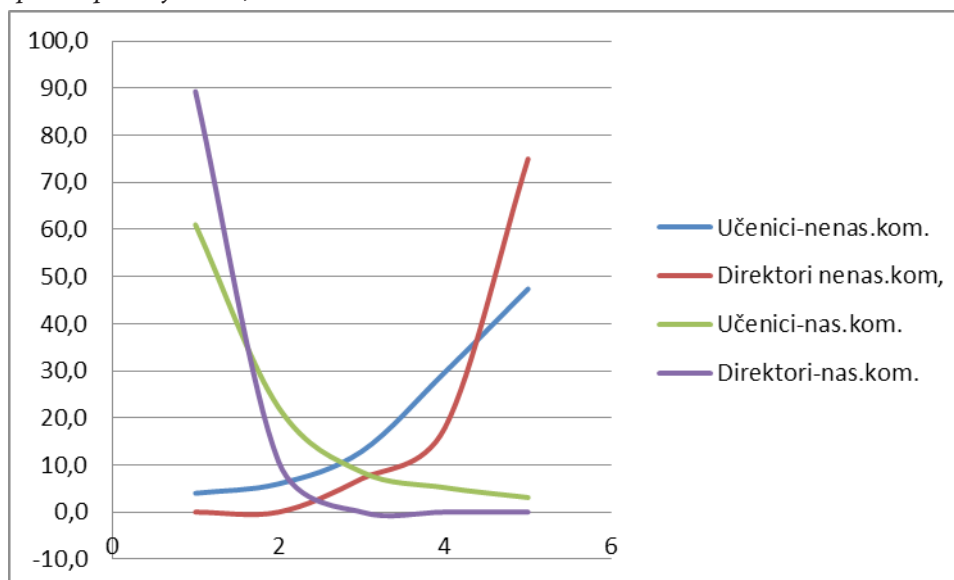
Фреквенција/Процјена		Испитаници	Никад	%	Ријетко	%	Понекад	%	Често	%	Увијек	%	Укупно
			Ф	Ф	Ф	Ф	Ф	Ф					
Врста комуникације	Ненасилна комуникација	У	24	4,0	36	6,0	76	12,9	176	29,7	280	47,4	590
		Д	0	0,0	0	0,0	1	7,1	2	14,3	11	78,6	14
	Насилна комуникација	У	360	61,0	131	22,2	50	8,5	31	5,3	18	3,1	590
		Д	13	92,9	1	7,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0	14

Легенда: У – ученици; Д – директори

Приказани резултати у Табели 3 о ненасилној, односно насилној комуникацији, према процјенама ученика и директора, веома су уједначени. Разлике су врло мале што је видљиво и у Графичком приказу 5.

Према процјени ученика и директора, ненасилна комуникација је доминирајућа у разговорима који се одвијају између директора и ученика, у односу на насилну. Кривуља ненасилне комуникације је у успону, за разлику од кривуље насилне комуникације која је у опадању, од

Графички приказ 5. Компарација процјена испитаника о ненасилној и насилној комуникацији директора са ученицима.



процјене увијек према тврдњи *никад*. Да бисмо релевантније говорили да ли има статистички значајне разлике у процјени ученика и наставника о доминацији насилне, односно ненасилне комуникације, израчунали смо вриједност  $\chi^2$  тест. Добивена вриједност за ненасилну комуникацију  $\chi^2$  износи 3,26 и мања је од граничних вриједности на нивоу 0,05  $\chi^2=1,1$  и на нивоу 0,01  $\chi^2=15,1$  за одговарајући степен слободе ( $df=5$ ), што нас доводи на закључак да не постоји статистички значајна разлика у процјенама ученика и директора основне и средње школе о ненасилној комуникацији између ученика и директора школа. Вриједност  $\chi^2$  теста још је мања за насилну комуникацију и износи  $\chi^2=0,57$ , што нас наводи на закључак да и у овом случају нема статистички значајне разлике у процјени ученика и директора школа о насилној комуникацији. На основу изложене анализе, можемо потврдити нашу трећу хипотезу: „Претпостављамо да нема статистички значајне разлике у процјенама ученика и директора да код већине директора школа у комуникацији са ученицима доминира ненасилна комуникација, у односу на насилну комуникација.“ Ненасилна комуникација у васпитно-образовном процесу од велике је важности у рјешавању сукоба, а улога школског директора је од изнимног значаја. Ненасилна комуникација директора специфичан је начин опхођења према ученицима у којем директор школе олакшава и поједностављује ток комуникације који је неопходан за размјену информација и ненасилно рјешавање конфликта.

### Закључци и дискусија

Ова истраживачка студија, која је укључила ученике и директоре школа, имала је за циљ да испита доминантност комуникације школских директор, то јест директора школа са ученицима. Испитаници (ученици и директори школа) процјењивали су шест врста комуни-

кација које се међусобно преплићу. Заједнички став ученика и директора је да у њиховим комуникацијским односима влада демократска, непосредна и ненасилна комуникација. Вриједности  $\chi^2$  теста које смо рачунали су биле изузетно мале, што нам указује на уједначеност ставова испитаника. На основу свега изложеног и елаборираног, утврдили смо да на релацији директор школе – ученици доминира демократска, непосредна и ненасилна комуникација.

Демократско комуницирање директора кључно је за сваку васпитно-образовну установу ако жели бити модерна, савремена и квалитетна. Иако су добивени резултати о доминантности демократске комуникације задовољавајући, ипак не треба заборавити да школа није само институција која пружа услуге образовања, она је простор у коме се развијају модерни инструменти и начини свестране комуникације и модерне социјализације.

С једне стране, можемо бити изузетно задовољни доминацијом непосредног комуницирања директора са ученицима. Квалитетна школа подразумијева да директори посједују комуникацијске вјештине којима ће креирати опуштenu комуникацију са саговорницима и настојати да им помогну при рјешавању проблема. С друге стране, нисмо у потпуности задовољни присуством, односно одсуством посредне комуникације, која би требало да буде надопуна непосредној комуникацији. Добивени подаци нам говоре да директори школа још не посвећују довољну пажњу електронској комуникацији, која ће сваким даном заузимати више простора.

Као окосница социјалне интеракције, комуникација директора у школи, ако није успјешна или није довољно успјешна, може довести до различитих исхода, до конфликта или дистанцирања учесника у комуникацији. Врло је важно да су директори упознати са техникама ненасилном комуницирања, прије свега, са техником јаговор. Ова техника састоји се од саопштавања

сопствених мисли и осјећања без вријећања друге особе. Ненасилна комуникација замјењује старе обрасце понашања директора који су имали другачији карактер. Наше истраживање, према процјенама ученика, показало је да врло велик проценат директора у комуницирању са ученицима користи ненасилну комуникацију.

**Данас је потребно, више него икада, знати доминирати техникама међусобне комуникације како би се могли задовољити** захтјеви који се постављају пред директоре школа. Важно је како, када и зашто кажемо одређену ствар, јер то одређује квалитет комуникације. Комуникација са ученицима је веома важна јер управо на основу те комуникације ученици ће ствара-

ти слику о директору као квалитетној, организованој и флексибилној особи која је спремна и жели помоћи ученицима. Добре комуникацијске вјештине директора су кључне за успостављање комуникацијског односа, како са ученицима, тако и са сарадницима. Неопходно би било да образовне власти на свим нивоима иницирају стручна усавршавања директора школа о развијању и усавршавању комуникацијских компетенција и вјештина.

За квалитетно и продуктивно образовање потребне су ефективне и квалитетне комуникацијске вјештине између директора школа и ученика и наставника, како у школском окружењу, тако и изван њега.

## Литература

- Altun, S. A., Çakan, M. (2008). Factors Affecting Student Success on Exams. The case of Successful cities on LGS/ÖSS Exams. *Elementary Education Online*. 7 (1), 157–173.
- Dessler, G. (2007). *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Data Status.
- Oldcorn, R. (1990). *Menadžment*. Sarajevo: Svijetlost.
- Pascal, A. (2001). *New School Management Approaches*. Paris: OECD Publications Service.
- Peko, A., Mlinarević, V., Gajger, V. (2009). Učinkovitost vođenja u osnovnim školama. *Odgojne znanosti*. 11 (2), 67–84.
- Robbins, S. (2009). *Seven Communication Mistakes Managers Make*. Retrieved February, 2009. from <https://hbr.org/2009/03/seven-communication-mistakes-m>
- Suzić, N. i saradnici (2000). *Образовање за ненасилну комуникацију. Приручник за наставнике*. Banja Luka: Helsinški parlament грађана.
- Thomas, D. (2005). *Communication and Management of organization behaviour*. New Del: Vikas Publishing House PVT LTD.
- Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment*. Zagreb: Mate.
- Witziers, B., Bosker, R. J. & Kruger, M. L. (2003). Educational leadership and student achievement: The elusive search for an association. *Educational Administration Quarterly*. 39 (3), 398–425.

### Summary

*Communication is a great value of the whole humankind. People who communicate well are able to convey their knowledge and ideas to other people. Good and quality communication is necessary for functioning in all spheres of the social life, and at the same time for the functioning of the pedagogical-educational process. The research has been conducted for determining which types, i.e. what sort of communication is dominant in the relation principal – students. The sample included 590 students of primary and secondary school and 14 principals from the region of Herzegovina (Bosnia and Herzegovina). Licker's scale was used for gathering data. Results of the research showed that communication between principal and students, there was democratic, direct and non-violent communication between principals and students. Communication between a principal and students is still the area, which is not given great significance. Most often, the accent is on communication between students and teachers, avoiding the analysis of communication between students and principals. Although in the pedagogical-educational work, communication between students and teachers is dominant; our opinion is that it is necessary to develop this communicational area as well. Quality communication at school should be a strategic point of principals, and it should be planned and applied consciously and continuously.*

**Key words:** *communication, student, principal, education*