

## LIDERSTVO ŽENA U CRNOGORSKOM OBRAZOVANJU

### LEADERSHIP OF WOMEN IN THE MONTENEGRIN EDUCATION

dr Mladen Perazić, docent<sup>4</sup>

dr Jelena Žugić, vanredni profesor<sup>5</sup>

---

**Sadržaj:** *Iako se liderstvo dugo vezivalo za muškarce, danas se sve više žena nalazi na liderskim pozicijama. Nevidljiva barijera koja žene sprečava da se popnu na liderske pozicije naziva se "staklena tavanica", pa se žene češće nalaze na liderskim pozicijama na nižim nivoima nego muškarci. U Crnoj Gori je stepen obrazovanja žena izjednačen sa stepenom obrazovanja muškaraca. Kao posledica toga trebale su uslijediti i jednake rodne šanse u zapošljavanju. Ali, žene su samo u obrazovnoj profesiji uspjele da zauzmu liderske pozicije i da obezbijede kvalitetno zapošljavanje i uspješnu karijeru.*

**Ključne riječi:** *liderstvo, žene, obrazovanje, rodna ravnopravnost*

---

**Abstract:** *Even though leadership for a long time only applies to men, today more and more women are at leadership positions. The invisible barrier that prevents women to climb the leadership position is called the "glass ceiling", and women are more often in leadership positions at lower levels than men. In Montenegro, the level of education of women tied to the education of men. As a consequence there should be equal gender opportunities in employment. But women are only in the educational profession managed to occupy the leading position and to provide quality employment and a successful career.*

**Keywords:** *leadership, women, education, gender equality*

---

## UVOD

Liderstvo je dugo vremena objašnjavano kroz ličnosti velikih vojskovođa, državnika i religioznih vođa, da bi tokom XX vijeka počelo da se vezuje i za administrativne, privredne i uslužne djelatnosti. Danas je napravljen zaokret u razmišljanju od stanovišta da su žene inferiorne u odnosu na muškarce i da ženama nedostaju vještine i osobine neophodne za uspjeh u menadžmentu [1] do modernijeg popularnog stanovišta u kome se ističe superiornost žena na liderskim pozicijama [2].

Posljednjih godina dominira mišljenje da se vještine presudne za liderstvo mogu uspješno naučiti u okviru edukacionog procesa u kojem sve više učestvuju žene. Vjerovatno je najveći izazov s kojim su lideri danas suočeni očuvanje sopstvene kompetitivnosti u konstantno turbulentnom i stresnom okruženju u kojem stalno treba da unapređuju svoje sposobnosti [3].

---

<sup>4</sup> Privredna komora Crne Gore, Novaka Miloševa 29/II

<sup>5</sup> Univerzitet Mediteran Podgorica, Vaka Đurovića bb

Snažna vizija stvara jaku kulturu u kojoj se međusobno usklađuje energija svih zaposlenih u organizaciji. Jaka i fokusirana organizaciona kultura počinje s uvjerljivom vizijom i podržava svaki od ključnih elementa. Istraživanja jasno pokazuju izvanredan uticaj zajedničke vizije na dugoročni finansijski učinak organizacije [4].

Nevidljiva barijera koja žene sprečava da se popnu na elitne liderske pozicije obično se naziva “staklena tavanica” (*glass ceiling*). “Staklena tavanica” je globalni fenomen disproporcije prema kome se žene češće nalaze na liderskim pozicijama na nižim nivoima i sa nižim autoritetom nego muškarci [5]. Diskusije o nedovoljnoj zastupljenosti žena na visokim liderskim pozicijama generalno se mogu podijeliti na tri vrste objašnjenja. U prvu grupu se ističu razlike u investiranju u ljudski kapital i obrazovanje između žena i muškaraca. U sledećoj grupi objašnjenja razmatraju se esencijalne razlike između žena i muškaraca, a u trećoj predrasude prema ženama i njihova diskriminacija [6].

## RODNA RAVNOPRAVNOST U ULAGANJIMA U LJUDSKI KAPITAL U CRNOJ GORI

Važna grupa objašnjenja “staklene tavanice” odnosi se na pretpostavku da se manje ulaže u žene, njihovo obrazovanje, trening i radno iskustvo, nego u muškarce [7]. Taj pretpostavljeni nedostatak ljudskog kapitala rezultira nedostatkom kvalifikovanih žena i simbolično se naziva “problemom cjevovoda”, jer situacija u kojoj se žene nalaze može se uporediti sa cjevovodom koji počinje da curi kako se približavamo vrhu.

U Crnoj Gori je zakonom garantovano jednako pravo na obrazovanje i jednaka dostupnost obrazovanja, kako muškarcima, tako i ženama. Sprovođenje koncepcije ravnopravnosti u obrazovanju u proteklih 50 godina dovelo je do toga da ne postoji razlika u stopi upisa dečaka i devojčica u osnovnu školu. Razlike u obrazovanju između žena i muškaraca ne postoje ni u pogledu srednje stručne spreme. Na višim nivoima obrazovanja razvija se trend sve većeg učešća ženske omladine, gde procenat studentkinja čak i nadmašuje procenat studenata, ali se ova prednost gubi na postdiplomskim studijama.

U sledećoj tabeli je prikazan procenat ženske djece u ukupnom broju, u predškolskom uzrastu u Crnoj Gori.

Godina	Ukupno	Djevojčice	Dječaci	Polna raspodjela % Gender distribution%	
				djevojčice/girls	dječaci/boys
2009/2010	12 728	6 001	6 727	47,1	52,9
2010/2011	13 652	6 525	7 127	47,8	52,2
2011/2012	14 155	6 672	7 483	47,1	52,9
2012/2013	15 317	7 305	8 012	47,7	52,3

Tabela 1: Djeca korisnici predškolskih ustanova u periodu 2009-2013. [8]

U tabeli je evidentno da je procenat djevojčica koje su korisnici predškolskih ustanova varira od 47,1 do 47,8%, a dječaka od 52,2 do 52,9%. U sledećoj tabeli je prikazan procenat učenica u ukupnom broju osnovnih i srednjih škola u Crnoj Gori, koji takođe ne evidentira rodnu neravnopravnost.

	škole	odjeljenja	Učenici			
			Ukupno	Učenice	završili školu	
					svega	Učenice
Redovno osnovno obrazovanje 1)	435	3 318	70 222	33 896	8 426	4 104
Redovno srednje obrazovanje 2)	49	1 140	31 388	15 515	8 447	4 066

Tabela 2: Procenat učenica u ukupnom broju osnovnih i srednjih škola u Crnoj Gori [9]

Stanovništvo od 15 i više godina, prema najviše završenoj školi, posmatrano po polu, prema zadnjem popisu stanovništva u Crnoj Gori, prikazano je u sledećoj tabeli.

Najviše završena škola	Muškarci/ Men	Žene/ Women
Bez škole / No school	19,2%	80,8%
Nepotpuna osnovna škola / Incomplete primary school	27,0%	73,0%
Osnovna škola / Basic school	45,0%	55,0%
Srednja škola / High school	53,6%	46,4%
Viša škola i prvi stepen fakulteta / College and first University degree	57,5%	42,5%
Visoka škola, fakultet /akademija / High school, university/academy	50,0%	50,0%
Postdiplomske magistarske studije / Postgraduate master studies	52,4%	47,6%
Doktorat / PhD	73,7%	26,3%
<b>Diploma stečena po novom sistemu (Bolonjska deklaracija)</b>		
Osnovne akademske studije / Undergraduate studies	42,6%	57,4%
Osnovne primijenjene studije / Basic studies	48,3%	51,7%
Postdiplomske specijalističke studije / Specialist studies	33,0%	67,0%
Postdiplomske magistarske studije / Master studies	38,4%	61,6%

Tabela 3: Stanovništvo staro 15 i više godina prema najviše završenoj školi po polu [8]

Primjera radi, jednak procenat i muškaraca i žena završava visoku školu, fakultet ili akademiju (50%), postdiplomske magistarske studije završava nešto manji procenat žena (47,6% u odnosu na 52,4% muškaraca), dok taj trend opadanja postaje najevidentniji na doktorskim studijama (26,3% žena u odnosu na 73,7% muškaraca). Ako uzmemo, na primjer, magistarske studije, u toku 2012. ih je završilo 282 studenta, od čega 63,5% ženskog, a 36,5% studenata muškog pola. Magistri nauka prema obrazovnom području naučnog rada u 2012. godina predstavljani su u sledećoj tabeli.

	Ukupno	Žene	Muškarci	Procenat žene	Procenat muškarci
<b>Ukupno /Total</b>	<b>282</b>	<b>179</b>	<b>103</b>	<b>57,3</b>	<b>42,7</b>
Obrazovanje / Education	4	4	-	100,0	0,0
Društvene nauke, poslovanje i pravo / Social sciences, business and law	151	104	47	59,0	41,0
Tehnika, tehnologija i građevinarstvo/ Techniques, technology and construction	35	13	22	44,4	55,6
Umjetnost i humanističke nauke /Arts and Humanities	38	29	9	53,3	46,7
Prirod. nauke matematika i informatika / Mathematics and Computer Science	14	8	6	68,0	32,0
Poljoprivreda i veterinarstvo / Agriculture and Veterinary	7	4	3	57,1	42,9
Usluge / Services	33	17	16	61,5	38,5

Tabela 4: Magistri nauka prema obrazovnom području naučnog rada, 2012. godina [8]

Rodna nejednakost ogleda se u segregaciji obrazovnih profila, gdje i dalje preovlađuje tradicionalna podjela na "muška" i "ženska" zanimanja. Na fakultetima društvenih nauka i umjetničkim fakultetima preovlađuju studentkinje, dok na tehničkim fakultetima preovlađuju muškarci.

Generalno, postoji slaba podrška za tvrdnje da se žene manje obrazuju od muškaraca, i shodno tome, da se opredeljuju za majčinsku ulogu na štetu liderske. Žene imaju nešto manje radnog iskustva i kontinuiteta nego muškarci, što je najviše posledica disproporcije u odgovornostima gajenja djece i obavljanja kućnih poslova koje žene većinom preuzimaju na sebe [10]. Porodična očekivanja vezana za podizanje djece ženama nameću dodatni teret na putu napredovanja jer žene troše značajno više vremena na kućne poslove i brigu o djeci nego što to čine muškarci [11].

Sa druge strane, iako postoje podaci da se žene na nekim nivoima obrazuju u većem procentu nego muškarci u Crnoj Gori, istraživanja Ujedinjenih nacija pokazuju da je Crna Gora jedna od četiri države svijeta u kojima je došlo do najvećeg disbalansa između djece muškog i ženskog pola. Razlog tome su selektivni abortusi kojima se uklanjaju ženski fetus. Ovaj problem je prisutan u svijetu još od zadnjih decenija prošlog vijeka, kada je primijećen u Kini, Indiji i Južnoj Koreji. U Crnoj Gori se posljednjih godina na 100 djevojčica rađa i do 113 dječaka, a istraživanja pokazuju da uvijek kada je ta brojka veća od 106 riječ je o selektivnim abortusima. U svakom patrijarhalnom društvu velika važnost pridaje se rođenju muškog djeteta i žene tim činom dobijaju bolju poziciju u porodici i društvu [12].

## **FEMINIZACIJA OBRAZOVNE PROFESIJE I OSVAJANJE LIDERSKE POZICIJE ŽENA U OBRAZOVANJU**

Sledeća grupa argumenata pomoću kojih se objašnjava jaz između polova u liderstvu vrti se oko razlike između polova u posvećenosti poslu i motivaciji za preuzimanje liderskih uloga. U istraživanjima se ipak ukazuje na to da žene pokazuju isti nivo poistovjećivanja i posvećenosti plaćenim poslovima, kao i da i muškarci i žene svoju ulogu zaposlenog smatraju

sekundarnom u odnosu na uloge roditelja i partnera [13]. S obzirom na to da fenomen “staklene tavanice” u velikoj mjeri ženama otežava da stignu na elitne liderske pozicije, one koje to uspiju su izuzetno kompetentne.

U obrazovnim procesima, kao nastavnice žene participiraju u velikom broju, pa se čak može reći da je pedagoška profesija u priličnoj mjeri feminizovana. Ova pojava ne može se smatrati isključivo pozitivnom, jer mogući razlozi leže i u niskoj plaćenosti profesije i pogoršanju radnih uslova zbog opšteg smanjenja nivoa zarada u javnom sektoru. U predškolskom obrazovanju je zaposleno 1.661 žena i 71 muškarac, u osnovnom 5.170 žena, a 1.889 muškaraca, dok je u srednjem zaposleno 2260 žena i 1221 muškaraca. U predškolskim ustanovama je dominantan broj žena i na vaspitno-obrazovnim poslovima i na rukovodećim poslovima. Godine 2006. u predškolskim ustanovama je bilo čak 95,49 % žena u odnosu na ukupan broj zaposlenih. U osnovnim i srednjim školama 2005/06. godine je bilo 70,43% žena u nastavnom osoblju osnovnih škola i 61,71% u srednjim školama, 13,66% direktorica osnovnih škola i 12,50% direktorica srednjih škola [8].

Procenat žena i ovdje zavisi od nivoa ustanova kao i od obrazovnih profila, pa se tako među vaspitačicama za predškolski uzrast, prema podacima za 2011, vidi da je od ukupnog broja, 1.494 zaposlenih, ima čak 1.402 žena odnosno 95,5% žena. U osnovnim školama među nastavnim osobljem ima 71,8% žena, dok je na fakultetima među predavačima 576 žena od 1.266 ukupnog broja akademskog osoblja [14]. U sektoru obrazovanja radi 77,7% žena [8]. Takođe, na čelu Univerziteta Crne Gore je prva rektorka u istoriji Univerziteta.

Slična situacija je i u velikom broju evropskih zemalja pa su tako nastavnici u osnovnim školama uglavnom žene. Taj procenat se kreće od 52% u Turskoj, 68% u Danskoj, do čak 95% u Češkoj, Italiji, Litvaniji, Mađarskoj i Sloveniji. Ipak, zastupljenost nastavnica u višim srednjim školama naglo opada, posebno u Češkoj, Nemačkoj, Austriji, Finskoj, Švedskoj i Norveškoj.

Sadašnji trend koji je zastupljen kod nas, kao jednom patrijarhalnom društvu, u kojem se školstvo u kadrovskom smislu feminizira, žene su osvojile lidersku poziciju, no ova oblast se druge strane materijalno i finansijski zapostavlja što je jedan od pokazatelja da se ova djelatnost društveno marginalizuje. Činjenica da su žene zauzele nekad povlašćene pozicije



***Doc. dr Mladen Perazić** je rukovodilac Sektora za obrazovanje Privredne komore Crne Gore i predavač na Fakultetu za poslovne studije, Univerziteta Mediteran. Dr Perazić je bio aktivno uključen u realizaciju projekata OEBS-a, Savjeta Evrope, ATA i velikog broja nevladinih organizacija u Crnoj Gori. Predavač je Uprave za kadrove Crne Gore za teme: Upravljanje ljudskim resursima, Selekcija kandidata, Timski rad, Motivacija, Zaštita od zlostavljanja na radu, Komunikacione vještine, Odnosi sa javnošću, Vještine prezentacije. Dr Perazić je član Savjeta za kvalifikacije Crne Gore, Sektorske komisije za obrazovanje, Nacionalnog tijela za profesionalnu orijentaciju, kao i tima za pristupanje EU za poglavlja 25 Nauka i istraživanje i poglavlja 26 Obrazovanje i kultura, a Predsjednik je komiteta ISME/TK OO5 – Upravljanje ljudskim resursima Instituta za standardizaciju Crne Gore.*

muških zanimanja i platnih razreda ne znači i da su se izjednačile sa muškarcima u društvenom položaju i finansijskim kompetencijama.

## **OBRAZOVANJE U FUNKCIJI RODNE RAVNOPRAVNOSTI**

Treće objašnjenje razloga postojanja “staklene tavanice” jesu predrasude vezane za poslove koji proističu iz stereotipnih očekivanja da žene preuzimaju brigu, dok muškarci preuzimaju kontrolu. Za muškarce važe stereotipi vezani za upravljačke karakteristike, kao što su pouzdanost, upornost, nezavisnost, racionalnost i odlučnost, dok stereotipi o ženskim atributima obuhvataju interpersonalne karakteristike kao što su briga za druge, osjetljivost, toplina, pružanje pomoći i vaspitavanje [15].

Ako govorimo o stereotipnim predstavama o rodnim ulogama u Crnoj Gori, tome dobrim dijelom doprinose i tradicionalni sadržaj školskih programa, školskih udžbenika i drugih instruktivnih materijala. Iako u nastavnom gradivu nema diskriminacije, kroz stereotipne sadržaje koji počinju od bukvara, preko drugih udžbenika, posebno iz društvenih predmeta, provlače se patrijarhalni obrasci i androcentrični modeli. Obrazovanje, njegovi sadržaji i prakse su sofisticirana sredstva za reprodukciju ukorijenjenih odnosa među polovima.

Od 1992. u Crnoj Gori počinje realizacija alternativnih edukativnih programa, među kojima su i ženske studije, odnosno studije roda, koje su realizovali NVO Anima iz Kotora, kao i Rodne studije Odjeljenja za poslove rodne ravnopravnosti pri Ministarstvu za ljudska i manjinska prava. No, i pored svih napora, naš obrazovni sistem i dalje reprodukuje patrijarhalne modele rodnih uloga i ne nudi mogućnost potkopavanja naslijeđenih shvatanja o ženama, kako kroz ponudu modela vaspitačica i učiteljica, tako i kroz određene programske sadržaje (Lektira: Vatra samotvora – bajka: Zla žena gora od đavola).

Jedno od tih istraživanja je sprovedeno 2003. a sprovele su ga lingvistkinja Tamara Jurlina, sociološkinja Slavica Kosić i psihološkinja Aleksandra Kovačević [16]. Autorke su analizirale udžbenike za I, IV i VIII razred iz srpskog jezika, poznavanja prirode i društva i istorije, kao predmete koji umnogome utiču na formiranje identiteta. Opšti zaključci su da su novi udžbenici rodno senzitivniji. Učestalost pojavljivanja muških i ženskih likova na ilustracijama je prilično ujednačena kada su u pitanju dječji likovi. Situacija je bitno drugačija kod odraslih likova gdje se žene pojavljuju na 18,5%, a muškarci na 81,5 ilustracija. Što se tiče uloga, aktivnosti i zanimanja odraslih, npr. u bukvaru, žene se mogu vidjeti uglavnom kao domaćice i pored šporeta, a kada su van kuće, onda šetaju ili sjede u parku sa prijateljicama i djecom. Muškarac koji predstavlja tatu je uvijek u odijelu i kada je kući, strogog, ozbiljnog ponašanja, osim kada se malo opusti uz gusle. U tekstovima, žena se uglavnom pominje kao majka, a ako je profesija u pitanju, onda je ona učiteljica. Muškaraca ima u svim profesionalnim ulogama i aktivnostima, rijetko se pominju kao otac ili kao suprug. Autorke istraživanja ističu da analiza odabranih udžbenika jasno pokazuje da je u crnogorskom obrazovnom sistemu i dalje na snazi prepoznatljivi patrijarhalni socijalizatorski obrazac i da su rijetki udžbenici koji svojom rodno senzitivnom orijentacijom otvaraju mogućnost konstruisanja drugačijih formi djelovanja i decentracije rodnih uloga.

## **ZAKLJUČAK**

Uprkos “staklenoj tavanici”, žene sve više osvajaju liderske pozicije. Zahvaljujući promjenama u organizacijama i razvojnim mogućnostima za žene u okviru njih, imaćemo priliku da vidimo više žena u liderskim ulogama, većoj jednakosti polova u raspodjeli poslova

i u raspodjeli odgovornosti kod kuće. Iako jaz između polova na uticajnim liderskim pozicijama ostaje jasno vidljiv, postoje dokazi da ova nejednakost počinje da se smanjuje.

Stepen obrazovanja žena u Crnoj Gori je duže vremena izjednačen sa stepenom obrazovanja muškaraca. Kao posledica ovakvog stanja su trebale da uslijede i jednake rodne šanse u zapošljavanju, imajući u vidu da je obrazovanje definisano kao najznačajniji faktor vertikalne mobilnosti i snažan instrument za prevenciju socijalne isključenosti. Međutim, podaci pokazuju da su žene samo u obrazovnoj profesiji uspjele da zauzmu liderske pozicije i da obezbijede kvalitetno zapošljavanje i uspješnu karijeru. Međutim, u drugim profesijama žene su i dalje na marginama glavnih društvenih tokova. Preuzimanje liderskih pozicija u obrazovanju može da bude snažan instrument promjene naslijeđene nejednakosti i rješavanja problema žena iz prethodnog perioda u smislu prekida prenosa tradicionalnih, stereotipnih i binarnih podjela muško/žensko.

## REFERENCES

- [1] Henning, M., Jardin, A. (1977) *The managerial woman*, Garden City, Ney York
- [2] Book, E.W. (2000) *Why the best men for the job is a woman*, HarperCollins, New York;
- Helgesen, S. (1990) *The female advantage: Women's ways of leadership*, Doubleday, New York
- [3] Kotter, J. P. (2012) Accelerate Change, *Harvard Business Review Press*, November 2012, p.18.
- [4] Blanchard, K. (2007) *Leading at a higher level*, Prentice Hall, London, p.23.
- [5] Powell, G. N., Graves, L. M. (2003) *Woman and men in management* (3 rd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage
- [6] Northouse, P.G. (2008) *Liderstvo – teorija i praksa*, Data status, Beograd, s. 187.
- [7] Eagly, A.H., Crali, L.L. (2004) Women and men as leaders, *The Nature of Leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 279-301.
- [8] Ministarstvo za ljudska i manjinska prava Crne Gore, Zavod za statistiku MONSTAT (2014) *Žene i muškarci u Crnoj Gori*, Podgorica, ss. 41-55
- [9] Zavod za statistiku MONSTAT (2012) *Statistički godišnjak Crne Gore*, Podgorica, s.173.
- [10] Mahoney, R. (1996) *Kiddingourselves: Breadwinning, babies and bargaining power*, Basic Books, New York
- [11] Bianchi, S.M. et al. (2000) Is anyone doing the housework? Trends in the gender divisions of household labor, *Social Forces*, No.79, pp.191-228.
- [12] <http://voxfeminae.net/pravednost/item/7363-diskriminacija-zena-i-prije-rodenja-ili-selektivni-abortusi-u-crnoj-gori>, preuzeto 25.10.2015.
- [13] Thoits, P.A. (1992) Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons, *Social Psychology Quarterly*, No.55, pp.236-256.
- [14] Zavod za statistiku MONSTAT (2011), *Statistički godišnjak Crne Gore*, Podgorica, s.175.
- [15] Heilman, M.E. (2001) Description and prescription:How gender stereotypes preven woman's ascent up the organizational ladder, *Journal of Social Issues*, No.57, pp.657-674.
- [16] Foundation Open Society Institute (2003) *Rodni stereotipi u udžbenicima za osnovnu školu u Crnoj Gori*, Podgorica