

REPUBLIKA CRNA GORA
VLADA REPUBLIKE CRNE GORE
ZAVOD ZA ŠKOLSTVO

NAŠA ŠKOLA

**Zbornik radova direktora
(Škola za direktore 2006. godina)
- druga knjiga -**



Podgorica
2007.

**ZBORNİK RADOVA DIREKTORA
(Škola za direktore 2006. godina) - druga knjiga -**

Izdavač: Zavod za školstvo

Uređivački kolegijum: dr Dragan Bogojević, Anđa Backović i Ljubomir Kovačević

Redakcija: Ljubomir Kovačević, Anđa Backović, mr Zoran Lalović, Zorica Minić, Tatjana Vujović i doc.dr Ranko Šljivić

Lektor: Danijela Đilas

Dizajn i tehnička priprema: Nevena Čabrilo

Štampa „IVPE“ Cetinje

Tiraž 300

Podgorica, jun 2007. godina

Uvodna riječ

Već nekoliko godina obrazovni sistem u Crnoj Gori se mijenja. Na svim nivoima, od predškolskog vaspitanja do univerzitetskog obrazovanja, dešavaju se sistemske i strukturne promjene u nastavnom procesu, organizaciji rada škole, razvijaju se standardi za sticanje primjenjivih znanja, kompetencija i vještina, postepeno se uvode instrumenti za objektivno evaluiranje ukupnog kvaliteta obrazovanja.

Želimo da gradimo sistem kvalitetnog obrazovanja, obrazovanja koje će biti dostupno svakom djetetu. Odgovornost za unapređivanje kvaliteta obrazovanja, ujedno označava i jačanje autoriteta nastavničke profesije i vrijednosti obrazovanja.

Uloga direktora/direktorki obrazovnih ustanova u promovisanju pomenutih ciljeva, nameće se kao jedna od ključnih pretpostavki za njihovu uspješnu, sveobuhvatnu i kvalitetnu realizaciju. Odgovoran odnos prema radu znači puno odricanja, otvorenost za učenje, sposobnost prilagođavanja, kreativnost, ali i međusobnu podršku i saradnju.

Program obuke za direktore/direktorke škola zakoračio je u četvrtu godinu svog postojanja. Kroz realizaciju predavanja, razmjenu iskustava direktora/direktorki i njihovo učešće u radionicama, svoj puni smisao i potvrdu dobija i princip cjeloživotnog učenja i profesionalnog usavršavanja.

I sam program obuke se usavršava i prilagođava novim potrebama njegovih korisnika/ca. Generacija polaznika/ca obuke u 2006. godini, po prvi put, završava obuku izradom završnih radova. Budući da se radi o novoj praksi i novom zadatku i za polaznike i za mentore, dvotomni Zbornik radova direktora predstavlja pionirski korak. Bez obzira na to, svjesni smo da ovi radovi predstavljaju realan prikaz uloženog truda njihovih autora/autorki i njihovih mentora/mentorki. Ovaj Zbornik je ujedno i podsticaj za stalno unapređivanje kvaliteta radova budućih polaznika/ica.

Želim da istaknem i doprinos saradnika iz Zavoda za školstvo koji su priredili ovo izdanje.

Na kraju, izražavajući zadovoljstvo zbog dobre saradnje i kolegijalnog odnosa tokom obuke i izrade radova, svim direktorima čestitam na dobijenim diplomama i želim uspjeh u daljem radu.

DIREKTOR



dr Dragan Bogojević

SADRŽAJ:

MODUL: ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE	7
Organizaciona klima i rukovođenje školom.....	9
Organizacija i međuljudski odnosi u školi	21
Direktor i rukovođenje školom.....	37
Upravljanje projektima	49
Organizacija i upravljanje ljudskim resursima	63
Menadžment procesi u školama.....	79
Škola kao organizacija u funkciji promjena	91
MODUL: PLANIRANJE I ODLUČIVANJE	103
Direktor i saradnja sa lokalnom zajednicom	105
Planiranje kao jedna od funkcija menadžmenta.....	119
Metode odlučivanja.....	133
Timski rad u školi.....	149
Odlučivanje kao složen proces	165
Odlučivanje i sprovođenje odluka.....	177
Direktor i planiranje u školi.....	193
MODUL: LJUDI U ORGANIZACIJI.....	211
Čovjek, međuljudski odnosi i škola.....	213
Stručno usavršavanje zaposlenih.....	227
Kadrovski menadžment u školi	239
Motivacija i nastavnici u sistemu promjena.....	249
Motivacija i stručni saradnici u školi.....	263
Upravljanje promjenama u školi	275
Inovacije i stručne službe.....	291

MODUL: ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

ORGANIZACIONA KLIMA I RUKOVODENJE ŠKOLOM

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Avdulah Kučević

**OŠ „Risto Ratković”
Bijelo Polje
2007.**

UVOD

Organizovanje predstavlja jedan od osnovnih podprocesa globalnog procesa upravljanja školom ili drugom organizacijom.

Proces organizovanja odvija se u svakoj školi, bez obzira na vrstu i veličinu. Organizovanje i planiranje su kao dvije osnovne faze procesa upravljanja međusobno povezani direktnom i povratnom vezom.

Organizovanje znači definisanje i uspostavljanje optimalne kombinacije ljudskih i fizičkih resursa, koja će omogućiti efikasno funkcionisanje škole ili druge organizacije.

To je proces formiranja organizacione strukture škole, što podrazumijeva podjelu rada, grupisanje i povezivanje pojedinih vrsta poslova, delegiranje ovlašćenja i odgovornosti u obavljanju poslova i projektovanje kompletne strukture povezivanja svih potrebnih resursa u skladnu i funkcionalnu cjelinu.

Organizovanje treba tretirati kao jedan od osnovnih i, za valjano odvijanje procesa upravljanja školom, najznačajnijih podprocesa globalog upravljačkog procesa.

Krajnji cilj procesa organizovanja je postizanje efikasnog poslovanja. Ovaj cilj postiže se formiranjem odgovarajuće organizacije škole, koja predstavlja rezultat procesa organizovanja. Organizaciju škole čine optimalna kombinacija i logička struktura svih potrebnih resursa, poslova i zadataka, autoriteta i odgovornosti, radnih mjesta i organizacionih cjelina, informatičkih veza i komunikacionih kanala, itd.

Iako je planiranje primarna faza procesa upravljanja, treba posebno ukazati i na značaj faze organizovanja, koja omogućava da se efikasno realizuje ono što je definisano u fazi planiranja.

Organizovanje omogućava da se definišu i stave u funkciju svi potrebni resursi i da se, na taj način, obezbijedi efikasna realizacija svih planiranih ciljeva, zadataka i poduhvata.

1. ORGANIZOVANJE

1.1. PRINCIPI ORGANIZOVANJA

Formiranje valjane organizacije škole zahtijeva da se poznaju i koriste određeni opšti principi organizovanja koji važe za sve vrste škola i drugih organizacija.

Definisanje osnovnih principa organizacije potiče od H. Fayol-a, koji je definisao i razradio 17 principa na kojima se baziraju osnovne faze i funkcije. Među najznačajnije Fayol-ove principe organizovanja spadaju:

1. jedinstvo komandovanja,
2. jedinstvo ciljeva,
3. raspon komandovanja,
4. hijerarhija,
5. centralizacija,
6. autoritet.

1. Princip jedinstva komandovanja govori o tome da je neophodno da svaki zaposleni prima naređenja samo od jednog rukovodioca. Ovaj princip se objašnjava popularnom maksimom: *jedna osoba - jedan rukovodilac*.

2. Princip jedinstva ciljeva govori o tome da svi zaposleni u školi treba da rade na ostvarenju istih, zajedničkih ciljeva škole.
3. Princip raspona komandovanja govori o broju zaposlenih kojima rukovodi jedan šef. Prema ovom principu, potrebno je odrediti prihvatljiv broj zaposlenih kojima realno može da rukovodi jedan rukovodilac.
4. Princip hijerarhije govori o tome da je potrebno da postoji određeni red kojim se regulišu nadležnosti u pogledu rukovođenja.
5. Princip centralizacije govori o tome da na svakom stupnju hijerarhijske ljestvice postoji određeni rukovodilac koji ima sve kompetencije. Ovaj rukovodilac ima sva prava u pogledu rukovođenja i snosi svu odgovornost.
6. Princip autoriteta govori o tome da osnovna osobina svakog rukovodioca treba da bude autoritet. Bez autoriteta rukovodilac ne može izdavati naredbe zaposlenima, odnosno ne može vršiti funkciju rukovodioca.

Razmatranje organizovanja - kao osnovne faze procesa upravljanja školom i postupka definisanja organizacione strukture škole, zahtijeva da se posebno razmotre neki od osnovnih principa organizovanja kao što su specijalizacija, standardizacija, kooperacija, integracija, centralizacija i decentralizacija.

1.2. DEFINISANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

Proces organizovanja, pored ostalog, uključuje i definisanje i uspostavljanje organizacione strukture škole koja predstavlja logički povezanu cjelinu, sastavljenu od organizacionih jedinica zaduženih za obavljanje pojedinih vrsta poslova.

Postoji veliki broj modela formiranja organizacione strukture, koji su ustanovljeni prema različitim kriterijumima.

Prema klasničnom pristupu, postoje tri osnovna tipa organizacione strukture, koji se baziraju na odgovarajućoj strukturi rukovođenja. To su:

1. linijska organizaciona struktura,
2. funkcionalno-linijska struktura,
3. linijsko-štabna struktura.

1. Linijska organizaciona struktura – bazira se na jedinstvu komande, odnosno na principu da svaki podređeni ima jednog nadređenog. Potiče od Frajola, i to je jedna tipična hijerarhijska organizaciona struktura.

2. Funkcionalno-linijska struktura se bazira na principu da ima više nadređenih jednom podređenom. Kod ove organizacione strukture rukovodioci pokrivaju određeno područje poslovanja za cijelu školu.

3. Linijsko-štabna organizaciona struktura se bazira na linijskoj organizacionoj strukturi sa dopunom štabnih službi za linijske rukovodioce.

Ove organizacione strukture su zastarjele i prevaziđene i veoma se rijetko koriste u praksi u izvornom obliku. Postoje brojne modifikacije ovih organizacionih struktura i one se često primjenjuju u praksi.

Savremeni pristupi predlažu sljedeće tipove organizacionih struktura:

1. prema funkcijama,
2. prema proizvodima,
3. prema procesima,
4. prema teritoriji,
5. projektna,

6. matična,
7. prema strateškim poslovnim jedinicama,
8. inovativna,
9. kontigencijska.

1.3. PROJEKTOVANJE I RAZVOJ ORGANIZACIJE

Jednom definisana i uspostavljena organizaciona struktura preduzeća omogućava efikasno poslovanje u određenom vremenskom periodu.

Organizaciona struktura škole se mora mijenjati u skladu sa promjenama u okolini, odnosno poboljšavati i razvijati i prilagođavati izmijenjenoj okolini, kako bi škola i u tim izmijenjenim uslovima mogla efikasno da funkcioniše.

Stalne promjene u okolini zahtijevaju da se i organizacija škole mijenja i prilagođava promjenama koje se događaju u okolini. Promjene na tržištu, razvoj nauke i tehnologije, promjene zakona i propisa, novi standardi i uslovi korišćenja, novi politički odnosi, promjene u ekologiji, novi finansijski uslovi i dr. zahtijevaju da se organizacija preduzeća mijenja, poboljšava i prilagođava novim uslovima kako bi mogla efikasno da posluje.

Organizacija škole mora da se mijenja i razvija. To je uslov koji proističe iz neophodnosti razvoja škole u cjelini i svih njenih područja i funkcija. Razvoj organizacije škole predstavlja niz promjena koje se vrše u organizacionoj strukturi škole, s ciljem njenog prilagođavanja izmijenjenoj okolini i stvaranja uslova za efikasno poslovanje. Uopšte uzevši, razvoj organizacije škole predstavlja proces prilagođavanja organizacije promjenama koje se neprekidno dešavaju u okolini.

Promjene u organizaciji škole koje utiču na poboljšanje i razvoj organizacije mogu biti različite, kao što su različiti i uzroci promjena, odnosno događaji koji uzrokuju promjene u organizaciji škole.

Unutrašnji uzroci promjena su oni koji nastaju u samoj školi usljed različitih događaja i u svim područjima poslovanja škole. Najčešći su uzroci promjena u samom preduzeću vezani za: uvođenje novog proizvoda, uvođenje nove tehnike i tehnologije, otvaranje novih radnih mjesta, veće zapošljavanje kadrova, nedostatak određenog kadra, itd. Svi ovi uzroci dovode do potrebe za različitim promjenama u školi, pa do promjena u organizacionoj strukturi škole.

Na školu kao otvoren sistem djeluju i različiti faktori iz okoline, spoljašnji uzročnici promjena, isto kao što škola djeluje na okolinu i izaziva potrebu za određenim promjenama.

Promjene u organizacionoj strukturi preduzeća koje označavaju poboljšanje i razvoj organizacije, kod zaposlenih najčešće izazivaju veliki otpor, koji se može manifestovati na različite načine.

1.4. PROJEKTOVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE

Kada se uoče mnogobrojne unutrašnje i spoljašnje promjene, i kada one dovedu do nesklada u funkcionisanju škole, očigledno je da treba krenuti s poboljšanjem i razvojem organizacije škole.

Potrebno je mijenjati i redefinisati strukturu škole u smislu njenog razvoja i prilagođavanja promjenama koje su se dogodile ili se događaju u školi i okolini. Kada je potpuno jasno da treba pristupiti poboljšanju i razvoju organizacije, postavlja se pitanje kako obaviti ovaj posao, odnosno kako poboljšati postojeću ili projektovati novu organizacionu strukturu škole.

Prije svega treba reći da se u postupku poboljšanja i razvoja organizacije mogu izdvojiti i posmatrati dva specifična problema.

Prvo, moguće je razmatrati postupak projektovanja i uvođenja organizacione strukture za novu organizaciju ili školu koja se upravo formira.

Drugo, moguće je govoriti o poboljšanju i razvoju organizacione strukture za postojeću organizaciju ili školu, što u osnovi predstavlja postupak transformacije ili postupak reorganizacije postojeće organizacije ili škole.

Projektovanje i uvođenje nove organizacije u novu školu može se obaviti na različite načine zavisno od specifičnosti nove škole i novih uticajnih faktora. Jedna moguća procedura, praktično orijentisana, data je dalje u tekstu.

1. Određivanje misije škole.
2. Određivanje ciljeva škole.
3. Proučavanje prethodnih znanja i iskustava.
4. Definisane mogućih organizacionih rješenja.
5. Izbor odgovarajućeg organizacionog modela.
6. Podjela ukupnog zadatka preduzeća na niz parcijalnih zadataka.
7. Kadrovske popunjavanje.
8. Projektovanje kompletne organizacije škole.
9. Uvođenje nove organizacije.

1.5. POBOLJŠANJE POSTOJEĆE ORGANIZACIJE

Poboljšanje postojeće organizacije ili reorganizacija postojeće škole je problem.

Poboljšanje postojeće organizacije škole možemo definisati na sljedeći način:

1. uočavanje potrebe za organizacionom transformacijom škole,
2. definisanje ciljeva organizacione transformacije,
3. snimak i analiza postojećeg stanja,
4. dijagnoza i ocjena postojećeg stanja,
5. istraživanje postojećih znanja i iskustava,
6. projektovanje novih organizacionih rješenja,
7. izbor organizacionog rješenja,
8. kadrovske popunjavanje i menadžerska struktura,
9. uvođenje nove organizacije.

Ovaj postupak se može veoma lako u praktičnoj primjeni doraditi i adaptirati, shodno potrebama i specifičnostima odnosne organizacije. Ovaj osnovni postupak sadrži sljedeće faze:

- a) definisanje ciljeva poboljšanja postojeće škole,
- b) snimak i analizu postojećeg stanja,
- c) dijagnozu i ocjenu postojećeg stanja,
- d) predlaganje i izbor novih rješenja,
- e) uvođenje novih rješenja.

S obzirom na stalne i brze promjene koje se događaju u okolini, kao i na česte, odnosno stalne potrebe za promjenama i poboljšanjem organizacije škole, ovaj pristup se može shvatiti i kao kontinuiran proces kod koga se, nakon završetka zadnje faze postupka, ponovo kreće sa prvom, čime se ovaj postupak pretvara u stalno ponavljajući proces.

2. PROCES KADROVANJA

Planiranje bez kadrovskog popunjavanja daje samo planove, a organizovanje samo organizacionu strukturu. Tek uvođenje kadrova omogućava da se organizaciona struktura pokrene, da se obavljaju planirani zadaci i dostižu planirani ciljevi.

Kadrovanje predstavlja upravljački proces kod koga se kadrovi postavljaju na odgovarajuća radna mjesta definisana u organizacionoj strukturi škole, s ciljem da obavljaju poslove koji su im dodijeljeni i određeni. Na taj način se u organizacionu strukturu škole, i u cjelokupni život škole, unosi život - uvode se kadrovi koji omogućavaju ispunjenje planiranih ciljeva i zadataka.

Ako kadrovanje posmatramo kao složen upravljački proces, koji predstavlja podproces globalnog procesa upravljanja preduzećem, možemo konstatovati da on obuhvata sljedeće zadatke:

1. utvrđivanje potrebnih kadrova,
2. pronalaženje kadrova,
3. odabiranje i prijem kadrova,
4. obuku kadrova,
5. ocjenu rada i nagrađivanje kadrova,
6. napredovanje i razvoj kadrova.

2.1. UTVRĐIVANJE POTREBE ZA KADROVIMA

Utvrdjivanje potrebe za kadrovima predstavlja početnu fazu u procesu kadrovanja. U ovoj fazi utvrđuje se koliko ljudi i koje stručnosti škola treba da primi da bi mogla da obavlja sve postavljene ciljeve i zadatke.

Pri utvrđivanju potreba za kadrovima treba početi od utvrđivanja slučajeva kada nastaju potrebe za kadrovima. To su najčešće sljedeći slučajevi:

- stvara se nova organizaciona jedinica;
- povećava se obim poslovanja postojeće organizacione jedinice;
- uvode se novi poslovi i zadaci;
- kadrovi napreduju ili prelaze na druga radna mjesta;
- kadrovi odlaze, sele se, daju otkaz, idu u penziju i sl.

Utvrdjivanje potreba za kadrovima predstavlja tipičnu plansku aktivnost, početnu u upravljačkom podprocesu kadrovanja. Obično se radi plan potreba za kadrovima, kako bi se unaprijed obezbijedili potrebni podaci za efikasno obavljanje ovog posla.

2.2. PRONALAŽENJE KADROVA

Kada se utvrde potrebe za kadrovima i donesu odluke o otvaranju novih radnih mjesta i prijemu odgovarajućih kadrova, ili samo o prijemu ako radna mjesta postoje ili su prethodno već utvrđena, nastaje proces pronalaženja ili pribavljanja kadrova koji treba da zauzmu definisana radna mjesta i obavljaju predviđene poslove.

Prijem kadrova je najčešće regulisan odgovarajućim zakonskim i drugim propisima. Škole obično određuju i propisuju i sopstvene procedure prijema kadrova. Ovaj posao može da otpočne, na primjer, objavljivanjem oglasa ili konkursa o prijemu određenih kadrova, s definisanim prethodno utvrđenim zahtjevima za svako radno mjesto. Tada se prelazi na proces traženja i regrutovanja ljudi koji odgovaraju za tražena radna mjesta.

Cilj procesa traženja i pronalaženja kadrova je da se istraže mogući izvori, pronađu i privuku kandidati koji, po svim traženim karakteristikama, odgovaraju za tražena radna mjesta. Prije svega treba početi od utvrđivanja izvora odakle se mogu dobiti kadrovi. Uopšte uzevši, može se reći da postoje interni i eksterni izvori. Osvrnuo bih se sada na neke moderne teorije u organizaciji.

Najpoznatije moderne teorije formulisali su: M. Veber, Tejlor, Ž. Fridman, A. Turen i M. Krozije.

M. Veber je prvi protumačio prirodu modernih organizacija koja zavisi od sistema informisanja, pisanih pravila, evidencije poslovanja i hijerarhije. Veber je razvio teorijski model organizacije kao birokratije. Sve velike organizacije imaju tendenciju birokratizacije. Ovaj oblik organizacije odgovara tipu legalno-racionalnog legitimiteta. Veber razlikuje tri tipa legitimiteta;

- tradicionalni,
- harizmatički,
- legalno-birokratski ili racionalni.

Tradicionalni legitimitet počiva na uvjerenju da ono što je uspostavljeno na prastari način, samo po sebi je sveto, te da je vlast zasnovana na tom načelu - tradiciji nesporna, legitimna. Ona se, na neki način, razumije poput božanske zapovijesti.

Harizmatički legitimitet počiva na vjerovanju u izuzetnu obdarenost pojedinca - bilo da je ovaj svetac, prorok, vojskovođa, demagog koji zna oduševiti masu i pokazati joj put. Legalno-birokratski legitimitet počiva na uvjerenju da je vlast korektno konstituisana - na zakonit način, kako je legalnim normama propisano.

Svaki tip legitimiteta je „racionalan” na svoj način.

Kod tradicionalnog legitimiteta poslušnost i odanost se duguju ličnostima koje imaju vlast, nezavisno od ustanovljenih pravila - poslušnost sizerena prema kralju, poslušnost potčinjenih prema članovima porodice čije je neko staro preduzeće sa tradicijom.

Kod harizmatičkog legitimiteta poslušnost i odanost su takođe, lični, one se duguju harizmatičkim vođama. Duguju se dotle dok vođe imaju harizmu. Kad je izgube, poslušnosti nema. Kod tradicionalnog legitimiteta poslušnost ostaje i kad je vođa loš.

Kod legalno-birokratskog legitimiteta poslušnost se ne duguje pojedincu, niti grupi, već zakonima i pravilima. I ona se duguje samo dotle dok se naređuje prema pravilima i dok se naređuje iz svoje nadležnosti.

Najbolja je vladavina ona u kojoj se čovjek mora pokoravati samo zakonima.

(Volter)

Organizacija kao birokratija, ili birokratski tip organizacije karakteriše:

1. Precizno razlikovanje privatne svojine od svojine organizacije. Danas je rijetko direktor preduzeća ujedno i njegov vlasnik. A i kada je tako, on razlikuje „svoje preduzeće” od svog porodičnog imetka. Nekad, Fuke, kao glavni nadintendant za finansije nije razlikovao svoju i kraljevu kasu. Nagomilao je ogromno bogatstvo.
2. Pojedinaac nije vlasnik svoje funkcije i ne može je prenijeti na potomke. Uloga se ne nasljeđuje.
3. Birokratska organizacija funkcioniše prema pravilima i odbija svaki obzir prema bilo kome lično. Ona funkcioniše „slijepo” i odbija da uzima u obzir posebne situacije.
4. Nadležnost i djelokrug službe su strogo definisani.
5. Stručnost izvršilaca odgovara zahtjevima službe. Svaki zadatak mora biti povjeren osobama koje su kvalifikovane za njegovo izvršavanje. Kvalifikacija se određuje diplomom.

6. Birokratska organizacija je hijerarhijski ustrojena; svako se nalazi u službi u kojoj ima viših i nižih.
7. Birokratska organizacija zapošljava specijaliste sa punim vremenom koji prave ličnu karijeru u hijerarhiji organizacije.

U razvijenim zemljama, džinovska preduzeća poštuju Veberove principe organizacije.

2.2.1. Tejlorova teorija organizacije

Početak XX vijeka, Tejlor formuliše naučnu organizaciju rada – tzv. „tejlORIZAM“, kao „studij vremena i pokreta“. Tejlor proučava rad radnika u radionici. Zadaci izvršilaca moraju se rastaviti na najprostije elemente, a potom sastaviti u jedan što racionalniji i ekonomičniji niz, a svaki zadatak mora biti izvršen na najbolji način. Nema „praznog hoda“. Radna mjesta u radionici moraju biti raspoređena, takođe, na najbolji način. Tejlor je govorio radnicima: „Vi niste tu da mislite, drugi su plaćeni za to“. Sistem je kao najbolji morao biti poštovan besprekorno, bez oklijevanja i gundanja - kao u vojsci.

Ova teorija počiva na viziji čovjeka kao „homo economicusa“ - novčano nagrađivanje je osnovni motiv.

Tejlorov sistem organizacije je vojnički i mehanički model, koji nije uzimao u obzir homo sapiensa.

Reakcija na tejlORIZAM. Tridesetih godina XX vijeka se kao reakcija javlja pokret nazvan „ljudski odnosi“. Radionica je društvena grupa, a preduzeće društveni sistem i treba ih tako posmatrati. Što je preduzeće veće, važniji su ljudski problemi. Ovim se bavila američka industrija, sociologija i socijalna psihologija.

Žorž Frigman je smatrao da proučavanje organizacije valja podići sa socio-psihološkog nivoa na viši - sociološki nivo, koji obuhvata:

- a) odnose između tehničkog napretka i oblika organizacije rada;
- b) odnos između grupa unutar organizacije.

Alen Turen je u jednom istraživanju u fabrikama „Reno“ utvrdio da određenim tehnološkim etapama odgovaraju određeni oblici organizacije stručnih poslova i borbenog sindikata.

Mišel Krozije razlikuje dva tipa organizacije:

- a mehanički,
- b organski.

Karakteristike mehaničkog tipa organizacije:

- veoma precizno određivanje dužnosti svakog službenika;
- slaba komunikacija - vertikalna i horizontalna - između službenika koji rade na rutinskim poslovima;
- jaka centralizacija; na vrhu su svi problemi koji se ne mogu riješiti rutinski.

Ovaj tip organizacije postoji u državnoj upravi i u velikim preduzećima Francuske. Diploma određuje „kastinsku“ pripadnost - članovi jedne „kaste“ mogu razgovarati kao „drugovi“ čak ako se nalaze na različitim stepenicama u raznim službama, ali teško kao službenici u istoj hijerarhiji. Članovi različitih „kasta“ ne mogu razgovarati izvan službene hijerarhije. To je posljedica „straha od sučeljavanja“, koji, po Krozijeu, karakteriše društvene odnose u Francuskoj.

Organski tip organizacije suprotan je mehaničkom. Karakteristike ovog tipa su date ovdje.

Pravila uloga su elastična i podložna promjenama. Samo jedan dio uloge je pravilima definisan. Otuda izvjesna nesigurnost u to šta se očekuje od drugog. Komunikacija je razvijena, a hijerarhija je neizražena. Na svakom stupnju direktor više podstiče i nadgleda nego što odlučuje i naređuje.

Organski tip organizacije više odgovara tehnologiji progresa, nestabilnom tržištu, društvu koje se mijenja.

3. PROCES RUKOVOĐENJA

Nakon kadrovanja slijedi četvrta faza procesa upravljanja školom, a to je vođenje ili rukovođenje, u kojoj direktor vrši usmjeravanje i koordinaciju kadrova u izvršavanju planiranih poslova i zadataka.

Vođenje, kao podproces globalnog procesa upravljanja, obuhvata veći broj pojedinačnih poslova i aktivnosti, kao što su raspoređivanje poslova na radnike, određivanje načina obavljanja poslova i zadataka, koordinacija kadrova, praćenje i usmjeravanje načina obavljanja poslova, motivisanje radnika da efikasnije i bolje rade, itd.

Vođenje se definiše i kao odnos između pretpostavljenih, a to su menadžeri, potčinjenih, a to su radnici, u zajedničkom cilju efikasnijeg obavljanja poslova i zadataka. Pri tome je za proces vođenja od izuzetnog značaja valjana i efikasna komunikacija i motivacija radnika. Kroz dobru komunikaciju i usmjeravanje, radnike treba motivisati da bolje rade, da uče nova znanja i vještine i da sagledaju mogućnosti za napredovanje u karijeri i za sopstveni razvoj.

Proces vođenja, odnosno, kako se često kod nas zove, proces rukovođenja, predstavlja složeni proces dvosmjerne komunikacije između rukovodioca i radnika.

Nije dovoljno da menadžer samo pravilno usmjerava radnike u radu i daje im prave naloge i zadatke, već je izuzetno bitno da umije da sasluša i, eventualno, usvoji mišljenja i sugestije svojih potčinjenih.

Permanently komuniciranje, koordinacija i usmeravanje zahtijevaju od menadžera kontinuirano donošenje velikog broja odluka, što predstavlja posebnu i izuzetno značajnu dimenziju rukovođenja.

Vođenje, kao odnos pretpostavljenih i potčinjenih, podrazumijeva timski rad i zahtijeva od menadžera sposobnosti za timski rad.

U ovom timu postoji menadžer koji vodi ljude, kao pretpostavljeni, i kadrovi koje on vodi, kao potčinjeni.

Vođenje zahtijeva zajednički rad i specifičnu povezanost menadžera i kadrova kojima on rukovodi.

Vođenje zahtijeva poštovanje i vjerovanje kadrova u čovjeka koji ih vodi. A da bi menadžer mogao valjano da vodi ljude, mora da ima povjerenja u njih i da posjeduje, pored drugih sposobnosti, i određeni autoritet.

Posjedovanje autoriteta koji kadrovi respektuju, omogućava mu da usmjerava i naređuje, da koordinira i određuje šta će ko da radi, kao i da ocjenjuje da li je radnik dobro uradio posao ili nije.

Vođenje, kao faza ili podproces menadžmenta, obuhvata sljedeće osnovne aktivnosti:

- usmjeravanje i koordinaciju,
- komuniciranje,
- motivaciju,
- odlučivanje direktora.

To znači da se mi ovdje bavimo vođenjem ili rukovođenjem, kao podprocesom ili fazom globalnog procesa upravljanja školom, što je niži pojam u odnosu na „lideršip“, odnosno na vođenje u širem smislu, koje je vezano za lidera i njegovo usmjeravanje i vođenje ljudi i škole u cjelini.

To znači da se ovdje „dajrekting“ tretira kao uže shvaćeno vođenje, kao podproces menadžmenta, kao koordinacija i usmjeravanje kadrova u obavljanju njihovih poslova.

Vođenje označeno kao „lideršip“ je noviji i složeniji pojam koji obuhvata vođenje i usmjeravanje ljudi u izvršavanju promjena radi adaptacije preduzeća promjenljivoj okolini.

Vođenje obavlja svaki menadžer, a „lideršip“ obavlja samo lider.

3.1. USMJERAVANJE I KOORDINACIJA

Usmjeravanje i koordinacija radnika u obavljanju njihovih poslova i zadataka predstavljaju glavni sadržaj vođenja kao upravljačkog podprocesa menadžmenta.

Usmjeravanje i koordinacija podrazumijevaju veliki broj pojedinačnih procesa, poslova i zadataka, koji su povezani i međusobno uslovljeni u cilju efikasnog obavljanja zajedničkog posla.

To je jedan skup organizaciono-upravljačkih poslova koji se oslanja na znanja i vještine direktorā koji vrše usmjeravanje i koordinaciju radnika korišćenjem brojnih procesa, metoda i tehnika.

Problemi usmjeravanja i koordinacije, pa i vođenje u cjelini, povezani su sa problemima komuniciranja, informatičkih veza i tokova, organizovanja i obavljanja poslova i zadataka, zatim motivacijom kadrova, menadžerskim odlučivanjem.

Usmjeravanje i koordinaciju vrši direktor tako što radi sljedeće poslove:

- vrši raspoređivanje poslova, odnosno određuje šta će koji čovjek da radi;
- ukazuje na načine obavljanja poslova;
- prati obavljanje poslova;
- rješava probleme nastale u obavljanju poslova;
- mijenja načine i metode rada;
- prima sugestije radnika;
- ocjenjuje da li radnici rade dobro.

Rukovođenje predstavlja jedan od glavnih zadataka nižeg i srednjeg menadžmenta, i zato ovi menadžeri moraju biti dobro pripremljeni i obučeni da efikasno rukovode ljudima.

S obzirom da usmjeravanje i koordinacija obuhvataju čitav skup pojedinačnih poslova i zadataka, obavljanje ovih poslova je vrlo složen zadatak i sigurno da ga ne mogu efikasno obavljati svi menadžeri.

Za efikasno obavljanje ovih poslova posebno je važno da menadžer umije da radi i komunicira s ljudima, jer samo tako može da koordinira i usmjerava njihov rad i da obavlja menadžerski posao koji se naziva rukovođenje.

3.2. KOMUNICIRANJE

Kao što je već rečeno, vođenje podrazumijeva uspostavljanje odnosa između direktorā kao pretpostavljenih i radnikā kao potčinjenih.

Uspostavljanje ovog odnosa obavlja se putem međusobne razmjene informacija, što predstavlja proces komuniciranja između njih.

Komuniciranje predstavlja jedan od bazičnih podprocesa upravljačkog procesa koji nazivamo vođenje. Bez komuniciranja nema vođenja, pa ni upravljanja u cjelini.

Direktor mora neprekidno da komunicira sa radnicima, sa podređenima, ali i sa nadređenima.

On mora da ih informiše o stanju i problemima, da prima i daje naređenja, da prati obavljanje poslova i zadataka i obavještava radnike i više rukovodstvo o rezultatima, da rješava probleme među radnicima i dr.

Sve to naravno, kroz neprekidno i raznovrsno komuniciranje.

Komuniciranje može biti pisano i usmeno. Koji će način biti izabran zavisi od konkretne situacije. Najčešće je to kombinovani način, znači i pisano i usmeno komuniciranje, s obzirom da složenost upravljačkih procesa u preduzeću zahtijeva sve moguće vrste komuniciranja.

Dobar direktor mora da bude i dobar komunikator. To je jedna od glavnih uloga dobrog direktora. Njegova centralna pozicija omogućava mu da primi veliki broj informacija i da komunicira sa mnogo ljudi.

Očigledno je da se dobro komuniciranje mora bazirati na efikasnom informacionom sistemu u preduzeću.

Savremene informacione tehnologije omogućavaju formiranje modernih informacionih sistema koji omogućavaju efikasno upravljanje preduzećem.

Odlučivanje je srž i osnova svakog upravljačkog procesa, pa i procesa vođenja. Bez dobrog odlučivanja nije moguće upravljati ljudskim i drugim resursima, pa nije moguće ni upravljati ljudima.

Direktor treba da bude sposoban da prihvati veliki broj informacija, da sagleda veliki broj mogućih alternativnih rješenja, da hrabro reaguje donoseći pravu odluku.

LITERATURA

1. Istraživanja u pedagogiji i andragogiji, Međunarodni simpozijum (zbornik radova), Beograd, 1996.
2. Jasić, Z.: Obrazovanje i strukturne promjene, Ekonomski institut, Zagreb, 1987.
3. Jovanović, P.: Menadžment - teorija i praksa, Junior, Beograd, 2004.
4. Mitić, J.: Socijalna struktura i obrazovanje, 1996.
5. Tejlor, F.: Naučno upravljanje, Rad, Beograd, 1967.
6. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
7. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
8. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
9. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

ORGANIZACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U ŠKOLI

Mentor:

Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:

Dragoljub Stamatović

OŠ „Njegoš“

Kotor

2007.

UVOD

Sistemske promjene i globalni društveni procesi djeluju i na obrazovanje kao i na sam sistem organizovanja i upravljanja ustanovom. U savremenoj školi direktor ima više složenih, međusobno povezanih funkcija, od kojih zavisi uspješnost rada obrazovno-vaspitne ustanove. Najznačajnije funkcije direktora ustanove su organizatorska, rukovodna, pedagoška, zatim komunikacija, planiranje i odlučivanje.

Stručnost direktora škole je osnovni i nezaobilazni uslov za uspješno vođenje vaspitno-obrazovne ustanove. Obrazovanje koje se posjeduje i koje je stečeno u obrazovnim institucijama, nije dovoljno za uspješno vođenje, već je potrebno krajnje ozbiljno i iznad svega stručno usavršavanje i osposobljavanje za obavljanje ovako odgovorne funkcije.

U tom cilju, obuka za rukovodioce obrazovno-vaspitnih ustanova, koju su organizovali Ministarstvo prosvjete i nauke i Zavod za školstvo, imala je veliku ulogu da se promijeni mišljenje i pristup rukovodilaca prema organizaciji rada u školi i unaprijede međuljudski odnosi.

Tema čiji je sadržaj organizacija i međuljudski odnosi je veoma inspirativna, kompleksna, obimna po sadržaju i kroz nju sam pokušao da primijenim stečena znanja sa održanih seminara.

U ovom radu sam se osvrnuo na istorijski razvoj organizacije, kao i gledišta na međuljudske odnose. Poznato je da ni organizacija ni ljudi nijesu nastali u sadašnjem obliku, nego su se mijenjali u zavisnosti od društveno – ekonomskih i kulturnih uslova. Još je grčki filozof Heraklit rekao „Panta rei“, što u prevodu znači „Sve teče“, odnosno „Sve se mijenja“.

1. RAZVOJ ORGANIZACIJE

Organizacija predstavlja jednu od najvažnijih tvorevina čovjeka. Ona je sastavni dio njegovog života i bez nje čovjek ne može da opstane, čak i onda kada toga nije svjestan, jer mu ona osigurava opstanak u prirodi koja ga okružuje.

Na formiranje organizacije čovjek je prisiljen iz više razloga, a prije svega što sam kao jedinka nije u stanju da ostvari sve svoje potrebe. Da bi ih ostvario, čovjek mora da traži pomoć drugih ljudi, da se sa njima povezuje i udružuje.

Stvarajući organizaciju čovjek je stvorio i nove, neslućene mogućnosti svoga života i rada. To mu omogućava da zadovolji svoje osnovne potrebe kao što su hrana i stanovanje, zatim i veće potrebe materijalne, duhovne i socijalne prirode.

Da bi se u potpunosti shvatio značaj organizacije, moramo razumjeti njene osnovne karakteristike, kao i njen istorijski razvoj:

- svaka organizacija mora biti dio društva jer je sačinjavaju ljudi;
- svaka organizacija mora da funkcioniše tako da bi zadovoljila zahtjeve društva;
- sve organizacije moraju biti povezane kako bi funkcionisale kao sistem.

Što se tiče istorijskog razvoja, organizacija je nastala u dalekoj prošlosti i razvijala se uporedo sa razvojem čovjeka kao individue i kao društvenog bića. Ni organizacija ni ljudi se nijesu pojavili u sadašnjem obliku, nego su se razvijali i oblikovali u zavisnosti od stepena kulture, ekonomske moći i interesa ljudi. Međutim, kako su ti interesi s vremenom postajali različiti, tako su nastajale i različite forme organizacije.

U prvobitnoj zajednici, organizacija se javlja kao interes zajedničke odbrane od neprijatelja, zajedničkih obreda, rituala, lova i uopšte - lične i kolektivne sigurnosti. Međutim, tu treba primjetiti da su te organizacije nastale kao plod prirodne društvene pojave i bile su od trenutnog društvenog značaja.

Sa stvaranjem država, sa razvojem zanata i trgovine, prirodno je da se stvaraju i različite forme organizacije.

Tako je u Vavilonu, Hamurabi (1729 - 1686. p.n.e.) - poznati organizator i vojskovođa, u svom zakoniku raspravljao o pitanjima vezanim za upravljanje poslovima, ponašanje ljudi, odnos između njih, kažnjavanje i dr. U Mesopotamiji se razvija jedan specifičan sistem upravljanja, vezan za organizovanje različitih aktivnosti, svetkovina, građevinarstva i dr. U Kini je organizacija bila vezana za vojne aktivnosti, na osnovu čega je bila izvršena formacijska podjela armije, rangiranje činova i komunikacija pomoću signalizacije. Indija i Egipat su takođe imali vrlo razvijen sistem organizovanja i upravljanja, vezan za izgradnju piramida, navodnjavanje, svetkovine i dr.

Stara Grčka predstavlja poseban primjer u organizacionom i upravljačkom smislu. Zapravo, Stara Grčka se smatra prvim istorijskim primjerom pokušaja primjene demokratskih mehanizama života, rada i odlučivanja i dala je veliki doprinos razvoju organizacije.

Rimska država svoju moć i uspjeh duguje dobroj organizaciji zasnovanoj na autoritarnosti, disciplini i funkcionalnosti. U toj i takvoj državi, hijerarhija autoriteta je bila vrlo uvažavana i to je zapravo uz podjelu rada omogućilo državi ključnu ulogu u svim važnim domenima unutrašnjeg i spoljašnjeg plana.

U Srednjem vijeku, i to u njegovoj kasnijoj fazi kada je došlo do ekspanzije zanatstva, trgovine i geografskih otkrića, dolazi do izražaja organizacija i centralizacija vlasti. Tada počinje da se formira nova etika i izgrađuje novi odnos prema čovjeku i radu. Renesansa i reformacije su otvorile novo razdoblje nauke, književnosti i filozofije kada se nastojalo rehabilitovati pojedinca i označiti njegovo pravo na ličnu slobodu i bolji život. Tako su Renesansa i protestantska reformacija oslobodile čovjeka, ulile mu vjeru u njegove velike mogućnosti i udarile pečat njegovim neslućenim mogućnostima. Od značajnih filozofa ovoga doba treba istaći Nikolu Makijavelija i Tomasa Hobsa koji su u svojim djelima nastojali da opravdaju vladavinu manjine nad dominantnom većinom, opravdavajući to prirodnim svojstvima. Makijaveli u djelu *Vladalac* polazeći od gesla „cilj opravdava sredstvo“, objašnjava preduslov uspješnog vladanja ljudima i postavlja temelje bespoštednosti, brutalnosti i prepedenosti.

Druga grupa naučnika, kao što su Fransoa Kene i Adam Smit, suprotstavlja se prethodnoj teoriji tvrdeći da budućnost pripada slobodnom tržištu, prirodnoj harmoniji koja treba da obezbijedi individualne slobode, jednakost, pravo i pravdu čovjeka.

1.1. ZNAČAJ PROUČAVANJA ORGANIZACIJE

Proučavanje organizacije ima za zadatak da sagleda njen značaj i ulogu u razvoju društva, kao i sam njen opstanak. Organizacija se nije pojavila iznenada u njenom sadašnjem obliku, već se vremenom mijenjala prolazeći kroz određene faze razvoja. Te faze razvoja su bile različite i zavisile su od potreba i interesa ljudi. S obzirom da su te potrebe i interesi vrlo različiti, to su sasvim prirodno i različite organizacione forme preko kojih su ljudi ostvarivali svoje potrebe. Stoga organizaciju možemo definisati na više načina, i to:

„Organizacija je svako ljudsko udruženje u svrhu postizanja zajedničkog cilja“ ili „Organizacija je povezan sistem komponenata čijim pojedinačnim funkcionisanjem se ostvaruje funkcionisanje sistema u cjelini u svrhu postizanja zajedničkog cilja“.

Iz do sada izloženog, jasno se vidi da organizaciju čine organizacijom:

- ljudi,
- udruživanje,
- zajednički ciljevi.

Prema tome, bez obzira kroz koje društveno-ekonomske faze je prolazila, organizacija je, u najopštijem značenju, način uređivanja društvenih odnosa u određenoj društvenoj grupi.

Ovim pitanjem bavio se veliki broj naučnika, stvarajući brojne teorije organizacije ili „škole naučnog upravljanja“. Sve te škole koje su se posebno interesovale za racionalnost i efikasnost organizacije možemo svrstati u klasične, neoklasične i moderne škole organizacije.

1.1.1. Klasična škola organizacije

Ova škola se posebno interesovala za racionalnost i efikasnost organizacije vođena logikom veće efikasnosti rada, količinom proizvodnje, utroškom vremena, hijerarhijom i kontrolom rada. Predstavnici te škole nijesu dovoljno uvažavali čovjeka, njegove potrebe i nagone. Njih je prvenstveno interesovala povećana produktivnost i zato su smatrali da naučno upravljanje treba, prije svega, da pronađe najbolji način za postizanje veće produktivnosti. Rodonačelnikom naučnog upravljanja klasične škole smatra se Tejlor, koji je tvrdio da „glavni cilj upravljanja ili rukovođenja treba da bude maksimalno perspektivan za poslodavca uz maksimalnu perspektivu za svakog zaposlenog“, vezujući perspektivu zaposlenog za norme na osnovu kojih je i vršen način isplate radnika. Tejlorov sistem polazi od intenziviranja rada, što je dovelo do zloupotrebe čovjekove radne snage i iskorišćavanje radnika. Za Tejlorovu teoriju se tvrdilo da je nehumana jer je radnika tretirala kao „privjezak mašine“. Tejlorov sistem organizacije bio je podvrgnut kritici od strane većine autora. Međutim, nema sumnje da je Tejlor pronašao praktične mjere kojima bi se otklonili nedostaci u radu, povećala racionalizacija i efikasnost rada.

U okviru klasične teorije organizacije javljaju se i drugi teoretičari, kao što su Galik i Arvik, koji se smatraju rodonačelnicima teorije administrativnog upravljanja. Anri Fajol je takođe predstavnik klasične škole koji je značajno uticao na utemeljenje moderne teorije organizacije. On je veoma često isticao da je upravljanje vještina ali i nauka, dajući upravljanju važnu ulogu u svim administrativnim poslovima. On je isto tako ukazao na položaj i ulogu pojedinca, grupe i njihovu međusobnu komunikaciju od koje zavisi prosperitet svake organizacije. Maks Veber se dugo bavio izučavanjem sve složenijih organizacija i organizacijskih struktura i došao do zaključka da treba stvoriti takvu racionalnu organizaciju u kojoj bi bili utemeljeni hijerarhijski odnosi i legitimno konstituisanje autoriteta. Ta njegova teorija se naziva birokratskom organizacijom, koju Veber određuje kao „birokratsku organizaciju racionalno zamišljenu da bi koordinirala rad mnogih pojedinaca u rješavanju administrativnih zadataka i organizacionih ciljeva“.

Veberov idealni tip administrativne organizacije karakterišu sljedeće crte:

- stroga podjela nadležnosti i radnih zadataka;
- hijerarhijska kontrola i odgovornost;
- strogo pokoravanje pravilima i njihovo strogo poštovanje;
- djelovanje na osnovu pravila, kao i odsustvo ličnih odnosa;
- imenovanje članova na osnovu stručnog znanja.

Iako je Veberov model birokratske organizacije smatran boljim od prethodnih modela jer je dozvoljavao da se te djelatnosti ostvare preciznije, brže i jeftinije, ipak je ograničavao ljudsku slobodu, individualnu inicijativu i kreativnost.

Međutim, i sam Veber, koji je veličao birokratsku organizaciju i birokratsko upravljanje, sumnjao je u njenu definitivnu vrijednost. Naime, on se najviše plašio mogućnosti prevelikog rasta birokratije i nemogućnosti da se stane na put njenoj prevelikoj moći i uticaju na ukupne odnose u društvu i državi.

Na kraju se može zaključiti, da je klasična teorija organizacije, odnosno škola naučnog upravljanja koja insistira na podjeli rada, specijalizaciji, hijerarhijskim odnosima, formalnoj organizacionoj strukturi i kontroli, sve probleme upravljanja rješavala racionalnom i naučnom analizom čiji rezultati nijesu mali, ali se ne smiju idealizovati. U stvari, ova škola je u svom istraživanju zanemarila čovjeka, odnosno njegove brojne potrebe, ali i njegove brojne nagone.

1.1.2. Neoklasična škola organizacije

Prvobitno oduševljenje klasičnom školom ili školom naučne organizacije s vremenom je jenjavalo i bilo podvrgavano kritici, uz isticanje da se više ne može prihvatiti potcjenjivanje ljudske dimenzije u organizaciji i posmatranje organizacije kao birokratske tvorevine. Osnov za takav kritički stav klasične škole, teoretičari su vidjeli u tome da u svakoj organizaciji postoje dvije vrste organizacione strukture: formalna i neformalna.

Formalnu organizacionu strukturu karakteriše to da je sve unaprijed predviđeno, ona je kruta, ograničava ponašanje pojedinca i dr.

Neformalna organizaciona struktura se odnosi na aspekte funkcionisanja organizacije koje nijesu isplanirane. One nastaju spontano, kao rezultat međuljudskih odnosa i veza pojedinih članova organizacije, bez obzira na rang koji zauzimaju u organizaciji. Ovom organizacionom strukturom obuhvaćeni su svi odnosi, veze, osjećaji i aktivnosti ljudi.

Tako se sada u centru interesovanja nalazi pojedinac, koji više nije „čovjek-mašina“ već se istraživanje usmjerava na odnos „čovjek-čovjek“.

Dakle, početak kritike klasične škole naučne organizacije rada započinje teorijom međuljudskih odnosa čiji je rodonačelnik Eliot Majo i dr. Prema njemu, čovjek se ne može više posmatrati u radu kao ekonomsko biće, a njegovo ponašanje objašnjavati samo ekonomskom motivisanošću, već je on vrlo često i rezultat emocija. Posljedica toga je da ljudsko ponašanje ne mora uvijek biti racionalno. Naime, potreba za ljubavlju i pripadanjem određenoj grupi motivisane su pripadnošću većoj grupi. Tako je, smatra se, otkriven značaj organizacionog grupisanja i to kako za organizaciju, tako i za članove, što je inače posljedica prirodne sklonosti čovjeka za okupljanjem po raznim osnovama.

1.1.3. Moderna škola organizacije

Nova industrijska revolucija dovela je do ogromnih promjena koje se odnose na cjelokupno ljudsko društvo, kako i u samom načinu proizvodnje tako takođe i u načinu organizovanja. Zapravo, industrijska revolucija dala je jedan novi proizvod ljudske pameti, a to su kibernetičke mašine i elektronski računari. To čudo ljudske pameti, kibernetička mašina, vrši i niz intelektualnih funkcija koje bitno utiču i na uslove života, ali i na ljudski razvoj i prosperitet uopšte. U ovako izmijenjenim uslovima, ni rezultati klasične ni neoklasične škole nijesu mogli dati odgovore na brojne izazove organizacije i upravljanja. Samo je moderna škola organizacije mogla naći izlaz posmatrajući organizaciju kao otvoreni sistem koji je kao takav „adaptivan, fleksibilan, dinamičan, višedimenzionalan“.

2. MEĐULJUDSKI ODNOSI

Čovjekova društvenost određuje smisao međuljudskih odnosa. Oni su oduvijek bili predmet praktičnog i naučnog interesovanja i predstavljaju interdisciplinarni problem.

Ljudska društvenost je rezultat konstitutivnih osobina i potreba karakterističnih za ljudsku vrstu, kao i društvenog položaja pojedinca i uticaja sistema vrijednosti. Moralnost, kao specifičan sistem vrijednosti, predstavlja uslov i rezultat ljudske društvenosti i svoj izraz nalazi u karakteru međuljudskih odnosa.

Međuljudski odnosi se javljaju između osoba koje pripadaju istoj primarnoj socijalnoj grupi, odnosno grupi čiji pripadnici dolaze u direktne socijalne kontakte „licem u lice“. Kvalitet međuljudskih odnosa se ocjenjuje na psihosocijalnom kontinuumu, gdje je na jednom kraju odrednica „dobri“, a na suprotnom kraju odrednica „loši“. Ocjenjivanje kvaliteta međuljudskih odnosa ima subjektivni i objektivni aspekt. Ukoliko pojedinac u grupi zadovoljava svoje psihološke, socijalne, materijalne i druge potrebe, ocjenjuje je dobrom, i to predstavlja subjektivni aspekt, dok se objektivni aspekt međuljudskih odnosa zasniva na ocjeni sredine o efikasnosti djelovanja grupe, odnosno korisnosti za datu sredinu. Često se dešava da nijesu u saglasnosti ocjene o kvalitetu međuljudskih odnosa u grupi date od strane njenih pripadnika i sredine u kojoj grupa djeluje.

2.1. ORGANIZACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI

Organizacija je osnovni oblik za ostvarivanje i afirmaciju međuljudskih odnosa. Čovjek je u društvu i organizaciji upućen na odnose sa drugim ljudima, zbog čega dolazi do potrebe za koordiniranjem njihovih aktivnosti. Te aktivnosti nijesu usmjerene samo na zadovoljavanje potreba pojedinaca, već i na ostvarivanje zajedničkih interesa pripadnika grupe, odnosno organizacije. Ljudi koji rade u određenoj organizaciji povezani su sistemom veza i odnosa koji se određuju kao ponašanje među ljudima u toku radnog procesa. Te veze i odnosi se moraju proučavati kako bi se usmjeravali u određenom pravcu u cilju pravilnog funkcionisanja organizacije, bez čega nema ostvarivanja produktivnosti.

Izučavajući povećanje industrijske produktivnosti, Adam Smit, jedan od osnivača moderne ekonomske nauke, prije dva vijeka je ustanovio prednosti podjele rada i međusobne saradnje radnika. Više od jednog vijeka kasnije, ove ideje je produbio američki savjetnik za menadžment Frederik Vinslou Tejlor, koji je rodonačelnik naučne organizacije rada, a o kojoj je govoreno u prethodnom poglavlju. O čovjeku radniku se razmišljalo samo u kontekstu njegove materijalne stimulacije, kako bi se maksimalno zalagao i povećao efikasnost. Podrazumijevalo se da se radnik u potpunosti prilagođava organizaciji.

Kao reakcija na naučnu organizaciju rada, pojavila se škola međuljudskih odnosa koja posebnu pažnju posvećuje čovjeku kao najvažnijem faktoru proizvodnje, njegovim psihološkim, socijalnim i drugim aspektima u organizaciji. Istraživači ove škole su došli do rezultata da nivo proizvodnje najviše zavisi od radnikovog zadovoljstva zbog pripadnosti organizaciji i aktivnog učešća u radnom procesu.

U okviru ove škole dolazi do razvoja individualne i socijalne psihologije, zato što su predmet izučavanja stavovi, osjećanja, vrijednosti čovjeka kao i grupe i organizacije.

Razvile su se brojne teorije o međuljudskim odnosima u društvu i Zaleznik ih je podijelio u tri grupe:

1) *Psihodinamičke teorije međuljudskih odnosa*

One proističu iz dinamičke psihologije i psihijatrije. Polje proučavanja psihijatrije su interpersonalni odnosi u svim okolnostima u kojima ovi odnosi postoje...

2) *Strukturalne teorije interpersonalnog ponašanja*

Ove teorije se bave različitim aspektima, kao npr. podjelom uloga u grupi i njenim uticajem na kvalitet odnosa; procesom promjena u odnosima; procesom uravnoteženja kao osnovne snage u uspostavljanju strukture interpersonalnih odnosa.

3) *Normativne teorije interpersonalnih odnosa*

Bave se pronalaženjem rješenja i pravila čijom bi se primjenom stvorili dobri međuljudski odnosi radnika u cilju veće produktivnosti.

Proučavanja u okviru škole međuljudskih odnosa su pokazala da je motivacija na radu najznačajniji faktor u produktivnosti, a da bi se ona razvila kod radnika potrebno je uspostaviti dobre međuljudske odnose. To je podrazumijevalo poštovanje ljudskog dostojanstva, otvoren sistem komunikacije između različitih nivoa u organizaciji, učešće radnika u donošenju odluka, poštovanje doprinosa radnika u postizanju ciljeva organizacije.

2.2. RUKOVOĐENJE I MEĐULJUDSKI ODNOSI

Rukovođenje ili vođstvo predstavlja vršenje uticaja na ponašanje pojedinaca i grupe u određenoj vrsti djelatnosti. To je jedna od najvažnijih karakteristika grupne strukture. Da bi postigla svoje ciljeve, grupa treba da djeluje organizovano i usklađeno. Takvo djelovanje se, po pravilu, ostvaruje time što neko preuzima ulogu vođe, rukovodi grupom.

Postoji više načina rukovođenja grupom. Dva međusobno izuzetno različita načina, između kojih može da bude više prelaza, su autokratsko i demokratsko rukovođenje.

Pri autokratskom rukovođenju, vođa sve rješava sam: on određuje zadatke grupe i načine njihovog realizovanja, sâm donosi odluke, ocjenjuje ostvarenje zadataka. Pripadnici grupe, odnosno organizacije sa autokratskim rukovođenjem su pasivni, nemotivisani za rad. Ne postoje čvrsti međuljudski odnosi, prisutni su samo odnosi rukovodioca sa pripadnicima organizacije pod njegovom kontrolom. Ovakvo rukovođenje dovodi do frustracija i konflikata u grupi.

Pri demokratskom rukovođenju, svi pripadnici grupe učestvuju u odlučivanju o zadacima i njihovom ostvarivanju, mogu da utiču na izbor poslova koje će raditi i da učestvuju u ocjenjivanju postignuća zajedno sa rukovodiocem. Članovi grupe su jedinstveni, razvijaju zdrave odnose u međusobnoj interakciji, kao i u interakciji sa rukovodiocem, zadovoljni su i samim tim motivisani za rad, za razliku od članova grupe sa autokratskim vođom.

Postoje mnoga istraživanja o tome koji je način rukovođenja bolji. Navešću njihove rezultate:

- Većina istraživanja pokazuje da demokratsko rukovođenje može da bude efikasnije i da pri takvom rukovođenju organizacija može da postigne bolju produktivnost, kao i da je takvo rukovođenje više željeno od članova grupe, odnosno organizacije.
- Izvjesna istraživanja pokazuju da jedan tip rukovođenja može biti dobar u jednim situacijama, a neuspješan u drugim. Stoga treba kombinovati oba tipa rukovođenja zavisno od radnog zadatka i osobina ličnosti članova grupe. Autokratsko rukovođenje je pogodnije za agresivno - odbojne i nesigurne pojedince, a agresivno-kooperativnim osobama odgovara demokratsko rukovođenje. U kriznim situacijama, kada treba brzo odlučivati, autokratsko rukovođenje je adekvatno. Za grupu čiji su članovi nedisciplinovani i nedovoljno edukovani, bolje je autokratsko rukovođenje jer grupu čini produktivnijom. Demokratsko rukovođenje je primjereno za grupe visokoobrazovanih pojedinaca, kao i za grupe čiji su pripadnici razvili dobre međusobne odnose.

Dugo se postavlja pitanje da li postoje osobine ličnosti koje je predodređuju da bude vođa. Istraživanja su pokazala da od sastava grupe, od vrste zadataka i od drugih okolnosti zavisi ko će postati vođa, kao i da uspješne vođe u jednoj oblasti nemaju iste osobine kao uspješne vođe u drugoj oblasti. Ipak, postoje izvjesne osobine koje su zajedničke ličnostima vođa, odnosno rukovodilaca, a to su: samouvjerenost, uspješnost u ostvarivanju zadataka organizacije, vještina uspostavljanja dobrih odnosa sa ljudima, ambicioznost, inteligencija nešto viša od prosjeka grupe.

Rukovodilac mora veliku važnost da pridaje razvijanju dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i da uvijek ima na umu da svojim ponašanjem daje primjer drugima. On treba da zna gdje se javljaju tenzije i nesporazumi koji doprinose lošim međuljudskim odnosima, a isto tako treba da zna koji se ljudi međusobno uvažavaju. U većini slučajeva, takve ličnosti doprinose određenoj atmosferi u međuljudskim odnosima i na njih rukovodilac obraća posebnu pažnju radi očuvanja grupe kohezije.

Rukovodilac treba da razumije ponašanje ljudi, da ostvari komunikaciju i da motiviše druge kako bi se ostvarili ciljevi organizacije. Da bi uspostavio odnos povjerenja prema saradnicima, mora da počne od pretpostavke da je neophodno poštovanje ljudskog dostojanstva drugih. On treba da u organizaciji i van nje uvijek stvara prijatelje i saradnike. Saradnike za svoj rad treba javno pohvaliti i nagraditi, a isto tako je nekad potrebna kritika, konstruktivna i promišljena, pri čemu se mora voditi računa o poštovanju ličnosti.

Rukovodilac mora da humanizira cijelu organizaciju - i krupne i sitne stvari u njoj kako bi doprinio podnošljivim, što zdravijim međuljudskim odnosima u njoj.

2.3. KONFLIKTI U MEĐULJUDSKIM ODNOSIMA

Konflikt je interakcija dvije ili više tendencija koje se u datim okolnostima uzajamno isključuju. Prema tome ko su nosioci sukobljenih tendencija, konflikti se dijele na lične, grupne i društvene, a prema sadržaju razlikujemo sukobe interesa, potreba, motiva, želja, stavova, vrijednosti, shvatanja, ideologija, kultura, načina života i drugih dinamičkih tendencija.

Konflikti u međuljudskim odnosima proizilaze iz oprečnosti dinamičkih tendencija kod osoba koje su privremeno ili trajno u interakciji. Ispoljavaju se u negativnom uzajamnom ocjenjivanju, prikriivanju i netačnom prikazivanju informacija, izbjegavanju kontakata, agresivnosti i sl. Kada se u organizaciji konflikt proširi na većinu članova, onda

se govori o unutargrupnom konfliktu. Najčešće se radi o suprotnim gledištima na grupne ciljeve, podjelu rada, načine odlučivanja i rukovođenja, što se manifestuje u odbijanju saradnje, nadmetanju, uzajamnom optuživanju, formiranju klika i drugim oblicima dezintegracije. Konflikti se razlikuju po snazi ili intenzitetu, stepenu otvorenosti, da li su generalni ili parcijalni, akutni ili hronični, konstruktivni ili destruktivni i sl.

Mnogi oblici konflikata se javljaju i u obrazovno - vaspitnoj djelatnosti u svim interakcijama: nastavnik – nastavnik, nastavnik – učenik, nastavnik – roditelj, učenik – učenik. Pravovremeno i otvoreno razmatranje početnog sadržaja sukoba jedini je način da se spriječi njegova eskalacija. S obzirom da je svaki konflikt specifičan, u velikoj mjeri zavisao od spleta okolnosti u kojima je nastao, ne postoji opšti obrazac za njihovo prevazilaženje. Možemo govoriti samo o strategijama za rješavanje konflikata u međuljudskim odnosima i to su:

Strategija nadvladavanja

Rješenje kada jedna od sukobljenih strana nadvlada, jer rješava konflikt zadovoljavajući svoj interes. Ovo ne predstavlja dugoročno rješenje sukoba zato što poražena strana teži da obnovi sukob.

Strategija stišavanja i smirivanja sukoba

Ovdje dolazi do izražaja spremnost sukobljenih strana da izgleda nesporazume i nijedna od njih se ne smatra poraženom, već se naglašavaju zajednička svojstva, a zanemaruju ona koja uzrokuju neslaganje.

Kompromisna strategija

Ovdje sukobljene strane postižu saglasnost kroz međusobne ustupke i traženje srednjeg rješenja. Kompromis nije uvijek najprikladnije rješenje, te stoga ovo nije pouzdana strategija.

Strategija imperativnog rješavanja problema

Ovom strategijom se podstiče konfrontacija, sagledavaju se svi uzroci sukoba i na taj način stvaraju uslovi za trajno rješenje konflikta.

Posebna vrsta konflikta u organizaciji je štrajk i on predstavlja metod pritiska. Najčešći razlozi za pokretanje štrajka su loši radni i životni uslovi, nepravilnosti u organizaciji, niske zarade, nesklad između upravljačkih i izvršnih struktura, bezperspektivnost. Rijetko se javlja u čitavoj organizaciji već samo u pojedinim dijelovima i prisutne su nedoumice o tome koliko je efikasan.

3. ORGANIZACIJA I MEĐULJUDSKI ODNOSI U OBRAZOVNIM USTANOVAMA

U organizaciju ustanova obrazovanja i vaspitanja spadaju organizacija i rad predškolskih ustanova (jaslica i vrtića), osnovnih škola, srednjih škola, fakulteta, akademija, domova učenika i studenata, specijalnih zavoda. Oni neposredno obavljaju vaspitno-obrazovni rad. Postoje i zavodi za unapređivanje vaspitanja i obrazovanja, zavodi i druge organizacije za izdavanje udžbenika i nastavnih sredstava, pedagoški instituti koji se bave istraživanjem i unapređivanjem tog rada.

Stručno-pedagoška organizacija vaspitno-obrazovne i drugih djelatnosti u školi, reguliše se odgovarajućim zakonima, planom i programom vaspitno - obrazovnog rada koje donosi državni organ, statutom škole, pravilnicima o organizaciji rada, godišnjim i drugim programima rada škole.

Ako posmatramo nastavu kao radni proces, možemo govoriti o njenoj makroorganizaciji i mikroorganizaciji.

Makroorganizacija obuhvata nastavnu djelatnost u cjelini:

- ispitivanje obrazovnih potreba,
- programiranje nastave,
- planiranje nastave,
- realizaciju obrazovno-vaspitnog rada u procesu izvođenja nastave,
- evaluaciju nastavnog rada.

Mikroorganizacija se odnosi na organizaciju nastavnog procesa u konkretnoj vaspitno-obrazovnoj instituciji. Ovdje razlikujemo spoljašnju i unutrašnju organizaciju nastave. Spoljašnja organizacija obuhvata uslove za uspješnu realizaciju nastavnog procesa, tj. za efikasnu unutrašnju organizaciju rada u nastavi. Najvažniji elementi spoljašnje organizacije nastave su:

- vremenska organizacija (školska godina i polugodišta, normativi radnih dana i nastavnih časova, raspored časova, godišnji kalendar aktivnosti),
- prostorna organizacija (učionice, kabineti, laboratorije i sl.),
- materijalna (nastavna sredstva, biblioteka, računari),
- kadrovska (razredne starješine, predmetni nastavnici, stručni saradnici).

Unutrašnja organizacija nastave odnosi se na globalnu strukturu procesa usvajanja nastavnih sadržaja, a posebno na strukturu nastavnog časa kao jedinice rada u nastavi.

Obrazovne ustanove predstavljaju specifičnu sredinu gdje se proces vaspitanja zdravih međuljudskih odnosa ne može svesti samo na usvajanje znanja o tome, već se taj proces ostvaruje kroz usmjerenost cjelokupne organizacije obrazovno-vaspitnog rada.

U obrazovnim ustanovama se javljaju sljedeće vrste međuljudskih odnosa:

- između samih učenika,
- između učenika i nastavnika,
- između roditelja i nastavnika,
- između samih nastavnika.

Svaka vrsta nabrojanih odnosa djeluje na sve ostale vrste, o čemu nužno treba voditi računa ako želimo u potpunosti razumjeti njihove uzajamne veze.

Postavlja se važno pitanje u okviru međuljudskih odnosa koje prenosimo na područje vaspitno-obrazovnog rada: kakva je veza između međuljudskih odnosa gledanih subjektivno i tih istih odnosa gledanih objektivno (efikasnost s gledišta socijalne sredine). Kao i u mnogim drugim područjima opšte i socijalne psihologije, i ovdje vrijedi zakon optimuma: do neke mjere dobri međuljudski odnosi povećavaju efikasnost respektivne grupe, ali ako kvalitet međuljudskih odnosa pređe taj optimum, tj. dobri odnosi pređu u „familijarnost“, radna efikasnost te grupe počinje opadati (dolazi do opšteg nezamjerenja, zabušavanja itd.). Ako su međuljudski odnosi loši, smanjuje se efikasnost djelovanja grupa, jer se socijalna aktivnost pojedinca iscrpljuje u svađama, konfliktima.

Međuljudski odnosi kakvi se razvijaju u školi, nastavnika predstavljaju kao značajan faktor socijalne klime, pa prema tome i faktor vaspitanja, zato što predstavljaju

indikator u kojoj mjeri nastavnički kolektiv može služiti kao uzor učenicima, njihovim roditeljima i široj društvenoj sredini.

3.1. MEĐULJUDSKI ODNOSI U OSNOVNIM ŠKOLAMA

Svi učesnici u interakciji u obrazovno-vaspitnoj praksi škole, a to su nastavnici, učenici i njihovi roditelji, ističu značaj dobrih međuljudskih odnosa, s tim što nastavnici i roditelji to nose kao dio svojih formiranih moralnih uvjerenja a učenici kao dio morala koji se još razvija.

Socijalni razvoj djeteta se ne odvija samo kroz spoznaju društvenih normi, već i percepcijom njihove primjene u međuljudskim odnosima.

Stil vođenja vaspitnog procesa u školi, a ovdje govorimo o osnovnoj školi i odgovarajućem uzrastu djece, ima izuzetnu važnost u humanizaciji međuljudskih odnosa iz više razloga:

- pod uticajem vaspitanja se razvijaju početni oblici dječije socijalne svijesti i osjećanja;
- ovaj uticaj se vrši u razvojnom periodu kada djeca psihološki uobličavaju usvojene vrijednosti i stavove prema vrijednostima;
- zbog svoje institucionalnosti koja obezbjeđuje da djeca, roditelji i nastavnici osjećaju svrsishodnost obavezujućih odnosa u zajednici, kao i solidarnost, zajedništvo;
- vještina vođenja razvoja dječijih sposobnosti ima poseban značaj za razvoj doživljavanja sopstvenog postignuća.

Znači, rano stečeni moralni pojmovi, stavovi, uvjerenja i drugi sadržaji koji se razvijaju kod djece pod uticajem odgovarajućeg sistema vaspitanja, ostaju relativno trajni konstruktori ličnosti koji čine osnovu načina komuniciranja.

Organizacija vaspitno-obrazovnog rada u školi ima isti značaj kao i nivo formalnog obrazovanja. Dešava se da nastavnici sa visokim stepenom formalnog obrazovanja postižu skromne rezultate u radu sa učenicima, a da nastavnici bez šireg obrazovanja, zahvaljujući svom načinu rada, postižu veliki uspjeh u pedagoškom radu.

Zadovoljstvo nastavnika načinom na koji su organizovali vaspitno-obrazovni rad odražava se na njihove međusobne odnose.

Odnosi između nastavnika i roditelja zavise od kvaliteta saradnje porodice i škole. Kada djeca postižu uspjeh u radu u skladu sa očekivanjima i jednih i drugih, saradnja i odnosi roditelja i nastavnika se dobro razvijaju. U slučajevima kada izostane očekivani uspjeh djeteta, saradnja slabi, odnosi na relaciji roditelj – nastavnik postaju loši, nekad i konfliktni. Nastavnici su dužni, s obzirom na prirodu svog položaja, da te odnose svedu u granice podnošljivosti za obje strane.

Od načina na koji se nastavnik odnosi prema učenicima, umnogome zavisi socijalno - emocionalna klima u odjeljenju. Ako nastavnik primjenjuje autokratski tip rukovođenja u vaspitnoj grupi, onda nema uslova za stvaranje dobrih odnosa među učenicima. Nastavnik je u tom slučaju neprikosnoveni naredbodavac kome su svi učenici potpuno podređeni i on sam vrši kontrolu nad njima, pa stoga nema razvijanja svjesne discipline članova njegove vaspitne grupe. Prisutni su napetost i sukobi među djecom, stvaranje podgrupa, pasivizacija, pojačana grupna presija, nepostojanje osjećaja pripadnosti grupi. Kada nastavnik primjenjuje demokratski način rukovođenja u odjeljenju, prisutni su saradnja i dogovaranje svih učenika, a autoritet nastavnika se zasniva na njegovim ličnim kvalitetima, a ne zbog uloge koja mu donosi moć. Bitan uslov za uspješan rad je uzajamno poštovanje svih. Učenici naročito cijene nastavnika koji u svom ponašanju ispoljava: smisao za ravnopravnost, pomaganje, prihvatanje, razumijevanje.

Kada među učenicima u odjeljenju prevladavaju prijateljski odnosi, učenici su spremni na međusobno pomaganje i saradnju, imaju pozitivan odnos prema učenju i školi, više su motivisani za učenje, a time je omogućena bolja interakcija učenika sa nastavnicima. Učenici koji su prihvaćeni od vršnjaka, u odjeljenju se osjećaju prijatno, školski rad im predstavlja radost, zadovoljni su sobom, a sve to pospješuje njihov školski uspjeh.

U literaturi nailazimo na mnoga ispitivanja međuljudskih odnosa u kolektivima djece i odraslih. Široko prihvaćena je Morenova sociometrijska metoda ispitivanja interpersonalnih odnosa koja se primjenjuje u školama, firmama, u vojsci i svuda gdje postoje male grupe. Ona psiholozima, pedagogima, sociolozima, nastavnicima pruža korisne podatke o pojedincima, odnosima i o grupi, odnosno organizaciji u cjelini.

PRILOG

SOCIOMETRIJSKO ISPITIVANJE

Prilikom obilaska nastavnog časa u odjeljenju trećeg razreda, uočio sam postojanje tenzija među učenicima. Predložio sam školskom psihologu i učiteljici da uradimo ispitivanje međuljudskih odnosa u tom odjeljenju Morenovom sociometrijskom metodom, kako bismo upoznali strukturu odjeljenja i intervenisali na jačanju grupne kohezije.

Svaki učenik je odgovorio na pitanje pozitivnog izbora: „Sa kim iz odjeljenja bi najviše volio/voljela da zajedno sjediš u autobusu kada budemo išli na izlet?“ i na pitanje negativnog izbora: „Sa kim iz odjeljenja ne bi volio/voljela da zajedno sjediš u autobusu kad budemo išli na izlet?“. Dato im je uputstvo da biraju samo učenike prisutne tog dana na nastavi.

Rezultate smo prezentirali u obliku matrične tabele i pomoću sociograma.

U tabeli plusevi označavaju pozitivna biranja a minusi negativna. Brojevi označavaju učenike, pri čemu je svaki učenik označen brojem pod kojim je evidentiran u odjeljenjskoj knjizi (bilo je petnaest ispitanih učenika, a pet ih je izostalo sa nastave).

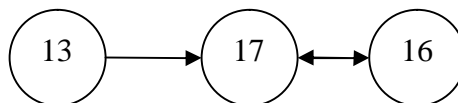
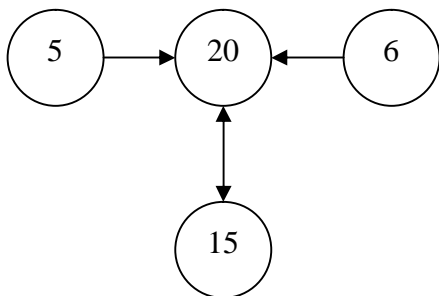
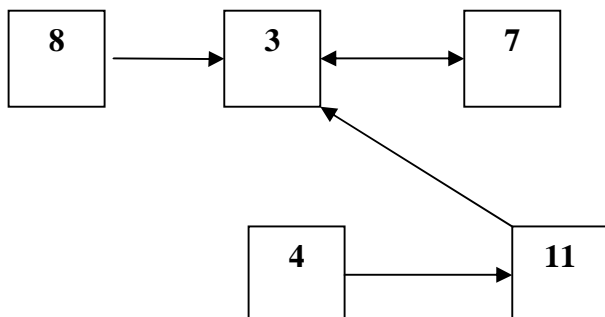
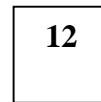
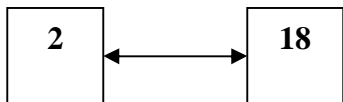
U sociogramu su djevojčice označene krugovima a dječaci kvadratićima, pozitivna biranja strelicama, negativna isprekidanim strelicama.

Član grupe, odnosno odjeljenja koga ostali učenici biraju mnogo češće nego bilo kog drugog člana ima status „zvijezde“. U našem ispitivanju to su učenici sa brojevima 3 i 20. Sa najvećim brojem negativnih biranja su učenici pod brojem 12 i 4, pri čemu 12 nije uradio pozitivno biranje. „Dijada“ su 2 i 18 koji se uzajamno pozitivno biraju.

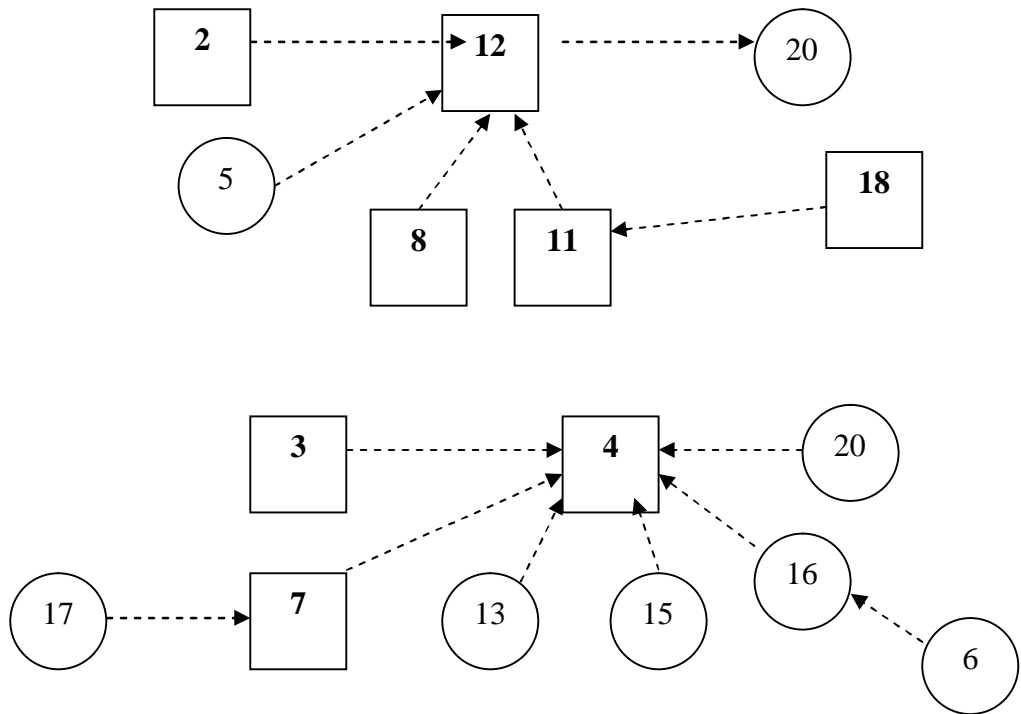
Postoji podjela po polu na pozitivnim biranjima, znači dječaci se biraju među sobom i djevojčice takođe. Kada su u pitanju negativna biranja, nema podjele po polu. Učenici sa najvećim brojem negativnih biranja su dječaci sa vrlodobrim uspjehom, a „zvijezde“ su dječak i djevojčica sa odličnim uspjehom.

	2	3	4	5	6	7	8	11	12	13	15	16	17	18	20
2									-					+	
3			-			+									
4								+							
5									-						+
6												-			+
7		+	-												
8		+							-						
11		+							-						
12															-
13			-										+		
15			-												+
16			-										+		
17						-						+			
18	+							-							
20			-								+				

Pozitivna biranja



Negativna biranja



LITERATURA

1. Adler, A.: Poznavanje čoveka, Matica srpska, Novi Sad, 1981.
2. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
3. Brekić, J.: Metode, postupci i modeli kadrovskog planiranja, Kadrovi i rad, Zagreb, 1984
4. Grinberg, Dž., Baron, R. A.: Ponašanje u organizacijama: razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
5. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
6. Mandra, A.: Osnovi sociologije, CID, Podgorica, 2001.
7. Maslov, A.N.: Teorija ljudske motivacije, Panorama, Zagreb, 1967.
8. Rot, N., Radonjić, S.: Psihologija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1984.
9. Smiljanić – Čolanović, V.: Sociometrija i ispitivanje socijalne percepcije, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Srbije, Beograd, 1973.
10. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
12. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktor menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

DIREKTOR I RUKOVODENJE ŠKOLOM

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Živko Šekularac

**OŠ „Vuk Karadžić“
Berane
2007.**

UVOD

Škola je uvijek nosila pečat vremena i bila izložena promjenama. Promjene u obrazovanju su uslovljene tehnološkim razvojem i dostignućima obrazovne tehnologije, kao i oblicima i sredstvima rada u školi. Sa promjenama (reformama) obrazovanja i vaspitanja mijenja se i položaj i funkcija direktora škole. Direktor danas treba da raspolaže određenim znanjima o organizaciji i specifičnostima rada škole, i da u svim prilikama postupa pedagoški. To je posebno važno u školi, gdje članovi kolektiva s pravom očekuju njegovo pedagoško rukovođenje.

Direktor škole mora biti dobar organizator, strateg, inovator, pokretač i kreator u rukovođenju, jer nije fraza kada se kaže „kakav direktor – takva škola”.

Smišljenim, planskim i organizovanim aktivnostima, uz pomoć kolektiva i svojih učenika, direktor izgrađuje rejting škole u svom okruženju i šire.

Nova, reformisana škola počiva na savremenim metodama i tehnikama u nastavi, na funkcionisanju pedagoških principa i zahtijeva od čovjeka ovoga vijeka „učenje do kraja života”.

Ovakva škola treba direktora koji će biti vizionar promjena i koji će svojim znanjem i umijećem ići ispred svoga kolektiva. Direktor treba u potpunosti da ovlada ne samo strukom i svojim nastavnim predmetom već i osnovnim modelima savremenog upravljanja školom. Ti novi modeli podrazumijevaju stvaranje savremenog koncepta planiranja i programiranja, upravljanja ne samo ljudima i njihovim ponašanjima već, prvenstveno, procesima rada i stvaralaštva. Sve negativne pojave mora organizovano otklanjati, a sve pozitivne i stvaralačke procese stimulisati. Reforma obrazovanju zahtijeva profesionalnost ne samo direktora, već i nastavnika i stručnih saradnika. U tom cilju potrebno je permanentno ulaganje u trajno profesionalno usavršavanje nastavnika, koje obuhvata doedukaciju za kvalitetniji rad u novonastalom nastavnom ambijentu.

Da bi unaprijedio rad, kako nastavnika tako i učenika, direktor mora da izgradi instrumente vrednovanja i praćenja rada, o čemu će obavijestiti i učenike i nastavnike sa ciljem da ih postignuti rezultati motivišu u daljem radu. Ovo je moguće samo ako direktor respektuje različitosti nastavnika, učenika i njihovih roditelja, što nije nimalo lako.

1. UPRAVLJANJE I RUKOVOĐENJE ŠKOLOM

1.1. DIREKTOR I RUKOVOĐENJE ŠKOLOM

Zbog karaktera i specifičnosti ciljeva koje škola ostvaruje, direktor ima dominantnu funkciju u upravljanju školom. Svojom djelatnošću on ima presudan uticaj na položaj organa upravljanja u školi, kao i na uspostavljanje funkcionalnih veza među tim organima. Dužan je da stvara uslove za rad organa upravljanja i da se brine o izvršavanju odluka tih organa.

Da bi mogao da realizuje pomenute zadatke, direktor škole treba da bude čestita i moralna ličnost, koja će biti prihvaćena od strane kolektiva i kojoj će kolektiv vjerovati i koga će pratiti, kako u uspjesima, tako i u nevoljama. Direktor, da bi bio prihvaćen, mora imati smisla za komuniciranje sa svojim saradnicima, da ne polazi od pretpostavke da je on „bog i batina” i da kolektiv treba da bude taj koji će ponizno slušati sve njegove zapovijesti.

U prirodi je čovjeka da želi da se nametne sredini u kojoj živi, odnosno, da se dokaže u procesu rada. Da bi čovjek mogao da dođe do pravog i punog izražaja, u školi treba da postoje valjani međuljudski odnosi, jer oni mnogo više doprinose unapređivanju

radnog procesa nego materijalni uslovi. U onim školama gdje su međuljudski odnosi poremećeni, prosvjetni radnici su nezadovoljni. Oni posao često doživljavaju kao „kuluk” i nezadovoljni jedva čekaju kraj radnog vremena. Poremećeni međuljudski odnosi često su posljedica autoritarnog rukovođenja, raznih zloupotreba, nepoštovanja zakona, kao i shvatanja direktora da, ako ima velika ovlaštenja, ima i neograničenu moć.

Jedan od najvažnijih zadataka nastavnika je podsticanje i razvijanje kreativnosti učenika, što se prvenstveno postiže njihovim aktivnim učešćem u procesu nastave. Zato ni u jednoj djelatnosti čovjek ne teži da ispolji svoju slobodu i kreativnost koliko u nastavničkoj. Ukoliko direktor ograničava slobodu i kreativnost nastavnika i učenika, doći će do blokade cijelog procesa.

U prilog ovom treba pomenuti mišljenje Robensona koji, između ostalog, kaže: „Ako čovjek čini samo ono što se od njega traži, on je rob. U trenutku kada učini više od toga, on postaje slobodan čovjek”. Upravo zbog toga direktor ne smije da suzbija slobodu i kreativnost nastavnika u procesu rada, već da stvara podsticajnu atmosferu za rad.

Prije prihvatanja dužnosti direktor treba da razmisli o određenim obavezama i postupcima, kao što su:

1. da mora moći i znati više od ostalih članova kolektiva;
2. da mora biti pozitivan uzor drugima;
3. da mora uspješno koordinirati, ali i unapređivati i inspirisati rad drugih;
4. da zna realno da planira i programira ukupni život i rad škole, a ne da planiranje predstavlja samo spisak ugodnih i lijepih želja;
5. da bude jednak među ostalima, a da pri tome uvijek bude hrabar i da na sebe preuzme najveći dio odgovornosti za sve eventualne promašaje u radu škole, pa čak i onda kada ih neko drugi čini - on mora da bude zaštitnik svih, ali i zaštitnik škole;
6. da poštuje svoje saradnike i da uspjeh nesebično dijeli sa njima ističući uvijek njihov doprinos, a što manje svoje zasluge.

Stvaranju loših međuljudskih odnosa bitno doprinose i neformalne grupe. Stvaranju neformalnih grupa bitno doprinosi direktor koji je sklon javašluku i neradu a uz to se ponaša arogantno i osiono. Prirodno je da u ovakvim situacijama ljudi žele da ostvare svoju društvenu afirmaciju povezujući se u grupe, što potvrđuje i mišljenje američkog naučnika koji je tvrdio da se ljudi povezuju u grupe prvenstveno da bi ostvarili svoj identitet.

Direktora posmatraju i njegov rad provjeravaju i ocjenjuju ne samo stručne službe i njegovi najbliži saradnici, već i učenici i njihovi roditelji. Pored ostalog, vodi se računa koliko će direktor u svom ponašanju prema subjektima sa kojima komunicira u školi biti objektivan, pravičan, nesebičan, tolerantan, odnosno koliko će uvažavati dostojanstvo ličnosti nastavnika, učenika i njihovih roditelja, ali i koliko će brzo i energično reagovati u slučaju kada se pojave određeni problemi.

Uopšte, a posebno u školi, ljudi ne vole da im se zapovijeda. Zato direktor mora da se čuva, jer kako se u našem narodu kaže „inat je naš veliki, i kad do njega dođe svi argumenti padaju u vodu”. No, direktor mora da zna i da ne smije da ide u drugu krajnost koja može da dovede do pretjerane familijarnosti, kao i pretjerane tolerancije na uštrb rada, reda i discipline. Na ovo treba da nas opominje Aristotel koji, s tim u vezi, kaže: „Pretjerana sloboda da svako radi šta hoće neće biti u stanju da zadrži zlo koje postoji u svakom čovjeku”.

Kada se uspostave valjani međuljudski odnosi i atmosfera uzajamnog povjerenja, onda je prirodno da je radna atmosfera prijatna, kao i odgovarajuća saradnja u kolektivu, što pozitivno utiče na efikasnost ostvarivanja ciljeva i zadataka škole, kao i ostvarivanje odgovarajućeg stepena odgovornosti.

Direktor treba da izgrađuje plemenitu atmosferu u kolektivu i da ima korektan i odmjeren odnos prema svojim saradnicima. Ne smije da ih vrijeđa, naziva nesposobnjakovićima i bude u stanju da im učini mnoge neprijatnosti ukoliko mu se susprostave, a naročito kada su saradnici u pravu. Ovakvo ponašanje direktora stvara netolerantnu atmosferu, pa se zadaci i ciljevi ne ostvaruju planiranom dinamikom. Kada je riječ o ovakvom ponašanju direktora, značajno je pomenuti misao starog i uvaženog kineskog filozofa Konfučija, koji kaže: „Poznavati vrlinu, a ne njegovati je, prikupljati znanja, a ne produbljivati ih, slušati kako se o pravdi govori, a ne upražnjavati je, uviđati svoje sopstvene mane, a ne otklanjati ih, eto što me upravo brine“. Ovdje je bitno podsjetiti se i na misao velikog grčkog filozofa Platona: „Vođa treba da postupa kao zemljoradnik, koji njeguje i hrani plemenite biljke, a divljima ne dopušta da rastu“.

Direktor škole svojim djelovanjem treba među svojim saradnicima da osigura ne samo svoj uticaj, već i da pridobije njihovo povjerenje. Da bi to postigao treba da poznaje psihologiju ličnosti i da ima izraženu psihološku kulturu.

Osim toga, on mora da poznaje ponašanje pojedinca, kao i psihologiju grupe, odnosno da otkriva duh grupe. Direktoru moraju biti svi saradnici „jednako dragi“ i mora da stvori atmosferu u kojoj svaki njegov saradnik može da nađe sebe i da iskaže svoje sposobnosti. Njegov zadatak je da izbjegava konfliktne situacije, da efikasno i na vrijeme sprečava loše odnose među saradnicima, da vidi dalje i zapaža prije njih.

Mora da podstiče ljude, da ih hrabri, da ih bodri i da im vraća vjeru u pravdu i humanizam. Radi boljeg razumijevanja učenika, on mora da poznaje psihologiju djeteta i razvojnu psihologiju.

Od njega se traži puno moralnih i karakternih osobina, kao što su: poštenje, energičnost, odlučnost, razumijevanje za svoje saradnike, ali i nepristrasnost, taktičnost, elastičnost i dr.

Pozitivne osobine direktora moguće je rangirati ovim redom:

1. dobar organizator posla;
2. dobro i pravedno postupa sa radnicima;
3. savjetuje se sa saradnicima i uzima u obzir njihova mišljenja i prijedloge;
4. samostalan je i samoinicijativan u radu;
5. dosljedan je, nije prevrtljiv i ne mijenja neprestano svoje mišljenje;
6. uvijek pohvaljuje dobar rad;
7. interesuje se za lične teškoće radnika;
8. održava dobru radnu disciplinu;
9. umije svoje znanje da prenese na druge;
10. zadatke daje jasno i razumljivo;
11. društven je i veseo;
12. staložen je i strpljiv.

Ukoliko, suprotno ovome, direktor ima bolesne ambicije i pokušava da ih ostvari pomoću splektarstva, optužbi i manipulacija, ostaviće negativan utisak i na saradnike i na šire okruženje.

1.2. DIREKTOR I ORGANI UPRAVLJANJA

Direktor rukovodi radom škole, a upravlja Školski odbor. Praksa je pokazala da je skoro nemoguće oštro razgraničiti funkciju rukovođenja od funkcije upravljanja.

Funkcija rukovođenja obuhvata rukovođenje školom i rukovođenje izvršiocima i njihovim radom. Rukovođenjem se stvaraju uslovi za rad Školskog odbora (priprema) i sprovođenje odluka istog (postupak). Direktor ima značajnu ulogu u radu Školskog odbora, prije svega zbog karaktera i specifičnosti društvenog zadatka koji škola ostvaruje.

1.2.1. Direktor i Školski odbor

Zbog toga što je direktor više okrenut unutrašnjim problemima škole, veze sa okruženjem ostvaruje prvenstveno Školski odbor, a on u mjeri koju nalažu ciljevi i zadaci škole.

Funkcija direktora ujedinjuje u sebi upravljačku, rukovodilačku i izvršnu funkciju. Direktor mora da uspostavlja horizontalnu vezu sa Školskim odborom, kao i da omogućava sinhronizovano djelovanje svih organa u školi. Na ovaj način on stvara uslove za informisanje svakog organa škole, a Školskom odboru da donosi ispravne odluke. U njegovoj ličnosti je sadržan autoritet škole, odnosno Školskog odbora, čije je odluke direktor dužan da sprovodi u djelo, ako su u skladu sa pozitivnim zakonskim propisima.

Zbog toga je direktor škole najzainteresovaniji da Školski odbor čine aktivni i kreativni članovi, ljudi od ugleda u svojim radnim sredinama. Zato izboru članova treba prići veoma odgovorno. Praksa je pokazala da dosadašnje zakonsko rješenje, o broju i stručnosti članova, ne odgovara ciljevima i zadacima reformisane škole, te ga treba promijeniti. U osnovnim školama dovoljno je sedam članova, od kojih bi većina članova trebalo da bude iz oblasti obrazovanja. Takođe, smatram da predsjednik treba da bude iz reda zaposlenih, radi efikasnijeg pripremanja sjednica i sprovođenja odluka koje donosi Školski odbor.

Način izbora članova, struktura i nadležnost odbora utvrđena je Opštim zakonom o obrazovanju i vaspitanju i Statutom škole, a način rada Poslovnikom o radu.

1.2.2. Direktor i Savjet roditelja

Radi organizovanog ostvarivanja interesa roditelja, u školi se obrazuje Savjet roditelja.

Savjet roditelja čine predstavnici roditelja učenika svakog odjeljenja, koje roditelji izaberu javnim glasanjem na roditeljskom sastanku. Savjet roditelja saziva i njegovim radom rukovodi predsjednik. Na prvoj sjednici konstituisanja Savjeta, koju saziva direktor škole, većina prisutnih članova Savjeta javnim glasanjem bira predsjednika. Mandat članova i predsjednika je dvije godine.

Radi efikasnijeg rada u većim školama, od ukupnog svog saziva, Savjet roditelja može da izabere radnu grupu koju čini sedam, devet ili jedanaest članova, zavisno od broja područnih odjeljenja, što se reguliše Pravilnikom o radu Savjeta roditelja.

Nadležnosti ovog organa određene su Opštim zakonom o obrazovanju, Statutom škole i Pravilnikom o radu Savjeta.

1.3. DIREKTOR I STRUČNI ORGANI ŠKOLE

Stručni organi škole su Nastavničko i Odjeljsko vijeće, stručni aktivni i odjeljski starješina. Zadatak stručnih organa škole je da:

1. organizuju rad i prate ostvarivanje nastavnog plana i programa;
2. analiziraju ostvarivanje ciljeva i zadataka obrazovanja;
3. utvrđuju rezultate rada nastavnika;
4. prate i utvrđuju rezultate rada učenika i njihovih zajednica;
5. preduzimaju mjere za jedinstven i usklađen rad svih učenika u procesu obrazovanja i vaspitanja.

Škola, u skladu sa Opštim zakonom o obrazovanju, Statutom utvrđuje ovlaštenja i način rada stručnih organa.

1.3.1. Direktor i Nastavničko vijeće

Nastavničko vijeće, kao stručni organ škole, odgovara za stručnost organizacije i vođenje vaspitno-obrazovne djelatnosti škole. Stručno funkcionisanje Nastavničkog vijeća treba da obezbijedi direktor svojom pedagoškom i organizatorskom sposobnošću. On mora da Nastavničko vijeće usmjerava na rješavanje ključnih vaspitno-obrazovnih problema škole.

Vijeće sačinjavaju nastavnici i vaspitači, što predstavlja skup stručnjaka i specijalista koji vrlo često traže odgovore na otvorene probleme škole. Oni rade na sjednicama, shodno Poslovniku o radu Nastavničkog vijeća. Sjednice Nastavničkog vijeća saziva i njima rukovodi direktor škole, a planiraju se Godišnjim planom rada. Održavaju se u skladu sa planom i po potrebi, a najmanje dva puta u klasifikacionom periodu. Na ovim sjednicama se vodi zapisnik i na svakoj sljedećoj se zapisnik čita i usvaja.

Direktor škole je dužan da prati rad nastavnika i Nastavničkog vijeća. Uvid u rad nastavnika direktoru škole će omogućiti da odredi sadržaj i oblike pomoći ili druge intervencije u radu Nastavničkog vijeća. Detaljan uvid u rad nastavnika direktor dobija pregledom i proučavanjem dokumentacije o njihovom radu, što obuhvata:

1. način i kvalitet planiranja nastavnog rada;
2. način i kvalitet pripreme za rad;
3. postupci i metode koje primjenjuju u nastavi;
4. postupci kontrole učeničkog znanja;
5. formiranje i razvijanje učeničkog kolektiva;
6. samostalnost u vođenju vaspitno-obrazovnog rada i nastave;
7. učestalost i način saradnje sa roditeljima;
8. posebne sklonosti nastavnika ili specijalna osposobljenost koja može biti od koristi za planiranu školsku aktivnost.

Godišnjim planom rada predviđa se broj sjednica Nastavničkog vijeća, ali i njihov osnovni sadržaj. Direktor škole, kao rukovodilac, priprema ove sjednice. Da bi sjednice bile dobro pripremljene, on treba da ostvaruje stalnu saradnju i komunikaciju sa svim nastavnicima koji čine Vijeće, pa čak i da za pojedine oblasti uključuje neke nastavnike u pripremu sjednice.

Na kraju školske godine direktor podnosi izvještaj o radu Nastavničkog vijeća, o kojem se na sjednici raspravlja. Nadležnosti Nastavničkog vijeća propisane su Opštim zakonom o obrazovanju i vaspitanju i Statutom škole.

1.3.2. Direktor i Odjeljsko vijeće

Odjeljsko vijeće neposredno organizuje i koordinira obrazovno-vaspitni rad u odjeljenju, razmatra pitanja koja se odnose na život i rad učenika i preduzima mjere za otklanjanje nedostataka, kao i mjere za unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada. Svi članovi Nastavničkog vijeća su članovi odjeljskih vijeća.

Djelovanje Odjeljskog vijeća je znatno uže i određenije u odnosu na Nastavničko vijeće, jer je usmjereno na konkretno pitanje jednog odjeljenja.

Sjednice Odjeljskog vijeća mogu biti izvor dragocjenih podataka direktoru škole za dobijanje prave slike o obrazovno-vaspitnom radu škole, kao i za prikupljanje informacija o osnovnim problemima škole. Svojim prisustvom ovim sjednicama direktor utiče na njihov sadržaj i nastavnici dobijaju pravu sliku o problemima u školi, a direktor o specifičnostima odjeljske situacije. Na ovim sjednicama ne treba raspravljati samo o

uspjehu i vladanju, već i o cjelokupnosti obrazovno-vaspitnog rada škole, jer u odjeljenju nastaju osnovni problemi iz obrazovno-vaspitne djelatnosti.

Odjeljski starješina, kao rukovodilac Odjeljskog vijeća, prati rad svojih članova. Praćenje rada ovog Vijeća i usmjeravanje na stvarne obrazovno-vaspitne probleme škole veći je dio pedagoške funkcije direktora. Prateći i proučavajući dokumentaciju o radu odjeljskih vijeća, direktor je u toku sa zbivanja u odjeljenjima, pa mu je na taj način olakšano i pedagoško vođenje Nastavničkog vijeća i škole u cjelini. Direktorova djelatnost usmjerena na Odjeljsko vijeće mogla bi se svesti na sljedeće:

1. raspravljanje o organizaciji nastave u odjeljenju;
2. raspravljanje o metodama rada nastavnika (savremenost metoda, raznolikost, adekvatnost, aktivnost učenika);
3. raspravljanje o sociološkim oblicima nastave (frontalni, grupni i individualni rad u odjeljenju, prednosti, nedostaci, organizacijske i druge teškoće);
4. raspravljanje o načinu pripremanja nastavnika za rad (oblik, učestalost, teškoća, kontrola, razmjena iskustava i sl.);
5. ocjena ostvarivanja korelacije u vaspitnim uticajima (kako se ostvaruje, način, postupak, organizacijske i lične poteškoće);
6. ocjena uspješnosti formiranja odjeljskog kolektiva (složan, nesložan, vaspitni problemi, aktivnost zajednice učenika, zajedničke akcije i sl.);
7. ocjena saradnje škole sa porodicom (oblici, nedostaci, uspjesi, prijedlozi za poboljšanje saradnje, uključivanje roditelja u odjeljske akcije i sl.).

Na sjednicama odjeljskih vijeća vodi se zapisnik, a sa odlukama se upoznaje Nastavničko vijeće.

Saradnja direktora i njegovo učešće u radu ovog Vijeća koristi kako direktoru, tako i Vijeću. Direktor kao izvor obavještenja i mjesto značajnog pedagoškog uticaja, kao i provjere pedagoškog zahvata na unapređivanju obrazovno-vaspitnog rada, a Odjeljskom vijeću kao mogućnost upoznavanja sa širim problemima škole, usmjeravanja na bitne probleme obrazovnog-vaspitnog rada i neposrednog upoznavanja direktora s problemima u odjeljenju.

1.3.3. Direktor i Stručni aktiv

Stručni aktiv sačinjavaju nastavnici istog nastavnog predmeta ili dva i više srodnih predmeta. Nastavničko vijeće utvrđuje sastav stručnog aktiva.

Radom stručnog aktiva rukovodi nastavnik koga svake godine bira Nastavničko vijeće za svaki aktiv. Program rada stručnog aktiva utvrđuje se za svaku školsku godinu. Na sjednici aktiva vodi se zapisnik. Stručni aktiv nastavnika:

- razmatra obrazovno-vaspitni rad po predmetima;
- daje prijedlog za poboljšanje obrazovno-vaspitnog rada;
- razmatra primjedbe roditelja;
- radi na ujednačavanju kriterijuma ocjenjivanja;
- predlaže nove oblike i sredstva nastavnog rada.

1.3.4. Direktor škole i odjeljski starješina

U sveukupnom radu i životu škole veoma značajnu ulogu ima odjeljski starješina, koji je pedagoški, organizacioni i administrativni rukovodilac odjeljenja i predsjedavajući na sjednicama Odjeljskog vijeća.

Pedagoške poslove u odjeljenju, odjeljenski starješina ostvaruje u svakodnevnoj saradnji sa stručnim saradnicima, a organizacione i administrativne sa direktorom i sekretarom škole.

Svako odjeljenje u školi ima odjeljenskog starješinu kojeg na početku školske godine imenuje Nastavničko vijeće na prijedlog direktora, iz reda nastavnika koji izvode nastavu u tom odjeljenju.

Radi razmjene iskustava odjeljenske starješine se uzajamno posjećuju za vrijeme održavanja časova odjeljenskog starješine. Učenici posebno cijene odjeljenskom starješini njegovo zalaganje za njih, doživljavanje njihovih uspjeha i neuspjeha kao svojih, drugarski i ravnopravan odnos prema svima, izbjegavanje kažnjavanja i uvažavanje njihovog truda i rada. Operativnim planom na početku školske godine utvrđuje se plan rada odjeljenja po mjesecima i klasifikacionim periodima.

Nadležnost i način rada odjeljenskog starješine bliže je propisana Statutom škole.

2. DIREKTOR I ORGANIZACIJA RADA ŠKOLE

2.1. DIREKTOR I RAD SA SARADNICIMA

Prema pozitivnim zakonskim propisima, nastavnici imaju profesionalnu slobodu u načinu organizovanja nastave, primjeni nastavnih metoda, u izboru oblika rada sa učenicima, kao i u izboru zadataka koje postavljaju učenicima u okviru utvrđenog obrazovnog programa.

Nova, reformisana škola nastavniku ne određuje sadržaj i obim aktivnosti, pa ima mjesta za samostalno djelovanje i za stvaralačko organizovanje vaspitno-obrazovnog procesa. Nastavnik mora više da zna, neprestano da uči i da se usavršava, kao i da usavršava vaspitno-obrazovni proces.

Direktor određuje radne zadatke, savjetuje, kontroliše, ocjenjuje i osigurava red i radnu disciplinu. U tom smislu, svaki nastavnik je upućen na njega i odgovara mu za poslove i zadatke koje obavlja.

Direktor i nastavnici su subjekti koji funkcionišu po principu hijerarhije ali i podijeljene odgovornosti, tako da je veoma važan psihološki odnos između njih. Da bi uspostavio saradnju sa nastavnicima, direktor ih mora razumjeti i shvatati njihove probleme i teskoće. Kada se uspostavi lični kontakt lakše će biti uspostaviti radni kontakt.

Odnos direktor - nastavnik treba da bude partnerski i da se direktor tretira kao prvi među jednakima, a on uvijek treba da ima na umu da je svaki nastavnik njegov potencijalni zamjenik - nasljednik.

Odnos nastavnika koji započinje radnu karijeru prema zvanju za koje se pripremao, zavisi od prvog susreta sa radnim mjestom, tj. direktorom. Zbog nepoznavanja radne sredine, neizvjesnost i nesigurnost mladog nastavnika je sasvim prirodna. Zato direktor mora da bude korektan, srdačan i da stvara prijatnu atmosferu koja će uticati na nastavnika da se što prije uklopi. Služben i hladan prijem izaziva neprijatne emocije, pa čak može da utiče da nastavnik stekne apriornu odbojnost prema svom pozivu i prema školi u kojoj radi. Zato direktor treba da priđe kao rukovodilac - humanista, da bi stvorio atmosferu uzajamnog poštovanja i zajedništva u kolektivu.

Mladom nastavniku treba uputiti riječi dobrodošlice i upoznati ga sa školom, njenim razvojem, položajem, poslovima i zadacima koje će on obavljati. Upoznati ga i sa ostalim članovima kolektiva i uputiti ga na one nastavnike sa kojima će češće sarađivati s obzirom na njegovu struku i koji mu mogu pomoći u njegovom bržem snalaženju na radnom mjestu.

Kako mladim, tako i svim nastavnicima, direktor treba da pruži odgovarajuću pomoć. Neposrednu pedagošku pomoć pruža pedagog škole.

Direktor je dužan da kontroliše takvu vrstu pomoći, ali je i preporučljivo da s vremena na vrijeme porazgovara sa nastavnicima. Ova pomoć obuhvata planiranje, vođenje pedagoške dokumentacije, upućivanje na stručnu literaturu i slično.

2.2. DELEGIRANJE OVLAŠĆENJA U ŠKOLI

Djelatnost direktora škole dobrim dijelom se sastoji u organizovanju drugih, jer nije odgovoran samo za svoj posao, već i za posao svojih saradnika. Često se dešava da direktor, organizujući rad drugih, ne uspijeva u dovoljnoj mjeri da organizuje sopstveni rad, a posebno svoju rukovodnu funkciju.

Prioritetan zadatak svakog direktora škole je da definiše obim svojih poslova. Takođe je važno da odredi koje poslovne zadatke može dati ostalim saradnicima.

Direktor do detalja mora da analizira svoj rad i da izvede zaključak šta spada u njegovu nadležnost, a šta u nadležnost njegovih saradnika. Prilikom planiranja sopstvenog rada mora da se oslobodi svih obaveza van djelokruga njegove odgovornosti. Njegova obaveza je da i dio svojih poslova delegira radnicima, jer ih na taj način čini odgovornijima.

Da bi mogao da delegira poslove mora poznavati saradnike, odabrati ih i osposobljavati ih, pomagati sopstvenim iskustvom. Svaki posao i zadatak treba da bude jasno određen. Treba znati sljedeće:

- šta je potrebno da se učini,
- ko će sve sarađivati na sprovođenju poslova i zadataka,
- kakav je značaj tog posla i zadatka za školu,
- zašto je baš tom saradniku dodijeljen taj posao i zadatak.

Direktor treba da upozna i izvršiće sa saradnicima na koje je prenio odgovarajuće obaveze i dužan je da kontroliše sprovođenje posla. Osim toga, mora istaći važnost angažovanja saradnika za realizaciju takvog zadatka.

Ako saradnik svojim radom zaslužuje, direktor mora da mu oda priznanje, da ga pohvali i da mu stavi do znanja da vjeruje u njega kao ličnost, ali i u njegove organizatorske i upravljačke sposobnosti.

Ovo je nužno jer se od njega zahtijeva odnos korektnosti i poštovanja saradnikove profesionalne i radne sposobnosti. Svaki radnik, posebno saradnik na koga je delegiran određeni zadatak, želi da čuje ocjenu svoga rada, naročito ako je uložio mnogo truda. Ako ocjena rada i pohvala izostanu, direktor će doživjeti osudu, ne samo saradnika, već i kolektiva. Ocjena i pohvala znače podsticaj za uspjeh sljedećih akcija na kojima treba da budu angažovani ti isti saradnici. Delegiranje poslova i zadataka ima i svoje granice, tako da nije preporučljivo delegiranje svih poslova.

Osnovni zadaci ostaju, isključivo, u nadležnosti direktora, a delegiraju se oni poslovi koji otežavaju rukovođenje školom u cjelini. Osnovni zadaci su zaduženja nastavnika, koordinacija i kontrola i vrednovanje rada. Ovi zadaci se ne delegiraju, jer treba da budu koncentrisani u rukama direktora. Na taj način se osigurava odgovornost u izvršavanju zadataka. Osim osnovnih zadataka, ne delegiraju se ni tzv. neugodni zadaci – koji svakako postoje u školi. Neugodni zadaci su oni za koje postoji sumnja da ih neodgovorni i nedisciplinovani radnici neće izvršiti. Zato ove zadatke treba da izdaje direktor, a ne da ih delegira na saradnike.

Neizvršavanje zadataka imalo bi za posljedicu pozivanje radnika na odgovornost, što može negativno da utiče na radnu atmosferu i međuljudske odnose.

2.3. MEĐULJUDSKI ODNOSI KAO REZULTAT RUKOVOĐENJA ŠKOLOM

Vođenje ljudi je najsloženija i najsuptilnija funkcija rukovođenja, a njena je svrha uticanje na ljude kako bi oni što više doprinijeli zajedničkom cilju. Sredstva za ostvarivanje zajedničkog cilja ne smiju ugroziti dostojanstvo pojedinaca, zato se prema zaposlenima direktor mora ophoditi sa poštovanjem, bez obzira na njihov položaj u školi, jer svi učestvuju u ostvarivanju zajedničkog cilja.

Kultura škole, posmatrana kao dugotrajan proces, utiče na ponašanje pojedinca u određenim situacijama i na karakteristike klime u kolektivu. Samim tim, kultura utiče na donošenje odluka i način razmišljanja i samog direktora.

S druge strane, klima u kolektivu je trenutno stanje osjećanja zavisno od stila vođenja i načina upravljanja školom. Klima se zasniva na uvjerenjima, karakteristikama, vještinama i akcijama direktora.

Direktor škole može osnažiti međuljudske odnose tako što će:

1. Sticati poštovanje saradnika putem artikulisanja jasne vizije i misije škole i saradničkog rada u ispunjavanju ciljeva oko kojih je postignuta saglasnost. To je proces koji počinje početkom mandata, a snaži se tokom cijelog njegovog toka.
2. Blagovremeno uklanjati prepreke u komunikaciji, jer je komunikacija veoma važna za uspješno ostvarivanje svih funkcija rukovođenja, a u školi ona je sredstvo povezivanja ljudi za ostvarivanje zajedničkog cilja. Prepreke u komunikaciji najčešće slabe timsku energiju i izoluju pojedince koji mogu da počnu da djeluju na osnovu pogrešnih pretpostavki. Bez kvalitetne komunikacije nije moguće postaviti i realizovati ciljeve, izraditi planove, organizovati ljude i druge potrebne resurse, brinuti o razvoju kadrova, motivisanosti i stvarati pozitivnu klimu i dobre međuljudske odnose, te objektivno vrednovati postignuća pojedinaca i škole u cjelini. Organizovani sastanci i drugi oblici grupnog djelovanja u školi, kombinovani sa ličnim razgovorima, uklanjaju lične barijere prije nego što prerastu u veće probleme.
3. Sistematskim praćenjem svih oblika obrazovnog rada u školi direktor mora imati potpuni uvid angažovanosti, ponašanja i doprinosa pojedinaca koji u njemu učestvuju. Na osnovu svog uvida, realno primjenjujući pohvale, priznanja i nagrade, kad god je za to prilika, direktor stvara konstruktivnu atmosferu i snaži međuljudske odnose. Nagrade, priznanja i pohvale treba saopštiti na indirektan način ostalim kolegama u kolektivu, sa naglaskom da su uradili značajne stvari za školu.
4. Kad je god to moguće, direktor treba da ima vremena za sve ljude i bude dostupan svima, da zaposleni osjećaju da su dobrodošli kada mu se obraćaju. Potrebno je održavati neformalne sastanke, jer su oni jednako važni kao i formalni. Direktor treba da pita zaposlene o porodicama, o načinu i uslovima života i da ih pri tom oslovljava imenom. Uvidom u lične probleme zaposlenih, on može i treba da izrazi razumijevanje za probleme svojih saradnika i pruži odgovarajuću pomoć. Ovo je najbolji način za korišćenje kapaciteta svakog zaposlenog i za stvaranje „moralne klime”.
5. Razvijati duh timskog rada tako što će svaki član kolektiva, pri realizaciji postavljenih ciljeva, u njemu vidjeti mogućnost samopotvrđivanja. Članovi kolektiva će shvatiti da rade u klimi povjerenja koja ih ohrabruje da izraze sopstvene ideje, mišljenja, neslaganja i osjećanja. Svi mogu otvoreno da pitaju, komuniciraju i trude se da razumiju tuđa gledišta.
6. Korišćenjem zdravog humora stvarati i održavati dobre odnose u školi. Na taj način će direktor nastavnicima saopštavati da razumije složenost i zahtjevnost njihovih uloga i humanizovati i profesionalizovati međuljudske odnose.

LITERATURA

1. Adižes, I.: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1979.
2. Adler, A.: Poznavanje čoveka, Matica srpska, Novi Sad, 1981.
3. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
4. Brekić, J.: Strateški menadžment, Megatrend, Beograd, 1991.
5. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
6. Kecmanović, N.: Sociologija obrazovanja, Učiteljski fakultet, Beograd, 1996.
7. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
8. Mitić, V.: Psihološki činioci prihvatanja inovacija u nastavi, Novi Sad, 1999.
9. Petrović, M.: Rukovođenje, FON-CIRK, Beograd, 1992.
10. Rejk, B., Edkok, K.: Vrednosti, stavovi i promena ponašanja, Nolit, Beograd, 1978.
11. Shultz, T.W.: Ulaganje u ljude, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985.
12. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (magistarski rad), I. Sarajevo, 2003.
14. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Podgorica, 2003.
15. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktor menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.
16. Zirojević, Lj.: Praktična psihologija ophođenja i ponašanja - konflikti i kako ih riješiti, Trebinje, 2001.

UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Branislav Stanišić

**OŠ „Vuko Jovović“
Danilovgrad
2007.**

UVODNE NAPOMENE

Ne planirati, znači planirati neuspjeh.
Benjamin Franklin

Iskustva najprosperitetnijih društava u savremenom svijetu nedvosmisleno upućuju na potrebu osposobljavanja obrazovnih sistema za zadovoljavanje potreba ubrzanog razvoja. Crnogorsko društvo shvatilo je da obrazovni sistem treba osposobiti tako da bude generator ukupnog razvoja društva. Upravo zato su u toku radikalne promjene u obrazovnom sistemu Crne Gore. Strateški ciljevi promjena, nova zakonska regulativa i reformisani nastavni planovi i programi omogućavaju postizanje kvaliteta obrazovanja koji će biti uporediv sa kvalitetom razvijenih obrazovnih sistema.

U središtu promjena svakako je uspostavljanje nastave i učenja na osnovama savremenih istraživanja. Čini se da je ključni uslov promjena, etička i stručna profilacija nastavnika. Od nastavnika se očekuje da svojom promijenjenom mentalnom percepcijom, modernim shvatanjem pedagoških interakcija, stalnim profesionalnim razvojem bude nosilac promjena.

Jedan od najurgentnijih uslova za uspješnu realizaciju započetih promjena svakako je obezbjeđivanje kontinuiranog profesionalnog razvoja nastavnika. Pored usvajanja saznanja iz bližeg i šireg okruženja, potrebno je da nastavnici samostalno razvijaju svoje strategije nastave i učenja.

U tom smislu, naročito značaj ima i kontinuirani razvoj rukovodilaca obrazovno-vaspitnih ustanova. Nove uloge direktora škole zahtijevaju da on bude pokretač ukupnih promjena u školi. Da bi to mogao da bude, nije dovoljno da usvoji i primjenjuje savremene modele rukovođenja. Direktor treba da razvija sopstvene metode i stilove rukovođenja. Ovaj rad upravo je pokušaj doprinosa tom cilju.

1. SAVREMENA ŠKOLA U PROCESU PROMJENA

1.1. CILJEVI I ZADACI SAVREMENE ŠKOLE

Kraj 20. i početak 21. vijeka obilježen je ubrzanim razvojem nauke i tehnologije. Razvoj je toliko dramatičan da mijenja ustaljeni sistem vrijednosti, odnose na globalnom i nacionalnom planu, uloge institucija i tržišta, pa i sam način života. Ono što je do juče bilo aktuelno i moderno, danas je već zastarjelo. Naročito velike promjene dešavaju se na tržištu roba i usluga. Dojučerašnja maksima da na tržištu rada pobjeđuju veliki više ne važi, na tržištu sada pobjeđuju najbrži. Društva koja ne budu spremna na brze promjene i stalna prilagođavanja, naći će se u nekoj vrsti tehnološkog kolonijalizma. Riječju, promjena je jedina stalnost u savremenom svijetu. Tempom promjena i dinamikom savremenog življenja zbnjeni su filozofi, antropolozi i sociolozi. Cjelokupna kultura nalazi se u procesu neizvjesnog prevrednovanja.

Naročito dramatične promjene dešavaju se na tržištu znanja. Pojmovi: društvo znanja, društvo koje uči, informatičko društvo, postali su legitimni. Osvajanje novih tehnologija zahtijeva nova visoko referentna, ekspertska znanja. Rezultati kompanija na tržištu neposredno zavise od rada istraživačkih timova, tako da znanje postaje najkonkurentnija roba. Otuda je normalno što prosperitetna društva izdvajaju sve više sredstava za obrazovanje. Nerijetko se dešava da najprofitnije kompanije, koje se bave osvajanjem novih tehnologija, nezadovoljne sporošću i neadekvatnošću obrazovnog sistema, formiraju svoje obrazovne institucije.

Od svih djelatnosti, obrazovanje doživljava najveće iskušenje i izazov. Znanja koja daje tradicionalna škola postaju neupotrebljiva. Štaviše, tradicionalna škola osposobljava učenike za zanimanja kojih više nema na tržištu rada. Upravo zato tržište inicira dramatične promjene obrazovnih sistema. Razvijeni obrazovni sistemi u svijetu usvojili su promjene kao stalan proces. Škola postaje otvoren, dinamičan sistem sposoban za stalna prilagođavanja i razvoj.

Naš obrazovni sistem takođe je započeo proces radikalnih promjena. Te promjene nijesu zamišljene kao kampanje sa ograničenim rokom trajanja, već kao stalno praćenje izvora savremenih trendova i stalno mijenjanje nastavnih tehnologija. Navodimo strateške ciljeve reformisanog obrazovnog sistema u Crnoj Gori zapisane u *Knjizi promjena*:

„Obrazovanje u savremenom svijetu sve se više usmjerava na budućnost i u dugoročnim projekcijama društva i naučno-tehnološkog razvoja postaje njihov neodvojivi dio. Bilo koja razvojna koncepcija ima mogućnosti za uspjeh ako su u njeno oživotvorenje uključeni pripremljeni i osposobljeni kadrovi - ljudski resursi. Republika Crna Gora kao država posljednjih godina je okrenuta promjenama: društvenim, ekonomskim, socijalnim, političkim i, svakako, obrazovnim.

Obrazovanje, kakvo je danas, bez dograđivanja ne može odgovoriti modernom, nastupajućem dobu i zato se mora ići na kvalitativne, strukturalne, organizacijske, koncepcijske i kadrovske promjene. Potrebno je graditi jedan novi odnos prema obrazovanju, izgrađivati novu filozofiju i metodologiju obrazovanja, usmjeriti se na budućnost obrazovnih potreba koje najavljuje nastupajuće postindustrijsko društvo. Iz takvog određenja nameću se i pojedini ciljevi tog novog obrazovnog sistema.

Potrebno je obrazovanje:

- učiniti promotorom razvoja zajedno sa naukom i tehnologijom,
- izgrađivati u smjeru davanja podrške aktivnostima uključivanja i participacije na svim nivoima i područjima rada i djelovanja,
- koje će zadovoljiti potrebe, interesovanje, želje i ambicije pojedinaca koji se obrazuju,
- tako organizovati da se pojedincu obezbijede uslovi za razvoj slobode mišljenja i svjesne aktivnosti,
- u domenu sadržaja tako postaviti da formiranje omladine i odraslih proizilazi iz ljudskih prava, pravne države, pluralne demokratije, tolerancije i solidarnosti.

Navedeni globalni ciljevi polazna su osnova i orijentacija za definisanje osnovnih principa na kojima treba da počiva novi obrazovni sistem u Republici Crnoj Gori.¹

Navešćemo nekoliko principa iz *Knjige promjena* na kojima se baziraju promjene u obrazovanju a koje smatramo relevantnim za ovaj rad.

Decentralizacija sistema

„Decentralizacija predstavlja veću demokratizaciju odnosa. To podrazumijeva povećano učešće predstavnika lokalne zajednice, građana, njihovih asocijacija i roditelja u svim obrazovnim promjenama. Njima se omogućava da direktno utiču na rad u školama i odvijanje obrazovnog procesa.

Decentralizacija bi značila upravljanje sadržajem obrazovanja na nov način. To iziskuje smanjenje regulative, donošenje uopštenih propisa, fleksibilnijih i otvorenijih za brze promjene u obrazovnom procesu. Na taj način se dolazi do procesa deregulacije i

¹ Knjiga promjena, Ministarstvo prosvjete i nauke, Podgorica, 2001.

do pomjeranja odgovornosti sa centra (države) na stručnost nastavnika i njihovu profesionalnu odgovornost za funkcionisanje decentralizovanog sistema obrazovanja.

Jednake mogućnosti

Država mora garantovati jednaka prava na obrazovanje svakom pojedincu bez obzira na pol, socijalno i kulturno porijeklo, vjeroispovijest, nacionalnu pripadnost, fizičku i psihičku konstituciju itd. U školi svi imaju jednaka prava i obaveze. Cilj je da se svima pruži ista prilika.

U tom cilju potrebno je:

- povećati mogućnosti uključivanja starije predškolske djece u vrtiće,
- uspostaviti mehanizme za uspješan završetak osnovne škole za djecu koja žive u otežanim uslovima,
- podsticati uključivanje što šire populacije mladih u srednje obrazovanje,
- povećati fleksibilnost visokoškolskog sistema i u njega uključiti što veći broj studenata,
- uključivanje odraslih u različite oblike obrazovanja,
- omogućiti obrazovanje djece sa posebnim potrebama i ubrzati njihovu integraciju u zajednički obrazovni sistem.

Izbor u skladu sa individualnim mogućnostima

Svakom učeniku se mora pružiti mogućnost da iskaže svoje potencijale. Na taj način će se mladi formirati kao odgovorni građani koji kroz svoje aktivnosti doprinose demokratizaciji društva.

Da bi učenici napredovali u skladu sa svojim sposobnostima i mogli da zadovolje posebna interesovanja, na svim nivoima sistema mora postojati mogućnost izbora, a u okviru svakog segmenta ponuda različitih sadržaja, metoda i oblika rada.

U obrazovnom sistemu Republike Crne Gore treba podsticati širenje mreže privatnih obrazovnih institucija na svim nivoima.

Uvođenje evropskih standarda

Uspostavljanjem i dostizanjem standarda znanja koji su uporedivi sa evropskim standardima osigurava se funkcionalno povezivanje sa razvijenim zemljama. To podrazumijeva prohodnost diploma i visok stepen korelacije sa postojećom mrežom fakulteta u inostranstvu. Jedan od bitnih elemenata uvođenja evropskih standarda u obrazovanje je kombinacija interne i vanjske provjere znanja.

Primjena sistema kvaliteta

Da bi se obezbijedio potreban kvalitet obrazovanja, nužno je težiti inoviranju ciljeva, programa, kvalitetnijoj pripremi nastavnika, primjeni efikasne obrazovne tehnologije (povoljniji prostorni, materijalno-tehnički i socijalni nivo škole).

Neophodan uslov za postizanje kvaliteta u obrazovanju je i mijenjanje stila u radu zaposlenih. Potrebno je da se uspostave mehanizmi za procjenu i usavršavanje kvaliteta nastavnog procesa i upravljanja školama.

Škola savremenog tipa mora da ima sva obilježja modernog obrazovno-informativnog centra sa svim sadržajima potrebnim za efikasan stručni i inventivni rad

učenika i nastavnika. Zato je neophodno definisati način finansiranja obrazovanja kako bi se podržala postojanost kvaliteta i kontinuirani razvoj.²

Utemeljenost, modernost i međunarodna uporedivost citiranih ciljeva i principa omogućava uspješne promjene u obrazovanju Crne Gore koje će biti promoter cjelokupnog društvenog progressa.

Uspješnu realizaciju pomenutih ciljeva i principa mogu otežati i usporiti pedagoško nasljeđe tradicionalne škole, nedovoljan stepen kognitivne spremnosti za profesionalno osposobljavanje, odsustvo i nerazvijenost pedagoških interakcija u sadašnjoj školi, te sociopsihološki i kulturni kontekst.

1.2. POTREBE ŠKOLE U PROCESU PROMJENA

Uspješno strateško planiranje i implementacija promjena u obrazovnom sistemu Crne Gore podrazumijeva kritičko i realno sagledavanje kvaliteta naše škole.

Sagledavanje kvaliteta tradicionalne škole predstavlja prvi korak u bilo kakvom projektovanju promjena, a naročito strateških. Međutim, taj prvi korak istovremeno je i najteži. Kritičko sagledavanje kvaliteta i dometa tradicionalne škole otežano je posebnostima naše kulture. Kanonizirane tradicionalne vrijednosti, stereotipna mentalna percepcija, recidivi tradicionalnog društva, odnosno, totalitarnih sistema, u dobroj mjeri otežavaju samosvjestan kritički odnos. U pogledu procjene kvaliteta naše škole vlada izrazita nesaglasnost ne samo u široj javnosti već i u stručnoj javnosti. Ovu nesaglasnost obilježavaju dva dijametralno suprotstavljena stava: *Naša škola je najbolja na svijetu (pogledajte kako uspijevaju naši učenici u inostranstvu)* i *Naša škola je izrazito loša i treba je radikalno mijenjati*.

O drugom stavu, mr Zoran Lalović kaže: „Drugi školu vide kao uniformnu ustanovu koja se nije prilagodila ni vremenu, ni osnovnim potrebama svojih polaznika. Znanja koja učenici steknu u školi opisuju se kao nedovoljno jasna (nerazumljiva od strane učenika), nepovezana, statična i nekritična. Istina je, tvrde oni, da učenici na kraju školovanja znaju veliki broj podataka, znaju brojne činjenice, formule i definicije, ali zbog načina kako se u školi uči, oni to znanje teško povezuju i teško ga koriste u životu. Svojom koncepcijom i načinom rada škola kod učenika podgrijava konformizam, gradi zavisnu i pasivnu ličnost. Školi, po njima, nijesu dovoljne „kozmetičke“ promjene, tipa inoviranja obrazovnih programa, potrebne su radikalne promjene - promjene koje mijenjaju suštinu i samu *filozofiju škole*.“³

Sljedeće pitanje koje zahtijeva odgovor kao pretpostavku promjena u obrazovanju jeste: *Kakva nam je škola potrebna, odnosno koje promjene treba izvršiti?*

Utvrđivanje navedenih pitanja zahtijeva pozivanje na savremene teorije nastave i učenja. U svakom slučaju, osnovni postulat na koji upućuju sve relevantne teorije nastave i učenja galasi: *U osnovi obrazovnog procesa nije više samo program učenja (šta djeca treba da uče), već i sama aktivnost učenja (kako djeca treba da uče)*. Navedeni zahtjev radikalno mijenja školu i sve njene aspekte.

Ključna promjena koja je neophodna našoj školi sastoji se, dakle, u promjeni aktivnosti nastavnika sa pripremanja sadržaja za čas, na kreiranje nastave u kojoj će učenik biti aktivni konstruktor svoga znanja. Nastavnikov posao nije, dakle, da predaje, već da stvara situacije za učenje u kojima će doći do izražaja aktivnost i afinitet učenika. Primarni cilj ovako organizovane nastave nije samo saznajni (šta će učenik saznati) već i

² Knjiga promjena, Ministarstvo prosvjete i nauke, Podgorica, 2001.

³ Zoran Lalović: Konstruktivistička teorija učenja i obrazovni proces, Vaspitanje i obrazovanje, br. 4. Podgorica, 2004.

procesni (koje kognitivne, komunikacijske sposobnosti, osobine i vještine će učenik da razvije i stekne).

Prethodne napomene eksplicitno upućuju na promijenjenu ulogu i novu projekciju nastavnika. Neproduktivni odnos nadređenosti i podređenosti koji je karakterisao odnos nastavnik – učenik nužno je zamijeniti produktivnom interakcijom koju karakteriše saradnički odnos uzajamnog uvažavanja. Novi nastavnik treba da posjeduje tri primarne vrste znanja: znanje o predmetu učenja, znanje o razvojnim karakteristikama učenika i znanje o metodama efikasnog učenja.

U školi budućnosti proces učenja odvija se kroz raznovrsne aktivnosti učenika. Umjesto pamćenja i ponavljanja onoga što nastavnik predaje, učenik znanja prevodi u upotrebljive informacije, povezuje znanja sa iskustvima stečenim u socijalnoj sredini, vrednuje i sistematizuje znanja i, najzad, sam ovladava izvorima znanja i strategijama učenja.

Promjena načina učenja, tj. interakcije nastavnik - učenik podrazumijeva promjenu svih podsistema škole i svih učesnika u procesu učenja.

Prethodne napomene nedvosmisleno upućuju na primarne potrebe škole u procesu promjena. Strateški pravci zadovoljavanja tih promjena definisani su u Strateškom planu reforme obrazovanja za period 2003-2004. godine:

„Holistički pristup, usvojen na samom početku procesa reforme obrazovanja u Crnoj Gori, u dosadašnjem radu, pokazao se kao jedna od najpozitivnijih tačaka reforme, koja istovremeno podrazumijeva znatno kompleksniji posao, s obzirom da se u okviru ovako složenog sistema mora „djelovati u više pravaca“.

U ovom svijetlu se kao 3. najvažniji „pravac“ budućeg djelovanja nameću:

1. uspostavljanje novih institucija i izmjene u okviru postojećih institucija, u skladu sa rješenjima navedenim u *Knjizi promjena* i zakonskoj regulativi, što istovremeno podrazumijeva ulaganja u razvoj ljudskih resursa, koji rade i koji će raditi u ovim institucijama kao i tehničku opremljenost institucija;
2. zadaci koji se odnose na obezbjeđivanje osnovnih preduslova za početak funkcionisanja novog obrazovnog sistema;
3. obezbjeđivanje neophodnih LOGISTIČKIH tehničkih sredstava za funkcionisanje sistema.“⁴

Navedeni citat utvrđuje strateške pravce djelovanja koji treba da dovedu do navedenih promjena u školi. Osnovna, međutim, aktivnost škole treba da bude praćenje i primjena savremenih naučnih trendova u oblastima nastave i učenja, planiranja kurikuluma, te obezbjeđivanja kvaliteta obrazovanja.

Značajan dio pomenutih aktivnosti škola je realizovala. Međutim, pored preuzimanja stranih iskustava i saznanja, nužno je razvijati sopstvena teorijska i pratična znanja. Realizovane promjene i one koje tek treba realizovati ostvarene su putem brojnih projekata koje je iniciralo Ministarstvo prosvjete i nauke u saradnji sa inostranim i domaćim partnerima.

Konačno, za uspješnu realizaciju projekata koji su u funkciji promjena, neophodno je znanje o projektu kao fenomenu savremenog poslovanja. Od posebne važnosti svakako je znanje o upravljanju projektima.

⁴ Strateški plan reforme obrazovanja za period 2003-2004. godine, Ministarstvo prosvjete i nauke, Podgorica 2003, str. 3-4

2. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

2.1. DEFINISANJE PROJEKTA

Svaki pokušaj pojmovnog određena složenih fenomena kakav je projekat nailazi na probleme i neslaganje teoretičara. Upravo zato je teško ponuditi definiciju koja bi sadržala karakteristike prihvatljive za sve. Umjesto toga nudimo nekoliko mogućih definicija.

Jedni smatraju da je projekat vremenski određeno nastojanje da se proizvede jedinstven proizvod, usluga ili rezultat.

Drugi pak (Karzner) projekat vide kao bilo koji niz aktivnosti i zadataka koji imaju određeni cilj, koji treba da ispuni određene specifikacije, ima svoj početak i kraj, ograničena finansijska sredstva, troši resurse (ljudske i tehničke).

Kleim i Ludin definišu projekat kao skup različitih aktivnosti obavljenih u logičkom nizu, kako bi se došlo do određenog rezultata.

Treći opet projekat određuju kao jedinstveni poduhvat koji zamisao pretvara u cilj, ima svoj početak i kraj i ljude koji sudjeluju u izvršenju postavljenog cilja.

Učestale su definicije koje projekat definišu kao jedinstven skup povezanih aktivnosti koje se preduzimaju za ostvarenje specifičnog cilja u predviđenom vremenu.

Navedene definicije imaju zajednički pojmovni inventar: početak i kraj; ideju i cilj; vrijeme i ljude i naravno rezultate.

2.2. METODOLOGIJA UPRAVLJANJA PROJEKTIMA

Upravljanje projektom u modernom obliku prisutno je svega 50-ak godina a proizišlo je kao potreba Ministarstva odbrane Sjedinjenih Američkih Država za razvojem složenih vojnih sistema.

Upravljanje projektom najčešće se definiše kao primjena znanja, vještina i tehnika u projektnim aktivnostima da bi se ostvario projektni cilj.

Upravljanje projektom predstavlja rad s drugima i putem drugih, te primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na aktivnostima projekta kako bi se sprovele promjene i ostvarili ciljevi i zahtjevi postavljeni projektnim planom.

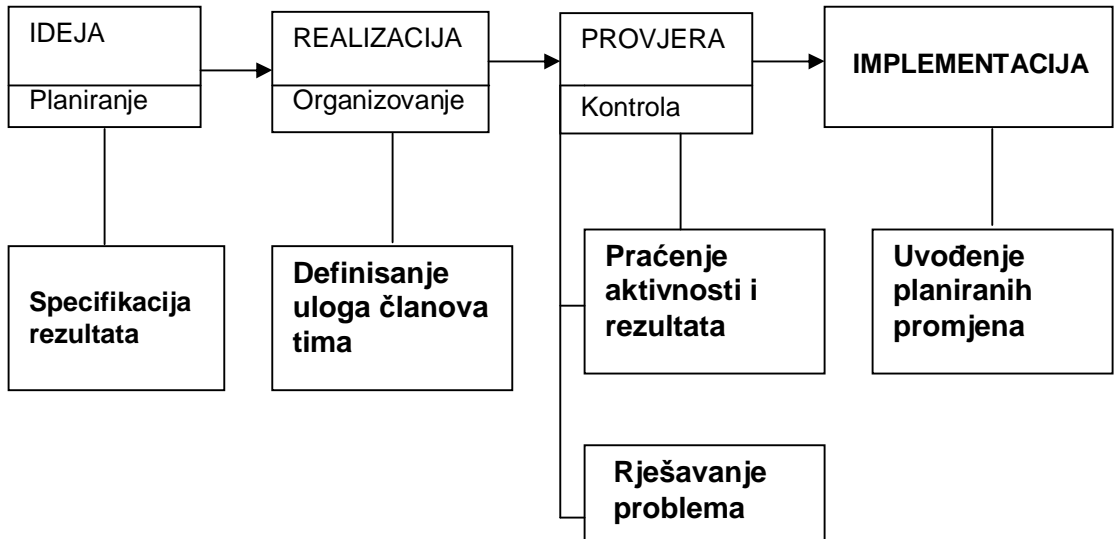
Ako se projekat shvati kao jedinstvena aktivnost, može se govoriti o tradicionalnom i dinamičkom upravljanju projektom.

Dinamičko upravljanje projektom podrazumijeva i uspješno upravljanje svakom fazom i implementiranje međurezultata pojedinih faza te kontinuirano provjeravanje ispravnosti učinjenog. Tako se prvobitno shvatanje upravljanja projektom diferencira na: *upravljanje ciljevima, upravljanje raspoloživim vremenom kao resursom, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje razmjenom informacija, upravljanje rizicima projekta, upravljanje sredstvima neophodnim za realizaciju i dr.*

2.3. FAZE REALIZACIJE PROJEKTA

Razvoj metodologije realizacije projekata u posljednje vrijeme je znatno napredovao. Od prvobitnih nekoliko faza u realizaciji projekta, savremeno shvatanje projekta podrazumijeva sve više faza shvaćenih kao aktivnosti u realizaciji projekta. Broj faza, odnosno aktivnosti, zavisi od svakog projekta pojedinačno. Ipak, svaki projekat ima četiri osnovne faze: ideja, realizacija, provjera i implementacija. Navedene faze, opet u zavisnosti od vrste projekta, imaju svoje podfaze, kao na slici:

Slika 1.

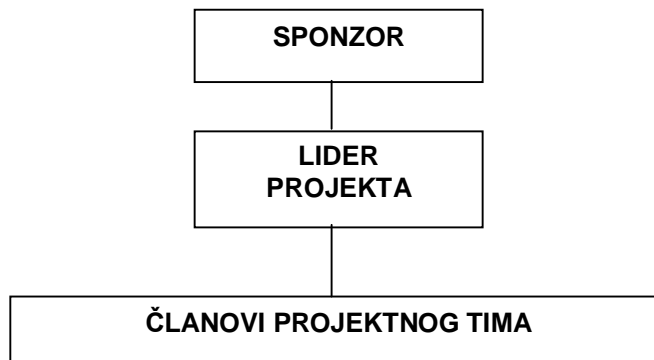


2.4. PROJEKTNI TIM

Realizacija projekta nezamisliva je bez timskog rada koji predstavlja dragocjeno iskustvo savremenog poslovanja. Potreba za timskim radom javila se onog trenutka kad su globalna znanja počela prevazilaziti individualne moći pojedinca. Tim se obično definiše kao grupa ljudi od kojih svaki ima svoju ulogu i koji se nadopunjuju svojim znanjima i umijećima, predani su zajedničkoj svrsi ili ciljevima za čije se ostvarivanje smatraju odgovornima.

Iako je tim hijerarhijski strukturiran, suština timskog rada je sinergija. Tajna uspjeha timova upravo je u sinergijskom jedinstvu različitih specijalističkih znanja. Osnovna struktura tima izgleda kao na slici:

Slika 2.



2.5. PROJEKT MENADŽER

Projekt menadžer (vođa, lider) je osoba u timu koja stalno mora imati na umu svrhu timskog postojanja i usmjeravati članove prema cilju projekta. Svaki lider odlikuje se osobinama, znanjem, vještinama i sopstvenim načinom rukovođenja (stilom).

Lider vodi posao, ali prije svega vodi ljude. Nemaju svi lideri sve potrebne osobine, ali svi imaju moć koju im daje njihov položaj.

Moć je sastavni dio vođenja, omogućava pokretanje posla, organizovanje ljudi i donošenje odluka.

Da bi se moć pravilno koristila treba da proizlazi iz temelja u koje su ugrađene vrline, visoka moralna načela, vrijednosti i vrline.

KARAKTERISTIKE PROJEKT MENADŽERA

1. Kreativnost
2. Motivisanost
3. Jasne vlastite korijenske vrijednosti
4. Pozitivna uvjerenja
5. Jasna ispunjavajuća misija
6. Strategija
7. Energičnost
8. Snažna privlačnost
9. Vještina komunikacije

3. UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U ŠKOLI

3.1. PROJEKCIJE, PRIPREME I PLANIRANJE PROJEKATA

Organizacija svakog posla je osnovni temelj, postavka za valjano upravljanje pa samim tim i upravljanje projektima. U teoriji postoje dva pristupa koji se koriste za projektovanje organizacije upravljanja projektima. Prvo, to je klasičan pristup koji predlaže tri organizacione forme: funkcionalnu, projektnu i matičnu. Drugi pristup je kontigencijski, koji je savremeniji, moderniji i on predlaže pet mogućih formi. U praksi se predlažu i neke modifikacije ovih pristupa koje ne donose značajna poboljšanja. No, razumijevanje klasičnog pristupa je dovoljno za osnovno razumijevanje koncepta upravljanja projektima.

Iako je škola specifičan organizam koji funkcioniše po sopstvenim zakonitostima, za realizaciju projekata u školi koristi se opšta teorija o projektima. Savremena škola, razumije se, inklinira primjeni modernih metodologija u pripremi i planiranju projekata. Izbor i primjena metodologije pripreme i planiranja projekta zavisiće od vrste konkretnog projekta. Iskustva pokazuju da je metodološki pluralizam najčešće korišćen pristup.

3.2. PLANIRANJE REALIZACIJE PROJEKTA

Čak i najprostija ljudska aktivnost mora se planirati, da bi se mogla pratiti i efikasno realizovati. To je posebno izraženo kod dugoročnih i složenih projekata. Riječju, planiranje predstavlja proces definisanja ciljeva realizacije projekta i aktivnosti neophodnih da se ciljevi ostvare.

Neophodno je planirati odvijanje projekta u cjelini, kako kroz globalne faze, tako i kroz pojedinačne aktivnosti, sve do završetka projekta u cjelini. Nužno je procijeniti

vrijeme za svaku fazu projekta, za svaku pojedinačnu aktivnost i na osnovu toga definisati vrijeme za završenje projektnog zadatka. Vrijeme i resurse potrebne za projekat, aktivnosti uložene u izvođenje projekta potrebno je uvećati i tako uraditi budžet projekta u cjelini.

Planiranje realizacije projekta može biti globalno i detaljno. Detaljno planiranje omogućava lideru projekta da operativno prati i kontroliše realizaciju, kako dijelova projekta, tako i projekta u cjelini.

Planirati realizaciju projekta znači izraditi **metodologiju** rada na projektu u cjelini i na njegovim pojedinim segmentima. U planiranju postoji više metoda. Najčešće se koriste gantogrami i metode mrežnog planiranja. Uz pomoć ovih metoda određuje se redoslijed i vrijeme izvršenja pojedinih aktivnosti u projektu, tako da dobijemo grafički prikaz realizacije projekta. U praksi se pokazalo da metoda mrežnog sistema planiranja ima prednost u odnosu na gantograme. Metoda mrežnog modela se više koristi za izradu globalnih i detaljnih planova vremenske realizacije projekta. Gantogrami se koriste kod manjih projekata a posebno kod planiranja resursa potrebnih za realizaciju projekta.

Pored ovih, osnovnih metoda, u procesu planiranja koriste se i druge, pomoćne metode, organizaciono-tehničkog strukturiranja (**work breakdown structure**) i dr.

Škola u Crnoj Gori nema znanje niti značajnije iskustvo u upravljanju, pa samim tim ni u planiranju projekata. To je znanje koje škola tek treba da stekne u svom kontinuiranom profesionalnom razvoju.

3.3. PRAĆENJE I KONTROLA REALIZACIJE PROJEKTA

Svaki projekat, počev od ideje, mora imati tri osnovne karakteristike: planiranje, realizaciju i kontrolu. Kontrola realizacije projekta vrši se u skladu sa prethodno definisanim planovima. Upravljanje i kontrola projekta odnosi se, prije svega, na kontrolu vremena, kontrolu realizacije pojedinih faza, kontrolu resursa, kontrolu budžeta i njegovo poređenje sa planiranim.

Za efikasno upravljanje projektom, odnosno kontrolu projekta, potrebno je organizovati sistem **izvještavanja**. Sistem izvještavanja obezbjeđuje potrebne informacije za pojedine segmente projekta, kao i za projekat u cjelini.

Cilj kontrole projekta ima višestruki značaj. Osnovni je značaj sprečavanje zastoja u samom izvođenju projekta. Naime, treba znati da može doći do nedostatka pojedinih resursa koje unaprijed treba sagledati, nadomjestiti, da bi opet sve išlo svojim tokom. Efikasan sistem izvještavanja predupređuje zastoj u realizaciji samog projekta.

Strateški plan promjena u obrazovanju postavio je sistem obezbjeđivanja kvaliteta. Neizostavan aspekt tog sistema je eksterna i interna evaluacija kvaliteta obrazovanja, odnosno rada škole. Upravo taj sistem primjenjuje se i na upravljanje, odnosno praćenje i kontrolu projekta.

4. OSVRT NA REALIZACIJU PROJEKATA U JU OŠ „VUKO JOVOVIĆ“ DANILOVGRAD

4.1. REALIZOVANI PROJEKTI

U školi „Vuko Jovović“ u proteklim godinama realizovano je više projekata. U pitanju su eksterni projekti koje je iniciralo Ministarstvo prosvjete i nauke u saradnji sa domaćim i stranim partnerima, odnosno donatorima. Kriterijum škole za uključivanje u projekte bio je dvojak: anketirali smo potrebe učenika i mišljenje nastavnika. Kod nekoliko

projekata pribavili smo i mišljenje Savjeta roditelja. Naša škola je otvorila vrata velikom broju kvalitetnih projekata.

U školi se već 5 godina uspješno realizuje projekat **Prevenција narkomanije**. Časovi tipa interaktivnih radionica organizuju se za učenike od V-VIII razreda. Djeca vrlo rado posjećuju ove časove jer su na njima aktivni učesnici procesa edukacije. Učenici imaju priliku da saznaju i otvoreno pitaju o posljedicama koje sobom nosi upotreba psihoaktivnih supstanci, uče kako da se odupru pritisku da probaju drogu, usmjeravaju se na aktivnosti koje podstiču druženje, razvijaju samopouzdanje, uče da odgovorno donose odluke.

U sklopu Programa prevencije Vlade CG, učenici uz pomoć nastavnika, pripremaju program pod motom: **Kreativnošću protiv droge**. Djeca na kreativan način pristupaju ovoj temi. Putem raznovrsnih scenskih izvođenja (mjuzikl poruke, horske pjesme, sportska takmičenja) koja imaju za cilj da skrenu pažnju, nastoje da daju svoj doprinos u sprečavanju širenja ove opake navike.

Projekat **Mi, narod – Ja, građanin** od samog početka svog u Crnoj Gori realizuje se i u našoj školi, i to veoma uspješno. To je međunarodni projekat koji se realizuje u oko 60 zemalja svijeta. Cilj projekta je da se djeca nauče da zapažaju i reaguju na probleme u svojoj zajednici, da kroz istraživački i timski rad daju svoje viđenje rješavanja problema.

Projekat Građanin je zaista pokazao da djeca žele da budu uključena u određena društvena zbivanja, da sama vrlo dobro prepoznaju probleme u zajednici, da su spremna da tragaju za određenim rješenjima i da pri tom budu vrlo kreativni.

Prošle godine realizovan je prvi put u školi i projekat **Preduzetnički klubovi u osnovnoj školi**. Projekat predstavlja pokušaj uvođenja preduzetničkog osposobljavanja u osnovne škole. Cilj ovog projekta je da učenici kroz kreativne i zanimljive igre razvijaju vještine i sposobnosti potrebne za timski rad. Učenici rade biznis planove i tako razvijaju preduzetnički duh, stižu osnovna znanja iz oblasti biznisa i pripremaju se da lakše odaberu svoje buduće zanimanje.

Čovjek spoznaje sebe, svoj identitet, svoje porijeklo. Čovjek čuva i njeguje svoje kulturno naslijeđe, čuva i njeguje svoju kulturnu baštinu. Podučavanje djece osnovnim tradicionalnim vrijednostima i razvijanje poštovanja za kulturni identitet, za društvene vrijednosti zemlje u kojoj žive je cilj projekta **Običaji u našem kraju – Stari običaji u novom ruhu**.

Projekat ima za cilj da nauči djecu da opažaju, prihvataju i poštuju razlike među ljudima i društvenim grupama u načinu života, vjerovanjima, običajima kao svoje opšteljudsko bogatstvo, da koriguju pogrešne predstave i predrasude o sebi i drugima. Projektom je predviđen rad u tri etape. Prvu etapu predstavlja rad u radionicama, drugu praktični istraživački rad i treću etapu predstavlja muzičko-scenska priprema jednog običaja koji učenici odaberu, dakle, javna prezentacija.

Za uspješno učešće u projektima učenici su osvojili prva mjesta, dobili brojna priznanja: pehare, priznanja, zahvalnice...

4.2. CILJEVI PROJEKATA U KONTEKSTU PROMJENA U OBRAZOVANJU

Svaki od navedenih projekata imao je svoju ciljnu grupu i utvrđene ciljeve. Učenici kao ciljna grupa bili su u prilici da usvoje nova znanja iz određenih oblasti, da usvoje određene vještine, odnosno da formiraju nove navike i otkrivaju svoje afinitete. Interaktivna komunikacija omogućava učenicima da iskažu smisao za kooperativni timski rad. Stvoren je odgovarajući kontekst za učenje i tzv. jaka zajednica učenja, kao nove kategorije u našem obrazovanju. Ovakvim načinom rada učenici se približavaju tzv. procesnoj nastavi u kojoj je primaran način na koji učenici participiraju u radu grupe. Opazili smo da su

učenici sa oduševljenjem prihvatili ovakav način rada i da su izuzetno motivisani. Konačno, svakom učeniku se pruža prilika da izrazi svoje kreativne potencijale.

Pored eksplicitiranih ciljeva, želimo da istaknemo značaj neeksplicitiranih ciljeva koji nijesu manje važni. Učenici kao ciljna grupa i nastavnici koji su učestvovali u projektima, percipirali su mogućnosti kooperativnog rada u interaktivnim radionicama. I jedni i drugi otkrili su sebe kao aktivne učesnike učenja i nastave u kojoj samostalno kreiraju sam proces učenja. Takođe su mogli otkriti efikasnost i izazovnost timskog rada. Učenici su otkrili nove interakcije u zajednici za učenje. Riječju, postignuti rezultati korespondiraju sa ciljevima promjena u obrazovanju.

4.3. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE PROJEKTIMA

Navedeni projekti, zavisno od svog cilja, ciljne grupe, vremena trajanja, metoda koje se primjenjuju u projektu realizovani su na različite načine.

Navedeni projekti pokazali su koliko je važno ispoštovati sve faze projekta od ideje do realizacije. Kao primjer navešćemo osnovne karakteristike jednog od projekata (Program podrške prevenciji narkomanije) čiji su tvorci i realizatori nastavnici škole.

Osnovne karakteristike projekta mogu se prikazati ovako:

Naziv projekta (Drogu nećemo, radost hoćemo)

Podnosilac projekta (OŠ „Vuko Jovović“)

Mjesto realizacije projekta (poligon i hol OŠ „Vuko Jovović“)

Vrijeme realizacije (mart-maj 2007.)

Opis projekta

Ciljevi projekta

Ciljne grupe (učenici, roditelji, nastavnici)

Aktivnosti u projektu

* *Aktivnosti učenika*

* *Aktivnosti nastavnika*

* *Aktivnosti koordinatora*

Učešće drugih škola

Dinamika realizacije

Saradnja sa lokalnom zajednicom

Medijska prezentacija

Prijedlog budžeta

Metodologija upravljanja projektima u školi „Vuko Jovović“ zavisila je upravo od navedenih referenci. Upravljanje ovim projektom, kao što je već rečeno, podrazumijevalo je upravljanje svim njegovim fazama. Većinom faza upravljali su inicijatori, autori i donatori. U tom slučaju škola je imala učešće u upravljanju pojedinim fazama: vrijeme realizacije, ciljne grupe, dinamika realizacije, saradnja sa lokalnom zajednicom i medijska prezentacija.

Presudnu ulogu škola je imala u upravljanju vremenom projekta. Škola je svoju unutrašnju organizaciju prilagodila potrebama realizacije projekata, ali tako da se nastavni proces odvija neometano. Škola je takođe učestvovala u evaluaciji efekata realizacije projekata.

5. ZAVRŠNE NAPOMENE

U prethodnom obrazovnom sistemu, upravljanje i rukovođenje vršilo se zapravo volunтарыstički. Školom su rukovodili profesori sa iskustvom u nastavi koji nijesu imali nikakvu obuku iz oblasti rukovođenja. Štaviše, vladalo je uvjerenje da je dovoljno biti nadaren i harizmatičan za rukovođenje. Tako je nastao mit o rođenom organizatoru koji nipodaštava postojanje bilo kakvih znanja i vještina u ovoj oblasti. Strateške promjene, međutim, projektuju nove uloge i odgovornosti direktora koje se ne mogu zamisliti bez sistematskog osposobljavanja.

Upravljanje i rukovođenje je jedan od najsloženijih poslova koje čovjek obavlja. Upravljanje ljudskim resursima, odnosno upravljanje promjenama ljudskih resursa, svakako je jedan od najsloženijih poslova koje poznaje ljudska civilizacija. Upravljanje i rukovođenje je tim prije složeno što ne postoje opšteprihvaćena iskustva. Svaka društvena zajednica ima svoje posebnosti ograničavajuće okolnosti i rizike. Pored raspoloživih domaćih i stranih iskustava, onaj ko upravlja mora raditi sopstvene procjene i istraživanja. Hoćemo reći da je direktor upućen na permanentno učenje i lično usavršavanje.

Budući da su promjene u obrazovanju, u stvari, jedan obiman i složen projekat, koji sadrži mnoštvo podprojekata, direktor treba da razvije kompetencije i vještine upravljanja projektima.

Upravo od osposobljenosti direktora za posao projekt menadžera umnogome će zavisiti uspjeh reforme kao globalnog projekta.

LITERATURA

1. Antić, L.: Razvoj društvenih djelatnosti, Ekonomski institut, Zagreb, 1981.
2. Dunđerović, R.: Psihologija menadžmenta, FAM, Novi Sad, 2004.
3. Grinberg, Dž., Baron, R.A.: Ponašanje u organizacijama: razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
4. Istraživanja u pedagogiji i andragogiji, Međunarodni simpozijum (zbornik radova), Beograd, 1996.
5. Jovanović, P.: Upravljanje projektom, Grafoslog, Beograd, 2004.
6. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
7. Kvaščev, R.: Razvijanje kreativnog ponašanja ličnosti, Sarajevo, 1974.
8. Maccoby, M.: Profil menadžera nekad i sad, Pregled, 527, 1990.
9. Petrović, M.: Rukovođenje, FON-CIRK, Beograd, 1992.
10. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
12. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktor menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Mirko Maslovar

**JU Gimnazija
Kotor
2007.**

UVOD

Organizacija, upravljanje i razvoj ljudskih resursa postaje sve značajnije zbog novog mjesta i uloge ljudi u svim društvenim procesima, kao i u njihovom upravljanju. Promjene su osnovno obilježje savremenog svijeta, prema tome i sistemi koji ga drže na okupu moraju biti fleksibilni u što većoj mjeri. Proces tranzicije u kome se nalazimo, transformacija svojinskih odnosa i oblika, uključivanje u svjetske trgovinske tokove i strana ulaganja u naše organizacije zahtijevaju korjenitu promjenu u odnosu prema organizacijama i ljudskim potencijalima.

Pored pozitivnog stava prema promjenama, potrebna su i odgovarajuća znanja bez kojih nema napredovanja. Novi uslovi privređivanja posebno afirmišu zaposlene kao jedine resurse organizacije sa polivalentnom ulogom. Iz tog razloga, u savremenim organizacijama sve veća pažnja, i u literaturi i u praksi, posvećuje se istraživanju najefikasnijih načina upravljanja ljudskim potencijalima. U radu ću se osvrnuti na područja koja bi trebalo znati da bi se ostvario poslovni uspjeh i postiglo profesionalno zadovoljstvo. Razrađujući upravljanje i razvoj ljudskih resursa, uporedo ću razraditi i pojam organizacija, ljude u organizaciji, elemente i vrste organizacija. Rad sam podijelio u četiri dijela u kojima kratko objašnjavam tematska područja, a u posebnom petom dijelu osvrnuo sam se na značaj ljudskih resursa u obrazovnom sistemu naše zemlje.

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

1.1. UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Menadžment ljudskih resursa iz profesije izrasta tridesetih godina dvadesetog vijeka u naučnu disciplinu i danas se suočava sa izazovima usljed brzog tehnološkog razvoja, brojne visokosofisticirane opreme, globalizacije, demografske strukture i mnogih drugih promjena. Pojam je izveden iz termina management - upravljanje, rukovođenje. *Manager* je engleska riječ izvedena iz italijanske riječi *maneggiare* što znači rukovoditi. Italijanska riječ *maneggiare* potiče od latinske riječi *manus* - ruka. U našem kolokvijalnom riječniku menadžer znači upravnik, direktor, preduzetnik - biznismen tj. rukovodilac. U terminu menadžment prepliću se pojmovi upravljanje i rukovođenje. Nerijetko su u praksi ti pojmovi sinonimi, iako među njima postoji znatna razlika. Upravljanje je odgovornost dodijeljena odozgo, dok je rukovođenje delegiranje odozdo. Upravljanje pokriva čitav upravljački proces - od planiranja, zapošljavanja, usmjeravanja, koordiniranja, izvršavanja do kontrolisanja. S druge strane, rukovođenje je sposobnost djelotvornog uticaja na mišljenje, stavove i ponašanje saradnika zbog ispunjavanja zahtjeva društva.

Menadžment ljudskih resursa ili upravljanje ljudskim resursima, kako se još naziva u domaćoj stručnoj praksi, predstavlja naučnu disciplinu čiji je cilj da okupi i razvije ljudske potencijale njegujući dobrobit individualnog i grupnog rada, da im omogući da doprinesu uspjehu organizacije.

Menadžment ljudskih resursa se takođe bavi ljudskim i socijalnim implikacijama unutar organizacija, kao i ekonomskim i socijalnim promjenama u zajednici.

Menadžment ljudskih resursa predstavlja naučnu disciplinu, a u organizacijama važnu poslovnu i upravljačku funkciju koja se tokom vremena postepeno razvija pod uticajem opšteg položaja zaposlenih i brige organizacije o njima, tj. u skladu sa razvojem društva i prakse. Ako pojednostavimo pristup razvoju ljudskih resursa u svijetu, primjetićemo riječi: personal, industrijski odnosi i ljudski potencijal. Kod nas slijedi:

personal, kadrovi, ljudski resursi. Najkraće, svijet se uglavnom odlučio da izraze „personal“ i „kadar“ zamijeni izrazom „ljudski resursi“, politikom koja potencira strateško planiranje, upravljanje i razvoj radi zadovoljstva u radu i postizanju ciljeva.

Kod nas se poslije političkih promjena devedesetih godina i prelaskom na tržišno poslovanje, umjesto kadrovanja uvode pojmovi upravljanje i razvoj ljudskih resursa. To se radi prilično stidljivo u odnosu na okruženje. Novim terminom trebalo bi da se naglase mnoge promjene u odnosu na ranija razdoblja, kao na primjer: da svi ljudi imaju jednaka prava u startu, da za svako radno mjesto postoji konkurencija u kojoj slabiji zaostaju, da odlučuje stručnost više nego porodična ili partijska pripadnost, da rukovodioci biraju vlastite timove, a njih postavljaju zaposleni u preduzeću (izvan preduzeća može uticati samo vlasnik), da nekvalifikovani radnik ne može glasati o razvojnoj politici, participacija zaposlenih su dionice, a ne teoretsko samoupravljanje.

1.2. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

Izraz „upravljanje ljudskim resursima“ treba da ima odgovarajuću društvenu i naučnu vrijednost. On treba da bude definisan na takav način da se razlikuje od klasičnog kadrovskeg upravljanja. Upravljanje ljudskim resursima možemo posmatrati kao skup mjera i postupaka planiranih sa ciljem da povećaju organizacionu integraciju, angažovanost zaposlenih, fleksibilnost i kvalitet rada. U razvijenim organizacijama briga za zaposlene i njihovu motivaciju, specijalizaciju i napredovanje u hijerarhiji je dio programa, a najproduktivnija organizacija svoje zaposlene aktivno uključuje u rad, što donosi visoku produktivnost, a zaposlenima pričinjava zadovoljstvo. Strategija nagrađivanja treba da bude integrisana sa poslovnom strategijom i prilagođena na način da omogući postizanje dugoročnih ciljeva poslovne politike i politike ljudskih resursa.

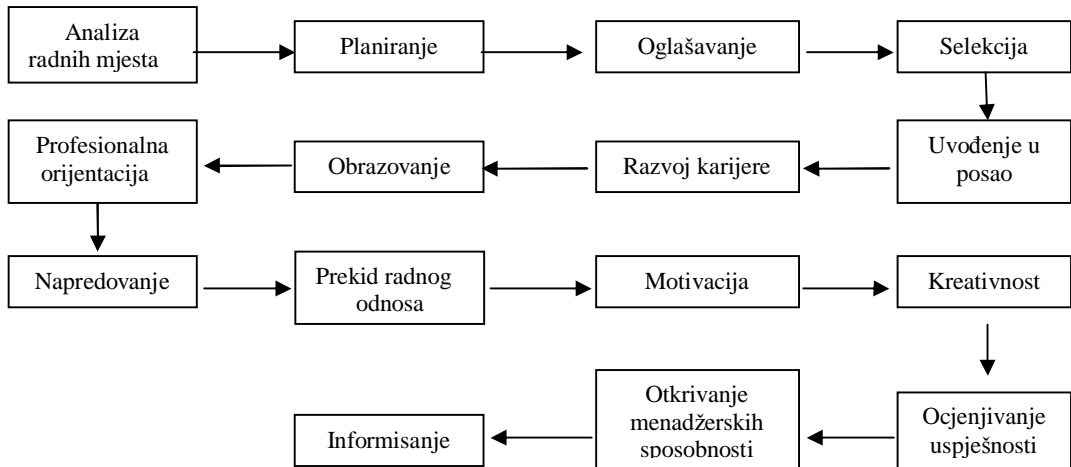
Upravljanje ljudskim resursima objedinjava poslove i zadatke zaposlenih u organizacijama, njihovo regrutovanje, izvor, obrazovanje i mnoge druge aktivnosti razvoja zaposlenih. Ova poslovna funkcija je prošla mnoge faze razvoja, od izbora aplikanata, razmještaja na određene poslove i čuvanja personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do strateške politike ljudskih resursa koja povećava integraciju svih zaposlenih u organizaciji, razvija zainteresovanost i uključenost ljudi, fleksibilnost i kvalitet rada, čime se usaglašava interes organizacije, interes pojedinca i svih zaposlenih u njemu.

Moramo biti svjesni da je u mnogim zemljama razvijena filozofija menadžmenta koja označava čovjeka kao kompleksno, jedinstveno, emocionalno i iracionalno, a ne isključivo racionalno biće. Strateška politika ljudskih resursa zahtijeva od menadžera poštovanje osnovnih načela: povjerenje, decentralizacija, distribucija informacija i znanja, obrazovanje i obučavanje vještina, jasne i precizne uloge, odgovornost, sloboda djelovanja, povratne informacije.

Djelovanje i ciljevi organizacije su osnovni prioriteti sa kojima moraju biti upoznati svi zaposleni. Menadžeri na svim nivoima moraju predstavljati sponu između zaposlenih i organizacije i obavljati svoje funkcije u sklopu službe ljudskih resursa kako bi se ostvarila cjelovitost sistema i postiglo zadovoljstvo ljudi, njihovih ciljeva i ciljeva organizacije (Slika 1). Djelovanje menadžmenta ljudskih resursa treba da shvatimo kao proces u kojem svaka pojedinačna aktivnost i funkcija ima svoju važnu ulogu u izgradnji uspješne organizacije čiju osnovu čine zadovoljni, dobro motivisani i efikasni ljudi.

S obzirom da organizacija ima potrebu za ljudima a ljudi imaju potrebu za organizacijom, ciljevi se ostvaruju zajedničkim djelovanjem. Ljudski resursi su temelji na kojima se gradi strategija organizacije, jer su oni stvaraoci tehničkih, ekonomskih i kulturnih vrijednosti a u isto vrijeme i njihovi korisnici. Stvarni izvor kapitala svake organizacije su ljudi koje treba pribaviti, formirati, razvijati i efikasno radno angažovati.

Menadžment organizacije mora da napravi strateški plan ljudskih resursa, koji se implementira u praksu a ostvarivanje kontroliše izabranom strategijom. Menadžer mora voditi računa o optimalnoj angažovanosti ljudskih resursa i o radu delegiranjem zadataka. Važna uloga svakog menadžera je briga o uspjehu koji postiže njegov pogon ili određena služba, ali i briga o svakom pojedincu. Dokumentacijom o obavljenom poslu svakog pojedinca u službi, on zapravo kontroliše da li se ostvaruju ciljevi, i u slučaju da se ciljevi ne ispunjavaju, preduzima korektivne akcije u planovima i u taktikama.



Slika 1. Procesi i funkcije ljudskih potencijala

Menadžer predstavlja moć socijalnog procesa koji direktno utiče na ponašanje i akciju zaposlenih. Menadžer može primjeniti više izvora moći: moć nagrađivanja, prinude, legitimiteta, referenci i znanja. Koje će tipove moći primjeniti, zavisi od situacije, okoline i vremena. Stil rukovođenja je značajan za motivaciju zaposlenih jer direktno utiče na njihovu slobodu u radu, mogućnost odlučivanja a time zapravo i na njihovu mogućnost isticanja i samozadovoljstva. Autokratski stil rukovođenja sve usređuje na moć menadžera, koji upravlja uz pomoć nagrade i kazne; kod demografskog se naglašava uloga zaposlenih u organizaciji i omogućena im je participacija u odlučivanju, dok je kod laissez-faire, zaposlenima data maksimalna samostalnost. Savremeni menadžeri znaju važnost umijeća rada sa ljudima i posvećuju se sljedećem:

- biraju, treniraju i osposobljavaju zaposlene;
- oblikuju i vode sastanke grupa na raznim nivoima;
- upravljaju svim vrstama konflikata između jakih pojedinaca i grupa;
- utiču i pregovaraju na ravnopravnoj osnovi;
- integrišu napor osoba različitih stručnih specijalnosti.

Prema savremenim tendencijama, ponašanje usmjereno na ljude u organizacijama postaje izuzetno važno, dok vještine upravljanja ljudskim resursima, po mišljenju menadžera iz prakse, dolaze na drugo mjesto, odmah iza oblikovanja strategije.

Autokratsko upravljanje se smatra ostatkom prošlosti. Međutim, moramo imati u vidu, da primjena stilova rukovođenja zavisi od situacije i vremena. Pri autokratskom i autoritativnom rukovođenju menadžer sve rješava sam. On određuje dalje i bliže ciljeve, zadaje poslove, ocjenjuje ostvarivanje zadataka. Za ovaj stil su karakteristične jednosmjerne komunikacije. Zadaci tj. nalozi idu od menadžera prema podređenima koji

su to u svakom pogledu. Prednost ovog stila je stalna komunikacija sa zaposlenima i brzo izvršavanje radnih zadataka. Nedostatak ovog stila je nemogućnost rukovođenja velikim brojem podređenih. U autokratskom stilu rukovođenja nema kreativnosti, inovatorstva i dvosmjerne komunikacije podređenih i menadžera. Razlikujemo formalni i lični autoritet. Formalni autoritet određuje se prema položaju u organizacionoj strukturi i on se može delegirati u obliku ovlaštenja prema podređenima. Autokratski stil rukovođenja se često nadograđuje na formalni autoritet. Lični autoritet zavisi od same ličnosti menadžera i on se ne može delegirati na podređene. Autokratski stil upravljanja je neophodan kada se organizacija nalazi u krizi. Ovaj način upravljanja uspješan je u situacijama koje zahtijevaju kratkoročni skok i učinak.

Participativno rukovođenje je oblik poslovnog upravljanja gdje se odluke donose na osnovu mišljenja grupe. Menadžeri dopuštaju zaposlenima da utiču na projektovanje sistema i da učestvuju u procesu upravljanja. To je upravljanje zajedno sa ljudima umjesto upravljanje ljudima. Ovaj stil je mnogo složeniji od prostog zapovijedanja. Mnoga spitivanja su pokazala da ljudi vole da su uključeni u proces odlučivanja. Najvažniji primjeri nam govore šta se dešava u totalitarnim režimima. Ljudima je potrebno da se uključe u ono što rade i čemu teže, jer potpuno je prirodno da neko ko dugo radi jedan posao zna o tom poslu mnogo više nego drugi.

Laissez-faire stil vođenja je zapravo vođenje s minimalnim uplitanjem menadžera u rad zaposlenih koji imaju visok stepen slobode odlučivanja u ličnom ponašanju u radu i postupcima. Menadžer dopušta podređenima da postave svoje lične ciljeve i odrede sredstva za njihovo ostvarivanje, a on ima ulogu da im pomaže u pogledu pribavljanja potrebnih informacija za rad i povezivanja s vanjskim okruženjem. Ovaj stil vođenja je primjenljiv u organizacijama s visoko obrazovanim ljudima, gdje su zaposleni zapravo specijalisti u svom području i treba da imaju slobodu u svom djelovanju. Slobodni način vođenja je efikasan tamo gdje su ljudi obrazovani, motivisani i nezavisni, odnosno potpuno sposobni da sami sobom upravljaju. U naučnim institucijama, istraživačkim laboratorijama i drugim organizacijama primjenjuje se upravljanje ovog stila i menadžer služi kao koordinator između zaposlenih i viših nivoa menadžmenta.

Nasuprot autokratskom stilu vođenja, nalazi se *demokratski* stil. Kod demokratskog stila karakteristično je da se saradnici uključuju u proces donošenja odluka. Zaposleni zapravo nijesu podređeni, jer ih menadžer konsultuje, oni učestvuju, odnosno participiraju u donošenju odluka. Demokratski stil rukovođenja karakteriše menadžera koji većinu aktivnosti planira sa rukovodećim timom i zajedno sa njima donosi poslovne odluke. U svom radu, demokratski menadžer podstiče kreativnost i inovacije svih zaposlenih, na svim nivoima u hijerarhiji organizacije. Za razliku od autokratskog stila, komunikacije su dvosmjerne kako između menadžera i zaposlenih tako i između samih zaposlenih. Temelj demokratskog stila rukovođenja su međuljudski odnosi kojima se posvećuje velika pažnja. Zagovornici ovog stila smatraju da će dobri međuljudski odnosi rezultirati većim zadovoljstvom zaposlenih, koje će konačno dati i bolje rezultate. Menadžeri demokratskog stila su pozitivno orijentisani prema svojim zaposlenima.

U demokratski vođenoj grupi, članovi grupe su jedinstveniji, zadovoljniji i spremni da se angažuju na savladavanju teškoća, a prije svega na ostvarivanju mnogih značajnih psiholoških težnji čovjeka, kao što su težnja za slobodom, stvaralačkom inicijativom, samoaktualizacijom. Zato se opravdano može očekivati da će demokratija, tamo gdje postoji i ostvare se uslovi za njen puni razvitak, biti u obliku upravljanja koji u najvećem stepenu pruža zadovoljstvo poslom, a istovremeno ima visoku produktivnost u radu.



Slika 2. Različiti stilovi rukovođenja

U današnjem svijetu, u doba globalizacije i naglog razvoja tehnike, komunikacionih sistema, automatike i informatike i visoko sofisticiranih tehnologija, raspoložemo velikim mogućnostima razmjene znanja iz svih oblasti društvenog i poslovnog života. Savremeni menadžment kao humanistička nauka i sofisticirana vještina uspješnog upravljanja poslovnim sistemima, podrazumijeva u velikoj mjeri organizovanje i racionalno korišćenje raznovrsnih ljudskih potencijala tj. njihovog znanja. Prema istraživanjima Stanford Univerziteta iz SAD-a, ukupno ljudsko znanje nastalo do 1900. godine udvostručeno je do 1950. godine, a od tada se udvostručava svakih 5 do 8 godina. Znanje takođe brzo zastarijeva, tako da nam je potrebno permanentno učenje da bismo svoje znanje udvostručili svake dvije do tri godine i održali korak sa promjenama koje se dešavaju u našem okruženju. Savremena društva sve više zavise od znanja, a sve manje od materijalnih i drugih resursa. Zato se nameće pitanje kako osloboditi, razviti i primijeniti znanje u praksi da ono bude u funkciji organizacionih ciljeva organizacije. Odgovor na ovo pitanje leži u istraživanju koje je pokazalo da se oko 42% ukupnog znanja nalazi u glavama ljudi, 26% u papirnim dokumentima, 20% u elektronskim dokumentima i 12% u elektronskim bazama. Menadžment ljudskih resursa treba da omogući pronalaženje i korišćenje znanja koje treba da postane osnovni izvor moći u privrednim društvima i da predstavlja integralnu menadžersku funkciju, koja ima razvojni i dinamički karakter, za razliku od kadrovske i/ili personalne funkcije koja je imala organizaciono administrativni karakter. Pojam resurs shvaćen je kao potencijal ljudi koji su međusobno povezani i uslovljeni i nijedan za sebe ne daje odgovarajući rezultat, već samo u međusobnoj povezanosti i usklađenosti na nivou čitave organizacije.

Da bi znanje ušlo u organizaciju, potrebno je napraviti valjanu selekciju, tj. postaviti kriterijume prilikom zapošljavanja i niz postupaka kojima provjeravamo znanje u procesu selekcije. Od pravilne selekcije i postupka zavisi da li će znanje ući u organizaciju i ostati u njoj. Veoma je važno da u opisu poslova tačno definišemo koliko znanja kandidat treba da ima za radno mjesto za koje konkuriše. Kako naše znanje zastarijeva, diplome, ovlašćenja, specijalistički kursevi i slično ne moraju biti garancija za traženo znanje. Navedeni papir treba da bude samo pretpostavka, a stvarno znanje u smislu kompetencija treba da se provjeri odgovarajućim metodama, zavisno od radnog mjesta i djelatnosti organizacije, a ne nekim drugim kriterijumima...

Važan zadatak menadžera je razvoj svih zaposlenih na svim nivoima organizacije, a sve u funkciji organizacionih ciljeva i individualnih potreba pojedinaca. Motivacione teorije su razvile čitav spektar metoda razvoja ljudskih potreba, kao što su: obrazovanje, obuka, trening, rotacija, karijera, projektni timovi itd, i sve ukazuju da je razvojna potreba

zaposlenih najveći cilj. Znanje se u organizaciji generiše učenjem i treba da je usmjereno na aktuelni i budući posao.

Neke organizacije od zaposlenih traže da poznaju dva, tri posla, kako bi se prema potrebi brzo mogli rotirati na druge poslove, sa ciljem da se podstakne profesionalna mobilnost, odnosno fleksibilnost organizacije i pojedinaca. Upravljanje znanjem pretpostavlja i odgovarajuće vrednovanje znanja u organizaciji, preko radne uspješnosti koja se kontinuirano prati ili vrednuje. Tako, sistem nagrađivanja, više nego bilo kakva retorika, šalje poruke zaposlenima kako da se ponašaju. Da bi bio u funkciji organizacione uspješnosti, sistem nagrađivanja mora obezbijediti vezu između radnih rezultata i zarada i pružiti zaposlenima povratnu informaciju o njihovom radu i zalaganju, te obezbijediti transparentnost kriterijuma nagrađivanja i pravičnost. Za uspješan razvoj koncepta menadžmenta znanja, važna je ukupna organizaciona struktura, ukupan organizacioni ambijent, sistem vrijednosti, način rukovođenja i način na koji se rješavaju organizacioni problemi. Zbog toga menadžment znanja zahtijeva organizacionu kulturu, koju zaposleni stiču zajedničkim radom, a koja podrazumijeva sistem vrijednosti, povjerenje i model ponašanja. U praksi nailazimo na više tipova organizacionih kultura: kulturu moći, kulturu uloge i kulturu zadataka.

Ono što je klasični menadžment zanemarivao - ulogu i značaj ljudskog činioca, to savremeni menadžment stavlja u prvi plan. Menadžeri starog kova smatrali su da je bavljenje međuljudskim odnosima, zadovoljstvo na poslu, stavovima i/ili emocionalnim problemima zaposlenih čisto „gubljenje vremena“. Oni su ignorisali ili potcjenjivali značaj ljudskih resursa i važnost psiholoških faktora, čovjekovih očekivanja, mentalnih navika, sposobnosti, ciljeva i motiva za uspjeh u poslovanju organizacije. Ljudi su nezaobilazni činilac u svakom poslu bilo kojeg poslovnog sistema, a sasvim je nebitno da li se bave proizvodnjom eksera, aviona, računara ili unapređivanjem obrazovanja.

Izraz upravljanje ljudskim resursima treba da ima odgovarajuću društvenu i naučnu vrijednost. On treba da bude definisan na takav način, da se razlikuje od klasičnog kadrovskeg rukovođenja. Kod nas postoji neki lagani trend u pravcu upravljanja ljudskim resursima i sve veće prihvatanje ovakve politike.

Upravljanje ljudskim resursima najgrublje možemo okarakterisati kao skup mjera i postupaka, planiranih sa ciljem da povećaju organizacionu integraciju, angažovanost zaposlenih, fleksibilnost i kvalitet rada. Model je orjentisan ka ljudima, sa naglaskom na maksimizaciji individualnog talenta i označava ukupan duhovni i fizički potencijal svih zaposlenih u jednoj organizaciji. U odnosu na ostale resurse, ljudski resursi su u mogućnosti da svojim znanjem stave u funkciju sve biološke, fizičke i druge potencijale, pa se i nalaze u centru organizacije.

Rukovođenjem menadžer pokreće i aktivira zaposlene na izvršenje zadataka i kontroliše njihov rad. Briga o takvim zadacima spada u akt upravljanja. Rad menadžera zahtijeva visoku stručnost, znanje i vještinu, kao i sposobnost izraženu kroz osjećaj odgovornosti. Menadžer treba da bude hladnokrvan, snalažljiv i hrabar, da voli i poštuje ljude. On mora da nadvisi svaku situaciju u kojoj se nađe i da nikada „ne izgubi glavu“. Zaposleni u njega moraju imati bezgranično povjerenje. S tim u vezi, zaposleni vrlo brzo uoče da li menadžer zna i koliko vrijedi. Za koheziju kolektiva to je važno. Menadžer mora poznavati svoj posao da bi zaposleni imali povjerenja u njega, a to je posebno važno jer oni prate razvoj situacije i menadžeru se može dosta toga oprostiti sem nestručnosti. Dobro rukovođenje igra važnu ulogu u jačanju kohezije kolektiva, u razvijanju duha, uzajamne pomoći i razumijevanja između podređenih i nadređenih. Rukovođenje mora u isto vrijeme da obuhvata niz odluka. Menadžer je u određenoj ulozi psihoterapeut. On je taj koji treba da omogući zaposlenima rasterećenje u obliku razgovora, da član kolektiva prenese brigu na svog menadžera, da projektuje na njega svoje probleme i neraspoloženja i da iskaže svoje poteškoće. Menadžer je taj koji treba da ga sluša i da mu pomogne u razrješavanju nastalih problema, da razgovor bude u visokom stepenu

prilagođen ličnosti, da nekada glumi vedro raspoloženje radi stvaranja povoljne grupne atmosfere na radu.

Razumije se da ovakva potreba u rukovođenju organizacijom ima određene psihološke komplikacije. Ta potreba rađa i određene zahtjeve u tome kakav (u psihološkom pogledu) treba da bude menadžer da bi mogao da ostvari sve ove uloge koje mu se nameću tokom posla. Naravno, ne postoji idealan tip menadžera, međutim ako želimo da ostvarimo težnju ka napredovanju u izgradnji lika menadžera, moramo imati izvjesnu predstavu o tome što bi menadžer trebalo optimalno da posjeduje da bi ostvario ulogu koja se od njega očekuje. Menadžer bi trebalo da bude ličnost koja uspješno izlazi na kraj sa svim konfliktima i zna intelektualno da ih obradi. Ne bi smio svoje probleme i poteškoće da prenosi na podređene sa kojima radi. Neriješeni konflikti kod neprilagođenog menadžera izražavaju se u njegovom glasu, načinu smijeha i slično. Menadžer treba da poznaje istovremeno i tehniku rukovođenja grupom, stvaranja interpersonalnih odnosa, da poznaje teorijske aspekte grupne strukture i dinamike, da u pogledu pedagoško-andragoških i psiholoških znanja bude obrazovana ličnost. Menadžer treba da je, po crtama svog karaktera, pomalo kontroverzan - mora istovremeno da ima osobine kao što su: odlučnost, taktičnost, strpljivost itd. a ujedno da bude iskren, bez zadnjih, skrivenih namjera. Menadžer treba da uliva sigurnost kod svojih ljudi. Povjerenje i sigurnost zadobija svojom hladnokrvnošću, a prije svega znalačkim vladanjem, energičnim postupcima u kriznim situacijama. Menadžer takođe treba da bude u stanju da oprost, treba da je širok i plemenit, jednom riječju - da je *dobar čovjek*.

1.3. REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

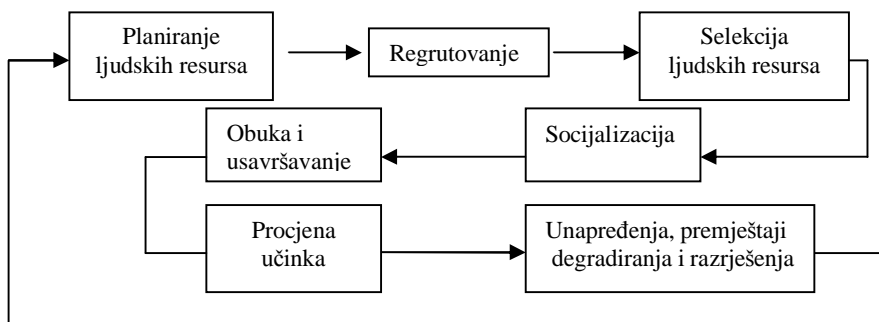
Regrutovanje je usmjereno pronalaženje ljudi u skladu sa planiranim potrebama. U ovoj fazi potrebno je obezbijediti dovoljan broj aplikanata kako bi se mogla sprovesti odgovarajuća selekcija. Regrutovanje ima za cilj da služba za ljudske resurse bude sigurna da su ispunjeni svi uslovi oglašavanja, kako bi se prijavio dovoljan broj kandidata koji odgovaraju zahtjevima organizacije. Regrutovanje počinje utvrđivanjem potreba organizacije a nastavlja se analizom radnih mjesta. Regrutovanje se obavlja na tržištu radne snage tj. iz redova ljudi koji stoje na raspolaganju, a koji imaju potrebne kvalifikacije za popunu slobodnih radnih mjesta. Uslovi na tržištu radne snage se periodično mijenjaju u zavisnosti od faktora okruženja. Način regrutovanja ljudskih resursa podrazumijeva podržavanje i poštovanje određenih „stavova“ koji predstavljaju dio filozofije organizacije i po pravilu se razlikuje od jedne do druge organizacije.

U procesu zapošljavanja pojavljuju se tri osnovna subjekta: nezaposleni, poslodavac i Republički Zavod za tržište rada. Svaki od subjekata u procesu ima svoju ulogu i svoj posebni interes. Interes nezaposlenog je da dobije zaposlenje koje najviše odgovara njegovim kvalifikacijama. To će mu omogućiti da uspješno razvija svoje sposobnosti, a da postizanjem uspješnih rezultata rada ostvari svoj materijalni interes i uspjeh u karijeri. Interes poslodavca je da uposli nezaposlenog, koji najviše odgovara zahtjevima radnog mjesta i posjeduje druge poželjne karakteristike, kao preduslove za postizanje uspješnih rezultata u radu. Interes Zavoda je da se zapošljavanje obavi efikasno tj. da se uvažavaju i realizuju oba interesa - nezaposlenog i poslodavca.

Selekcija se sprovodi za kandidate iz organizacije i vanjske kandidate u istom postupku. Služba za ljudske resurse i menadžeri koji se nađu u ulozi da učestvuju u odabiru novih ljudi, stalno moraju da imaju na umu da je selekcija dvosmjernan proces. To je proces u kome dvije strane donose individualnu odluku. Organizacija odlučuje da li će ponuditi zaposlenje kandidatu, a kandidat odlučuje da li će ponudu prihvatiti, što znači da proces selekcije podrazumijeva donošenje zajedničke odluke. Proces zapošljavanja se ne završava izborom kandidata, već uključivanjem u život organizacije kroz proces

socijalizacije koja podrazumijeva upoznavanje sa budućim poslom, sa zaposlenima, sa pravilima ponašanja u organizaciji, obrazovanjem i napredovanjem u poslu.

Upravljanje ljudskim potencijalima je neprekidan proces koji organizaciju snabdijeva pravim i dobrim ljudima, na pravim funkcijama, kada se zato ukaže potreba. Napominjem da je strategija organizacije skup pravila i principa o ponašanju sistema u promjenljivoj okolini u kojoj se sprovodi djelatnost ljudskih potencijala, a obuhvata plan akcija u dugoročnom razdoblju. Okruženje menadžmenta treba izučiti prije nego se pristupi bilo kakvom planiranju. Politika, tehnologija, organizaciona struktura, kultura, tržište rada, sistem obrazovanja, glavni su elementi okruženja. Proces upravljanja ljudskim potencijalima prikazan je na Slici 3 i obuhvata sedam osnovnih aktivnosti.



Slika 3. Proces upravljanja ljudskim resursima u organizacijama

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata aktivnosti menadžera kod regrutovanja, selekcije, obuke i usavršavanja članova organizacije. To je neprekidan proces koji organizaciju snabdijeva pravim ljudima, na pravim funkcijama, kada se za to ukaže potreba.

Osnovna dužnost menadžera za ljudske resurse je da pronade i dovede ljude neophodne za uspješan posao. Popunjavanje upražnjenih radnih mjesta sa „pravim“ kandidatima predstavlja poseban izazov za menadžere ljudskih resursa u organizaciji. Proces selekcije u praksi se razlikuje od jedne do druge organizacije. Neka organizacija organizuje kratke neformalne intervjuje, dok druge vrlo ozbiljno pristupaju procesu selekcije. Obično se kaže da, što su viši troškovi selekcije, to su niži troškovi po zaposlenom nakon izbora i zapošljavanja izabranog kandidata. Proces selekcije se odvija u četiri osnovna koraka:

- procjena tražnje za kandidatima radi definisanja kriterijuma selekcije;
- definisanje profila ličnosti;
- izbor metode selekcije;
- sinteza prikupljenih informacija i donošenje odluke o izboru kandidata.

Zaposleni mogu imati privremeni radni odnos sa nepunim radnim vremenom ili poslove mogu obavljati povremeno. Radni odnos između organizacije i ljudi podrazumijeva ugovor koji sumira karakteristike samog odnosa tako da obje strane znaju na čemu su. Proces usaglašavanja jedan je od vidova obostrane procjene. Nakon uspješne selekcije, ljudi se moraju zadržati na poslu nizom strategija koje održavaju njihov interes i motivisanost.

1.4. MOTIVACIJA LJUDSKIH RESURSA

Motivacija postoji kad zaposleni opaze vezu između uloženi napora, učinka i nagrada, a posao menadžera je da to prepozna.

Upoznavanje ličnosti nekog čovjeka predstavlja saznavanje uzroka, sadržaja i toka njegovog ponašanja. Na taj način je moguće predvidjeti ponašanje, a na osnovu njega preduzimati mjere radi uspješnog uticaja na tok nečijeg ponašanja. Ličnost se izražava kroz djelatnost, pa je zbog toga pri razumijevanju osobina čovjekove ličnosti nužno početi od njegove djelatnosti. Pod djelatnošću podrazumijevamo cjelokupnu ljudsku aktivnost usmjerenu na ostvarivanje unaprijed postavljenih ciljeva. Prema tome, ljudska djelatnost je svjesna djelatnost, tj. ona je usmjerena na ostvarivanje unaprijed i svjesno postavljenih ciljeva. Iz navedenog se nameće pitanje - koji su to elementi koji motivišu ljude da rade, da se naprežu, da troše svoju snagu, um i energiju? Motivacija predstavlja unutrašnji proces kod čovjeka, koji ga podstiče na obavljanje ili neobavljanje neke aktivnosti. Motivacija je povezana sa ponašanjem čovjeka, pa se može reći da ona uzrokuje određeno ponašanje. Početni radovi u vezi sa naučnim izučavanjem motivacije vezani su za Abrahama N. Maslova i njegovu teoriju ljudskih potreba, po kojoj su ljudske potrebe ono što ljude motivišu na određeno ponašanje. Motivacija kao voljna komponenta predstavlja povećanje radnog doprinosa i vrlo je važna u postizanju dobrih rezultata, naročito kad ljudi udružuju svoj potencijal s ciljevima organizacije i pri tom ostvaruju i svoje lične i profesionalne ciljeve.

Menadžeri moraju proniknuti u osnove psihološkog pojma motivacije kako bi sve zaposlene uključili u pružanje podrške ostvarivanju ciljeva organizacije. To nije lako, jer se radi o unutrašnjoj varijabli koju menadžer ne može vidjeti. Naravno, on može pretpostaviti njeno postojanje i/ili nepostojanje na osnovu vanjskog opažanja. Površan pristup ne daje odgovor na pitanje motivisanosti ljudi tj. zašto se ponašaju ili ne ponašaju u skladu sa normama. Da li je razlog neadekvatno primanje zarada? Uslovi rada? Neadekvatno rukovodstvo? Nedovoljna informisanost? Status? Okruženje? Da li je, možda, nešto drugo? Jesu li to svi ovi činioци? Koji su značajni, a koji manje značajni? Teorije motivacije kroz razvoj tehnoloških dostignuća zasnivale su se na različitim pretpostavkama. Možemo ih klasifikovati u tri osnovne kategorije:

- teorije potreba stavljaju naglasak na uzroke ponašanja - ljudi prvenstveno žele zadovoljiti fiziološke potrebe, psihološke i socijalne;
- teorije spoljašnjih uticaja - naglašavaju uticaje okruženja na koje ljudi reaguju;
- teorije očekivanja - okrenute su prema konačnim ciljevima; fokus im je racionalno razmišljanje i proces donošenja odluka na način da izazovu nagradu bilo koje vrste.

Istraživanja pokazuju određenu komplementarnost postojećih teorija.

Nemoguće je doći do kvalitetnog proizvoda ukoliko čovjek nije motivisan u radnom procesu, putem koga se i dolazi do kvalitetnih proizvoda, kao krajni cilj svake radne aktivnosti. Međutim, ni do danas nijesu jasno definisane i sa sigurnošću identifikovane sve dinamičke snage unutar ličnosti i van nje, koje upravljaju njenim karakterističnim načinima ponašanja. Bez obzira na impozantan broj teorija motivacije, putevi istraživanja su otvoreni, a putevi otkrivanja novog i nepoznatog rado očekivani.

Problem motivacije je suštinsko pitanje cjelokupne ljudske aktivnosti, vrijednosnog sistema ličnosti, radne aktivnosti, organizacije ljudskog rada, kao i društva u kome se ovaj proces odvija. Granice i raspon čovjekovih stvaralačkih dostignuća uvijek su bili uslovljeni njegovom kreativnošću, stvaralaštvom i saznajnom usmjerenošću.

Sve predstave o čovjeku svode se, uglavnom, na dualističke i pluralističke. Dualističke predstave proizilaze iz sklonosti razmišljanja u ekstremima, odnosno crno-

bijelom pristupu. Ona se kreće između dvije polarizovane alternative i sadrži uglavnom maksimalističku i minimalističku vrijednost, te izražava dihotomiju. Takva dihotomna predstava izražena je pesimističkim i optimističkim pristupom.

Pesimistička predstava:

- čovjek je nezahvalan i podmukao (Makijaveli), čovjek teži moći i prestižu (Hobs), čovjek je egoističan (Smit), čovjek preživljava samo ako je vješt (Darvin/Spenser), čovjek je primitivan i njime upravljaju nagoni (Frojd), čovjek je dio mašine (Tejlor).

Optimistička predstava:

- čovjek je razuman (Lok), čovjeka determiniše društvo (From), čovjek je socijalno biće i član grupe (Majo), čovjek ima „uzvišene“ motive – (Maslov, Mek Gregor).

Najpoznatiji predstavnik dualističkog pristupa je Daglas Mek Gregor, poznat po dihotomnoj teoriji „X“ i „Y“. On zapravo iznosi tezu da „teorijske pretpostavke menadžera u pogledu kontrole ljudskih potencijala u organizacijama određuju čitav profil“. Iako je motivacija vrlo kompleksna i ličnog je karaktera, a jedinstvenog odgovora zapravo i nema, ipak možemo identifikovati osnovne motivacione faktore koji utiču na zaposlene (Slika 4).



Slika 4. Motivacione kompenzacije

Osim podjele motivacionih kompenzacija na finansijske i nefinansijske, direktne i indirektne, motive za rad možemo podijeliti na spoljašnje kao npr: sistem plaćanja, uslovi rada, rukovođenje i sl. i na unutrašnje - poput obrazovanja i napredovanja (slika 4).

1.5. ZNAČAJ KOMUNIKACIJA I INFORMACIJA U UPRAVLJANJU LJUDSKIM RESURSIMA

Organizaciona komunikacija je sredstvo kojim informišemo, ubjeđujemo, motivišemo i vodimo pojedinca, grupu, kao i sve zaposlene prema cilju organizacije.

Sve podliježe komunikaciji, ali nije sve u komunikacionom procesu, jer ogroman broj informacija oko nas uopšte ne mora biti važan za uspješno poslovanje jedne organizacije, tj. za postizanje ciljeva. Zato u svakoj konkretnoj prilici efikasna komunikacija

pretpostavlja: jasnu svijest o ciljevima poslovanja i selekciju informacija sa kojima se ide u komunikacione procese unutar i izvan organizacije.

Komunikacija je proces u kojem se informacije i razumijevanje istih prenose od pošiljaoca do primaoca. Dakle, komunikacija podrazumijeva i slanje poruka od strane jedne osobe i primanje i razumijevanje tih poruka od strane druge ili drugih osoba. U organizacijama postoje razne metode komuniciranja, uključujući: govor, neverbalnu komunikaciju, pisane poruke, audio-vizuelne i elektronske poruke. Izbor metoda zavisi od prirode poruke koja treba da se prenese. Generalno gledano, poruke mogu da sadrže činjeničnu informaciju, menadžersko mišljenje ili emociju. U organizacijama postoji raznolikost poruka koje treba da se prenesu: pojedincu, grupi ili timu i svim zaposlenima.

Primanje i dekodiranje poruke su mnogo složeniji nego što je jednostavno čuti poruku. Da bi se nešto „čulo“ potrebno je samo primiti auditivne nadražaje, dok slušanje podrazumijeva angažovanje i percepcije poruke. Mnogi od nas u svakodnevnom životu samo čuju, umjesto da slušaju. Empatično slušanje je sposobnost da se shvati ideja ili pojam pošiljaoca poruke - informacije. Empatično slušanje je ključ za efikasno slušanje. Ljudi često komuniciraju na dva nivoa:

- na nivou onoga što je rečeno ili „vidljivom“ nivou;
- na nivou osjećanja iza poruke ili na „latentnom“ nivou.

Slušati empatično znači suzdržavati se od ocjena, donošenja sudova i argumenata za i protiv i slušati sve dok poruku ne primimo u cjelini. Mnogi od nas odmah reaguju na vidljivu poruku tako što počinju da kodiraju svoj odgovor ne čekajući saopštenje u cjelosti. Treba imati na umu sljedeće:

- posvetiti pažnju sagovorniku;
- pažljivo slušati sagovornika;
- govoriti mirno i razumljivo;
- dopustiti drugom da do kraja izgovori svoju misao;
- svojom otvorenošću omogućavati zajedništvo.

Dakle, komunikacija nije ništa drugo nego razgovarati sa nekim drugim, izmijeniti misli sa njim, pratiti ga i opažati. Pri tome ne zapažamo samo govor, nego i izgled, time zapažamo i svojstva drugih. U osnovi, komunikacija znači „zajedništvo“, a komunicirati „raditi nešto zajedno“. Međutim, mi ne moramo mnogo toga zajednički raditi. Zato niko nije obavezan u svim poslovima sa nekim komunicirati. To neposredno pokazuje da se komunikacijom mora svjesno upravljati. Dakle, naučimo da komunikaciju upotrijebimo u skladu sa našim potrebama i sa njom razumno postupajmo.

Menadžeri treba da procijene u kojem obliku komunikacije oni „najbolje funkcionišu“ - je li to verbalna ili pisana komunikacija, ili neki vid neverbalnog komuniciranja? Za poslovno komuniciranje treba razvijati sljedeće vještine: dobro čitanje, pažljivo slušanje drugih, umješnost u konverzaciji, vještina sistemskog razgovora, vještina rada sa grupom, vještina izlaganja vlastitih ideja, vještina pisanja izvještaja. Kad menadžer odabere svoj stil komuniciranja, on uključuje spoznaju o jačim i slabijim stranama, tako da kroz karijeru, učeći na greškama, dodatno razvija one vještine u kojima sebe smatra slabijim. Pravilo za svakodnevno komuniciranje sa okruženjem, koje može olakšati komunikacionu napetost je: komuniciraj samo onda kada imaš nešto da kažeš, ne piši i ne govori duže nego što je potrebno za saopštenje informacije, piši tako da se lako prepozna poenta, govori jezikom svoga sagovornika ali nikad potcjenjivački, slušaj pažljivo sagovornika, sagovorniku u razgovoru pomogni da se osjeća opušteno, dopuni riječ slikom, posmatraj sagovornika „očitavajući“ neverbalne signale.

Ne smijemo zaboraviti da između organizacije i pojedinca postoji prikrivena i trajna napetost. Pojedinaac teži autonomiji, a organizacija teži podređivanju i instrumentalizaciji.

1.6. ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA U OBRAZOVNOM SISTEMU

Poslije pet decenija socijalizma i decenije rata i izolacije, Crna Gora ima priliku da napravi potrebne političke, ekonomske, pravne, socijalne i obrazovne promjene kako bi se, uopšteno gledano, pridružila ostatku modernog svijeta. Bez obzira na različite vizije o budućnosti zemlje, većina ljudi se slaže o velikom značaju koji obrazovanje ima za dalji razvoj zemlje. Takođe, i domaća javnost i međunarodni posmatrači su se složili da obrazovni sistem treba reformisati. Sprovođenje obrazovne reforme u Crnoj Gori nosi sa sobom određen broj konkretnih izazova. Prvi izazov sa kojima se sriječju oni koji se bave obrazovnom reformom jeste kako uzeti u obzir različita stanovišta zainteresovanih strana. Jer obrazovanje i obrazovna reforma su isuviše ozbiljna stvar da bi se prepustili nastavnicima ili „stručnjacima iz oblasti obrazovanja“ ili da o njima odlučuju samo roditelji i djeca. Takođe je sasvim izvjesno da se budućnost obrazovanja ne može povjeriti ni samo političarima. Moraju se uzeti u obzir različite vizije a da se pri tome iz vida ne izgubi jedinstveni pogled na stvarnost i željenu budućnost. Cilj je da se pronađe najbolji način na koji će ljudi uobličiti obrazovanje i uz pomoć toga postići lične i društvene ciljeve. Naravno, ovdje postoje kontroverze, naročito što su u taj proces planiranja i sprovođenja reforme uključeni oni činioци na koje reforma direktno utiče, a to su roditelji, učenici i nastavnici. Novina takvog pristupa postaje očigledna i u svijetlu paternalističkog nasljeđa socijalističkog perioda iz koga su građani bili isključeni iz procesa donošenja odluka u „jednoj tako važnoj državnoj oblasti“ kao što je obrazovanje. Kada čovjek nema nimalo uticaja, sva je vjerovatnoća da se neće mnogo unositi u razmišljanje o obrazovanju. Ovo pogotovo važi za roditelje i njihovo učešće u ovom pitanju. Ovo je isto tako tačno i za nastavnike ako se „isključe“ mogući posmatrači, ili u najboljem slučaju pasivni implementatori tuđe politike i strategija. Takođe, uopšteno gledano, ograničeno razumijevanje prirode obrazovanja i konkretno same reforme stvara jedan interesantan paradoks. Površno gledano, obrazovanje izgleda tako jednostavno i očigledno da čak i ljudi čije iskustvo sa školom počinje i završava se time što su nekad bili đaci, osjećaju da znaju dovoljno da bi rekli šta je dobro a šta ne valja. Dok je s druge strane reforma obrazovanja u praksi prilično složena i lako može više puta da doživi neuspjeh. Posljedica ovoga je što se na taj način obeshrabruje „laičko razmišljanje“, blokira pristup koji omogućava učešće i lako se ponovo vraća na staro centralizovano rješenje koje kaže da proces donošenja odluka treba ostaviti onima koji znaju nešto više o tome ili barem tvrde da znaju više.

Smisljena i održiva promjena u obrazovanju se odvija polako, a pozitivni rezultati su vidljivi tek nakon izvjesnog vremena, a politički ciklusi se mijenjaju takvom brzinom da ne dozvoljavaju čak i da se reformski procesi ograničenog maha okončaju. Jedno srodno pitanje se fokusira na složenost obrazovnog sistema – na svaki njegov dio utiču ostali dijelovi sistema i svaki dio je zavisan od ostalih dijelova. Svaki njegov dio ima svoju unutrašnju logiku, strukturu, zakonitosti i moguće načine na koje se mijenja. U dobro razvijenim obrazovnim sistemima, promjene se dešavaju postepeno. Može se desiti da je školski plan i program na zadovoljavajućem nivou, ali profesionalno usavršavanje kadra nije, ili da su direktori škola dobro pripremljeni da se nose sa većinom izazova ali da je disciplina u školi postala problem. Takav jedan zreo sistem može da rješava određeno pitanje reforme u okviru sistema koji je inače stabilan. U sistemima kao što je naš, koji je godinama bio zapostavljen, mnogo je teže izvesti postepene promjene. Budući da i ljudski i materijalni resursi uslovljavaju one koji se bave reformama da moraju da odrede prioritete, oni se suočavaju sa trećom dilemom: kako da promijene nešto a da pri tome ne

promijene baš sve, kako da odrede prioritete i kako da u tom pokušaju, koji zapravo ima cilj obnavljanja čitavog sistema, zadrže ono što je u njemu dobro i da i dalje poštuju neku unutrašnju logiku svakog dijela sistema.

Naravno, i obrazovanje je jedan ljudski fenomen – pun neizvjesnosti, uzbuđenja, avanture, otkrića, radoznalosti i razvoja. Međutim, postsocijalistička era je kao nasljeđe zavještala jedan strogo hijerarhijski i legalistički pristup javnoj upravi. Obrazovni sistem je tako napravljen da upravlja, kontroliše, nadgleda, izvještava, naređuje, odredbama reguliše, sinhronizuje i u ritual pretoči iz centra nametnuto viđenje stvarnosti, koje tako, po mišljenju mnogih, zanemaruje ljudsku dimenziju koja je toliko svojstvena procesu nastave i učenja. Četvrti izazov sa kojim se suočavaju ljudi koji se bave reformom jeste humanizacija sistema obrazovanja i potčinjavanje potreba sistema ljudskim potrebama na način koji je razumljiv i prihvatljiv svima onima koji nijesu radi da napuste relativnu sigurnost, izvjesnost i predvidljivost jednog već utabanog sistema.

Obrazovanje se oslanja na poznato, ali je istovremeno okrenuto ka nepoznatom. Transformaciono učenje od nas zahtijeva da, na jedan kritički način budemo svjesni svojih pretpostavki o stvarnosti i kako su nas one sputale i onemogućile nam da ovaj svijet spoznajemo na nove načine kako bismo promijenili naše strukture i navike. Svi mi koji se bavimo obrazovanjem opredjeljujemo se za neko znanje ili iskustvo iz prošlosti za koje smatramo da će biti važno u budućnosti. Kako ispitujemo naša stara poimanja u poređenju sa novim idejama, preuzimamo rizike koji sa sobom nose veliku odgovornost, naročito u onim situacijama kada u naš izbor spadaju promjene u obrazovnom sistemu koji će nepovratno promijeniti život jedne generacije. U situacijama visokog rizika i velike odgovornosti pojedinci se različito ponašaju. Pet decenija socijalizma i sukoba učinile su da mnogi ljudi postanu izraziti protivnici rizika, čak i kada mnogi od njih u principu prihvataju reformu. Ipak, na kraju krajeva, promjene u obrazovanju se odvijaju kroz lične i stručne promjene kroz koje ljudi koji se bave obrazovanjem prolaze. A ljudi se različito mijenjaju, različitom brzinom, različita im je motivacija i putem različitih spoznaja. Peti izazov se odnosi na pronalaženje načina da se na najbolji mogući način spoji ono što je najvrijednije iz prošlosti sa najhitnije potrebnim novim idejama, na takav način da kritična masa činilaca i široka koalicija čitavog političkog spektra to može da podrži. Uspjeh se mora ostvariti i bez povratka na stari centralizovani sistem donošenja odluka u kojem su rizici, odgovornost i vlasništvo nad reformama u rukama nekolicine vođa na samom vrhu.

I konačno, obrazovanje ne predstavlja samo intelektualni i spoznajni poduhvat, ono je takođe jedan socijalni, emotivni i etički poduhvat. Bez obzira na koliko različitih načina tumačimo kako se najbolje osmišljava kognitivna aktivnost, te razlike su male u poređenju sa razlikama u očekivanjima koje ljudi imaju u pogledu funkcije socijalnog razvoja koju škola ima. Razlike u tumačenjima socijalne, emotivne i etičke sfere su veoma duboke, a upravo ta tumačenja su ona za koje ljudi smatraju da su neopisiva i nepromjenljiva suština njihovog bića. I upravo to je segment u kojem su najmanje skloni da tolerišu razlike. Nedavni sukobi u okruženju ponovo su na vidjelo iznijeli određene osjetljive vjerske, političke, kulturne i socijalne podjele u okviru društva i svaka predložena promjena može poremetiti ostvarenu „nategnutu ravnotežu“. Škola je uvijek posmatrana kao glavni zaštitnik i nosilac nacionalne kulture i identiteta, i svaka promjena u njenom karakteru ili njenom planu i programu lako se može protumačiti kao još jedan napad na samu bit ovog identiteta. Zapravo, neki bi rekli da su najpreče potrebe one koje utiču na funkciju socijalnog razvoja koju škola ima. U svakom slučaju, ne može se razmišljati o velikim promjenama u obrazovnom sistemu a da pri tome nema uticaja na socijalnu, emotivnu i etičku dimenziju obrazovanja. Šesti izazov za ljude koji se bave obrazovanjem je stoga fokusiran na postizanje širokog konsenzusa o potrebnim promjenama u socijalnoj, emotivnoj i etičkoj funkciji škole, koja je izražena eksplicitno i implicitno, na način koji priprema mlade ljude za jedno demokratsko i tolerantno društvo, dok istovremeno radi na

očuvanju jedinstvenog identiteta Crne Gore, koja ima čvrste korijene u svojoj prošlosti ali ostaje otvorena ka budućnosti.

Ovi izazovi i ove dileme su sigurno svojstvene svim drugim reformskim naporima koji se čine u oblasti obrazovanja u postkomunističkim društvima u razvoju, naročito onim naporima koji imaju razmjere jednake onima koji se preduzimaju u Crnoj Gori.

Na osnovu istraživanja koja su UNICEF, OECD i Svjetska banka sprovele u 2000. godini u oblasti obrazovanja, Vlada Crne Gore je pokrenula veliku reformu obrazovanja, koja je predstavljala pokušaj da se jednim sveobuhvatnim i objedinjujućim pristupom obrazovanje uskladi sa evropskim standardima. Strategija reforme se oslanjala na lokalne konsultativne razgovore u okviru škola, na stručne radne grupe i na formiranje nacionalnog Savjeta za obrazovanje.

U ovom dijelu rada pokušala se istaći sva složenost obrazovnog sistema, posebno kada je on u fazi radikalne reforme, kao i njegova veza sa svim drugim dijelovima društva. Za takav, u većini novi posao, u novim okolnostima potrebni su ogromni ljudski potencijali. Potrebni su ljudski resursi drugačijih navika, drugačije svijesti od one koju je zatekao početak reforme obrazovanja. Mijenjanje svijesti, mijenjanje odnosa kod nas je u jakom zamahu. Samo promjenom svijesti i odnosa dolazimo do ljudskih resursa, do menadžmenta u obrazovanju koji će moći uticati na izgleda koje svaki učenik ima u životu, koji će moći da dā doprinos koji obrazovanje daje razvoju društva i demokratije.

LITERATURA

1. Danijel Goleman, Ričard Bojacis, Eni Maki: Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adižes, Novi Sad, 2004.
2. Grinberg, Dž., Baron, R.A.: Ponašanje u organizacijama - razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
3. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
4. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke Crne Gore, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
5. Ristić, Ž., Komazec, S.: Menadžment ljudskih resursa, ABC, Glas, Beograd, 1993.
6. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
7. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
8. Šljivić, R: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
9. Šljivić, R: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

MENADŽMENT PROCESI U ŠKOLAMA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Srđa Popović

**Srednja škola „Danilo Kiš“
Budva
2007.**

1. UVODNA RAZMATRANJA

Društvene zajednice koje preferiraju pridruživanje evropskim i svjetskim standardima, ulažu ogromna sredstva u naučno-istraživačke projekte u funkciji razvoja vlastitog sistema, organizacije i visoko stručnih kadrova neophodnih za ostvarivanje projektovanih ciljeva.

Način ponašanja i stavovi ličnosti u različitim sistemima imaju više aspekata, od psiholoških i socijalnih, do ekonomskih, pravnih, organizacionih i drugih, što znači da tako moramo posmatrati obavezu šire edukacije aktera u obrazovnom sistemu i time njihovo adekvatno djelovanje u praksi.

Procesi promjena su trajni i zahtijevaju menadžere sa odgovarajućim osobinama ličnosti, ljude koji su spremni na prihvatanje promjena, na procese predviđanja i projektovanja, kao i na sposobnost upravljanja kvalitetom u kolektivima koji treba da sprovedu procese za koje treba postaviti drugačije norme i odgovarajuće kriterijume da bi se postigli projektovani ciljevi i poboljšao kvalitet života i rada.

Pojava novih znanja u uslovima ekstremnog tehničko-tehnološkog razvoja, uzrokuje prevaziđenost postojećih fondova znanja kod kadrova u obrazovanju koji se sistematski ne edukuju u skladu sa aktuelnim promjenama.

Procesi takvih promjena u kratkom vremenskom periodu izazivaju djelimičnu (ili potpunu) dokvalifikaciju nastavnog i upravljačkog kadra, što nijedna država koja preferira kvalitetne razvojne programe i investicije ne smije sebi dozvoliti, posebno kada se zna da se novac uložen u kadrove relativno brzo i višestruko vraća u nekoj drugačijoj formi i opredmećen različitim efektima.

Svjesnost o potrebi angažovanja na svim poljima podrazumijeva i primjenu savremenih sistema menadžmenta obrazovanja, prvenstveno sistema *upravljanja* na svim nivoima, *organizovanja* putem racionalnijih pristupa stvaralačkim procesima, *planiranja* koje efektuira sigurnim vođenjem procesa promjena, *kadrovanja* koje oplemenjuje kolektive ljudima sposobnim za realizaciju svakodnevnih poslova i *kontrole* kao procesa praćenja svih ovih aktivnosti koje će rezultirati efikasnošću i efektivnošću u željenim pravcima i na svim poljima.

1.1. POJAM I POTREBA ZA MENADŽMENTOM

Navedene potrebe za organizacijom društvenog bića kakav je čovjek, prouzrokovale su potrebu za određenim misaonim aktivnostima, koje su vremenom rezultirale stvaranjem adaptibilnih organizacionih i upravljačkih formi koje se sada nazivaju menadžerskim timovima.

Nastanak menadžmenta kao ljudske aktivnosti kojom se nastoji olakšati i poboljšati život i rad u cjelini, možemo povezati sa nastankom ljudskog društva i prvim pokušajima kvalitetnije organizacije i upravljanja ljudskim resursima u funkciji zadovoljavanja sopstvenih potreba, potreba svoje porodice i društvene zajednice.

Pomenutom kvalitetnijom organizacijom i upravljanjem stalno se mijenja stanje i nivo *potreba* pojedinaca, kao i struktura *rada* kao ljudske aktivnosti nastale u cilju zadovoljavanja takvih novonastalih potreba koje identifikujemo kao:

- *ekonomske potrebe* koje podrazumijevaju finansijsku stabilnost pojedinaca ili grupa;
- *socijalne potrebe* nastale u formi profesionalne orijentacije i afirmacije;

- *psihološke potrebe* koje su povezane sa zadovoljavanjem lične afirmacije i osjećanja vlastitih vrijednosti.

Promjene svojom strukturom i organizacionom formom neprestano prouzrokuju potrebu za povećavanjem *nivoa potrebnog znanja* za ostvarivanje i realizaciju postavljenih ciljeva i zadataka. Nivo znanja potreban za implementaciju nastupajućih promjena prouzrokuje potrebu za stalnim promjenama u organizaciji i procesima upravljanja i predstavlja beskrajne koncentrične krugove, što rezultira pojavom adekvatne savremene naučne discipline koja se kod nas u prevodu naziva *menadžment (management)*.

Znači, ljudska potreba za drugačijim i kvalitetnijim organizovanjem nastajala je u funkciji ostvarivanja pojedinačnih i grupnih, a kasnije i društvenih ciljeva, što rezultira stvaranjem više pravaca i teorija o menadžmentu, od klasičnih preko bihevoriističkih do kvantitativnih teorija, koje na specifičan način prilaze rješavanju organizacionih i upravljačkih pitanja i uz razvoj ostalih naučnih disciplina rezultiraju visokim nivoom primjenljivosti u svim oblastima života i rada.

Prioritet u proučavanjima menadžmenta, kao i efikasnosti njegove primjene na prostorima privrednih i društvenih djelatnosti, daje se istraživanjima ljudskog resursa, psihološkim profilima menadžera, socijalnim komponentama, motivaciji, konfliktima koji nastaju usljed promjena i ostalim pratećim sadržajima koji čine svaki sistem i njegovu strukturu.

1.2. MENADŽMENT KAO NAUKA, PROCES I PROFESIJA

Projekcije i ciljevi savremenog društva su definisani strategijom razvoja onih zajednica koje teže da imaju visoko obrazovano stanovništvo koje predstavlja garanciju ekonomskog, kulturnog i svakog drugog napretka. Takva visoko obrazovana društva zahtijevaju mnogo ulaganja u obrazovne sisteme koji podrazumijevaju stalne inovacije i promjene u skladu sa tehničko-tehnološkim razvojem koji dobija nesagledive razmjere.

Postavlja se pitanje koje naučne discipline prizvati u pomoć u savladavanju prepreka u obrazovnim sistemima, koje forme savremene nastave primijeniti, koja istraživanja obavljati i tako redom. Odgovor se nalazi u savremenoj naučnoj disciplini koja se u svijetu pokazala uspješnom, a to je *menadžment* kao nauka, *menadžment* kao proces i *menadžment* kao profesija.

Da bismo adekvatno mogli nastaviti analizu pojma menadžment, sam naziv treba postaviti u formi pitanja - da li je menadžment *proces, nauka ili profesija?*

Ako hoćemo odgovor na pitanje da li je menadžment *proces*, treba odmah odgovoriti da jeste, kao što je sve u cilju unapređenja i postizanja većih civilizacijskih dometa procesima promjena i adekvatnog upravljanja promjenama, *procesom* i dostiglo trenutno stanje koje uvijek treba da se mijenja daljim i novim *procesima*.

Ako analizu pojma nastavimo sa aspekta nauke, to bi značilo da menadžment kao *nauka* predstavlja skup teorijskih upotrebnih vrijednosti i metodoloških principa do kojih se došlo višedecenijskim istraživanjima i projektima u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti u realizaciji projektovanih obrazovnih ciljeva i zadataka u cjelini.

Da li je menadžment *profesija?* Menadžment se, svakako, mora tretirati kao profesija iz više razloga:

- prvo, svaki učesnik u procesu rukovođenja mora u cilju efektuiranja preuzetih obaveza upravljanja procesima promjena steći široka znanja iz ove oblasti, što podrazumijeva da je menadžment *profesija*;
- drugo, osobe sa kompetencijama rukovodioca, vođe, lidera su ljudi koji se moraju profesionalno nositi sa promjenama i otporima u svim oblicima i koji moraju imati

širok obrazovni profil i neophodne sposobnosti kao što su *konceptualne, administrativne* i posebno *tehničke* sposobnosti i vještine u komunikaciji i ophođenju u kolektivu, kada je u pitanju bavljenje poslovima planiranja, organizovanja, vođenja, kadrovskim aktivnostima i kontrolom na svim nivoima, što definiše i potvrđuje da je *menadžment i nauka i proces i profesija*.

Sublimiranjem navedenih parametara u jednoj ličnosti dolazimo i do potrebe analiziranja pojma *stila ponašanja* menadžera kao učesnika u obrazovnom sistemu.

Stilove ponašanja menadžera obrazovanja, nastavnika, direktora, stručnih saradnika i ostalih aktera koji rukovode u obrazovnim sistemima, pojedini teoretičari različito tretiraju, ali prevladava stav o tri ključna stila ponašanja i rukovođenja:

- *demokratsko rukovođenje ili demokratski stil* koji predstavlja komunikaciju sa kolektivom na način da menadžer prilikom odlučivanja dosta polaže na mišljenje kolektiva i dio odgovornosti prenosi na one kojima upravlja, čime članove kolektiva podstiče da učestvuju u donošenju odluka, da daju sugestije o načinima rješavanja određenih zadataka. Ovakvi menadžeri u svemu mogu dati lični pečat, mogu da uspješno predupređuju i savladavaju konflikte i da ostavljaju pozitivne utiske na one sa kojima komuniciraju kao nadređeni;
- *autokratsko rukovođenje* pod formom stvaranja i sticanja ličnog autoriteta i nezavisnog odlučivanja, podrazumijeva potpunu vlast i kontrolu nad grupom, što kao posljedicu ima slabljenje integrativnih faktora i kohezije same grupe i rezultira podjelama i sukobima čime se ne mogu uspješno sprovesti promjene i postizati projektovani ciljevi, što znači da takvi rukovodioci nijesu pogodni za upravljanje procesima promjena;
- *liberalno rukovođenje* podrazumijeva maksimalan stepen samostalnosti i sloboda prilikom odlučivanja, čime individualnost i kreativnost dolazi do izražaja u punom obimu i čijim sažimanjem u jednu integrativnu cjelinu menadžer postiže projektovane ciljeve i zadatke;
- *stil ponašanja socijalne podrške* karakteriše lidere rukovodioce kao ljude kojima su bitni oni kojima rukovode. Ovakve rukovodioce karakteriše pomaganje drugima i pokazivanje pozitivnih emocija prema saradnicima, razvoj dobrih interpersonalnih odnosa i saradnje van profesionalnih nivoa komunikacije.
- *pozitivni feed-back stil* rukovođenja podrazumijeva i karakteriše rukovodioca koji nesebično prepoznaje i nagrađuje dobre rezultate svakog učesnika u rješavanju postavljenih ciljeva i zadataka, kao i njihovo javno prezentiranje u afirmativnom smislu prema pojedincu ili grupi.

U praksi se rijetko mogu naći čisti stilovi, već kombinacije dva ili više definisanih stilova rukovođenja i ponašanja, tako da se prema tim karakteristikama treba i određivati kada je u pitanju profesionalno zaduživanje i kadrovanje u cilju rješavanja postavljenih ciljeva i zadataka i u skladu sa mogućnostima i karakteristikama određene ličnosti.

Više teoretičara organizacije i rukovođenja u svojim analizama pretpostavlja i više stilova i tipova rukovođenja od navedenih, ali se opet nalaze u dvije tačke - da rukovođenje može biti orijentisano *na ljude* ili *na zadatke*.

Orijentacija na ljude i zadatke je posebno važna i karakteristična za obrazovne sisteme gdje su djeca krajnji korisnici rukovođenja na svim nivoima i gdje sve mora biti podređeno njihovim interesima.

Konačno, svi stilovi savremenih menadžera u obrazovnim sistemima moraju biti podređeni i pretpostavljeni visokom nivou stručnosti aktera i njihovom poznavanju teorija menadžmenta koje uspješno upravljanje kolektivima i promjenama pretpostavljaju

socijalnom i emotivnom pristupu menadžera koji kao takvi predstavljaju kočnice i skretnice sa projektovanih reformi.

1.3. TRANZICIJA I PROMJENE

Na prelazu iz jednog u drugi društveni sistem, stalno su prisutne burne reakcije pojedinaca i kolektiva koje nastaju kao produkt procesa tranzicije i promjena u svijesti ljudi nastalih usljed niskog nivoa adaptiranja organizma na novonastale uslove, što predstavlja potrebu za novim i kreativnim načinom mišljenja i za *reinženjeringom* sopstvene psihološke konstrukcije i životne filozofije.

Računarska i informativna tehnologija je u posljednjoj deceniji u Evropi i svijetu doživjela veliku ekspanziju i stvorila je potrebu za enormnim promjenama u svim društvenim segmentima, što se posebno odrazilo na obrazovne sisteme koji su u velikom zaostajanju i koji se moraju adekvatno mijenjati i prilagođavati u skladu sa tim promjenama.

Menadžment obrazovanja, u novonastalim uslovima, mora svojom filozofijom da utiče na promjenu svijesti ljudi koji rade u obrazovanju, kao i na stvaranje potrebe za doživotnim učenjem.

Sistematičnom primjenom menadžmenta obrazovanja nastaju savremeno koncipirani, na naučnim istraživanjima bazirani, i demografski prilagođeni obrazovni sistemi, koji treba da produkuju aktivnog i samosvjesnog nastavnika, stručnog saradnika, direktora, a u krajnjem - savremenog građanina, koji će baštiniti vrijednosti različitosti, tolerancije, demokratičnosti, otvorenosti i svega što savremena društva primjenjuju u svojim vaspitno-obrazovnim projekcijama.

Koncept savremenog načina razmišljanja, stil ponašanja po principima preduzetništva i ekonomije koja je preuzela sve konce razvoja u svoje ruke, zahtijeva od obrazovanja kao ugaonog kamena svakog društva da postane ključni zamajac u razvoju na bazi poštovanja kulturnih različitosti, što podrazumijeva procese stalnih promjena i procese prilagođavanja tim promjenama.

U ovakvoj perspektivi, *tranzicija* kao prelazak iz jednog u drugi društveni sistem, predstavlja potrebu za stalnim istraživanjima u cilju analiza i animiranja aktera na edukaciju i prilagođavanje pomjenama, što učvršćuje u stavovima o neophodnom i uvijek svježem znanju iz menadžmenta.

Suštna prilagođavanja promjenama je sticanje novih znanja o planiranju, organizovanju, rukovođenju, kadrovanju i kontroli, bilo da je u pitanju „top” menadžment obrazovnog sistema, uprava obrazovne institucije ili nastavno osoblje.

U tom cilju, *priroda čovjekovih potreba* zahtijeva rušenje mnogih zidova i implementaciju novog, preduzetničkog načina razmišljanja i njegovu primjenu u školskim okvirima. Nevoljno napuštanje tradicionalnih modela radne i organizacione strukture u cilju sadržajne i metodološke inovacije, koja za rezultat ima pružanje otpora promjenama, dio je šireg predmeta ovog istraživačkog rada, uz akcenat na upravljanje procesom promjena, što podrazumijeva i građenje nove obrazovne i poslovne strategije.

Osnovni razlozi pristupanju i realizaciji ovog projekta, pored dvadesetdvo godišnjeg direktnog učešća u vaspitno-obrazovnom procesu, su primjetne i relativno lako primjenljive promjene na bazi primjene menadžmenta obrazovanja u savremenoj organizaciji i teoriji nastave, pedagoških principa, metodike nastavnog časa, informatike i svega što ima strateški značaj u obrazovanju i društvu uopšte.

Procesi tranzicije pokazuju veliku potrebu za menadžerima sa visokim nivoom pozitivnih psiholoških karakteristika, kao i za edukacijom permanentnog tipa inoviranjem postojećeg fonda znanja, ne samo iz usko stručnih kategorija menadžmenta, već i iz široke lepeze prirodnih i društvenih nauka.

Pošto ovakve karakteristike podrazumijevaju determinirajuće faktore u ostvarenjima postavljenih ciljeva i zadataka projektovane reforme obrazovnog sistema u Crnoj Gori, istraživanja osobina ličnosti i njihovih psiholoških karakteristika i samim tim i stavova, nezaobilazan su momenat u procesima upravljanja promjenama.

Ovakve promjene, kao i upravljanje procesima promjena u obrazovanju, moguće je realizovati samo uz veliki fond novousvojenih znanja koja predstavljaju osnovu realizacije programa i upravljanja projektom reforme u cjelini, primjenom savremene nastavne tehnologije koja podrazumijeva i brže usvajanje inovacija u svim oblastima obrazovnog sistema.

1.4. MENADŽMENT DRUŠTVENIH DJELATNOSTI

U sektoru društvenih djelatnosti u obrazovnom sistemu Crne Gore posebno je izražen problem opšte krize i nipodaštavanja obrazovanja i njegove proizvodne funkcije u formi znanja kao vrijednosti i znanja kao kapitala i ljudskog resursa na odloženo vrijeme.

Crna Gora je shvatila da ne smije dobiti epitet države koja pokušava da izvrši nerealnu racionalizaciju na račun ovog vitalnog društvenog segmenta koji vodi u lošu projekciju i refleksiju u budućnost, čime bi se ugrozili vitalni interesi zajednice u cjelini.

Vlada Crne Gore je, shvativši implikacije ovakvog odnosa prema obrazovanju, pošla putem promjena i pokrenula je projekat reforme koji je dostigao fazu implementacije. Međutim, uslovi u kojima se nalazi ovdašnja privreda predstavljaju otežavajuće okolnosti i teško premostivu prepreku do realizacije postavljenih ciljeva.

Ekspanzija aktivnosti u pravcu afirmacije ove naučne discipline počinje prije skoro pedeset godina od kada je nezadrživo napredovala i dala značajan doprinos shvatanju značaja društvenih djelatnosti. Ubrzo dolazi do izdvajanja menadžmenta po sektorima, tako da se brzo formiraju specijalizovane discipline: menadžment obrazovanja, kulture, zdravstva, socijalnog osiguranja i u posljednje vrijeme menadžment lokalnih uprava, posebno u svijetlu obavezujućih reformskih aktivnosti i uključivanja u evroatlanske integracije i tokove.

Postepeno se povećava nivo svijesti o potrebama stalnog ulaganja u ljudski kapital, a naročito u pravcu nezavisnog načina finansiranja, što će biti garant multiplikovanja uložених vrijednosti u cilju stvaranja društva sa visoko preferiranim dometima i ciljevima.

Takav ljudski kapital, uz implementiranje novih znanja ekvivalentnih sadašnjim i djelimično budućim potrebama društva, predstavlja osnov za opravdanost empirijskih istraživanja, bez obzira na cijenu koja ne smije biti limitirajući faktor u strateškim vizijama razvoja.

Pojam *društvene djelatnosti* podrazumijeva obavezu zadovoljavanja opšteg društvenog interesa iz oblasti obrazovanja, nauke, kulture, zdravstva i socijalnih aktivnosti države, a potiče iz perioda buržoaske države kada je uveden u cilju kvalitetnijeg funkcionisanja državnog aparata i njegovih strukturnih dijelova pod nazivom - *javne službe*.

Potrebe, koje navedene društvene djelatnosti realizuju u korist pojedinaca i države, podrazumijevaju stepen njihovog zadovoljavanja u formi funkcija društvenih djelatnosti definisanih njihovim predmetom, tj. oblikom, strukturom i sinhronizovanim načinom djelovanja.

Kada su u pitanju *funkcije* društvenih djelatnosti, treba pomenuti ekonomske, socijalne, političke i društvene funkcije sa više aspekata i to sa aspekta razvoja, racionalizacije i neophodnog prilagođavanja novonastalim uslovima.

1.5. MENADŽMENT OBRAZOVANJA

Na osnovu navedenih opštih kvalifikacija menadžmenta društvenih djelatnosti, kao posebna disciplina koja zahtijeva pažnju i naučnu eksplikaciju je *menadžment obrazovanja* koji dobija na značaju posljednjih godina. Potreba za menadžmentom obrazovanja i njegovom ekspanzijom je nastala u skladu sa enormnim promjenama i dometima nauke u svim sektorima društva. Ovo se posebno odražava na obrazovne sisteme koji se moraju usklađivati i kadrovski i funkcionalno, u interesu realizacije strateških ciljeva svake države koja u prvi plan postavlja ekonomske aspekte obrazovnog sistema i njegove refleksije na društvo i preferencije u budućnosti.

2. MENADŽMENT PROCESI U ŠKOLAMA

Pošto se savremeni **menadžment procesi** prvi put organizovano javljaju u privredi na osnovu prednosti i rezultata koje su pokazali u primjeni shvatilo se da su potrebni vanprivrednom sektoru. Ubrzano je došlo do primjene i izučavanja menadžmenta u društvenim djelatnostima, a posebna potreba se ukazala u obrazovnim sistemima gdje u principu vlada neorganizovanost i nedisciplina, što je moralo dovesti do stvaranja glomaznih i neracionalnih aparata koji nijesu zadovoljavali projektovane potrebe društva.

Obrazovni sistem posmatran sa aspekta *ekonomije* predstavlja društvenu djelatnost od čijeg nivoa razvijenosti i stepena angažovanja državnih struktura, direktno ili indirektno zavisi svaka državna zajednica na bazi nivoa znanja i obrazovanja potrebnih za razvoj, prilagođavanje i upravljanje promjenama u skladu sa civilizacijskim potrebama koje se stalno uvećavaju.

Zapostavljanjem ovog bitnog društvenog segmenta, dolazi do potpunog kolapsa ostalog državnog aparata, što je primjetno kod zemalja u tranziciji koje potresaju posljedice loše organizacije svih sistema što rezultira niskim nivoom efikasnosti.

Menadžment u obrazovnom sistemu Crne Gore pored osnovnih pedagoško-metodičkih, psiholoških, socioloških i drugih zahtjeva, mora projektovati glavni cilj u vidu *smanjenja troškova* neracionalnog aparata koji je stvoren u prethodnom državnom uređenju, adekvatne optimalizacije neracionalne školske mreže i obaveza nastalih *projekcijom promjena*, koja podrazumijeva i kadrovsku rasterećenost sistema (tehnološki viškovi).

Pitanje primjene funkcija, principa i tehnika menadžmenta obrazovanja podrazumijeva puno ovladavanje racionalnijim savremenim metodama i tehnikama rukovođenja, kao i analitičnim pristupom u traženju načina rješavanja problema, pri čemu je neophodno ovladati novom, primjerenijom radnom i životnom filozofijom.

Polazeći od pretpostavke da je znanje resurs koji u današnjim uslovima relativno brzo zastarijeva, *menadžment obrazovanja* polazi i od toga da se predvide mogućnosti zastarijevanja raspoloživog nivoa znanja na način kontinuiranog i doživotnog učenja u skladu sa svakodnevnim promjenama na svim nivoima, u pravcima stvaranja prepoznatljivih i proizvodnih funkcija obrazovanja.

Konstatujemo da je menadžment obrazovanja interdisciplinarno područje i sublimacija više naučnih disciplina, što zahtijeva posebno i temeljno proučavanje i poznavanje psihologije, sociologije, socijalne psihologije i dijelom ekonomije.

Dolazimo do zaključka da akteri u obrazovnom sistemu udruženi u organizaciju, organizacije udružene u sistem, sistem u strateški menadžment sa visoko postavljenim vaspitno-obrazovnim ciljevima, predstavljaju nespornu snagu koja će stalno postizati projektovane ciljeve i ostvarivati znanja kao neophodan potencijal i parametar u

funkcionisanju svakog sistema, čime se dostiže potreban nivo ekonomskih potencijala savremenog društva.

Za razliku od dosadašnje neracionalne i centralizovane organizacione strukture obrazovnog sistema u Crnoj Gori, postavljanje dobrih temelja u stvaranju demokratske organizacione klime u pravcu realizacije projektovanih promjena pretpostavlja *pragmatično*:

planiranje, organizovanje, rukovođenje, kadrovanje i kontrolu,

u obrazovnom sistemu, što je i razlog imperativa primjene menadžmenta obrazovanja koji svojim pretpostavkama i uz visoko poznavanje obrazovnih i ekonomskih parametara predstavlja preduslov uspješnog funkcionisanja vaspitno-obrazovnih organizacija.

Realizacija projektovanih reformskih rješenja pretpostavlja i **ciljno planiranje** koje podrazumijeva realizaciju postavljenih ciljeva u obrazovanju i načine na koje se oni najracionalnije postižu.

Ovakvo ciljno planiranje podrazumijeva dijagnozu postojećeg stanja u obrazovnom sistemu, potpuno definisane faktore okruženja, utvrđivanje pravaca akcije, potrebu za predviđanjem, tehniku predviđanja, kao i primjenu plana implementacije promjena.

Funkcije **planiranja** i rukovođenja procesima promjena zahtijevaju savremeno koncipirane načine **organizovanja** u obrazovnom sistemu na svim nivoima, a podrazumijevaju formulisanje strategije za postizanje postavljenih obrazovnih i vaspitnih ciljeva na način kvalitetne podjele poslova i zaduženja u kolektivu odgovarajućim načinom centralizacije ili decentralizacije u cilju organizacionih promjena u skladu sa potrebama postavljenih ciljeva.

Sljedeći korak (proces) za dobrog menadžera u obrazovanju je **rukovođenje** kolektivom kroz različite stilove i pristupe adekvatne nivou zaduženja menadžera u obrazovanju, razne i potrebne vidove komunikacija, učešće u podjeli priznanja i u odgovornosti svih subjekata u obrazovnom kolektivu.

Da bi se postavljeni ciljevi realizovali u željenoj formi, moraju ih realizovati menadžeri određeni za nosioce poslova upravljanja u kolektivima, tako da se **kadrovanje** kao funkcija smatra najvažnijim segmentom u menadžmentu obrazovanja i predstavlja neprekidan proces traženja najboljih ljudi za svaki dio u obrazovnom sistemu, kroz forme planiranja, regrutovanja, izbor, obuku, unapređenja, otkaze i druge aktivnosti.

Uspješna realizacija postavljenih ciljeva podrazumijeva stalnu **kontrolu** kojom se postavlja paralela između postavljenih ciljeva i ostvarenih dometa, što ukazuje na potrebu preduzimanja mjera putem definisanja visoko postavljenih standarda, praćenja obrazovno-vaspitnih aktivnosti i ostalih segmenata ove značajne funkcije.

Pored već lociranih ciljeva, ovim funkcijama bi bilo neophodno dati akcenat na vraćanje posrnutih vrijednosnih orijentacija aktera u obrazovanju.

Psihološke karakteristike i osobine ličnosti su predmet izučavanja u savremenim sistemima u svijetu, tako da je neophodno to uraditi i u Crnoj Gori, posebno u menadžmentu obrazovanja i na svim nivoima.

Prema tome, institucija menadžmenta obrazovanja je disciplina koja izučava savremena i na temeljima nauke stečena znanja, koja uz visoko postavljene psihološke parametre objedinjuju obrazovni sistem u cjelini i postižu svoje projekcije uz kvalitetne ljudske resurse kao osnovicu i kao nadgradnju obrazovnog sistema.

Menadžment obrazovanja, kao grana opšteg menadžmenta, a posebnim aktivnostima i uslovima prilagođenog menadžmenta društvenih djelatnosti, treba da podrazumijeva u cjelini sinhronizovan, planski organizovan i sistematski proučen i analiziran proces, uklopljen u vaspitno-obrazovni sistem Crne Gore, upravo proporcionalan i zavisao od kadrova u sistemu i njihove stručnosti projektovanih za više složenih funkcija od kojih je svaka za sebe kompatibilan dio vaspitno-obrazovne cjeline.

Tako uklopljen u obrazovni sistem Crne Gore, menadžment obrazovanja kao savremena naučna disciplina predstavlja jedini kvalitativni impuls iz i od kojeg će se krenuti u sigurniju implementaciju promjena i na svim nivoima.

Marketing kao bitna komponenta savremenog menadžmenta obrazovanja podrazumijeva uspješnu realizaciju odnosa na liniji proizvođača i potrošača u slučaju obrazovanja, odnosa između nastavnog i upravljačkog kadra s jedne i djece i roditelja s druge strane, na bazi uspješnog transfera znanja kao kapitala za dalji život i rad u uslovima promjena koje su trajne i obavezujuće sa aspekta civilizacijskih iskoraka, uz saznanje da se nove ideje i novi koncepti po pravilu veoma teško i sporo prihvataju.

Postavlja se logično pitanje - *U čemu se ogleda rezultat i interes vaspitno-obrazovnih organizacija i kako marketing može djelovati na bolje rezultate pojedinaca i obrazovnih ustanova u cjelini?* Prvo, uspješan marketing će dovesti do visokog nivoa donatorstva i sponzorstva čime se obezbjeđuju bolji uslovi za realizaciju programskih sadržaja i do većeg nivoa znanja, posmatrano sa aspekta robe, tj. kapitala čiji su upotrební efekti odloženi do implementacije usvojenog fonda znanja u profitne ili neprofitne sektore, privredu ili vanprivredu na način sigurne i multiplikovane investicije. Drugo, uspješnom realizacijom ovog segmenta menadžmenta obrazovanja stiže se ugled institucije na određenim nivoima, što nesporno utiče na dalje funkcionisanje obrazovne ustanove (primjer su razni univerziteti i srednje škole, gdje se ista diploma u društvu različito vrednuje).

Znači, menadžmentom obrazovanja u sektoru marketinga je potrebno do detalja obraditi pitanja strateškog karaktera na bazi motivisanja kadrova, stvaranja pogodne socijalne klime i marketinški djelovati u pravcu promovisanja projekata promjena komunikacijom sa okruženjem u čemu najvažniju ulogu mora imati menadžer (minister kao „top” menadžer obrazovnog sistema, rektor kao „top” menadžer univerziteta, dekan kao „top” menadžer fakulteta, direktor kao „top” menadžer škole ili nastavnik kao menadžer prve linije). Kada je marketing u pitanju, obrazovne sisteme treba razvijati *u funkciji čovjeka* kao psihološki složenog svjesnog bića i sociološki, kao bića koje ima potrebu za komunikacijom, bića koje stalno pokušava da uz najmanje utrošenog vremena i energije ostvari postavljene obrazovne i vaspitne ciljeve, u čemu pomenuti visoki stepen poznavanja menadžmenta i marketinga predstavlja vitalnu i stratešku odrednicu svakog obrazovnog sistema i društvene zajednice.

3. AKTUELNA REFORMA OBRAZOVNOG SISTEMA U CRNOJ GORI

Aktivnosti na širokom frontu svih intelektualnih kategorija društva, u cilju unapređenja vaspitno-obrazovnog sistema u Crnoj Gori, rezultirale su opštim stavom da obrazovanje mora biti upućeno na stvaranje kadrova oplemenjenih znanjem u skladu sa društvenim trenutkom i obrazovnim, socijalnim, političkim, ekonomskim i društvenim promjenama, koje takve stručne i usko specijalizovane kadrove potražuju.

Pripreme za implementaciju traju pet godina uz široke aktivnosti javnih rasprava (uz primjetno loš odziv i učešće prosvjetnih radnika na svim nivoima, što je posljedica nepovjerenja u planiranu reformu), tako da se znatan dio rješenja imputira bez uticaja i sagledavanja ovog vitalnog dijela javnosti tj. baze koja i treba da implementira predložena rješenja sa kojima se dijelom ne slaže i što će rezultirati nizom problema u narednom periodu.

Projekcijom promjena u obrazovnom sistemu Crne Gore, značajno je povećano učešće roditelja, nevladinog sektora, socijalnih partnera i ostalih zainteresovanih subjekata, uz angažovanje značajnog broja autoriteta iz sektora nauke u cilju davanja doprinosa realizaciji ovako značajnog i velikog projekta, od čije kvalitetne implementacije će zavisiti budućnost i ekonomski razvoj crnogorskog društva. U toku pripremanja

promjena u obrazovnom sistemu Crne Gore je angažovano pet komisija za različite nivoe obrazovanja i veliki broj konsultanata iz inostranstva, čime se uz iskustva Slovenije koja je realizovala sličan koncept reorganizacije, došlo do predloženih i našim uslovima prilagođenih konceptualnih rješenja u formi *Knjige promjena* uz usvajanje Opšteg Zakona o obrazovanju, čija je implementacija uz ostale propratne akte u toku.

Globalni ciljevi koji su projektovani reformskim rješenjima mogu se definisati kroz definisanje obrazovanja kao nosioca razvoja, kroz davanje podrške na svim nivoima angažovanja, zadovoljavanje potreba, uslova i ambicija svih aktera društvene zajednice, prava i razvoja demokratskih principa, tolerancije i suživota sa razlikama u formi savremene, građanski orijentisane državne zajednice koja strategiju razvoja temelji na projektovanim ciljevima u pravcu priključivanja porodicama evropskih i evroatlanskih integracija.

3.1. NASTAVNI PLANOVI, PROGRAMI I NASTAVNI KADAR

Postojeći obrazovni sistem baštini glomazne i neracionalne nastavne *planove i programe* sa aspekta *potreba* današnje generacije i visokog nivoa tehničko-tehnološkog razvoja društvene zajednice kojoj su neophodni specijalizovani kadrovi u funkciji realizacije ciljeva i zadataka.

Postojeća i već usvojena zakonska regulativa, podrazumijeva dobro zamišljen pokušaj neutralisanja postojećih manjkavosti i veći nivo obrazovnih mogućnosti za sve subjekte u cilju zadovoljavanja pragmatičnih potreba za određenim kategorijama znanja i vještina.

Nastavni kadar, koji broji 6733 nastavnika, stručno je osposobljen isključivo za oblasti koje predaje, uz (većinski) drastično zaostajanje za ekstremno brzim promjenama na svim nivoima, posebno u pravcu socijalizacije i adaptibilnosti aktera obrazovnog sistema.

Tabela 1. Ukupni kadar u obrazovnom sistemu Crne Gore (podaci iz 2004.)

Nastavni kadar	Ukupan broj	Ženskog pola	Procenat
Predškolske ustanove	897	886	98,77%
Osnovne škole	4671	3205	68,61%
Srednje škole	2062	1218	59,07%
UKUPNO	6733	4423	65,69%

Nastavnici u Crnoj Gori se uglavnom školuju na Filozofskom fakultetu u Nikšiću i na Prirodno-matematičkom fakultetu u Podgorici.

Vitalni problem postojeće kadrovske strukture je nedostatak svijesti o potrebi kontinuiranog usavršavanja i praćenja promjena, što rezultira lošom komunikacijom sa učenicima i što identifikujemo kao asocijalnost i tehničko-tehnološku prevaziđenost, koja u narednom periodu mora biti imperativno i sistemski prevaziđena, posebno primjenjujući savremene menadžment procese koji su pokazali dobre rezultate u svim savremenim sistemima.

Planom implementacije reformskih rješenja, određen je jedan broj škola čiji direktori i nastavnici prolaze serije seminara u cilju upoznavanja sa novim oblicima rada u novonastalim uslovima, što predstavlja doprinos neutralisanju dijela negativnih efekata nastalih u proteklim decenijama.

Zamišljeno je da sve škole postepeno ulaze u novi oblik rada, a proces implementacije će pratiti posebni timovi koji će adekvatno reagovati u sudaru sa serijama nepredviđenih elemenata, kako u svijesti roditelja, nastavnika i uprave, tako i kod problema van obrazovnog sistema.

Jedan od oblika *kontrole* efikasnosti i efektivnosti u nastavno-vaspitnom procesu su eksterne provjere znanja nastavnika i učenika, što navodi na obavezu poznavanja **menadžment procesa u školama** i njegovih funkcija, od kojih je jedna od bitnijih, *kontrola*, u ovom dijelu maksimalno izražena.

3.2. MENADŽERSKE OSOBINE LIČNOSTI

Tržišna privreda predstavlja viši stepen privređivanja u odnosu na privrede dosadašnjih sistema i zahtijeva nove modele i strukture ličnosti rukovodilaca, nove životne, radne karakteristike i novi psihološki profil menadžera na svakom nivou odlučivanja.

Viši stepen znanja u planiranju, odlučivanju, rukovođenju, organizaciji i kontroli su samo neke karakteristike savremenog menadžera čije se potrebne *osobine ličnosti* moraju uklapati u profile adekvatne potrebama društva, u ovom istraživanju - potrebama obrazovnog sistema u Crnoj Gori, što dodatno obavezuje i nameće akterima obrazovnog sistema dosljedno izvršavanje nametnutih obaveza.

3.2.1. Ličnost menadžera u obrazovnom sistemu

Menadžment (i u okviru njega, **menadžment procesi**) kao relativno mlada i savremena naučna disciplina, nastala je kao rezultat potrebe da se sa što manje energije i utrošenih sredstava postignu bolji rezultati, da se racionalizuje svaka čovjekova aktivnost proizvodnog ili neproizvodnog tipa.

Ovakve potrebe su rezultirale posebnom disciplinom, menadžmentom u obrazovanju, čije aktivnosti, između ostalih, treba da se svode na proučavanje osobina ličnosti aktera koji se bave upravljanjem na svim nivoima obrazovanja.

Pomenute aktivnosti zahtijevaju temeljno proučavanje i analizu menadžerskih osobina ličnosti u obrazovnim sistemima koje moraju biti *cjeloviti sistemi i stabilne psihološke cjeline* na određenim nivoima zaduženja u obrazovnom sistemu.

Osobine ličnosti ili kombinacija osobina ličnosti predstavljaju menadžera u vidu osobe koja će sprovesti promjene u skladu sa stepenom prisustva niza poželjnih i potrebnih osobina koje efektuiraju menadžerom u obrazovanju ili *čovjekom koji je sistem za promjene* u pravom smislu te riječi. (Šljivić, R., Novi Sad, 2005.)

LITERATURA

1. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
2. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
3. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
4. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
5. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA U FUNKCIJI PROMJENA

Kandidat:

Husein Katana

Srednja mješovita škola „Bratstvo-jedinstvo“

Ulcinj

2007.

UVODNA RAZMATRANJA

Ulazimo u vrijeme koje od obrazovanja više nego ikada traži snagu populzivne djelatnosti da bi aktivnije i uspješnije učestvovalo u proizvodnji i kuturnoj, u najširem smislu, društvenoj evoluciji, što istovremeno zahtijeva njegovu duboku unutrašnju transformaciju. To više nije nikakva prosvjetiteljska opsesija, niti nekakav pedagoški romantičarski zanos, već imperativ vremena koji se oštro sukobljava sa činjenicom da je razvoj limitiran znanjem, posebno kreativnim ljudskim resursom bez ograničenja. Zato se savremeni svijet sve više okreće čovjeku i njegovoj ogromnoj i neiscrpoj energiji i obrazovanje stoga, moglo bi se reći, preko noći ulazi u primarne strateške ciljeve razvoja.

Ali to ne podrazumijeva obrazovanje kakvo imamo danas: ekstenzivno i nefunkcionalno. Svijet maksimalno intenzivira svoje obrazovne sisteme (intenzivna znanja) i čini ih funkcionalnim (primjena znanja). Jer više nije u prednosti onaj koji ima znanje, već onaj koji ga prvi primijeni. Kada ove opšte konstatacije prenesemo na teren škole, onda se postavlja pitanje: Kako iz ekstenzivnih u intenzivne i funkcionalne škole?

Obrazovanje je polagan, ali presudan proces preraspodjele društvenog uticaja i moći. Ako se pravilno vodi, oruđe je za preraspodjelu svjetskih naučnih i tehnoloških mogućnosti.

Savremeno obrazovanje je jedan od najvažnijih uslova za stvaranje demokratije i konkurentne privrede. Za jačanje konkurentnosti odlučujuću ulogu dobija ljudski faktor, stručna sprema radne snage i umijeće prilagođavanja tržišnom privređivanju.

Obrazovanje dobija važnu ulogu u doprinosu jačanju moderne i demokratske društvene kulture. Slično drugim sferama društvenog života, uključivanje u evropski integracioni proces je veliki izazov za obrazovanje. Ne treba čekati formalno uključivanje u Evropsku Uniju, već i u pripremnoj fazi valja prihvatiti neke opšte norme i posmatrati, pratiti strategijske ciljeve koji se odnose na obrazovanje.

1. ZNAČAJ I ULOGA ŠKOLE KAO ORGANIZACIJE U RAZVOJU DRUŠTVA

Svaka organizacija mora biti dio društva jer je sačinjavaju ljudi. Ni u teoriji ni u praksi ne postoji organizacija van društva.

Svaka organizacija mora da funkcionise zato da bi zadovoljila zahtjeve društva. Društvo kao sistem, sve svoje zahtjeve uopštava u sljedeća tri: opstanak, olakšanje opstanka i progres.

Izraz „organizacija“ se često koristi i za pojam koji je predstavljen izrazom „organizovanje“ iako je organizovanje akcija (posao), a organizacija rezultat te akcije. Postoje mnoge različite definicije o tome šta je organizacija. Svaka od njih služi za isticanje onih obilježja organizacije koja se žele razmatrati. Za organizatora je bitno da u organizaciji vidi cjelinu i dijelove, njihovu povezanost i njihovo funkcionisanje. Zato polazimo od sljedeće definicije: „Organizacija (organizovanje) je svako ljudsko udruženje (udruživanje) u svrhu postizanja zajedničkog cilja“. Ili: „Organizacija je povezan sistem komponenata čijim pojedinačnim funkcionisanjem se ostvaruje funkcionisanje sistema u cjelini u svrhu postizanja zajedničkog cilja“.

Polazeći od prethodnih definicija, vidimo da *organizaciju* čine organizacijom:

- ljudi,
- udruživanje,
- zajednički ciljevi.

Da li će organizovanje biti lako ili teško zavisi od sastava (kvaliteta) i strukture ova tri elementa. Kvalitet organizacije se određuje prema tome da li funkcionisanje svake komponente odgovara po kvalitetu, obimu i roku funkcionisanja cjeline, postizanju zajedničkog cilja.

Iz toga proizilazi da je najbolja ona organizacija kojoj nije potrebno rukovođenje. Takva organizacija funkcionise automatski.

Zato se i kaže: „Najbolji je onaj direktor čije se prisustvo ili odsustvo u organizaciji ne primjećuje“.

Za konstruktivnu obrazovnu politiku od presudnog je značaja šta se dešava unutar škole, kakve vaspitne i obrazovne rezultate daje škola, da bi se alokacija sredstava usmjeravala upravo na kvalitet prije svega.

Poboljšanje kvaliteta je moguće samo ako se uspostavi tzv. interna povratna sprega, i to takva koja trajno pokazuje šta se pozitivno a šta negativno zbiva u obrazovnom procesu i kakav je krajnji rezultat. Istina, treba uvažiti činjenicu da škola nije završnica u ocjenjivanju znanja i sposobnosti učenika. Pravu verifikaciju učenikovih vrijednosti nalazimo tek u nastavku školovanja ili u životu, posebno u konkretnom radu, na radnom mjestu. Zato škole uspostavljaju i tzv. eksternu povratnu informaciju da bi imale informaciju o tome koliko njihov proizvod vrijedi na tržištu znanja, umijeća i sposobnosti. Veliki je uspjeh škole kada poslodavci traže učenike i studente baš iz određenih škola, odnosno sa određenih fakulteta, ili kada svršeni učenik, odnosno student čitav svoj životni vijek s ponosom naglašava koju je školu ili fakultet završio. Dolazi vrijeme, neumoljivo i sigurno, kada će učenici moći nastavljati svoje dalje školovanje i bez prijemnih ispita ili će se diplomci bez konkursa zapošljavati u različitim firmama ako su prethodno završili školu ili fakultet sa visokim rejtingom. Upravo stvaranje visokog rejtinga i imidža škole ili fakulteta obezbeđuje permanentno praćenje vlastitog rada i razvoja.

Postavljanju i interne i eksterne povratne sprege prethodi najprije precizno utvrđivanje šta škola kao insitucija mora uraditi da bi se postigao očekivani rezultat, dakle, nužno je precizno programirati, odnosno izabrati specifičnosti i definisati ciljeve škole.

Međutim, mora se ići korak dalje, te usavršiti ciljeve učenja koji će precizirati šta svakodnevno moraju uraditi i učenik i nastavnik, pa i roditelj i svi drugi akteri vaspitno-obrazovnog procesa u školi, porodici i izvan njih.

Prema tome, vrednovanje škola može djelovati kao sistem samo ako polazi od planiranja i programiranja, dakle utvrđivanja konkretnih ciljeva i ako ima ugrađene mehanizme za ažurno praćenje i kontrolu ostvarivanja ciljeva. Vrednovanje škola tako ustrojava školu kao svrsishodno organizovanu instituciju (sistem sa ciljnom organizacijom).

Dakle, savremena organizacija škole ustrojena je sljedećim fazama jedinstvenog obrazovnog ciklusa:

- istraživanje i definisanje obrazovnih potreba,
- planiranje i programiranje obrazovnog procesa,
- realizacija programa,
- praćenje ostvarivanja programa,
- vrednovanje rezultata i rejting učenika, nastavnika i škole,
- promocija i publikovanje rezultata učenika, nastavnika i škole.

2. CILJEVI ŠKOLE

Pod ciljevima škole podrazumijevamo konkretno definisane sve zajedničke aktivnosti učenika, nastavnika, rukovodećeg tima, pomoćno-tehničkih i drugih službi i saradnju škole sa okruženjem, prvenstveno sa roditeljima, kulturnim i socijalnim institucijama, privrednim firmama, sportskim i drugim organizacijama.

U tu svrhu, rukovodeća ekipa škole je u koordinaciji sa svim članovima Nastavničkog vijeća i stručnih službi koji izrađuju program pod nazivom *Ciljevi škole*. Svaka se aktivnost konkretizuje i precizno se definišu ciljevi. Pažljivi planeri moraju obuhvatiti sve komponente i elemente škole, utvrditi njihove kapacitete, međusobnu povezanost, njihovu snagu i način funkcionisanja, kao i instrumente za praćenje djelovanja svakog elementa, dakle uspostaviti povratnu spregu (samokontrolu), jer se tako povećava spoznajna moć škole tj. škola postaje „svjesna“ svoga djelovanja, osigurava se njena prilagođenost i ona dobija osobine stabilnog sistema. Dovoljno je na primjer, da samo neki od elemenata škole ne ostvaruje pravovremeno i kvalitetno svoje funkcije (recimo sekretar, pedagog, neki nastavnik) pa da nastanu problemi. Ako o tome škola nema pravovremenu povratnu informaciju, nije sposobna da sprečava negativne procese, prema tome ni da ostvaruje postavljene ciljeve iako ima tu namjenu. Zbog toga nastupaju deformacije i trpi škola kao cjelina.

Posebni dio ovog poglavlja jeste: filozofija i ciljevi škole.

Na ovo pitanje škole do sada nijesu imale potrebe da odgovaraju. Sve je propisivala država. Zato je predviđenom reformom obrazovanja omogućeno da se smjelije otvaraju prostori za vlastite inovativne prodore, mijenjajući prevaziđenu filozofiju i ciljeve vaspitanja i obrazovanja u pravcu prihvatanja neizbježnog životnog i radnog, dakle društvenog prostora i trenutka.

3. ŠKOLA I OKRUŽENJE

Škola kao aktivni otvoreni sistem vrši razmjenu sa svojim okruženjem. U stvari, iz okruženja sistem dobija ulazne elemente, a okruženju vraća svoje izlazne elemente.

Kako se okruženje škole mijenja vrtoglavom brzinom, granice između škole, kao sistema, i njenog okruženja postaju sve slabije i ruše se visoki bedemi kojim su još uvijek opasane obrazovne institucije. Istina, to ide teško i sporo, ali zato sigurno i neumoljivo. Veliki je problem u tome što škole slabo poznaju svoje okruženje i rijetko ga prate, a još rjeđe proučavaju.

Prema tome, potpuno „otvaranje“ moći će uspješno učiniti samo one škole koje budu sposobne selektivno primati promjenjive ulazne elemente iz spoljnog svijeta, ali i svojim izlaznim elementima uticati na promjene okruženja. To je u stvari organizacija sa visokim stepenom funkcionalnosti.

Mijenjanje ne znači improvizaciju. Mijenjanje zahtijeva visok stepen unutrašnje organizovanosti, izvrsnu tehnologiju rada, dobru tehničku opremljenost, a iznad svega veoma sposobne i adaptabilne kadrove.

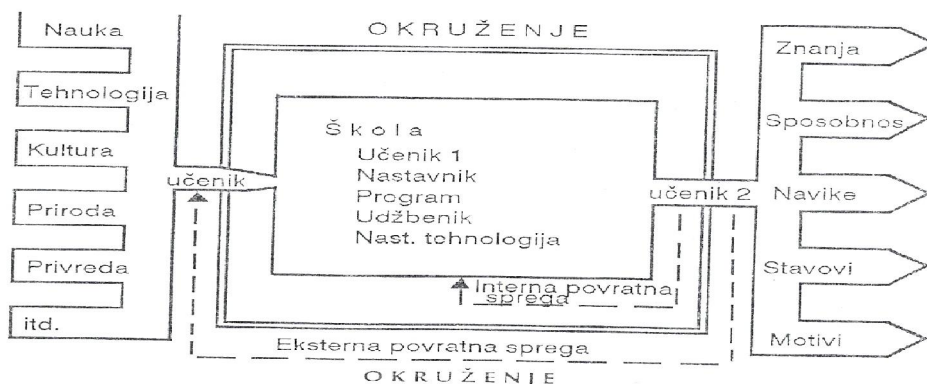
Dakle, traži se odgovor na pitanje kako školu organizaciono postaviti da bude sposobna za trajne interakcije, da postane dinamičan i potpuno otvoren sistem povezan sa naukom, tehnologijom, kulturom, privredom, drugim obrazovnim organizacijama, društvom, roditeljima i drugim građanima, ukratko - sa okruženjem.

Otvoravanje škole prema svojoj sredini može katkada imati i negativne posljedice, prvenstveno ako su veze labave, a ne zasnivaju se na stvarnim i obostranim interesima. Naročito se valja čuvati formalizma, koji je često rezultat pomodarstva ili dnevne politike.

Reformskom kriticom „škola po mjeri djeteta“ mora se konačno razbiti shvatanje „o školi po mjeri države“ i dokazati da obrazovanje treba u sebi da sadrži i futurološke karakteristike, da je ono valjano tek onda ako je istovremeno izraz društva, ali i njegova kritika, ako među svoje vaspitanike unosi vizionarstvo i duh stvaralaštva. Dakle, interakcijom sa svijetom treba izgraditi veoma fleksibilnu školu, sposobnu za aktivno i trajno mijenjanje, ali i uvijek osjetljivu i otpornu prema snižavanju njenih vaspitnih i obrazovnih kriterijuma.

Mijenjanje škole prema potrebama razvoja iziskuje da se neki obrazovni sadržaji i oblici, ili čak neka škola, moraju privremeno ili i trajno gasiti dok se za drugim obrazovnim sadržajima ili čak i školom javlja potreba. Međutim, moramo istaći da škole najčešće nijesu uvijek dovoljno spremne za tako brze i duboke promjene u oblicima i sadržajima obrazovanja. Doduše, postoji i druga zakonitost po kojoj ipak jedna škola teško nestaje, ali još teže nastaje, jer treba ponekad i čitava decenija, pa i duže, da ona dobije svoju pravu fizionomiju.

Slika 1



4. ŠKOLSKA ORGANIZACIJA U FUNKCIJI PROMJENA

Nova filozofija i strategija obrazovanja izražava se u obliku četiri fundamentalna cilja (Žak Delor ih naziva stubovima znanja):

- naučiti sticati znanja (učiti učiti);
- naučiti raditi i zaraditi (učenje za rad);
- naučiti živjeti (učenje za postojanje);
- naučiti živjeti zajedno (učenje za zajednički život).

Naučiti sticati znanja podrazumijeva kombinaciju tradicionalnih i novih metoda učenja. To i nadalje zahtijeva klasično uvježbavanje, memorisanje kao uslov asocijativnog pamćenja, pa je štetno suzbijati tradicionalne metode kako se to pomodarski nameće. Ali u vremenu naglih promjena, najezde informacija i njihove brze medijske razmjene, učenike moramo osposobljavati da i savremene informacione sisteme i računarske mašine samostalno uspješno koriste. Bez njih se neće moći uključivati u stvarni život. Posebno je značajno da nastavnik osposobi učenike da samostalno traže izvore informacija, da ih umiju selektirati i u realnom životu primjenjivati. To znači da učionica treba da postane mjesto dijaloga, otkrića, da omogući razmah učeničkih stvaralačkih potencijala koji su neograničeni.

Naučiti raditi, odnosno obrazovanje za rad ne može se svoditi samo na profesionalnu obuku, niti samo na proučavanje teorije i prakse. Razumljivo je da je i jedno i drugo važno, ali sintagma naučiti raditi poprima šire i novo značenje. Ovde više nije riječ o čistim fizičkim poslovima, već prvenstveno o složenim intelektualnim.

Šta to novo mora preduzeti nastavnik da bi učenike naučio da rade, zarade (kada postanu odrasli) i štede (racionalno troše)? Naučiti raditi znači prvenstveno sistematski

rješavati postavljene zadatke, umjeti primjenjivati znanja individualno i timski i u tim aktivnostima uspješno komunicirati sa okruženjem i sa što manje konflikata. Kruna ovog principa je u svjesnom prihvatanju odgovornosti za kvalitet, dinamiku i racionalnost - odgovornosti, dakle, za njihov rezultat.

Naučiti živjeti je princip koji je lansirao Edgar For. U izvještaju Evropske Komisije za obrazovanje, ovo načelo figurira kao učenje za postojanje. Bez obzira ne terminološku neujednačenost, princip naučiti živjeti zauzima vodeće mjesto. Učenje za postojanje - ističe Žak Delor - usmjereno je na razvoj sopstvene ličnosti i njene sposobnosti da djeluje sve samostalnije. Posebno je značajno da se ličnost osposobi za življenje pri brzim promjenama, u burnim vremenima i da u svemu tome sačuva mentalnu i fizičku snagu i duševnu harmoniju, te da ne poklekne pred konfliktima, već da se osposobi za razumijevanje svijeta koji ga okružuje i da se u njemu ponaša kao dostojanstven, uspravan, hrabar i odgovoran učesnik.

Naučiti živjeti zajedno – u današnjem svijetu je zahtjev koji predstavlja granicu između rata i mira, između kooperacije i katastrofe, naročito među različitim etničkim grupama. Naučiti živjeti sa drugima nije problem samo u nacionalno miješanim, već i u nacionalno čistim sredinama, jer učenici potiču iz različitih socijalnih, političkih i kulturnih okruženja i u sebi nose pečate tih sredina. Sve to podrazumijeva da u vaspitanju razvijamo saradnju, otvorenost i kritičnost nasuprot isključivosti, zagriženosti, odbojnosti, netrpeljivosti i neprijateljstvu.

5. STUBOVI VASPITANJA U FUNKCIJI PROMJENA

Ostvarivanje navedena četiri globalna cilja vaspitanja nije moguće samo njihovim deklarativnim prihvatanjem, već se nastavnik (pod uslovom da ga društvo stimuliše) za realizaciju tih ciljeva mora svjesno i opredijeliti i temeljno pripremiti.

Da bismo ove tvrdnje i dokazali, obrazložit ćemo razloge iz kojih se jasno sagledava za kakve promjene se mora pripremiti nastavnik, njegova škola, kao i institucije za stručno usavršavanje, da bi uspjeli odgovoriti izazovima.

Možemo ih nazvati područjima koja zahtijevaju promjene u vaspitanju i obrazovanju, prvenstveno u institucijama (škole, fakulteti i dr.). Najznačajnija su sljedeća:

- ljudska raznolikost (svaka jedinka je različita);
- inteligencija i kreativnost (dvije nezavisne dimenzije);
- integralno obrazovanje (interdisciplinarno znanje);
- funkcionalno obrazovanje (funkcionalno znanje);
- evaluacija (rejting i vrednovanje);
- evropska dimenzija (multikulturalizam, bilingvizam);
- metode i tehnike (razred, seminar, istraživanja, otkrića);
- nastavnik-učenik (njihovi međusobni odnosi).

Ljudska različitost pokazuje da je filozofija i pedagogija krute homogenizacije i impersonalizacije ličnosti na izmaku našeg vijeka potpuno propala. Ljudi se ne mogu klasirati, selekcionisati samo kvantitativno, već treba uvidjeti svo bogatstvo i kompleksnost ličnosti, razlikovati ih kvalitetno jedne od drugih. Svaka nasilna homogenizacija jedinki i svako stapanje njihovo pod isti nazivnik u mišljenjima, željama, afinitetima, strastima, te svaka pedagogija koja to podržava je nehumana.

Postavlja se pitanje: Hoće li naša škola uistinu omogućiti formiranje slobodnih ljudi talentovanih i odgovornih, otvorenih prema progresu i ljudskom napretku, oslobođena dogmi, sposobna da zajedničkim snagama gradi budućnost u kojoj će svako imati pravo na vlastitu ličnost, kao i na mogućnost da bude srećan?

To pretpostavlja uvođenje novih metoda koje oslobađaju učenika uloge običnog izvršioca kako bi se osigurale funkcije refleksije, kreacije i slično. Dakle, živjeti, učiti i raditi ne znači više samo izvršavati, već prvenstveno angažovati specijalne sposobnosti ljudskog bića, a to dalje znači razmišljati, kreirati, rješavati probleme prema višestrukim kriterijumima.

Kreativnost i inteligencija kao dvije nezavisne dimenzije.

Kreativne sposobnosti se mogu razvijati kod djece u sljedećim područjima značajnim za stvaralaštvo: koncentracija, opažanje, pamćenje, asocijacije, metafizičke sposobnosti upotrebe analogije i snaga apstrakcije, zaključivanje, sposobnosti generalizacije, a posebno je moguć razvoj subjektivnih kvaliteta kao što su motivacija, sposobnost uključivanja u poduhvat i to strasno i sa entuzijazmom, itd.

Motivacija za uspjeh podiže intenzitet iskorišćavanja vlastitih intelektualnih potencijala. Intelektualna revolucija rezultat je racionalnih i emocionalnih ljudskih potencijala. Sve to pokazuje da je socio-psihološka komponenta u formiranju nastavnika jednako važna kao i pedagoška.

Integralne nauke upozoravaju na potrebu osposobljavanja obrazovnog sistema, škola i nastavnika za nove trendove u obrazovanju iz integralnih nauka, o čemu se kod nas tek površno raspravlja. Rastuća diferencijacija nauke vodi ka dezorijentaciji moderne misli. Problemi su ozbiljni:

- obrazovanje u osnovnoj i srednjoj školi, kao i na univerzitetu previše atomizira nauku;
- nastavnici (osim učitelja) su pretežno orijentisani na jednu disciplinu;
- školska organizacija je orijentisana na predmetnu nastavu;
- malo je nastavnika koji mogu biti interdisciplinarni predavači;
- individualni nastavnički rad suprotan je interdisciplinarnom mišljenju;
- stručni kontakti između nastavnika različitih disciplina su slabi, itd.

Sve to zahtijeva i istraživanje ovog fenomena, posebno pripremanje nastavnika za interdisciplinarni rad.

Funkcionalno obrazovanje je imperativ našeg vremena. Problem je u tome što naš nastavnik nije osposobljen za funkcionalno obrazovanje, pa se nameću pitanja kako ga dopunski obrazovati za funkcije:

- razvijanja sposobnosti učenika da upotrijebe znanje;
- razvijanja sposobnosti da upotrijebe znanja iz jednog u drugom području (transfer znanja);
- osposobljavanja učenika da primjenom znanja savlađuju probleme, posebno u nepredviđenim uslovima i u vlastitoj okolini (sposobnost prilagođavanja);
- osposobljavanje učenika da, pomoću stečenih znanja, razvijaju stvaralačko mišljenje, kreiraju.

Evaluacija (rejting i vrednovanje) je jedna od najznačajnijih komponenti i uvedena je u skoro sve evropske škole i na sve univezitate. Cilj evaluacije jeste dijagnostifikovanje problema učenika, nastavnika i škole u cjelini, radi permanentnog uklanjanja negativnih i podsticanja i stimulisanja pozitivnih vaspitno-obrazovnih procesa. Za konstruktivnu obrazovnu politiku značajno je kakve vaspitno-obrazovne rezultate škola daje da bi se finansijska sredstva usmjeravala prvenstveno na kvalitet. Nužno je zato uspostaviti i internu i eksternu povratnu spregu. U svemu tome nastavnik će imati odlučujuću ulogu. Nesumnjivo, praćenje, vrednovanje - i metodološki i tehnički - veoma je složeno i od

nastavnika traži znanje, kreativnost i dodatni napor da bi mogao upravljati razvojem učenika.

Evropska dimenzija u obrazovanju je skoro novo područje za nastavnike. To je pitanje ne samo kompatibilnosti naše škole sa evropskom, već se postavlja i pitanje evropskog kulturnog identiteta naše zemlje i osposobljavanje omladine da prihvata kulturni pluralizam, dakle multikulturalizam, multilingvizam. Sve to postavlja pred nastavnike nove zadatke:

- osposobljavanje učenika za život sa drugim narodima;
- osposobljavanje omladine za život u demokratskim društvima, za toleranciju i koegzistenciju među ljudima;
- pružanje pomoći učenicima da shvate složenost kultura i načina života u Evropi;
- osposobljavanje učenika da shvataju migracione procese i da ne progone već da prihvataju i takve promjene;
- uvođenje učenika u građansko obrazovanje;
- vaspitanje učenika za mir u Evropi i drugo.

Metode i tehnike vaspitanja i obrazovanja u narednom vremenu doživjeće velike promjene. Veoma agresivnom i prodornom informacionom tehnologijom polako ali sigurno dobijamo i „školu u stanu“. Pomoću kompjutera i televizijskog ekrana učenik može iz svoje radne sobe proučavati i lekciju i učitelja. No, ni tu se prodor obrazovne tehnologije neće zaustaviti - njen razvoj ide i dalje u različitim i za sada nesagledivim oblicima i pravcima.

Nastavnik nadalje mora shvatiti da škola nije jedino mjesto vaspitanja, već da i izvan nje postoji „škola života i rada“ koju pohađaju svi njegovi učenici.

Promjene u metodama i tehnikama obrazovanja idu u četiri pravca:

- prema individualnom i grupnom radu sa učenicima;
- ka uvođenju informacionih i drugih mas-medija;
- prema kooperaciji i kolaboraciji školskog i vanškolskog vaspitanja i obrazovanja;
- ka mijenjanju odnosa između nastavnika i učenika.

Odnos nastavnik-učenik je diskutabilno pitanje. Najprije treba da upozorimo da polemike učenik „subjekt-objekt“ odnosno „učenik u centru“ ili „nastavnik u centru“ treba da napustimo, jer se one iznose u „crno-bijeloj“ tehnici i više štete nego što koriste odnosima učenik-nastavnik. Česti napadi na školu i nastavnička vijeća kao glavne krivce za neuspjeh učenika imaju društveno negativne posljedice: niti učenik postaje akter u nastavi, niti je nastavnik glavni faktor organizacije nastavnog procesa što mu po prirodi njegovog posla neposredno pripada.

Dejvid Maknamara tvrdi da „nastava i učenje treba da imaju nastavnika u centru, jer nastavnik više zna od svojih učenika - odgovoran je za njihov uspjeh“. To je suprotno koncepciji Plaudena po kojoj je u „srcu procesa“ obrazovanja učenik. Međutim, činjenica je da autoritarizam u školi treba da se što prije napusti, jer strog nastavnik, koji zahtijeva od djece da se angažuju u nervno iscrpljujućem učenju, često u sterilnoj školi, više usporava nego što pomaže razvoj djece jer tako blokira njihove kreativne sposobnosti.

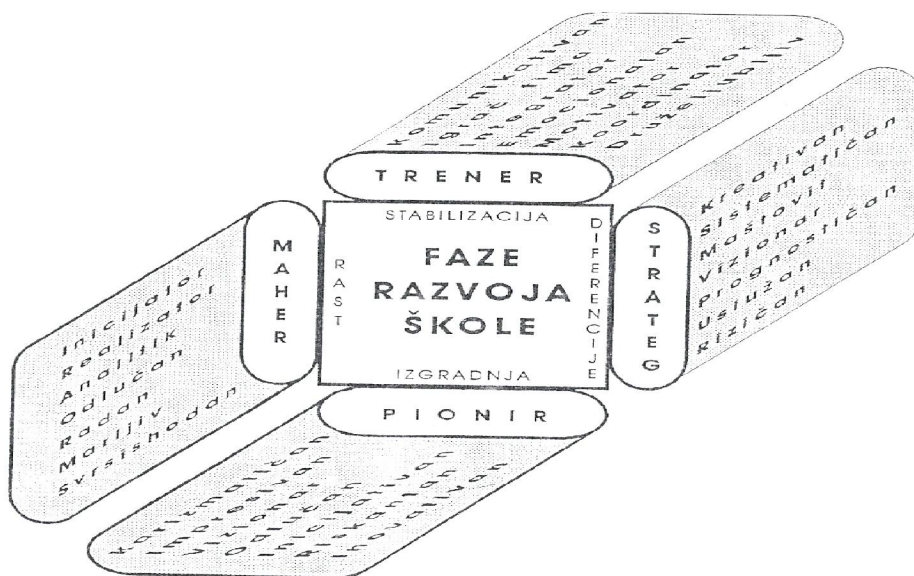
Nisu rijetki slučajevi da učenici, zbog nadmenosti i nerazumijevanja nastavnika, njegove pretjerane strogosti i sličnog ponašanja, gube povjerenje u vlastite snage, zaostaju u napredovanju, pa i napuštaju obrazovni proces. Život je kasnije najčešće pokazao da je takav odnos bio pogrešan i štetan.

Registar inovacija, kao na primjer promjene nastavnog plana i programa, udžbenika, učila i drugog, traže takođe stručno usavršavanje, dopunsko obrazovanje ili

prekvalifikacije. Registar promjena je širi od ovih koje smo naveli. Ali i on je dovoljno ilustrativan da pokaže kako se sasvim jasno nazire novi profil nastavnika sa znatno izmjenjenim stručnim performansama.

Priprema nastavnika za promjene u pedagoškom radu zahtijeva da se izrade takvi programi koji će ih osposobiti:

- za individualni i grupni rad i istinsko razumijevanje i uvažavanje učeničkih različitosti;
- za metode razvoja kreativnih funkcija učenika;
- za obrazovanje iz integralnih nauka za interdisciplinarnost;
- za osposobljavanje učenika da primjenjuju znanja (a ne samo da ih memorišu);
- da putem svih predmeta uporedo njeguju i nacionalnu kulturu i multikulturalizam, posebno evropsku dimenziju civilizacije;
- da osvajaju novu nastavnu tehnologiju;
- da osvajaju nove metode i tehnike evaluacije;
- da stalno inoviraju vlastita znanja i da sami budu inovativni.



Slika 2. Vilotijević - Vrednovanje pedagoškog rada škole

6. PRIPREMA NASTAVNIKA ZA PROMJENE

Da bi nastavnik mogao uticati na mijenjanje svojih učenika, najpre mora doživjeti i ostvariti vlastitu transformaciju.

Prvi uslov za bilo kakve promjene u obrazovnom sistemu, posebno u školama i na fakultetima, jeste osposobljavanje nastavnika da upoznaju projekte promjena, da ih svjesno prihvate kao svoje zadatke, te da se za njihovu realizaciju temeljito stručno pripreme. Najprije je znači nužno mijenjati nastavnike kako bi oni mogli mijenjati metode i tehnike svoga rada.

Nastavnik mora da postane aktivni kreator promjena da bi ih mogao prihvatiti kao svoje, pa tako i stvaralački provoditi.

Naš aktuelni nastavnik ima solidno bazično i stručno znanje koje, putem različitih sadržaja i oblika, omogućuje bržu prekvalifikaciju i dokvalifikaciju. Ali prosvjetni radnici se nerado odlučuju za prekvalifikaciju i kada jednom ovladaju nekom strukom, to smatraju doživotnim opredjeljenjem. Međutim, naše vrijeme pokazuje da u nekim profesijama postoji hiperprodukcija stručnjaka, da neka zanimanja zastarijevaju i odumiru, a postoje i ekonomski razlozi, migracije, često i lična potreba da se profesija mijenja. Prema tome, prekvalifikacija kao fenomen našeg vremena, sve će se više javljati u nastavničkom pozivu.

Mnogi, možda najčešći problemi, moći će se riješiti različitim oblicima stručnog usavršavanja. Stručno usavršavanje zahtijeva dakle visok nivo organizacije nastave, odlične realizatore, primjerene metode, dobro odabran didaktički materijal (literaturu, audiovizuelna sredstva) ugodan ambijent.

Isto tako, u pripremi tečajeva, seminara ili predavanja treba obezbjediti vrijedne pisane materijale koji se poštom šalju polaznicima ranije i koji uvode slušaoce u suštinu problema, dobro ih informišu o sadržaju seminara držeći ih stalno u situaciji maksimalne aktivisanosti. Ali stručno usavršavanje ne ostvaruje se samo na seminaru, ono traje i izvan njega, dakle, u samom procesu rada. Zato seminari ili drugi oblici usavršavanja uspjevaju tek onda kada nastavnika trajno angažuju.

Međutim, nastavnik u „novoj školi“ mora postati istraživač ako želi ostvariti nove zadatke u obrazovanju. On više neće biti samo realizator propisanih nastavnih planova i programa, već mora da istražuje potrebe za obrazovanjem, planira ih i programira, zajedno sa učenicima ostvaruje, prati ih, analizira, uređuje i ocjenjuje, a cjelokupan taj proces, u stvari, predstavlja istraživanje.

Sve ono vrijedno što u procesima nastave i obrazovanja ispitaju i stvore nastavnici u školama treba da nađe odgovarajuće recenzente i mjesto za objavljivanje. Na taj način istraživački rad nastavnika dobija svoju novu dimenziju, postaje svojina svih, pobuđuje nova istraživanja i animira intelektualne potencijale koji su među nastavnicima već danas označeni.

7. NOVI PROFIL NASTAVNIKA

Novi profil nastavnika će se po svojem sociološko-etičkom, pedagoško-psihološkom, didaktičko-metodičkom i tehnološko-tehničkom obrazovanju i opredjeljenju razlikovati od nastavnika kakvog imamo danas.

Zapravo, pred nama je nastavnik organizator, koji svoje učenike ne drži samo u školskoj učionici, nego ih upućuje i na druge izvore znanja, u život, u rad, u svakidašnju praksu da bi ih ponovo vraćao u školu. Dakle, pred nama je nastavnik informatičar, praktičar i teoretičar, koji je dijelom u informacionim sistemima a dijelom u živoj praksi.

Istina, nastavnikova obaveza da posmatra i prati učenika, da ga bodri i da mu pomaže u razvoju i napredovanju stara je koliko i škola i zato je razumljivo da su pedagoška i psihološka teorija i praksa dale dosta vrijednih i konkretnih uputstava za praktičnu akciju.

Veoma značajna funkcija nastavnika je da povezuje nastavu sa životom.

Pedagoškoj je teoriji i praksi zadatak da doprinose sveopštem obrazovanju društva i prihvatanju inovacije. To dakako ne znači da se možemo nihilistički odnositi prema pedagoškom nasljeđu. Naprotiv, ono što se u praksi potvrdilo kao korisno treba i dalje da bude predmet interesovanja.

Dakle, na temeljima napredne pedagoško-psihološke, didaktičko-metodičke, sociološke, ekonomske i druge teorije i prakse, treba da se gradi i razvija nova koncepcija obrazovanja i usavršavanja nastavnika.

ZAKLJUČAK

Prosvjetni radnici spadaju u najobrazovaniji dio društva. Oni su relativno dobro upućeni u uzroke i karakter dubokih promjena koje se dešavaju u našem društvu. Te promjene se zakonito odražavaju na sistem, koncepciju i praksu vaspitanja i obrazovanja.

Da bi škole i prosvjetni radnici mogli uspješno da vrše svoju ulogu u skladu sa zahtjevima vremena, oblast vaspitanja i obrazovanja mora da na korektan način bude uređena zakonom i drugim propisima, jer mi hoćemo pravnu državu da bi se osigurala materijalna i druga sigurnost škola i radnika u njima. Sveobuhvatna društvena kriza kroz koju sada prolazimo će svakako proći. Obezbijediće se savremeni nastavni planovi i programi, više sredstava za poboljšavanje materijalnog položaja škola i zaposlenih u njima ali, radni entuzijazam, ljubav prema pozivu, iskonska težnja i potreba za stvaralaštvom, ljubav prema djeci, potreba razgaranja njihovih stvaralačkih potencijala i jačanje životnog optimizma su vrijednosti koje se ne mogu ni propisati ni adekvatno platiti, ali se mogu cijieniti, poštovati i njegovati.

Prosvjetni radnici su ljudi opredjeljeni za istraživanje istine i za prenošenje i razvijanje istraživačke radoznalosti i principijelnosti na djecu i omladinu. Oni dobro znaju da se strategija našeg razvoja mora temeljiti na unošenju svjetskih standarda proizvodnje, rada i poslovanja, ali i obrazovanja i da u svemu tome oni imaju nezamjenljivu ulogu.

Uvažavajući drevnu misao da „Ko hoće da zna put do mora, nek traži rijeku za saputnika“, mi možemo za nas da zaključimo da oni koji hoće da nađu puteve bržeg i stabilnijeg razvoja, moraju imati vaspitanje i obrazovanje za saputnika.

LITERATURA

1. Prof. Dr. Milan Ratković - *Zašto se mijenja nastavnička profesija*
2. Lazar Manojlović - *Kako postati i biti uspješan*
3. Prof. Dr. Mladen Vilotijević - *Vrednovanje pedagoškog rada škole*
4. *Direktor škole* - Časopis za organizovanje i vođenje škole
5. *Ekonomika škole* - Časopis za organizaciju, opšte administrativno i finansijsko poslovanje u školama.

(Rad je u potpunosti rađen bez konsultacija sa mentorom, zbog čega ima ovu metodološku dimenziju...) Doc.dr Ranko Šljivić

MODUL: PLANIRANJE I ODLUČIVANJE

DIREKTOR I SARADNJA SA LOKALNOM ZAJEDNICOM

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Borislav Mićković

**OŠ „Dušan Bojović“
Nikšić
2007.**

UVODNE NAPOMENE

Osnovna škola, kao temelj obrazovnog sistema društva, mora imati vaspitno-obrazovne sadržaje koji će biti garancija uspješnog razvoja viših obrazovnih sistema i kvaliteta ukupnog društvenog života. Krupne promjene koje su se posljednjih godina desile kod nas u svim sferama života, neminovno zahtijevaju korjenite promjene i u vaspitno-obrazovnom sistemu. Koliko će te promjene uspjeti, uveliko zavisi od poslova rukovođenja u školama. Prema tome, posao direktora kao rukovodioca škole mora se shvatiti kao jedan od ključnih segmenata reforme školstva.

Da bi odgovorio zahtjevima reforme školstva, direktor škole mora biti izuzetno stručna i sposobna ličnost. Stručnošću i ubjedljivošću u uspjeh reformi, on mora djelovati na svoje saradnike, nastavnike, učenike, kao i na šire okruženje - lokalnu zajednicu. Ovo tim prije što i u unutar samog kolektiva i u širem okruženju, postoji ne mali procenat onih koji se protive bilo kakvim promjenama.

Nema reforme niti dobre škole koju vodi loš direktor, makar svi ostali uslovi bili zadovoljeni, dok škola koja ima dobrog (stručnog i sposobnog) direktora i u skromnim uslovima može postići dobre rezultate.

Da bi bio u toku savremenih društvenih promjena i da bi mogao uspješno voditi promjene u obrazovanju, direktor mora kontinuirano raditi na ličnom usavršavanju i osposobljavanju. Osposobljavanje direktora za nove zadatke na sprovođenju reforme obrazovanja predviđeno je *Knjigom promjena* i *Opštim zakonom o vaspitanju i obrazovanju*.

Uloga direktora se mijenja i u pogledu saradnje sa lokalnom zajednicom, a decentralizacijom sistema obrazovanja bitno se mijenja i učešće lokalne zajednice u obrazovnom procesu. Lokalna zajednica preko svojih predstavnika u Školskom odboru i Savjeta roditelja direktno učestvuje u kreiranju vaspitno-obrazovne politike škole, dok direktor mora biti glavni inicijator i pokretač novih ideja i programa.

Otuda je jedna od veoma bitnih komponenti sveukupnog rada direktora i saradnja sa lokalnom zajednicom.

1. DIREKTOR ŠKOLE KAO MODERNI MENADŽER

1.1. ULOGA I ZADACI SAVREMENOG DIREKTORA

Savremeno društvo svoju strategiju razvoja zasniva na visoko obrazovanom stanovništvu koje je garancija ekonomskog, kulturnog i sveukupnog napretka. Na takav stepen razvoja, između ostalih, veoma bitno utiče savremena naučna disciplina – **menadžment**, koja se definiše kao nauka, proces i profesija. Menadžment je zapravo složeni način upravljanja i sistem vlasti, odnosno grupa ljudi koja posjeduje ovlašćenja da upravlja poslovima i ljudima. Menadžmentom se bave menadžeri.

Jedna od definicija menadžera je da je to „čovjek koji upravlja poslovima preko drugih ljudi“. S obzirom na ulogu, zadatke, potrebne osobine, znanja i sposobnosti, direktor škole predstavlja tip modernog menadžera.

Direktor škole kao moderni menadžer upravlja poslovima i razvojem škole kao organizacione cjeline i zadužen je i odgovoran za postizanje planiranih ciljeva. Može se reći da se poslovi koje on obavlja svode na osnovnih pet procesa: *planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu*.

Kroz navedene procese od početnog planiranja, preko organizacije, odabiranja kadrova, rukovođenja i kontrole, direktor ostvaruje ciljeve vaspitno - obrazovnog procesa u

školi. S obzirom da direktor obavlja veoma složene poslove i zadatke, njegova uloga je višestruka.

Literatura obično tretira sljedećih pet uloga menadžera, odnosno direktora škole: *integrator, komunikator, vođa, donosilac odluka, kreator atmosfere*.

S obzirom na specifičnosti svakodnevnih poslova u školi, pojedince, stručne organe i službe koje ih obavljaju, uloga direktora kao integratora je veoma važna. Neophodna je svakodnevna koordinacija rada svih učesnika pojedinačno, stručnih aktiva, odjeljenjskih vijeća, stručnih organa, tehničke i administrativne službe. Od koordinacije i povezivanja svih činilaca koji učestvuju u svakodnevnom radu škole, zavisice umnogome i uspješnost tog rada.

Po prirodi poslova, direktor škole svakodnevno prima veliki broj informacija, bilo unutar same ustanove, bilo spolja. Na njemu je da vrši odabir tih informacija i da ih usmjerava i distribuira prema članovima kolektiva, čime ostvaruje ulogu komunikatora.

Pošto je direktor po svojoj funkciji prvi čovjek ustanove, on rukovodi ljudima i poslovima, pa je samim tim i vođa. On rješava razne probleme i konflikte i daje određene zadatke u cilju efikasnog vođenja svakodnevnih poslova.

U toku obavljanja svojih poslova direktor je ovlašćen da donosi veliki broj odluka. Te odluke su veoma raznovrsne, od onih o podjeli pojedinih zaduženja, formiranja radnih grupa i timova, nagrađivanja pojedinaca ili grupa, pohvala, prijema radnika u radni odnos, disciplinskih mjera itd. Sve te odluke, prije svega, moraju biti zasnovane na zakonskim ovlašćenjima koja ima direktor, pravovremene, pravedne i svrsishodne.

Direktor ima i ulogu da kreira atmosferu u kolektivu. Svaki uspjeh se mora istaći, a po mogućnosti i nagraditi. I učenici i radnici moraju biti stimulisani za postizanje boljih rezultata rada. Isto kao što je bitno da istakne ili nagradi uspješne, direktor mora pronaći pogodno vrijeme ili način da pokrene ili zainteresuje one koji su manje zainteresovani ili izbjegavaju svoje obaveze. Sve u svemu, atmosfera mora biti radna i takmičarska, a sam direktor mora zračiti optimizmom i radnom energijom.

Sve ove uloge od direktora zahtijevaju da svojim radnim, ljudskim i drugim pozitivnim osobinama bude uzor „potčinjenima“. Sve navedene uloge su povezane, dopunjuju se međusobno i zahtijevaju od direktora puno angažovanje na ispunjavanju svojih obaveza i radnih zadataka.

Od valjanog ispunjavanja svih ovih uloga zavisi da li će direktor biti uspješan u svom radu, a samim tim i škola kojom rukovodi. A da bi bio uspješan direktor mora posjedovati određene osobine, znanja i sposobnosti.

1.2. OSOBINE DIREKTORA

Uspješan direktor mora posjedovati određene osobine, znanja i sposobnosti. Dok su osobine karakteristike koje posjeduje ili ne posjeduje pojedinac, znanja i sposobnosti se stiču učenjem, stalnim usavršavanjem i praktičnim iskustvom. Radno angažovanje pomaže čovjeku da razvija određene sposobnosti, kako bi bio uspješan u svom poslu.

Posao direktora je izuzetno složen, naporan i zahtijeva od njega da posjeduje određene osobine koje mu pomažu u radu, a samim tim zahtijeva i sticanje autoriteta među saradnicima i ostalim članovima kolektiva.

Veoma je veliki broj osobina koje su bitne za uspješnog direktora, pa će ovdje biti navedene samo neke od njih.

Dobar i uspješan direktor, prema većini teoretičara, treba da bude: *vrijedan, inteligentan, pošten, ambiciozan, energičan, fleksibilan, maštovit, optimista, hrabar, jaka i stabilna ličnost i sl.*

Dobar direktor treba da bude vrijedan i radan. Samo izuzetno radan, precizan i odgovoran direktor, može svojim primjerom služiti kao pozitivan uzor svojim saradnicima i „potčinjenima“ i kreirati radnu atmosferu.

Uspješan direktor mora posjedovati određeni stepen inteligencije. Samo inteligentan čovjek može u određenim konfliktnim situacijama doći do blagovremenog i dobrog rješenja. Inteligencija se ne stiče radom i učenjem. Nju čovjek prirodno posjeduje i ona je jedan od preduslova za sticanje određenih znanja i sposobnosti.

Dobar direktor mora da bude izuzetno pošten. Samo izuzetno pošten čovjek može donositi pravične odluke. Za iste rezultate moraju biti i iste odgovarajuće nagrade i obratno, za iste propuste, iste sankcije. Na korektan način se moraju davati određeni zadaci, a isto tako i vrednovati. U suprotnom dolazi do konfliktnih situacija i narušavanja međuljudskih odnosa.

Samo ambiciozan čovjek može biti uspješan direktor. On se ne smije zadovoljiti postignutim, već mora stalno raditi na ličnom usavršavanju i napredovanju, što se odražava na uspješnost njegovog rada i rada škole u cjelini.

Da bi bio uspješan, direktor mora biti energičan. Mora odlučno i energično rješavati probleme. Ne smije se povlačiti i odlagati ih. Takođe mora biti energičan u insistiranju na ispunjavanju zadataka od strane onih kojima su povjereni.

Direktor mora biti fleksibilna ličnost, mora svoje ponašanje prilagođavati datim situacijama. On ne smije kruto prilaziti konfliktima, jer onda rizikuje da napravi greške i donese pogrešne odluke, što problem ne rješava, već ga komplikuje.

Direktor treba da bude i optimista. Mora vjerovati u svoje sposobnosti i pozitivno rješavanje problema. Samo direktor optimista može ići naprijed i iznalaziti odgovarajuća rješenja.

Uspješan direktor mora biti i hrabra ličnost. Ne smije pokleknuti pred teškim problemima, već se hrabro hvatati sa njima u koštac. Mora na sebe preuzimati rizik mogućih posljedica, pa čak i pogrešnih odluka.

Samo jaka i stabilna ličnost može biti uspješan direktor. Mora uživati ugled kako u školi, tako i u lokalnoj zajednici. Mora ulivati povjerenje onima kojima rukovodi, onima koji su „iznad“ njega, a naročito onima sa kojima saraduje.

Postoji još dosta osobina koje direktor treba da posjeduje. No ako bi posjedovao sve pomenute, onda bi to bila idealna ličnost. Kako ne postoji idealna ličnost, to je dovoljno da direktor, da bi bio uspješan, posjeduje većinu navedenih osobina.

1.3. ZNANJA I SPOSOBNOSTI DIREKTORA

Da bi bio uspješan u svom poslu, direktor mora posjedovati određena znanja i sposobnosti. Za razliku od osobina koje čovjek uglavnom prirodno posjeduje, znanja i sposobnosti se stiču obrazovanjem, usavršavanjem i praktičnim radom. Određen fond znanja iz različitih oblasti je osnovni preduslov za obavljanje direktorske funkcije.

Mada je teško definisati koja sve znanja direktor mora posjedovati, globalno gledano to su: *tehnička znanja, znanja iz oblasti društvenih nauka i koncepcijska znanja.*

Za razliku od direktora preduzeća i proizvodnih organizacija, koji moraju posjedovati određena specijalistička tehnička znanja, direktor škole prije svega mora posjedovati određeni stepen informatičkih znanja i znanja iz oblasti društvenih nauka. U savremenom dobu je uz pomoć informatičke tehnike lakše doći do određениh rezultata u svim oblastima, pa prema tome i u vaspitno-obrazovnom procesu. Upotrebom kompjutera izbjegava se glomazna papirologija, štedi vrijeme i mnogo lakše i efikasnije dolazi do potrebnih rezultata. U tom pravcu je u toku opremanje naših škola savremenom informatičkom opremom, čija je primjena neophodan preduslov za brži i kvalitetniji razvoj našeg obrazovnog sistema.

Znanja iz društvenih nauka direktoru su neophodna radi uspostavljanja odnosa i komuniciranja među pojedincima i grupama ljudi u obavljanju njihovih zadataka. U školi su to prije svega znanja iz oblasti pedagogije i psihologije. Direktor mora biti dobar pedagog. To je jedan od bitnih preduslova da bi uspješno usmjeravao i vodio vaspitno-obrazovni proces. Da bi uspješno vodio i usmjeravao komunikaciju među pojedincima i rješavao konfliktne situacije, direktor mora imati određena znanja iz psihologije. Samo takva znanja omogućavaju pravilan pristup problemima sagledavanjem njihove suštine, kao i njihovo uspješno rješavanje.

Koncepcijska znanja omogućavaju direktoru da analizira ukupnu organizaciju škole koja se sastoji od manjih cjelina i pojedinaca i njihovu međusobnu povezanost. Konkretno, mora se analizirati škola kao organizacija učenika, stručnih aktiva, odjeljskih vijeća, upravnih organa, tehničkih i administrativnih službi. Na osnovu valjane analize donose se odgovarajuća koncepcijska rješenja bez kojih se ne može zamisliti vođenje ukupnog radnog procesa.

Posjedovanje navedenih znanja je preduslov za izvršavanje uloga planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole, kao osnovnih radnih procesa koje obavlja direktor.

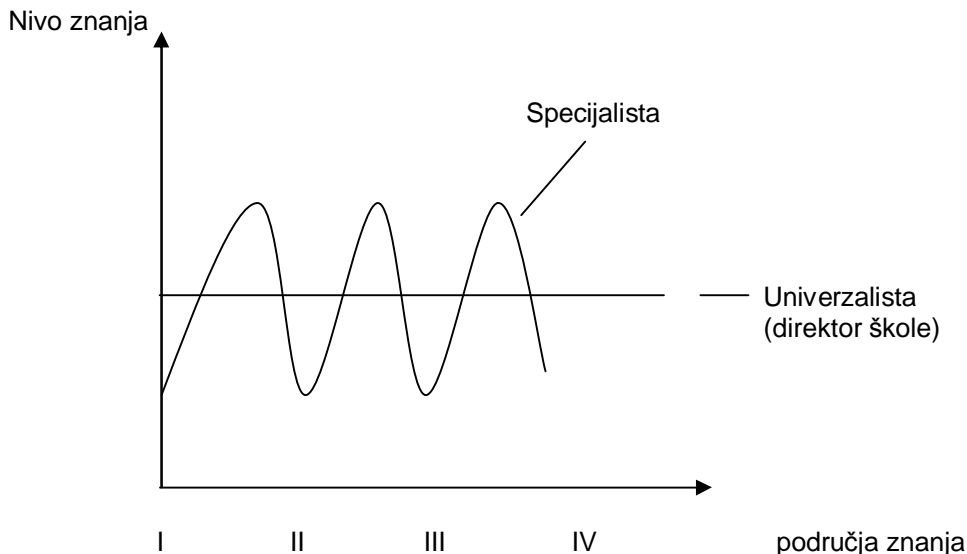
Pored navedenih osnovnih znanja, prema naučnoj teoriji direktor treba da posjeduje veoma širok spektar znanja iz različitih oblasti, kao što su: *tehnika, informatika, organizacija, upravljanje, planiranje, finansije, marketing, psihologija, kadrovi, pravo itd.*

Bez obzira u kojoj se djelatnosti nalazi menadžer, odnosno direktor, veoma se često srijeće sa problemima za čije su rješavanje potrebna navedena znanja.

Problemi tehničke prirode su obično vezani za inženjerske i proizvodne poslove, ali se javljaju i u drugim oblastima.

Informatika je naučna disciplina bez koje se danas ne može zamisliti rješavanje složenih poslova iz bilo koje oblasti. Za korišćenje informatičke tehnike neophodan je određeni nivo znanja iz te oblasti.

Znanja iz organizacije, planiranja i upravljanja su osnovna znanja koja treba da posjeduje jedan direktor – menadžer, a koja mu omogućavaju rješavanje svakodnevnih zadataka u bilo kojoj oblasti, pa i školstvu.



Takođe je danas, u savremenom životu, nezamisliv rad bilo kojeg direktora-menadžera bez osnovnih znanja iz oblasti marketinga. Svaku novu ideju i svaki novi

program u bilo kojoj oblasti, pa i u školi, poželjno je marketinški propratiti ako se želi postići određeni efekat.

Za rad modernog menadžera – direktora takođe je potreban određeni nivo znanja iz ekonomije i prava, što važi i za direktora škole.

Za direktora škole je od posebne važnosti posjedovanje znanja iz psihologije. Ovo tim prije što se on nalazi na čelu vaspitno-obrazovne ustanove gdje se radi sa djecom i školskim osobljem, pa se u njegovom radu svakodnevno moraju koristiti znanja iz te oblasti.

U svakom slučaju, da bi uspješno obavljao svoju funkciju i pratio razvoj društva u naučnim, kulturnim, sportskim i drugim oblastima, direktor mora biti univerzalna ličnost.

Često se postavlja pitanje da li direktor-menadžer treba da bude (prethodna šema) univerzalista ili specijalista, ili i jedno i drugo. Što se tiče direktora škole, skoro je nemoguće da bude specijalista za sve oblasti koje su predmet rada u školi, pa je prihvatljivije da bude univerzalista, odnosno da posjeduje zavidan nivo znanja iz svih oblasti rada škole.

U svakom slučaju, savremeni direktor može biti uspješan ako posjeduje širok dijapazon znanja i široku kulturu i obrazovanje. No, koliko god posjedovao visok nivo znanja, svakodnevnih promjena, inovacije i razvoj društva od direktora zahtijevaju stalno usavršavanje i sticanje novih.

Pored znanja koja se stiču obrazovanjem, usavršavanjem, ili praktičnim radom, direktor mora da posjeduje i određene sposobnosti. Sposobnosti su obično odraz njegove ličnosti i one se nadograđuju i razvijaju obrazovanjem i praktičnim radom.

Da bi bio uspješan, svaki direktor generalno bi trebalo da, kao osnovne posjeduje:

- upravljačke sposobnosti, organizacione, rukovodilačke i liderske sposobnosti.

Upravljačke sposobnosti omogućavaju direktoru da upravlja pojedincima, službama, grupama i procesima, kao i školom u cjelini.

Organizatorske sposobnosti su neophodne da bi se uspješno organizovali resursi sa kojima raspolaže.

Rukovodilačke sposobnosti pomažu direktoru da uspješno komunicira sa ljudima, da koordinira njihov rad, da ga usmjerava i vodi ka efikasnom izvršavanju postavljenih zadataka.

Liderske sposobnosti mu služe da uspješno vodi ljude, da ih pomaže svojim ličnim primjerom i da bude pokretač novih ideja i promjena u radu škole. Sposobnosti koje posjeduje, direktor će primjenjivati zavisno od situacije i datih potreba.

Pored ovih osnovnih, postoji čitav niz dodatnih sposobnosti koje su takođe bitne za svakog direktora koji želi da bude uspješan. Smatra se da su najbitnije: vizionarska sposobnost, sposobnost predviđanja, komuniciranja, inicijative, retorička sposobnost, sposobnost razlikovanja važnog od nevažnog, analitička, dijagnostička sposobnost i sposobnost prilagođavanja novim situacijama.

Dobar direktor treba da bude vizionar. Mora imati viziju budućeg razvoja škole i mora predviđati buduće poteze i radnje koje će mu poslužiti za budući rad i razvoj škole.

Sposobnost komuniciranja omogućava uspostavljanje dobrih odnosa direktora sa svojim saradnicima i ostalim članovima kolektiva, kako bi uspješno objasnio predviđene ciljeve i zadatke. Mora imati dobru komunikaciju i sa sredinom u kojoj se nalazi škola.

Direktor mora biti inicijator mnogih radnji i mnogih ideja iz oblasti vaspitno-obrazovnog procesa, kulturno - zabavnog života škole i sl.

Direktor mora biti dobar govornik. Trebalo bi da umije da objasni svoje stavove i ciljeve. Mora da zna da ubijedi ljude i da ih pridobije za ostvarivanje ciljeva koje je predvidio. Mora biti jasan i ubjedljiv bez upotrebe fraza koje nemaju konkretno značenje. Nije bitno samo šta se kaže, već i kako se kaže.

Bitna sposobnost direktora je da umije da izabere i odvoji ono što je bitno od onog nebitnog. Mora da uoči ono što je najvažnije i da ga prioritetno rješava. Manje važne stvari i probleme odlaže za kasnije ili ih prenosi svojim saradnicima da ih oni rješavaju.

Kao dobar analitičar i dijagnostičar, direktor treba da zna da analizira postavljene zadatke i probleme i da ih što bolje ocijeni, što mu pomaže da ih uspješno rješava.

Direktor mora da zna da se prilagođava novonastalim situacijama. Mora na vrijeme da ih uoči i da ih brzo i efikasno analizira.

Sve navedene sposobnosti i znanja su povezani i dopunjavaju se. Lakše je usvajati nova znanja ako se posjeduju određene sposobnosti, a isto tako sposobnosti se razvijaju usvajanjem novih znanja.

1.4. DIREKTOR ŠKOLE KAO LIDER

Liderstvo predstavlja sposobnost čovjeka – lidera da vodi ljude, da ih navede da ga slijede i da rade ono što on predlaže. Lideri ili vođe postoje u svim oblastima života (sportu, politici, kulturi, biznisu, školstvu itd.). Svuda postoje ljudi koji se ne zadovoljavaju postojećim, već teže ka mnogo boljem. Da bi lider – direktor bio dobar vođa, mora posjedovati niz sposobnosti, mora biti dobar psiholog, komunikator, analitičar, kako bi ubijedio ljude u svoje ideje.

Nauka o menadžmentu obično poznaje više tipova lidera - harizmatiski, tradicionalni, situacioni, formalni ili birokratski i funkcionalni.

Kod harizmatiskog lidera, uticaj i sposobnosti vođe proističu iz njegove ličnosti. To je snažna ličnost koja posjeduje određenu moć - „harizmu“ kojom ostvaruje svoj uticaj na ljude.

Tradicionalni lider svoju poziciju stiče nasljeđem. To su ljudi koji rođenjem nasljeđuju određene titule (kraljevi, vjerske vođe i sl.).

Situacioni lider je, kako i sam naziv kaže, čovjek koji u određenoj situaciji prihvata ulogu vođe. Da bi bio uspješan mora se naći u pravo vrijeme na pravom mjestu.

Formalni ili birokratski lider je čovjek čija uloga lidera proističe iz položaja i mjesta na kome se nalazi. Sama pozicija mu obezbjeđuje ulogu vođe. To su razne vrste rukovodilaca u raznim oblastima djelovanja. Sam položaj na osnovu kojeg stiče poziciju lidera ne mora da znači da će biti i uspješan vođa.

Funkcionalni lider je čovjek koji poziciju stiče sopstvenim radom i sposobnostima. On je prinuđen da se prilagođava uslovima i situaciji u kojoj djeluje i da svojim radom pronalazi najbolja rješenja. Ovaj tip vođe najbolje odgovara direktoru škole. Direktor škole se mora prilagođavati mogućnostima i potrebama onih na koje djeluje.

U odnosu na načine na koje lideri obavljaju vođenje, najčešća su tri stila - autokratski, participativni (demokratski) i slobodni – „laisser fair“.

Kod autokratskog stila vođenja, lider sam donosi odluke. Ne konsultuje druge, a samim tim i ne uvažava njihovo mišljenje. Takvim načinom vođenja guše se inicijative drugih koje mogu biti korisne. Samim tim se smanjuje produktivnost rada i uspješnost rješavanja određenog problema. Podređeni mora da sluša i radi.

Participativni stil vođenja je suprotan autokratskom. Kod ovog stila lider uvažava mišljenje drugih. Ne sputava njihove ideje, već konsultuje radnike i saradnike i na osnovu toga donosi odluke, što pozitivno djeluje na postizanje postavljenih ciljeva. To je stil upravljanja zajedno sa ljudima, za razliku od direktnog upravljanja ljudima.

Kod slobodnog - „laisser fair“ stila, radnici imaju punu slobodu. To je stil gdje se dozvoljava da „svako radi šta hoće“. Ovaj stil može da bude dobar za one organizacije gdje rade visokokvalifikovani i odgovorni ljudi kao što su naučni instituti gdje ljudi mogu da upravljaju svojim djelovanjem i gdje ne postoji opasnost od zloupotrebe takve situacije.

Direktoru škole je najbliži participativni stil vođenja. Škola je ustanova u kojoj su neophodne nove ideje i nove kreacije učenika, nastavnika, stručnih saradnika, do direktora. Nastavni proces zahtijeva nove ideje i kreacije od njegovih direktnih realizatora. Uloga direktora je da ih pravilno podržava i usmjerava. Sve dobre ideje i kreacije treba prihvatiti i podržati, istaći, a po mogućnosti i nagraditi. Uostalom, u školi postoji niz slobodnih aktivnosti gdje učenici sa nastavnicima imaju slobodu kreacije i realizacije novih programa.

Ne postoje škole gdje se striktno primjenjuje samo jedan od stilova vođenja, niti pak direktor koji striktno upražnjava samo jedan od navedenih stilova. U nekim slučajevima neophodno je upotrijebiti autokratski i obrnuto, u drugim participativni, a ponekad i slobodni. Rješenje je kombinovanje sva tri stila i prilagođavanje situaciji u kojoj se djeluje.

No ipak, dobar direktor – lider mora poštovati jedan broj pravila koja ga preporučuju kao uspješnog. Dobar direktor – lider je direktor koji:

- ima viziju i sposoban je da je prenese na druge i da ona bude prihvaćena od njih;
- školu smatra kao zajednicu koju čine svi koji u njoj uče i rade i u kojoj su svi ravnopravni;
- donosi odluke timski i uvažava mišljenja koja mogu doprinijeti uspjehu u radu;
- uvažava i predstavlja učenike i sve zaposlene u školi;
- ima sposobnost i moć za kreiranje novih ideja i sprovođenje odluka;
- upravlja procesima a ne ljudima;
- teži da se usavršava i stiče nova znanja da bi bio timski i demokratski lider i znanja koja će mu omogućiti da bude ekspert u svom poslu;
- prihvata dijalog o idejama i programima koje kreiraju učenici i zaposleni u školi;
- ima na umu da se svi sistemi opiru promjenama i shodno tome djeluje.

2. LOKALNA ZAJEDNICA

2.1. POJAM LOKALNE ZAJEDNICE

Lokalna zajednica je osnovna teritorijalna i samoupravna organizacija. Osnovna jedinica lokalne zajednice je opština. U sastav opštine ulaze mjesne zajednice kao najniži oblici teritorijalne samouprave.

U lokalnoj zajednici građani zadovoljavaju većinu svojih životnih potreba. Oni se tu rađaju, rastu, školuju i rade. U njoj provode svoj radni i životni vijek. Lokalna zajednica je mjesto gdje se ostvaruju lični interesi građana, ali i kolektivni i društveni. Otud je razumljiv interes građana da imaju bogatiju i savremeniju lokalnu zajednicu. U tom cilju lokalna zajednica nastoji da u skladu sa svojim pravima i mogućnostima omogući što bolje kulturne, obrazovne, zdravstvene i druge uslove života svojih građana. Takvu lokalnu zajednicu građani osjećaju kao dio sebe.

2.2. LOKALNA ZAJEDNICA U KNJIZI PROMJENA

U dosadašnjem sistemu obrazovanja veza između škole i lokalne zajednice je bila simbolična. Saradnja lokalne zajednice sa školom sastojala se uglavnom u tome što su roditelji preko roditeljskih sastanaka informisani o uspjehu učenika, a sasvim površno o ostalim problemima škole. Nijesu imali mogućnosti da učestvuju u kreiranju vaspitno-obrazovne politike škole, pa je samim tim njihovo interesovanje za njen rad bilo neznatno.

Sistem školstva je bio centralizovan, pa su skoro sve funkcije i nadležnosti obrazovnih institucija bile usmjerene prema republičkim organima vlasti. Od osnivanja preko upravljanja, finansiranja, kontrole rada, vrednovanja kvaliteta rada, sve je bilo u nadležnosti državnih organa vlasti.

Knjiga promjena - kao dokument nove strategije razvoja obrazovanja i Zakon o obrazovanju i vaspitanju su u velikoj mjeri decentralizovali obrazovni sistem.

Lokalna zajednica i škola se vide kao partneri gdje svako u skladu sa svojim kompetencijama preuzima dio obaveza i odgovornosti. Ugrađenim principima decentralizacije izmijenjene su pozicije u koncepciji vaspitno-obrazovnog sistema. Lokalna zajednica dobija na značaju. Decentralizacijom se postiže veća demokratizacija odnosa. Povećava se učešće lokalne zajednice, građana, roditelja, profesionalnih udruženja, NVO-a i drugih organizacija u svim pitanjima koja se tiču rada škole.

Lokalna zajednica preko svojih predstavnika u Školskom odboru direktno paricipira u upravljanju školom i donošenju najvažnijih odluka iz domena njenog rada. Školski, odnosno Upravni odbor, upravlja školom, odnosno predškolskom ustanovom. U Školskom, odnosno Upravnom odboru su predstavnici roditelja, opštine, učenika, socijalnih partnera.

„Školski, odnosno Upravni odbor ustanove čine: dva predstavnika roditelja, jedan predstavnik opštine, dva predstavnika učenika, odnosno polaznika i dva predstavnika socijalnih partnera...

Školski, odnosno Upravni odbor ustanove:

- bira i razrješava direktora;
- usvaja program razvoja;
- usvaja godišnji plan rada i izvještaj o njegovoj realizaciji (ostvarivanju);
- razmatra programe i rezultate vannastavnih aktivnosti;
- obavlja i druge poslove u skladu sa Zakonom...“⁵

Radi organizovanog ostvarivanja interesa roditelja, na nivou škole se organizuje Savjet roditelja, koji aktivno učestvuje u radu i životu škole. Savjet roditelja je konsultativno, odnosno savjetodavno tijelo.

„Savjet roditelja:

- bira predstavnike roditelja u Školski, odnosno Upravni odbor;
- daje mišljenje o kandidatima za izbor direktora ustanove;
- daje mišljenje o prijedlogu godišnjeg rada ustanove;
- razmatra izvještaj o radu ustanove;
- razmatra prigovore roditelja i učenika u vezi sa vaspitno-obrazovnim radom...“⁶

Savjet roditelja organizuje niz drugih aktivnosti, kao što su angažovanje i učešće u kulturno-zabavnom životu škole, učestvuje u akcijama solidarnosti, rješavanju socijalnih problema djece, organizaciji ljetovanja i zimovanja djece, organizaciji ekskurzija itd.

Savjet roditelja ne može učestvovati u pitanjima koja se tiču izvođenja nastavnog plana i programa, stručnosti nastavnika i stručnih saradnika i sl.

Predviđeno je da u kreiranju jednog dijela Godišnjeg plana i programa škole (izborna nastava) učestvuje i lokalna zajednica, tako što će taj dio ona planirati zajedno sa školom. Taj dio programa biće vezan za specifičnosti sredine u kojoj se škola nalazi. To bi, recimo, za primorje bile djelatnosti vezane za turizam, pomorsku privredu, a za seoske škole poljoprivreda itd.

Novim Zakonom o obrazovanju i vaspitanju predviđeno je da lokalna zajednica – opština može biti i osnivač javnih ustanova koje se bave obrazovno-vaspitanom djelatnošću, kao i učešće opštine u finansiranju njihove djelatnosti.

⁵ Opšti zakon o obrazovanju i vaspitanju, Sl. list RCG br. 64, Podgorica, 2002.

⁶ Isto

3. DIREKTOR I SARADNJA SA LOKALNOM ZAJEDNICOM

S obzirom da ovo poglavlje sadrži izlaganje na osnovu teorijskog dijela i iz sopstvenog iskustva, neophodno je navesti nekoliko uvodnih napomena, kako bi se bolje shvatio dio izlaganja koje se odnosi na iskustvo vezano za temu saradnje sa lokalnom zajednicom.

Osnovna škola „Dušan Bojović“ u Župi Nikšičkoj nalazi se u Mjesnoj zajednici koja broji oko 5000 stanovnika. Udaljena je od Nikšića oko 15 km. Školu ove godine pohađa nešto preko 400 učenika. Znači, ona po broju učenika spada u srednje škole, odnosno u veće škole na seoskom području. Broj zaposlenih se kreće od 45 do 50 lica.

Od 1996. godine u školi su pored redovnih aktivnosti realizovana tri značajna investiciona projekta. Prvi projekat na rekonstrukciji krova škole i uređenju školskog sportskog poligona i drugih radova u vrijednosti približno 500000,00DM realizovan je tokom kalendarske 2001. godine. U sklopu tog projekta škola je dobila opremljenu kompjutersku učionicu sa Internetom. Većina sredstava obezbijedena je od preduzeća, privatnih preduzetnika i građana lokalne zajednice.

Drugi projekat na uređenju učionica i ugradnji PVC bravarije na čitavoj školi, u vrijednosti preko 50000,00€ realizovan je 2002. godine, a lokalna zajednica je u projektu učestvovala sa 40% sredstava.

Treći projekat - dogradnja dvije prostorije u potkrovlju škole i opremanje škole novim namještajem, učilima i nastavnim sredstvima realizovan je 2004. god. Projekat su zajedno realizovali američka fondacija CHF, Ministarstvo prosvjete i nauke i lokalna zajednica.

O ovom projektu će biti riječi detaljnije. U izlaganju, pored praktičnog dijela realizacije projekta, pokušaću se ukazati na teorijske komponente koje su „same po sebi“ primijenjene, a koje se odnose na rad direktora škole – menadžera i lidera.

Imajući u vidu radni prostor kojim je škola raspolagala u odnosu na potrebe škole, javio se nedostatak. To je bio povod da se rodi ideja dogradnje dvije prostorije u potkrovlju škole i stvori vizija novog prostora i boljih uslova za rad. Potrebe nove reformisane škole su zahtijevale nabavku novih učila, opreme i namještaja. Znači, ideja se sastojala u dogradnji novog radnog prostora i nabavci novih učila, opreme i namještaja. Dalje je bilo potrebno razraditi program realizacije, od početne ideje do delegiranja projekta i pridobijanja podrške u školi, od upravnih stručnih organa škole, lokalne zajednice i pronalaženja mnogih partnera u izradi projekta.

U tom cilju ideja je deligirana na stručnim organima škole: odjeljenskim vijećima, Nastavničkom vijeću i saradnicima. Dobijena je podrška i ideja je počela da živi. Zatim je ideja delegirana na Školskom odboru u kome se nalaze i predstavnici lokalne zajednice, gdje je takođe dobila podršku. To je bio korak naprijed ka njenoj realizaciji.

Pošto je u tom vremenu na teritoriji lokalne zajednice djelovala američka organizacija CHF, koja je inače podržavala takve i slične programe, tako je odlučeno da se ona delegira kod te fondacije, lokalne zajednice i Ministarstva prosvjete i nauke.

Na Zboru građana Mjesne zajednice koji je razmatrao više projekata koje su delegirali mještani i udruženja, predstavljen je i naš projekat. On je dobio prednost u odnosu na ostale. Na tom sastanku osnovan je i Odbor za realizaciju projekta.

Mjesna zajednica ga je kao prioritetan projekat delegirala kod fondacije CHF. Pred komisijom CHF-a direktor je branio projekat izlaganjem njegove opravdanosti i održivosti. Projekat je prihvaćen zajedno sa još devet projekata od ukupno 50 delegiranih na nivou Republike.

Od Ministarstva prosvjete i nauke dobijeno je odobrenje za realizaciju projekta i obećana finansijska pomoć. Nakon ovog moglo se pristupiti izradi projektne dokumentacije.

Stručna služba lokalne zajednice uradila je građevinski projekat bez naknade, a od nadležnih ustanova dobijene su potrebne saglasnosti, takođe bez naknade. Privredne organizacije, preduzeća, privatni preduzetnici i pojedinci su pomogli realizaciju projekta u materijalu, novčanim sredstvima i ličnim radom. Projekat je realizovan. Škola je dobila dvije nove prostorije. U jednoj je smještena školska biblioteka sa čitaonicom, a druga služi kao učionica odjeljenja prvog razreda koje od ove godine radi po novom programu. U dvjema učionicama u kojima su se do tada nalazile biblioteka i učenici prvog razreda, oformljene su dvije specijalizovane učionice – kabineti. Škola je dobila kompletno novi namještaj, nova učila i opremu. Od pojave do realizacije projekta bilo je potrebno nešto manje od godinu dana.

U toku svih ovih aktivnosti primjenjivane su „same po sebi“ kroz djelovanje mnoge teorijske komponente. Kao prvo, na osnovu potreba javila se *ideja* o ovakvom projektu i stvorena je njegova *vizija*. Valjalo je ostvariti *komunikaciju* sa velikim brojem pojedinaca, organa i institucija. U svi tim kontaktima trebalo je odgovarajućom *retorikom* izlagati potrebu, opravdanost i održivost zacrtanog projekta.

Moralo se raspolagati valjanim argumentima (potreba za namjenskim prostorijama, za novim namještajem, učilima i opremom, za formiranjem specijalizovanih učionica i sl.).

Morao se *isplanirati* redosljed poteza i metoda djelovanja. Neophodno je bilo nastupati *ubjedljivo* kako bi ljudi prihvatili projekat i učestvovali u realizaciji. Takođe se morala iskazati ogromna *upornost i hrabrost*. Često se nailazilo na negativne reakcije poput onih „Ministarstvo je nadležno“, „Ministarstvo je dužno“ i sl. Glavni nosilac svih aktivnosti morala je biti škola, odnosno direktor škole.

Morao je i direktor više puta biti *fleksibilan* i *prilagođavati* se stavovima sagovornika i novim situacijama. Za čitavo vrijeme trajanja *realizacije* projekta morala se ispoljavati *upornost*, iako je bilo situacija koje su davale povoda da se odustane. Ipak, čitavo vrijeme postojala je čvrsta *vjera* u postizanje konačnog uspjeha.

Od prvog predstavljanja ideje ostvarivana je *saradnja* sa lokalnom zajednicom. Školski odbor, u kome se nalaze i predstavnici lokalne zajednice, jednoglasno je prihvatio ideju i odobrio rad na daljem prezentiranju i realizaciji projekta. Članovi Odbora su neposredno učestvovali u pojedinim aktivnostima. Neki od njih su lično bili donatori, a neki uticali na poznanike i rukovodioce preduzeća da bi se pomogla realizacija projekta.

Savjet roditelja je takođe podržao projekat i većina njegovih članova je učestvovala u brojnim aktivnostima. Na Zboru mjesne zajednice projekat je prihvaćen i dat mu je prioritet nad ostalim projektima.

Stručne službe lokalne zajednice uradile su tehničku dokumentaciju projekta, a nadležne ustanove dale neophodne saglasnosti za dobijanje građevinske dozvole. Prilikom radova na projektu, jedan broj organizacija (Boksiti, Onogošt, Mehantreid, Elektrodistribucija, Ramel), sa područja lokalne zajednice, kao i znatan broj privatnih preduzetnika i građana Mjesne zajednice su učestvovali u realizaciji projekta.

Na ovom primjeru se može vidjeti jedan od vidova saradnje škole i lokalne zajednice. Škola i lokalna zajednica su sve vrijeme rada na realizaciji projekta bile ravnopravni partneri. Lokalna zajednica je prepoznala svoj interes - da ima školu opremljenu potrebnim sadržajima, čime se ostvaruju bolji uslovi za školovanje njihove djece.

Škola je prepoznala lokalnu zajednicu kao važnog partnera i tako se prema njoj odnosila. Sa njom je ravnopravno razmatrala, proučavala, analizirala i preduzimala čitav niz radnji i zajednički donosila odluke.

Sve vrijeme trajanja realizacije projekta, od početne ideje, preko vizije projekta, konkretnih radnji, razgovora, zborova, prezentacija - do konačne realizacije, direktor je morao ispoljiti niz osobina, sposobnosti i znanja menadžera i lidera koje tretira naučna teorija. Ta znanja su na kraju dala pozitivan rezultat. Taj konačni cilj je da su učenici,

njihovi nastavnici i svi zaposleni dobili jednu od modernijih i savremeno opremljenih škola, ne samo u lokalnoj zajednici, već i u širem okruženju. Takvi uslovi rada su garancija lakše i stručnije primjene novih nastavnih procesa i metoda rada koje predviđa reforma obrazovanja. Sve ukupno će rezultirati boljim uspjehom učenika.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA

Izbjegavajući da se izlažu detalji, kao što su vrijeme održavanja zborova građana, broj učesnika na zborovima, broj i vrijeme sastanaka Odbora za realizaciju projekta, broj zahtjeva prema organima lokalne zajednice i mogućim sponzorima, lični kontakti sa mnoštvom ljudi iz raznih institucija i preduzeća, visina sredstava koja su uložili, ukratko su iznešene osnovne radnje koje su bile potrebne za realizaciju projekta, a u koje su se uklopile mnoge teorijske komponente.

Cilj je bio da se ukaže na mogućnost realizacije jednog takvog projekta u veoma teškim uslovima, kao pozitivan primjer saradnje lokalne zajednice i škole.

LITERATURA

1. Anti, L.: Razvoj društvenih djelatnosti, Ekonomski institut, Zagreb, 1981.
2. Dunderović, R.: Psihologija menadžmenta, FAM, Novi Sad, 1980.
3. Grinberg, DŽ., Baron, R.A.: Ponašanje u organizacijama – Razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
4. Ilić, M.: Lokalna samouprava u Jugoslaviji, Gradina, Niš, 1996.
5. Jovanović, P.: Menadžment – teorija i praksa, Junior, Beograd, 2004.
6. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
7. Kozić, R.: Sociologija obrazovanja (pedagoška sociologija), FF Niš, 1972.
8. Mandić, R.: Poznavanje sebe i upravljanje sobom, Pedagogija, br. 2, Beograd
9. Nikolić, T.: Preduzetništvo u društvenim delatnostima, Ekonomika, 7-9/91.
10. Rejk, B.; K.: Vrednosti, stavovi i promene ponašanja, Nolit, Beograd, 1978.
11. Tematski prikaz nacionalne politike za obrazovanje u Crnoj Gori, Pakt stabilnosti za Jugoistočnu Evropu, Sto 1, Radna grupa za obrazovanje, zapošljavanje, rad i socijalne poslove, Obrazovni Komitet, 2001.
12. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
13. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
14. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
15. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

PLANIRANJE KAO JEDNA OD FUNKCIJA MENADŽMENTA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Jagoda Šoškić

**OŠ „Boro Vukmirović“
Rijeka Crnojevića
2007.**

UVOD

Savremeno društvo odlikuje se težnjom ka visoko obrazovanom stanovništvu koje će mu garantovati kulturni i ekonomski prosperitet. Te svoje težnje visoko obrazovana društva realizuju velikim ulaganjem u obrazovni sistem i primjenom savremene naučne discipline - MENADŽMENTA. Menadžment u oblasti obrazovanja predstavlja upravljanje i rukovođenje institucijama obrazovnog sistema obuhvatajući sve kontinuirane upravljačke aktivnosti koje sistem prevode iz postojećeg u novo - kvalitetnije stanje. Poznati kibernetičar A.T.Lerner objašnjava upravljanje na sljedeći način: „Upravljanje je dejstvo na objekat koje poboljšava funkcionisanje ili razvoj datog objekta, a koje je izabrano iz mnoštva mogućih dejstava, na osnovu za to raspoložive informacije”.

Upravljanje je složen proces koji je sastavljen od podprocesa ili funkcija koje djeluju na sistem da bi ostvario definisane ciljeve. Direktor škole planira vaspitno-obrazovni rad u školi, bavi se inovacijama, istraživačkim radom i daje nove ideje. S obzirom na to da je i direktor dio tima, on u svom radu mora biti ne samo organizator već i koordinator, implementator, pokretač, istraživač, finišer i evaluator. Preduzimanjem niza upravljačkih aktivnosti poboljšava se i osavremenjuje vaspitno-obrazovni proces. U procesu upravljanja direktor predstavlja arhitektu koji mora imati potencijala da primijeni određene strategije i svakodnevne aktivnosti i da svojom istrajnošću vodi ustanovu ka uspješnom razvoju. Kao što kaže Tomas Karljaj: „Čovjek sa jasnim ciljem napredovaće, čak i na putu punom prepreka, a čovjek bez cilja neće daleko dospjeti čak i kad su mu svi putevi otvoreni“.

S obzirom na to da između obrazovnog sistema i njegove neposredne okoline dolazi do uzajamne reakcije i prilagođavanja, primjenjuje se strateško upravljanje (strategic management). Strateško upravljanje podrazumijeva podprocese:

- utvrđivanje i definisanje ciljeva;
- strategiju sistema;
- proces realizacije definisanih ciljeva;
- kontrolu realizacije.

Upravljanje obuhvata mnoštvo složenih aktivnosti u jednom poslovnom sistemu, koje za cilj imaju postizanje maksimalnih poslovnih rezultata.

Sa aspekta savremenog kibernetickog tumačenja proces upravljanja vaspitno-obrazovnim sistemom odlikuju sljedeće karakteristike:

1. Upravljanje školom je složen društveni proces koji odlikuju osobine samog obrazovno-vaspitnog sistema, kao i društvenog sistema u kojem se nalazi.
2. Upravljanje je bitno za razvoj i funkcionisanje školskog sistema.
3. Kontinuirano funkcionisanje obrazovnog sistema omogućava kontinuirani i dinamički proces upravljanja.
4. Veliki broj međusloženih i međupovezanih aktivnosti, čine da upravljanje obrazovnim sistemom predstavlja vrlo kompleksan proces.
5. Upravljanje obrazovnim sistemom je složen proces sa nizom podsistema i veza sa okruženjem.
6. Upravljanje obrazovnom ustanovom obuhvata njeno cjelokupno poslovanje.
7. Veliki broj naučnih metoda koristi se u rješavanju upravljačkih problema.
8. Upravljanje školskim sistemom uslovljeno je primjenom računara i informatike.

1. PROCESI UPRAVLJANJA ŠKOLOM

Menadžment u obrazovanju podrazumijeva upravljanje i rukovođenje institucijama obrazovnog sistema. Procese upravljanja školom možemo posmatrati sa dva aspekta koja ćemo razmotriti pojedinačno.

1.1. PODJELA PROCESA UPRAVLJANJA ŠKOLOM

Upravljanje školom je osnovni i složen proces i na njega utiče veliki broj raznovrsnih faktora. Taj proces je sažet od većeg broja pojedinačnih procesa upravljanja koji su prožeti međusobnim odnosima. Sam proces upravljanja školom može se podijeliti na osnovne podprocese, funkcije i faze upravljanja. To je vrlo dinamičan proces koji obuhvata niz akcija i aktivnosti koji prema unaprijed utvrđenom planu dovode do određenih ciljeva. Samo kvalitetno upravljanje školom vodi ka njenoj uspješnoj realizaciji vaspitno-obrazovnog rada.

Savremeni direktor škole koji predstavlja pedagoškog vođu ima velika ovlašćenja ali i veliku odgovornost. Prenošnjem dijela tih ovlašćenja i odgovornosti na svoje saradnike postižu se bolji rezultati a i izbjegava se „sagorijevanje“ direktora.

Direktor, kao glavni nosilac inicijativa u školi, svojim autoritetom stvara disciplinovan, kompaktan i stabilan kolektiv koji će tačno, ekonomično i u planiranom roku obaviti poslove predviđene mnogobrojnim školskim planovima. Dobar direktor mora posjedovati vizionarsku moć kako bi odabrao najbolje opcije za uspješan razvoj ustanove i da bi svojim metodičnim pristupima uskladio interese škole i ljudskih resursa u njoj. Moć odlučivanja rukovodilac sprovodi kroz dobru organizaciju svog tima i usavršavanjem svoje komunikacije sa njim. Pri procesu odlučivanja i upravljanja, jedan od bitnih faktora je motivacija zaposlenih. Pri realizaciji organizacionih ciljeva treba stalno imati u vidu socijalne i psihološke potrebe zaposlenih.

Iz mnoštva podjela opšteg procesa upravljanja, osvrnućemo se na jednu koja se najčešće koristi u upravljanju školom, a sastoji se od faza planiranja, organizovanja, kadrovanja rukovođenja i kontrole.

1.2. OSNOVNI PROCESI UPRAVLJANJA ŠKOLOM

Prema ovoj podjeli, osnovni proces upravljanja u školi dijeli se na pet osnovnih podprocesa tj. faza koje su međuslovljene i povezane u jednu cjelinu: planiranje, organizovanje, kadrovanje, vođenje i kontrolisanje.

Planiranje je osnovna faza upravljanja, od čijeg kvaliteta i realizacije zavisi ishod ostalih faza. Sastoji se od niza podprocesa, faza i aktivnosti koje predviđaju i definišu ciljeve. Proces planiranja obuhvata sve strukture u školi, kao i sve aktivnosti koje obavljaju zaposleni u njoj. Planiranje je obavezan proces u školi, kako za nastavno osoblje i službe, tako i za direktora kao vrhovnog menadžera. Planiranje kao proces realizacije budućih ciljeva često nailazi na nepredviđene okolnosti, te se stoga porazumijeva njegova fleksibilnost. Stoga je proces planiranja neprekidan i kontinuiran.

Organizovanje slijedi fazu upravljanja i obezbjeđuje realizaciju planiranih ciljeva i zadataka kroz podjelu rada, grupisanje, povezivanje i definisanje različitih vrsta poslova, kao i utvrđivanje ovlašćenja i odgovornosti pri toj realizaciji. Zbog svoje složenosti, organizovanje se odvija po unaprijed propisanim standardima, pri čemu koristi najefikasnije naučne metode. Pravilnim organizovanjem omogućena je realizacija planiranih ciljeva.

Kadrovanje podrazumijeva vođenje kadrovske politike, odnosno uključivanje ljudskih kadrova u procese planiranja i organizovanja radi izvođenja pojedinačnih poslova. U školi to podrazumijeva selekciju, odabir i zapošljavanje kvalitetnih kadrova i angažovanje na njihovom daljem usavršavanju.

Rukovođenje je usmjeravanje i koordinacija zaposlenih, kao i upravljanje njihovim aktivnostima kroz motivaciju, a radi što uspješnijeg obavljanja poslova u obrazovanju. Dobar vođa uvažava sugestije i mišljenja svojih zaposlenih, čime ih uključuje i u sam proces donošenja odluka.

Kontrola je dug i složen proces, gdje se nizom aktivnosti analiziraju i provjeravaju obavljani obrazovno-vaspitni, pedagoško-psihološki, administrativno-računovodstveni i razni tehnički planirani poslovi u školi. Kontrolom se upoređuju ostvareni i planirani rezultati i ukoliko postoje odstupanja preduzimaju se mjere za njihovo otklanjanje, pa zato možemo reći da je kontrola regulator procesa upravljanja. Pojedine faze upravljanja su povezane i međusobno uslovljene, čineći proces upravljanja školom neprekidnim.

1.3. UPRAVLJANJE RAZVOJEM ŠKOLE

Ako analiziramo probleme koji se javljaju pri upravljanju školom, konstatujemo da upravljanje školom određuje njenu budućnost. Proces upravljanja školom obuhvata niz upravljačkih akcija koje usmjeravaju i regulišu prelazak škole iz stanja u kome se nalazi u novo, kvalitetnije stanje. Upravljanje razvojem škole objašnjava nam i citat A.T.Lerner: „Upravljanje razvojem je stvaranje plana razvoja objekta i ostvarivanje tog plana. Plan razvoja živih organizama utemeljen je u nasljednoj informaciji. Plan razvoja bilo kog ekonomskog sistema je dokument u kome se nalazi informacija o dejstvima (u vidu ulaganja kapitala, reorganizacije objekta i sl.) kojima se ostvaruju zahtjevne vremenske promjene njegovih funkcija i strukture“. U procesu upravljanja (rukovođenja) školom, direktor primjenjuje neki od stilova upravljanja, kao što su instruktivni, demokratski, autokratski, stil socijalne podrške, feedback - nagrađivanje ili neku od kombinacija dva ili više navedenih stilova.

Kontinuirani proces upravljanja školom takođe je podijeljen na podprocese:

1. Planiranje je faza koja definiše ciljeve, pravce i globalnu strategiju razvoja, kao i predviđanja budućih događaja i stanja.
2. Faza realizacije predstavlja rješavanje odabrane alternative kroz proces pripreme za realizaciju i proces direktne realizacije.
3. Faza kontrole vrši upoređivanje između planiranog i realizovanog.

Svaka od navedene tri faze takođe se sastoji od procesa planiranja, realizacije i kontrole, pri čemu se te faze stalno i neprekidno ponavljaju, smjenjuju i poklapaju u pojedinim segmentima upravljanja.

2. PLANIRANJE KAO JEDNA OD FUNKCIJA MENADŽMENTA

Planiranje je najbitnija i osnovna faza upravljanja kojom se definišu određeni ciljevi. Planirani ciljevi realizuju se kroz niz složenih i dinamičkih akcija. Za planiranje možemo reći da je beskonačan proces, jer realizacija jednog plana iziskuje donošenje novog.

Ukoliko dođe do promjene spoljašnjih faktora u neposrednom okruženju ustanove, i utvrđeni plan mora podleći korekciji.

2.1. PLANIRANJE U ŠKOLI

Planiranje u školi je osnovni i primarni proces u okviru globalnog upravljanja tom ustanovom, a koji svojim smjericama određuje dalji prosperitet i razvoj. Direktor i ostali subjekti koji upravljaju školom i procesom planiranja sagledavaju moguća buduća stanja škole i metode kojima se može postići bolje stanje i efikasno poslovanje. Vremenski kontinuitet planiranja je rezultat kontinuiranog procesa upravljanja koji se odvija u kružnom procesu. Po završenom procesu kontrole i realizacije predviđenog plana, ponovo se pristupa procesu planiranja.

U školi se na osnovu planiranja donose planovi tj. dokumenti u kojima su predstavljene planske akcije koje prezentuju buduće stanje razvoja. Usljed uticaja okruženja i školski planovi moraju podlijevati dopunama i izmjenama. Kao instrument planiranja, plan podliježe preispitivanju planiranih ciljeva, pa čak i njihovoj reviziji što je vid preventivnog djelovanja da bi se izbjegle krupnije greške. Integralnost planiranja podrazumijeva da je planiranjem obuhvaćen svaki segment škole. Kontinuitet i aktuelnost školskih planova postiže se njihovim stalnim dopunama, korekcijama prethodnih planova čime se postiže njihova adaptacija novonastalim promjenama.

Na osnovu promjena nastalih u toku realizacije plana pristupa se reviziji prvobitnog plana, a po potrebi i reviziji samih ciljeva u školi. Danas, u dobu informatike, kontinuitet i prilagođavanje planova neizvodljivo je bez primjene informacionih tehnologija (računari, odgovarajući softveri...).

2.2. VRSTE PLANOVA U ŠKOLI

U školi kao obrazovno-vaspitnoj ustanovi, planiranje se odvija kroz izradu, donošenje, analizu i korigovanje odgovarajućih planova i to u kontinuitetu. U školskim planovima koji istovremeno predstavljaju školska dokumenta, definisani su ciljevi koji se namjeravaju ostvariti u određenom periodu, kao i mjere koje su instrument realizacije zadatih ciljeva i želja. Pri izradi planova koriste se rezultati analize realizacije prethodnih planova, ocjena trenutnog stanja i realnih mogućnosti ustanove, kao i analiza faktora iz okruženja koji mogu uticati na realizaciju planova.

Postupak izrade planova je vrlo složen posao, a izvodi se po ranije utvrđenoj metodologiji i kroz više faza.

Na osnovu vremenskog perioda kao kriterijuma izrade školskih planova, planovi se mogu podijeliti na: dugoročne, kratkoročne i srednjoročne planove.

1. Dugoročni planovi

Ovi planovi se prave za period od deset i više godina. Oni utvrđuju dugoročne razvojne orijentacije, dugoročne ciljeve i pravce razvoja školske ustanove. Po svom karakteru ovi planovi su opšti, kako u pogledu vremenske dinamike, tako i u pogledu razrade pojedinačnih aktivnosti. Kako su dugoročni planovi kreirani za duži vremenski interval, to ih prati velika neizvjesnost u budućnosti, pogotovo pri predviđanju naučno-tehnološkog razvoja, što uslovljava njihovu nepreciznost. Pri izradi dugoročnog plana treba zastupiti sljedeće faktore:

- razvoj nauke, tehnike i tehnologije,
- dugoročne prognoze razvoja neposredne okoline,
- dugoročnu razvojnu orijentaciju, pravce i ciljeve razvoja ustanove,
- dugoročne zadatke u oblasti primjenjenih i razvojnih istraživanja,
- dugoročnu programsku orijentaciju ustanove,

- uspjeh učenika u redovnom obrazovanju, takmičenjima i vannastavnim aktivnostima,
- primjenu savremenih dostignuća i tehnologije radi postizanja boljih rezultata rada u školi,
- obrazovanje kadrova,
- dugoročnu orijentaciju u razvoju organizacije i upravljanja,
- orijentaciju u razvoju informatike.

2. Srednjoročni planovi

Osnovni planovi razvoja škole su srednjoročni planovi razvoja ustanove koji se utvrđuju za period od četiri godine. Ovaj plan je baziran na dugoročnim ciljevima predviđenim u dugoročnim planovima, ali znatno detaljniji i precizniji. Oni sadrže konkretne mjere i aktivnosti (poduhvate i projekte) da bi se ostvarili planirani ciljevi.

Srednjoročni plan razvoja škole sadrži:

- ciljeve i zadatke u vezi sa razvojem i modernizacijom izvođenja nastave,
- način organizovanja primjenjenih i razvojnih istraživanja i korišćenje njihovih rezultata,
- ciljeve i zadatke u vezi sa poboljšanjem efikasnosti rada škole,
- ciljeve i zadatke u vezi sa obezbjeđenjem kadrova i stručnim usavršavanjem,
- ciljeve i zadatke u vezi sa stvaranjem potrebnih uslova za realizaciju nastavnih aktivnosti,
- ciljeve i zadatke za obezbjeđivanje finansijskih uslova,
- ciljeve i zadatke u pogledu poboljšanja organizacije, upravljanja i informatike,
- ciljeve i zadatke u oblasti zaštite i unapređivanja radne i životne sredine.

3. Kratkoročni planovi

Kratkoročni planovi u školskoj ustanovi ciljano definišu i obezbjeđuju odvijanje procesa rada u kratkom vremenskom intervalu. Kratkoročni planovi se prave za period od godinu dana ili za kraći period. Godišnji planovi su dijelovi srednjoročnog plana i oni obezbjeđuju realizaciju srednjoročnog plana u posmatranoj godini. Godišnji planovi su detaljno urađeni, precizno i konkretno definišu postupke, mada su strukturno skoro identični srednjoročnom planu.

Godišnji planovi se razrađuju kroz operativne planove, koji zadatke iz njih realizuju u mjesečnim ili sedmičnim intervalima.

Školske planove možemo podijeliti na ukupne i pojedinačne. *Ukupni* planovi obuhvataju sve pojedinačne planove u školi, a *pojedinačni* planovi samo jedno područje poslovanja. Ukupan plan škole čine pojedinačne vrste planova kao što su: godišnji plan škole, plan rada nastavničkog vijeća, plan rada razrednog vijeća, plan rada stručnih aktiva, plan rada direktora, plan rada pomoćnika direktora, plan rada pedagoga škole, plan rada psihologa škole, plan rada školskog odbora, plan rada savjeta roditelja, finansijski plan i plan razvoja škole.

Sadržaj pojedinih planova

U prethodnom izlaganju je navedeno da skup pojedinačnih planova, kao međusobno povezanih komponenti, sačinjava ukupan plan škole. S obzirom na to da, svaki pojedinačni plan sadrži plansku razradu i akcije u određenoj oblasti poslovanja, to ćemo se ukratko osvrnuti na svaku od njih.

Godišnji plan škole

Godišnji plan rada škole predstavlja jedan od kratkoročnih, ali i najbitnijih planova u vaspitno-obrazovnim ustanovama. Njime su određene smjernice ciljeva i akcija u školskoj ustanovi u jednogodišnjem intervalu, odnosno u jednoj školskoj godini.

Godišnji plan rada škole je zbir cjelokupnih aktivnosti škole čiji su sastavni dijelovi posebni programi i planovi.

Godišnji plan rada škole obuhvata, kao što je prethodno navedeno, cjelokupni vaspitno-obrazovni rad za sve aktivnosti, a istovremeno služi kao osnova za utvrđivanje zadataka i obaveza u realizaciji cjelokupnog rada škole.

Realnost programiranja određuju tri bitna elementa, kao što su *kadrovi, materijalni uslovi i vrijeme* potrebno za realizaciju.

Svaka škola programira svoj rad polazeći od konkretnih uslova i potreba svoje sredine i mogućnosti pedagoškog kolektiva škole, s tim da svaki program bude pedagoški svrsihodan i da osigura realizaciju aktualnih zadataka, da doprinosi bogaćenju školskog života i neprekidnom približavanju škole optimalnim rezultatima. Sve aktivnosti moraju biti kontinuirane jer se sa razvojem društva i obaveze u školi povećavaju.

Svi akteri u školi dužni su da se pridržavaju svog programa koji predstavlja sastavni dio plana tj. programa rada škole, da prate njegovu realizaciju doprinoseći obogaćivanju planiranih sadržaja, prihvatajući i one inicijative iz okruženja koje nijesu bile ponuđene u momentu izrade plana, a koje mogu poboljšati sadržaje za izradu godišnjeg plana škole:

1. Ostvareni rezultati rada u vaspitno-obrazovnom radu u prethodnoj školskoj godini.
2. Ostvareni rezultati u primjeni savremene organizacije vaspitno-obrazovnog rada.
3. Analiza rada škole u prethodnoj školskoj godini napravljena na osnovu pedagoške dokumentacije, zapisnika razrednih vijeća, zapisnika stručnih aktiva, zapisnika nastavničkog vijeća, zapisnika napravljenih uvidom prosvjetne inspekcije u rad škole, zaključaka i stavova prosvjetnih organa, uvida u vaspitno-obrazovni rad ustanove, direktora škole i stručnih organa, kao i saradnika.
4. Sagledane potrebe i interesi društvene sredine uzimaju se kao osnov za organizovanje kulturne i javne djelatnosti škole.
5. Sagledane potrebe i interesi učenika kao odlučujući faktor donošenja programa rada škole.
6. Zajednički plan i program vaspitno-obrazovnog rada u osnovnoj školi.
7. Zakon o stručnom usavršavanju nastavnika.

Godišnji plan rada škole sadrži sljedeće elemente:

1. Uvod

- 1.1. Uvodne napomene
- 1.2. Polazne osnove
- 1.3. Analiza i ocjene rada u prethodnoj školskoj godini

2. Uslovi rada

- 2.1. Objekti nastavnog rada
- 2.2. Učenici, broj i struktura
- 2.3. Kadrovi, broj i struktura
- 2.4. Uspjeh učenika u prethodnoj školskoj godini

3. Organizacija rada škole

- 3.1. Opšta organizacija
- 3.2. Fond časova
- 3.3. Podjela predmeta na nastavnike

- 3.4. Podjela razrednih starješinstava
- 3.5. Stalne komisije
- 3.6. Rukovodioci aktiva
- 3.7. Rukovodioci razrednih vijeća

4. Program dopunske, dodatne nastave i sekcija

- 4.1. Dopunska nastava
- 4.2. Dodatna nastava
- 4.3. Sekcije
- 4.4. Škola u prirodi

5. Program rada stručnih organa

- 5.1. Plan rada Nastavničkog vijeća
- 5.2. Plan rada razrednih vijeća
- 5.3. Plan rada stručnih aktiva
- 5.4. Plan rada odjeljenskog starješine

6. Program rada stručne službe

- 6.1. Plan rada pedagoško–psihološke službe
- 6.2. Plan rada pedagoga
- 6.3. Plan rada psihologa
- 6.4. Plan rada bibliotekara

7. Program rada organa rukovođenja

- 7.1. Plan rada Školskog odbora
- 7.2. Plan rada direktora škole
- 7.3. Plan rada pomoćnika direktora

8. Savjet roditelja

- 8.1. Članovi Savjeta roditelja
- 8.2. Plan rada Savjeta roditelja

9. Plan rada odjeljenskih zajednica

10. Kulturna i javna djelatnost škole

11. Plan i program usavršavanja nastavnika

Plan rada Nastavničkog vijeća

Nastavničko vijeće sačinjavaju svi nastavnici razredne nastave, predmetni nastavnici i direktor škole.

Nastavničko vijeće radi po unaprijed utvrđenim sjednicama, a po potrebi održava i vanredne sjednice.

Plan rada Nastavničkog vijeća sadrži sljedeće elemente:

- organizaciju rada škole,
- rezultate vaspitno-obrazovnog rada škole i problema na koje se u radu nailazi,
- stručno usavršavanje svojih članova, uvidom u stručno usavršavanje preko aktiva i seminara,
- pitanja saradnje sa roditeljima u cilju otklanjanja negativnih pojava učenih u vaspitanju učenika (neopravdani izostanci sa nastave, zahtjevi za davanje visokih ocjena bez argumenata, druženje u određenim krugovima i dr.,

- pružanje instrukcija i pomoći u radu stručnih tijela u školi (korelacija rada stručnih aktiva i razrednih vijeća),
- plan je sastavljen od pojedinačnih mjesečnih planova.

Plan rada razrednih vijeća

Plan rada razrednih vijeća predviđa održavanje sedam redovnih sjednica u toku školske godine i to u septembru, oktobru, novembru, januaru, aprilu, maju i junu. Po ukazanoj potrebi mogu se održati i vanredne sjednice.

Plan razrednih vijeća sadrži sljedeće elemente:

- planiranje, programiranje vaspitno-obrazovnog rada u razredu,
- planiranje nastavnog rada,
- korelacija nastavnog sadržaja,
- uključivanje učenika u dopunski vaspitno-obrazovni rad,
- analiza realizacije redovne, dopunske i dodatne nastave,
- planiranje pismenih zadataka,
- organizovanje društveno korisnog rada,
- planiranje domaćih zadataka i slobodnog vremena,
- planiranje izleta,
- organizovanje kolektiva učenika,
- izgrađivanje jedinstvenog stila nastavnika u odjeljenju,
- utvrđivanje rasporeda časova redovne, dopunske, dodatne nastave i slobodnih aktivnosti,
- društveno vaspitanje, društveno korisni i proizvodni rad,
- zaštita i unapređivanje životne sredine,
- praćenje, mjerenje i vrednovanje vaspitno-obrazovnog rada i ponašanja učenika,
- rješavanje problema u ponašanju učenika,
- zaključivanje opšteg uspjeha i vladanja učenika,
- plan se radi za svaki razred pojedinačno.

Plan rada stručnih aktiva

Plan rada stručnih aktiva realizuje se kroz sjednice čiji se broj kreće od pet planiranih u toku školske godine, pa do u nekim školama mjesečnih ili čak sedmičnih. Broj stručnih aktiva zavisi od broja odjeljenja i broja nastavnika u školi. U većim školama svaki predmet ima svoj aktiv, a u manjim školama to su tri osnovna stručna aktiva:

1. Stručni aktiv razredne nastave,
2. Stručni aktiv društveno-jezičke grupe predmeta,
3. Stručni aktiv prirodne grupe predmeta.

Plan rada stručnih aktiva sadrži osnovne elemente:

- usvajanje plana rada i izbor rukovodstva,
- usvajanje metodologije planiranja,
- dimenzionisanje programskih zadataka vaspitno-obrazovnog rada,
- utvrđivanje kriterijuma ocjenjivanja znanja učenika,
- analiza iskustva u organizovanju samostalnog rada učenika,
- primjena audio-vizuelnih sredstava i tehnike u nastavi,
- predlaganje nabavke učila i opremanje kabineta,
- držanje praktičnih predavanja uz primjenu savremenih nastavnih sredstava sa kojima škola raspolaže,
- organizovanje samostalnog rada učenika,
- metodološki pristup u organizaciji dopunske i dodatne nastave,
- utvrđivanje kriterijuma ocjenjivanja,
- praćenje pedagoške periodike i prakse.

Plan rada direktora:

- programiranje rada škole,
- pedagoško-instruktivni i savjetodavni rad,
- organizaciono-materijalni zadaci,
- analitičko-istraživački rad,
- rad u organima upravljanja i stručnim organima škole,
- saradnja sa institucijama mjesne zajednice, organima opštine na čijoj teritoriji se nalazi škola i društvene zajednice,
- rad na pedagoškoj dokumentaciji,
- rad na unapređivanju međuljudskih odnosa,
- plan se realizuje po mjesecima.

Plan rada pomoćnika direktora:

- izrada godišnjeg plana i programa škole,
- izrada rasporeda obrazovno-vaspitnog rada,
- izrada plana nabavke nastavnih sredstava,
- instruktivni rad sa nastavnicima,
- instruktivni rad sa stručnim aktivima,
- instruktivni rad sa učenicima,
- instruktivni rad sa roditeljima,
- stručno-pedagoški nadzor u redovnoj nastavi, dopunskoj i dodatnoj nastavi,
- stručni nadzor učeničkih sekcija,
- vođenje evidencije iz prethodnih zadataka,
- rad na pregledu pedagoške dokumentacije matičnih knjiga,
- rad na pripremanju sjednica stručnih organa,
- rad na istraživanju,
- rad na istraživanju metoda koje vode unapređivanju obrazovno-vaspitnog rada.

Plan rada pedagoga škole:

- planiranje, programiranje i organizovanje rada škole,
- praćenje obrazovno-vaspitnog rada u školi,
- ostvarivanje sadržaja nastavnog plana i programa,
- rad sa učenicima,
- rad sa roditeljima,
- analitičko-istraživački rad,
- učešće u pripremi i radu Nastavničkog vijeća i odjeljenskih vijeća,
- saradnja sa ustanovama van škole,
- individualno stručno usavršavanje,
- vođenje dokumentacije o radu.

Plan rada psihologa škole

Rad školskog psihologa je specifična stručna služba čiji su zadaci i funkcije:

- stalni zadaci i učešće psihologa u svim segmentima i nivoima rada škole,
- plan praćenja i analize časa,
- program profesionalne orijentacije u školi,
- program prijema učenika prvog razreda u školu,
- program analitičko-istraživačkog rada,
- inovacije projekta *Aktivna nastava*,
- psihosocijalna zaštita djece,
- učionica dobre volje.

Plan rada Školskog odbora

- Plan rada Školskog odbora kao organa upravljanja školom predviđa da Odbor:
- donosi godišnji plan rada škole i razmatra izvještaj o njegovom ostvarivanju,
 - donosi Statut škole,
 - utvrđuje organizaciju rada škole,
 - razmatra program i rezultate vannastavnih aktivnosti učenika,
 - usvaja finansijski plan i završni račun,
 - donosi poslovnik o svom radu,
 - imenuje stalne i povremene komisije,
 - razmatra opšta akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta,
 - imenuje vršioca dužnosti direktora ako se na konkursu ne izabere direktor škole,
 - bira i razrješava direktora škole, u skladu sa Zakonom,
 - odlučuje o korišćenju sredstava škole, u skladu sa Zakonom,
 - razmatra uspjeh učenika i predlaže mjere za poboljšanje uslova rada škole,
 - donosi pravila o radu škole, na prijedlog direktora,
 - stara se o obavještanju zaposlenih u školi,
 - donosi odluku o raspisivanju konkursa za izbor direktora škole,
 - odlučuje o statusnim promjenama ustanove, u skladu sa Zakonom,
 - rješava kao drugostepeni organ o pravima zaposlenih i učenika, osim o pravima o kojima odlučuju drugi organi, u skladu sa Zakonom,
 - donosi odluku o organizovanju područne ustanove, uz saglasnost Ministarstva prosvjete i nauke.

Plan rada Savjeta roditelja

Savjet roditelja se organizuje u školi radi ostvarivanja interesa roditelja. Sastanci Savjeta roditelja održavaju se po potrebi, u skladu sa ostvarivanjem plana i programa škole. Plan rada obuhvata:

- izbor predstavnika roditelja u Školski odbor,
- analizu i davanje mišljenja, po potrebi o radu direktora,
- davanje mišljenja o prijedlogu godišnjeg plana škole,
- razmatranje izvještaja o godišnjem radu škole,
- razmatranje prigovora roditelja vezano za učenje i vladanje,
- razmatranje i predlaganje mjera za poboljšanje uslova rada u školi,
- učestvovanje u rješavanju socijalnih problema djece,
- sprovođenje raznih akcija kao: solidarne, radne na uređenju školskog dvorišta, mjesta itd.,
- organizovanje i sprovođenje saradnje škole sa lokalnom zajednicom,
- povezivanje sa Udruženjem roditelja Crne Gore,
- pomoć oko estetskog i higijenskog uređenja škole,
- učešće u organizovanju i pripremanju školskih priredbi, svečanosti, izložbi i drugih kulturnih manifestacija,
- pomoć školi putem sponzora i donatora.

Finansijski plan škole

Ovaj plan je teže donijeti u školi nego u drugim sistemima, jer se škola finansira iz Budžeta. Uglavnom se izrađuje na osnovu ukupnog priliva sredstava i ukupnih troškova u prethodnoj školskoj godini obuhvatajući sljedeće elemente: novčane tokove od operativnih aktivnosti - primici iz Budžeta Republike, grantovi itd.; plaćanja, zarade, naknade i ostala primanja zaposlenih, grantovi i druga transferna plaćanja, plaćanje materijala, robe i usluga, plaćanje zakupnine, kamate i dr.; novčani tokovi od aktivnosti investiranja,

kupovine ili prodaje opreme ili postrojenja; novčani tokovi od finansijskih aktivnosti, prihodi od pozajmica, otplata pozajmica.

Razvojni plan ustanove

Plan razvoja ustanove podnosi direktor prilikom imenovanja. To je obiman plan razvoja ustanove u periodu od četiri godine čiji su osnovni elementi: retrospektiva rada škole u prethodnom četverogodišnjem periodu; program razvoja škole za naredni četvorogodišnji period koji obuhvata:

- vaspitno-obrazovni rad u školi,
- stručno usavršavanje nastavnog osoblja i osoblja stručnih službi,
- informisanje,
- održavanje objekta i infrastrukture,
- saradnja sa Ministarstvom prosvjete i nauke, mjesnom zajednicom i lokalnom upravom,
- saradnja škole sa roditeljima,
- učešće škole u ekološkim zbivanjima u okruženju,
- prava i obaveze učenika,
- rad administrativnog i tehničkog osoblja,
- organizacija dežurstava u školi i njeno obezbjeđenje van nastave.

ZAKLJUČAK

U savremenom društvu, upravljanje i rukovođenje u institucijama obrazovnog sistema predstavljaju primjenu naučne metode MENADŽMENTA, koja se sprovodi preko procesa planiranja, organizovanja, rukovođenja, kadrovanja i kontrole odnosno monitoringa i evaluacije.

Po definiciji doc.dr Ranka Šljivića, PLANIRANJE je kontinuirani (trajni) proces svjesnog i svrsishodnog određivanja aktivnosti... „potrebnih za postizanje ciljeva postavljenih na osnovu dijagnosticiranja postojećeg stanja, bilo da se primjene tipovi globalnih ili pojedinačnih planova kroz njihovu dugoročnu, srednjoročnu ili kratkoročnu realizaciju, rezultat je prelazak škole na bolji nivo. Planiranje nam pomaže da završimo ono što smo započeli jer uspjeh mora biti isplaniran. Sve probleme treba shvatiti kao izazov i mogućnost. Treba planirati prioritetne zadatke i postaviti krajnje rokove za završetak posla. Da bi bili što uspješniji u svom poslu, direktori škola se moraju posvetiti doživotnom učenju i biti istrajni u svome poslu“.

Stalan napor, a ne snaga ili inteligencija, ključ je za otključavanje Vašeg potencijala - Vinston Čerčil.

Planiranje određenih ciljeva može se sprovesti samo i dobrom organizacijom svih ljudskih i fizičkih resursa. Takođe je bitno da se izvrši adekvatna podjela rada, a nizom odluka prenesu određena zaduženja.

Uspješna realizacija planiranja posljedica je kvalitetnog kadrovanja u svim njegovim segmentima, a kroz donošenje odluka i njihovo sprovođenje.

Paralelu između postavljenih ciljeva i njihove realizacije predstavlja kontrola, za koju možemo reći da predstavlja izlaznu fazu procesa upravljanja, s obzirom na to da planiranje predstavlja ulaznu fazu.

Kod direktora škola sa brojem učenika ispod zakonskog minimuma, treba se osvrnuti na probleme sa kojima se srijeću u procesu upravljanja i rukovođenja školom.

Pored konceptualnih, ekspertskih, tehničkih sposobnosti, kao i sposobnosti upravljanja ljudskim resursima, menadžerska uloga direktora škole sa manjim brojem učenika otežana je nedostatkom upravljačkog tima tj. pomoćnika direktora, pedagoga, psihologa i administrativnog osoblja pravne i ekonomske struke.

Iz navedenih razloga poželjno bi bilo da se ove službe oforme i obavljaju svoje funkcije na nivou norme u više malih škola. Time bi direktori bili rasterećeni i imali više vremena za svoje menadžerske aktivnosti sa ciljem poboljšanja uslova rada, infrastrukture, odnosa sa javnošću i druge slične aktivnosti.

LITERATURA

1. Adižes, I.: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1979.
2. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
3. Grinberg, Dž., Baron, R.A.: Ponašanje u organizacijama - razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
4. Ivović, T.: Obrazovanje menadžera, Ekonomski anali, 103-90.
5. Jasić, Z.: Obrazovanje strukturne promjene, Ekonomski institut, Zagreb, 1987.
6. Lojpur, S. A. - Kuljak, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995.
7. Petrović, M.: Rukovođenje, FON-CIRK, Beograd, 1992.
8. Ristić, D. i saradnici: Upravljanje promenama, Cekom books: Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2005.
9. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
10. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
11. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
12. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

METODE ODLUČIVANJA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Svetlana Pavićević

**OŠ „Vladislav Sl. Ribnikar“
Bijelo Polje
2007.**

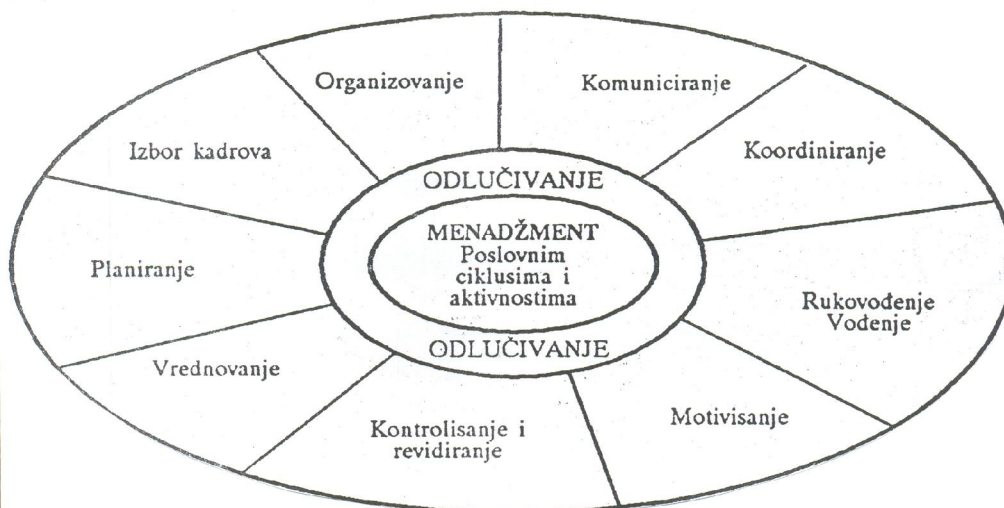
UVOD

Ako se menadžment posmatra kao proces upravljanja organizacionim sistemima i poduhvatima, onda detaljna analiza zahtijeva da se on posmatra kao skup pojedinačnih podprocesa od kojih se sastoji.

Ovi podprocesi obuhvataju skup aktivnosti u određenoj oblasti koje je potrebno obaviti da bi se predviđeni poduhvat na efikasan način doveo do unaprijed utvrđenog cilja.

U opštem smislu posmatrano, pod upravljanjem se podrazumijeva kontinuirano dejstvo upravljačkih akcija kojima se, uticajem na parametre sistema, sistem prevodi iz jednog stanja u drugo. Upravljanje se vezuje za ostvarenje ciljeva sistema, pa se u tom smislu i definiše kao neprekidni proces koji je usmjeren ka realizaciji istih a oni predstavljaju buduća stanja koja sistem želi dostići. Noviji pristupi upravljanju školom govore o tzv. strateškom upravljanju (strategic management), pod kojim se podrazumijeva kontinuirano prilagođavanje škole promjenljivoj okolini i u kome okolina vrši uticaj na školu i obrnuto. Pomenuta vrsta upravljanja obuhvata utvrđivanje, definisanje, realizaciju i kontrolu realizacije ciljeva.

Detaljnije proučavanje procesa upravljanja školom može se predstaviti kroz dijelove, odnosno faze koje ga čine. Funkcija menadžmenta sa poslovnim ciklusima i aktivnostima u školi, koja se realizuje kroz više faza, može se grafički prikazati na sljedeći način [2;19]:



Upravljanje je, kao posebna naučna disciplina, dobila „zamah“ pedesetih godina ovog vijeka, sa istraživanjem čuvenog američkog naučnika Norberta Vinera (Norberta Wiener) koji se smatra osnivačem kibernetike - opšte nauke o upravljanju čije je osnovne principe izložio u djelu *Kibernetika*, 1964. godine.

Međutim, istraživanje upravljanja školom potiče iz ranijeg perioda, od F. Tajlora i H. Fajola čiji se pristup naziva naučno upravljanje, ili, ponegdje u ranim radovima naših teoretičara (V. Dešić i dr.), i naučna organizacija rada.

Upravljanje kao proces Fajol vidi kroz tehničku, komercijalnu, finansijsku, računovodstvenu, administrativnu i bezbjednosnu funkciju, koje podrazumijevaju elemente

predviđanja, organizovanja, komandovanja, koordinacije i kontrole svih navedenih aktivnosti.

Fajol upravljanje bazira na 17 principa razvrstanih na statičke (5) i dinamičke (12). Statički karakter imaju jedinstvo direkcije, komandovanja, kontinuitet u komandovanju, hijerarhija, kao i centralizacija, dok drugu tj. dinamičku grupu principa čine: inicijativa i odgovornost, autoritet, disciplina, jedinstvo osoblja, red, tačnost, ekonomičnost, budućnost, pravičnost i predusretljivost, stabilnost osoblja, podređivanje pojedinca opštim interesima i brzina realizacije.

Navedeni principi i postavke pionira nauke o upravljanju bili su dugo prihvaćeni i korišćeni u teoriji i praksi.

Problemima upravljanja bavio se i J. L. Massic. Po njemu se proces upravljanja sastoji od sedam povezanih funkcija koje se mogu posmatrati grupno i pojedinačno. A one su: odlučivanje, organizovanje, kadrovanje, planiranje, kontrolisanje, komuniciranje i vođenje prema zajedničkim ciljevima.

Prema istraživanjima vezanim za oblast industrijskog inženjeringa, upravljački proces se sastoji od planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole.

Interesantnu podjelu upravljanja na četiri podprocesa dao je i G. A. Cole. Planiranje, organizovanje, motivisanje i kontrolisanje su po njemu ključne faze uspjehnog upravljanja.

Možemo zaključiti da postoje mnogobrojne podjele opšteg procesa upravljanja, kao i procesa upravljanja školom. Pošto između njih ne postoje značajnije razlike, pokušaćemo da damo jednu uopštenu podjelu koja bi se mogla upotrijebiti u definisanju i proučavanju procesa upravljanja školom.

1. OSNOVNI PROCESI UPRAVLJANJA

Na osnovu mnogobrojnih podjela procesa upravljanja, daćemo jednu opštu podjelu koja se sastoji od pet osnovnih podprocesa ili faza, a to su:

1. planiranje,
2. organizovanje,
3. kadrovanje,
4. vođenje,
5. kontrolisanje.

Svi ovi podprocesi su povezani i čine cjelinu procesa upravljanja školom.

1.1. PROCES PLANIRANJA

Planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja u kojoj se definišu ciljevi škole i određuju mjere i akcije da bi se oni postigli. Na osnovu ove faze može se definisati realizacija ostalih faza procesa upravljanja. Zato se ona često smatra kritičnim i najznačajnijim dijelom procesa upravljanja školom, jer od valjanosti definisanja njene realizacije zavisi odvijanje ostalih faza.

Planiranje, kao dio procesa upravljanja školom, je veoma kompleksno i obuhvata sve dijelove škole i sve poslovne funkcije. Svi organizacioni dijelovi izrađuju svoje planove u vezi sa zadacima koje je potrebno da izvrše u budućnosti da bi se postigli ciljevi škole u cjelini. Svi menadžeri, počevši od onih na operativnom nivou, pa do vrhovnih, obavezno izrađuju proces planiranja, kao dio ukupnog procesa upravljanja školom.

S obzirom da se proces planiranja odnosi na buduće ciljeve i aktivnosti, koji su neizvjesni, ono mora da obuhvati i da bude spremno da prihvati promjene i nepredviđene događaje koje budućnost obavezno donosi. Znači, „planiranje mora da bude fleksibilno, spremno da unosi promjene i da, eventualno, mijenja definisane ciljeve i akcije. Ono mora da se mijenja u skladu s promjenama koje se neprekidno događaju u okruženju. Sve to dovodi do potrebe da se planiranje, definiše kao neprekidni i stalno ponavljajući proces, koji nema svoj kraj“. (Šljivić, R., 2005.)

1.2. PROCES ORGANIZOVANJA

Nakon planiranja slijedi faza organizovanja. U okviru ove faze vrši se definisanje cjelokupne organizacije škole koja obezbjeđuje realizaciju planiranih ciljeva i zadataka.

Organizacija škole podrazumijeva podjelu, grupisanje, povezivanje i definisanje pojedinih vrsta poslova, određivanje ovlašćenja, odgovornosti i sklapanje cjelokupne strukture koja će da omogući primjenu zacrtanih planova. Time su organizovanje i planiranje direktno povezani. Planiranje sadrži ciljeve i zadatke, a organizovanje definiše logičku strukturu svih potencijala, koja omogućava da se utvrđeni planovi i realizuju.

Znači, definisanje organizacije škole podrazumijeva dobru organizovanost svih njenih dijelova tako da mogu efikasno da obavljaju svoje poslove i zadatke. Uloge pojedinaca su pravilno određene, zadaci tačno definisani i podijeljeni, načini obavljanja zadataka utvrđeni, odgovornosti i ovlašćenja dodijeljeni, iz čega se da zaključiti da je mehanizam sposoban da valjano funkcioniše i da će škola ostvariti postavljene ciljeve.

Organizovanje je veoma značajan dio upravljanja školom i odvija se prema standardima i unaprijed propisanim procedurama koje omogućavaju korišćenje savremenih naučnih metoda i određivanje najboljih organizacionih rješenja.

1.3. PROCES KADROVANJA

Sljedeća faza u procesu upravljanja je kadrovanje ili vođenje kadrovske politike. Kadrovanje omogućava da se prve dvije faze - planiranje i organizovanje, praktično izvedu. Ona uvodi ljude, kadrove, u prve dvije faze i omogućava njihovu realizaciju, jer, bez ljudi nema upravljanja, pa ni planiranja, ni organizovanja.

Kadrovska politika predstavlja proces u kome se ljudi raspoređuju na prava mjesta, i u pravo vrijeme, da bi obavili određene poslove. Znači, kadrovska politika obuhvata planiranje, izbor i primanje kadrova, uvođenje i raspoređivanje, napredovanje, dopunsko obrazovanje, premještanje, nagrađivanje i dr.

1.4. PROCES VOĐENJA

Četvrta faza procesa upravljanja školom je rukovođenje, odnosno, vođenje. U njoj rukovodioci, u težnji da se ljudski resursi iskoriste na najefikasniji način, vrše usmjeravanje i koordinaciju kadrova u izvršavanju postavljenih zadataka. Vođenje obuhvata niz pojedinačnih faza i aktivnosti, kao što su: obuka i usmjeravanje kadrova u obavljanju poslova, motivacija, praćenje i ocjena rezultata rada i razvoj kadrova.

Vođenje je odnos između pretpostavljenih, odnosno rukovodilaca (menadžera) i radnika, pri čemu rukovodioci usmjeravaju radnike da što bolje i efikasnije obavljaju svoje poslove. Veoma je značajna valjana i efikasna komunikacija i motivacija radnika koja ih podstiče da bolje rade, da se usavršavaju i napreduju u karijeri.

Vođenje je složen proces dvosmjerne komunikacije između pretpostavljenog i radnika. Nije dovoljno da pretpostavljeni samo usmjerava radnika i da mu daje naloge i zadatke, već je neophodno i da umije da uvaži njegovo mišljenje i sugestije u donošenju odluka jer se time efikasnije koristi cjelokupan ljudski potencijal.

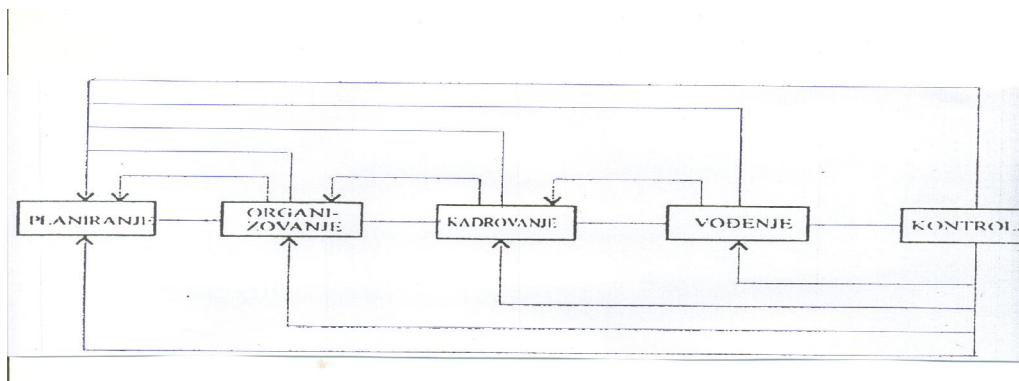
1.5. PROCES KONTROLE

Kontrola predstavlja posljednju fazu u upravljanju. Ona je složen i dugotrajan proces koji obuhvata veliki broj aktivnosti usmjerenih ka analiziranju i provjeri izvršavanja planiranog.

Osnovne aktivnosti kontrole usmjerene su na analizu ostvarenih rezultata i njihovo upoređivanje s planiranim i preduzimanje korektivnih akcija u cilju ispravljanja eventualnih odstupanja. Sistem kontrole predstavlja svojevrсни regulator procesa upravljanja i čini ga efikasnijim. Bez nje nije moguće ostvariti planirane ciljeve i rezultate.

Kao što je već rečeno, sve navedene faze su povezane i uslovljene i čine neprekidan proces upravljanja školom. One se nastavljaju jedna na drugu i povezane su kanalima direktne i povratne veze. Nakon planiranja nastaje organizovanje. Na organizovanje se nastavlja kadrovanje, zatim rukovođenje i, na kraju, kontrola.

Kontrola je povezana sa rukovođenjem kanalom direktne veze, a sa svim ostalim fazama kanalom povratne veze. Naročito je bitna povratna veza između kontrole i planiranja, jer ona omogućava da se, eventualno, utiče na planiranje i da se mijenjaju zadati ciljevi i rezultati. Ova cjelokupna povezanost pojedinih faza globalnog procesa upravljanja školom, može se prikazati šematski na sljedeći način [5; 34]:



Možemo reći da upravljanje razvojem škole ima najveću težinu, jer od njega zavisi napredovanje i budućnost škole.

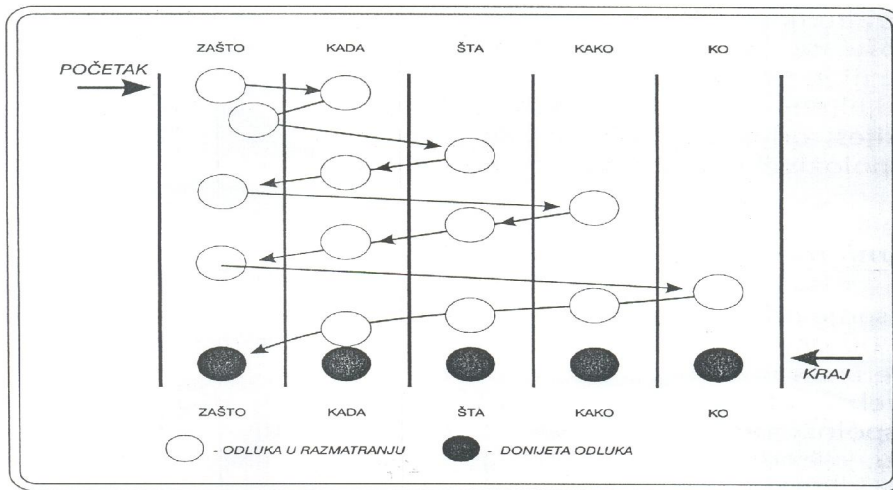
2. ODLUČIVANJE U ŠKOLI

Proces upravljanja u svakoj školi se odvija donošenjem odgovarajućih odluka i njihovim pretvaranjem u akcije. Upravljanje školom se ne može odvijati bez pripreme i donošenja potrebnih odluka. Odlučivanje je, kako se često kaže, srž procesa upravljanja. Od valjanosti odlučivanja odnosno od valjano donijetih odluka, zavisi efikasnost upravljanja školom, pa time i dalje funkcionisanje i njen razvoj.

Da bi se donijele valjane odluke, potrebno je izvršiti dobru pripremu odluka. Složenost poslovanja škole i upravljačkih procesa u njoj više ne dozvoljavaju intuitivno donošenje odluka, već zahtijevaju naučnu pripremu, uz primjenu odgovarajućih naučnih metoda.

Donošenje odluka u školi najčešće obavljaju menadžeri. U toku obavljanja svojih upravljačkih zadataka, svaki menadžer donosi veliki broj odluka koje proizilaze iz njegovog mjesta u organizacionoj strukturi i ovlaštenja koja ima u rukovođenju drugim ljudima i određenim poslovima i zadacima.

Unutar toka odlučivanja, koji je prikazan na slici [1; 141], svaka odluka ima četiri dimenzije. Promjena jedne od dimenzija utiče na karakter i vrstu odluke. Te četiri dimenzije podrazumijevaju odgovore na sljedeća pitanja: (1) šta treba uraditi, (2) kako treba uraditi, (3) kada to treba uraditi, (4) ko to treba da uradi. Peta dimenzija za koju I. Adižes [1; 141] kaže da je suštinska, je odgovor na pitanje zašto nešto treba uraditi. Menadžeri koji nijesu zainteresovani da stalno preispituju pomenute aspekte odlučivanja (šta, kako, kada, ko i zašto) su loši menadžeri. Jedino je na toj osnovi u procesu odlučivanja moguće osigurati potrebni nivo efektivnosti.



2.1. ODLUČIVANJE KAO PROCES

Proces odlučivanja je permanentna aktivnost kojom čovjek, donoseći odluke o realizaciji neophodnih zadataka i akcija, nastoji održati sopstvenu egzistenciju i obezbijediti razvoj. Opredjeljenje za realizaciju određene akcije određuje buduće ponašanje, buduće veze i odnose s drugim ljudima i sistemima, buduće funkcionisanje. Zbog toga je čovjek prinuđen da stalno donosi odluke o budućim aktivnostima i da iz tog skupa bira onu koju smatra najboljom za realizaciju željenog cilja. Donošenje odluke je osnov procesa upravljanja.

Složeni uslovi poslovanja i velika međuzavisnost rada i razvoja svih poslovnih sistema i njihovih podsistema usloveli su potrebu za donošenjem mnogobrojnih odluka. S druge strane, dinamičnost funkcionisanja i brzog razvoja nužno zahtijeva da se odluke donose veoma brzo. Tako se brzina odlučivanja pojavljuje kao druga osnovna karakteristika ovog procesa. Odluke je neophodno donositi veoma brzo, jer najčešće od brzine donošenja odluka zavisi da li će se one uopšte realizovati i postići željeni cilj. Međutim, to je u suprotnosti sa osnovnom determinantom odluke, kvalitetom odluke. Veća brzina odlučivanja najčešće donosi slabiji kvalitet odluka, a potreba za većim kvalitetom odluka smanjuje brzinu njihovog donošenja.

Odlučivanje je, što je potpuno jasno, proces kojim se priprema i donosi odluka, što znači da je odluka proizvod, odnosno rezultat procesa odlučivanja. Možemo reći i da je donošenje odluke svjesni akt samoopredjeljenja subjekta u odnosu na jedan rezultat koji je poželjan za subjekte odlučivanja. Odluku može donijeti pojedinac ali i skup ljudi, formalan ili neformalan, manji ili veći.

S obzirom na nivo odlučivanja, odluke dijelimo na strategijske, taktičke i operativne. Strategijske odluke donose velike efekte koji su rezultat samo jednog odlučivanja, dok taktičke, a posebno operativne odluke, donose manje rezultate.

Postoje i druge klasifikacije odluka koje se donose prema različitim kriterijumima: prema donosiocu, prema načinu donošenja, prema cilju koji bi trebalo postići njihovim izvršavanjem, itd.

Kao što smo rekli, donošenje odluka predstavlja proces izbora između više alternativnih mogućnosti, odnosno između više mogućih akcija koje bi trebalo realizovati. Da bi se proces donošenja odluka odvijao u skladu sa potrebama racionalnog odlučivanja, potrebno je unaprijed poznavati moguće rezultate svake alternative u budućnosti. To je opterećeno značajnom neizvjesnošću, što i otežava izbor. Posebnu teškoću predstavlja činjenica da faktori koji opredjeljuju neizvjesnost rezultata nijesu samo faktori internog karaktera, odnosno faktori koji su uglavnom poznati i na koje se može uticati, već i eksternog karaktera, na koje nije moguće ili je veoma teško uticati i koji su često i nepoznati. Znači, situacije u kojima se donose odluke se kreću u rasponu od predvidljivih do onih u kojima je veoma teško predviđati. U tom smislu može se govoriti o odlučivanju u uslovima izvjesnosti, rizika, neizvjesnosti i neodređenosti.

Problem se, uglavnom, rješava na taj način što se odgovarajućim predviđanjem sužava polje mogućih neizvjesnih alternativa, te u fokusu posmatranja ostaje njih nekoliko, čije moguće rezultate možemo da predvidimo i pravilno donesemo odluku.

2.2. DEFINISANJE PROCESA ODLUČIVANJA

Proces odlučivanja obično se odvija kroz nekoliko faza koje se mogu sjediniti u dvije osnovne - pripremu za donošenje odluke i donošenje odluke. Priprema odluke je ključna jer se u njoj obavlja najveći dio posla, dok se za donošenje odluka može smatrati da ima izvršni karakter.

Pripremu odluka čini definisanje problema, određivanje cilja koji treba postići, iznalaženje mogućih rješenja, odabiranje kriterijuma i neposredna priprema za izbor i na kraju iznalaženje najbolje alternative.

Jedan od najpoznatijih svjetskih autora u oblasti upravljanja, I. Ansoff, definiše četiri osnovna koraka u procesu poslovnog odlučivanja:

1. opažanje potreba,
2. formulacija alternativa,
3. ocjena alternativa,
4. izbor jedne alternative.

U prvom koraku, koji se naziva informativna faza, vrši se uočavanje potrebe za donošenjem odluke. U drugom koraku se vrši definisanje mogućih alternativnih pravaca. U trećoj fazi vrši se mjerenje doprinosa pojedinih alternativa i na kraju se vrši izbor jedne alternative koja će biti primijenjena.

Druga, znatno detaljnija podjela predlaže evidentiranje, rangiranje i definisanje problema, zatim, sakupljanje činjenica, predviđanje budućnosti, formiranje modela, rješavanje problema, vrednovanje rezultata, donošenje odluke, kontrolu izvršenja i analizu posljedica izvršenja odluke.

Zbog velikog broja raznovrsnih problema i ogromne složenosti odluka, teško bi se mogao definisati jedan proces koji bi bio univerzalan i čije bi faze važile u svim slučajevima odlučivanja. Moguće je jedino učiniti da se formira jedan kompleksan i teorijski dobro obrazložen model procesa donošenja odluka, koji bi služio kao osnov za rješavanje konkretnih situacija.

Značaj i složenost odlučivanja, kao i povećana potreba za velikim brojem i kvalitetom odluka, usloveli su nastanak naučnog istraživanja procesa donošenja odluka kao i primjenu najnovijih naučnih metoda u njihovoj pripremi. Tako se razvila i nova teorija odlučivanja kod koje se problemi rješavaju timskim radom, sa grupom specijalista različitog profila (ekonomisti, matematičari, psiholozi, sociolozi...).

Naučna priprema odluka zahtijeva, najprije, jasno i precizno definisanje problema. Zatim se formulišu ciljevi koje bi trebalo postići rješavanjem definisanog problema. Potom se bira kriterijum na osnovu koga se vrši izbor i utvrđuje skup mogućih alternativnih rješenja (akcija) i na kraju se, na osnovu izračunate vrijednosti kriterijuma za svako rješenje, bira ono rješenje koje ima najveću vrijednost za postizanje postavljenih ciljeva.

Da bi priprema odluka tekla na ovako opisan način, pored odgovarajućeg kadra, potrebno je i određeno vrijeme za istraživanje i analizu. S druge strane, u praksi se javlja potreba da se odluke donose u što kraćem vremenu, a sa potrebnim kvalitetom, što onemogućava upotrebu najnovijih metoda u pripremi odluka. Možemo reći da naučna priprema odluka još nije dostigla takav kvalitet da bi se mogla isključivo upotrebljavati u donošenju poslovnih odluka, te je upotreba intuicije i empirije još uvijek prisutna i neophodna, što nas navodi na zaključak da je kombinacija trenutno najbolji pristup u donošenju odluka.

2.3. OGRANIČENJA U PROCESU ODLUČIVANJA

Donosioci odluka su u svakodnevnom radu suočeni sa ogromnim brojem problema koji, često, imaju zbujujuće razmjere. U trenutku donošenja odluke, donosilac mora da bude svjestan brojnih ograničenja. Njihovo ignorisanje može da obezvrijedi proces odlučivanja i da rezultira brojnim negativnim posljedicama.

Kao najvažnija ograničenja u procesu odlučivanja javljaju se:

1. Nedostatak informacija, odnosno njihov skroman obim u odnosu na složenost problema. Ovo je jedno od univerzalnih ograničenja procesa odlučivanja koje utiče na nerazumijevanje situacije.
2. Nedostatak znanja u pogledu raspoloživih tehnika, procedura i metoda koje donosiocima odluke stoje na raspolaganju, zatim znanja koje podrazumijeva korišćenje modela i sistema za podršku odlučivanju.
3. Devijacije kao posljedica ličnog iskustva baziranog na prethodnim događanjima, a kojih menadžeri najčešće nijesu svjesni.
4. Devijacije kao posljedica loših predviđanja ili neargumentovanih očekivanja onih koji su pripremali odluku.
5. Druge osobe često izlažu problem donosiocu odluka tako da se ograničenja po tom osnovu multipliciraju.
6. Iz brojnih razloga (npr. finansijske uštede, nastojanja da se „preduhitri“ nesigurnost i sl.) donosioci odluka nastoje da ubrzaju donošenje odluka i skrate proces odlučivanja.
7. Važno ograničenje javlja se zbog postojanja poteškoća vezanih za usklađivanje interesa članova ustanove.
8. U ustanovi je često prisutan snažan otpor prema promjenama. Odsustvo spremnosti članova škole da prihvate promjene posebno je izraženo u fazi

implementacije odluke. Braneći postojeće stanje članovi škole blokiraju svaku promjenu bez obzira kojim nivoom efikasnosti ona bila obrazlagana. U tom smislu potrebno je objasniti posljedice odluke, podstaći članove škole na kreativnost, uključiti ih u donošenje odluke, motivisati nagrađivanjem i sl.

9. Barijere u pogledu efektivnog odlučivanja mogu se javiti i kao posljedica stila koji menadžeri koriste. Riječ je o tome da menadžeri često nijesu skloni promjenama i nerado prihvataju nove ideje, nijesu spremni da dugoročne prednosti žrtvuju za račun kratkoročnih efekata i slično.

2.4. ODLUČIVANJE O RAZVOJU ŠKOLE

Proces odlučivanja o razvoju obuhvata, prije svega, definisanje mogućih alternativa čijom se realizacijom postižu ciljevi postavljeni u fazi planiranja, zatim odabiranje kriterijuma na osnovu kojih će se vršiti vrednovanje, neposredna priprema za izbor, izbor, i na kraju donošenje odluke o realizaciji izabrane, najbolje alternative.

Sasvim je očigledno da je izbor između alternativnih razvojnih akcija dosta složen i da opredjeljenje za jednu alternativu, koje sadrži veći broj odluka, predstavlja značajan i odgovoran zadatak, od čije realizacije zavisi uspjeh škole. Rizik i posljedice koje odlučivanje sa sobom nosi su veliki, te je i motivacija za dobru pripremu odluka i valjanu selekciju alternativa veoma važna.

U procesu upravljanja razvojem škole, odlučuje se posle svakog definisanog cilja, zadatka, akcije, poduhvata, plana, programa, projekta, itd. Znači, odlučuje se nakon svake predviđene akcije koju bi trebalo realizovati da bi se planirani proces razvoja stvarno odvijao. Teško je ići u detaljnu razradu zbog složenosti procesa razvoja škole i pojedinih područja razvoja. Stoga ćemo dati prikaz samo osnovnih mjesta odlučivanja, vezanih za planove, programe i projekte, koji se obavezno izrađuju u procesu razvoja škole. U procesu upravljanja razvojem vrši se donošenje odluka kod:

- definisanja i izbora strategije razvoja škole,
- definisanja i izbora razvojne politike škole,
- definisanja i usvajanja dugoročnog i srednjoročnog plana razvoja škole,
- definisanja i usvajanja pojedinačnih planova razvoja škole,
- selekcije i izbora razvojnih projekata,
- izrade i ocjene predinvesticionih studija,
- izrade i ocjene investicionih programa,
- izrade i usvajanje investiciono-tehničke dokumentacije,
- konačnog odlučivanja o realizaciji određenog investicionog projekta.

Ovo je jedan globalni pristup koji karakteriše samo osnovne odluke koje se odnose na najznačajnije elaborate i akcije. Postoji i veliki broj drugih odluka koje se odnose na svaki pojedinačni izbor ili realizaciju pojedinih akcija. To su: odlučivanje o uvođenju novog programa, o inovaciji postojećeg programa... No, bez valjane pripreme ovakvih i drugih odluka, nema valjanog odlučivanja o razvoju škole, pa ni efikasnog upravljanja. Ove odluke direktno utiču na efikasnost i valjanost upravljačkog procesa i treba ih veoma dobro pripremiti korišćenjem savremenih naučnih metoda.

3. METODE ODLUČIVANJA

Mnogi su mišljenja da pri donošenju raznovrsnih upravljačkih odluka u školi uglavnom ima dovoljno vremena za naučnu pripremu, naravno, ukoliko se blagovremeno uoči potreba za donošenjem određene odluke i obave prethodne aktivnosti istraživanja, predviđanja, analize i dr.

Postoji određen skup kriterijuma i metoda koje se mogu upotrijebiti i koje se upotrebljavaju u pripremi odluka. Odluke donešene bez ikakve pripreme, tj. loše odluke, upozoravaju nas da je cijena tih promašaja sigurno daleko veća od cijene složenosti koju izaziva naučna priprema odluka.

Da bismo bliže ušli u problem naučne pripreme poslovnih odluka, pogledaćemo jedan skup kvantitativnih metoda koje se mogu koristiti u procesu odlučivanja u školi. Danas je razvijen veliki broj kvantitativnih metoda koje se koriste za rješavanje različitih upravljačkih problema, pa i za rješavanje problema donošenja poslovnih odluka. To su, prije svega, metode matematičkog programiranja ili, šire posmatrano, metode optimizacije, čiji je cilj izbor optimalnog rješenja iz skupa raspoloživih. Neke od ovih metoda zovu se i jednokriterijumske metode, jer se odnose na rješavanje problema odlučivanja pri postojanju samo jednog kvantitativnog kriterijuma pomoću koga se mjeri stepen dostizanja postavljenog cilja, odnosno rješenja.

Pored ovih metoda, koriste se i tzv. višekriterijumske metode. One se koriste za rješavanje problema odlučivanja kod kojih se mora poštovati više kriterijuma. One se naročito koriste kod selekcije i izbora između više raspoloživih istraživačko-razvojnih projekata i kod sličnih problema odlučivanja između više alternativa.

Postoji veliki broj problema odlučivanja u okviru upravljanja školom, kao i veliki broj metoda koje se mogu koristiti u tom procesu. Zato ćemo dati samo neke od poznatijih metoda koje se koriste za pripremu poslovnih odluka.

3.1. METODE MODELIRANJA

U istraživanju i upravljanju složenim problemima koji su vezani za organizacione i društvene sisteme, u posljednje vrijeme se sve više koriste metode modeliranja. Modeliranje, kao metod naučnog istraživanja, predstavlja određeni način misaonog ili materijalnog približnog prikazivanja originala. Original, u ovom slučaju može biti neki objekat, proces ili pojava, a isto tako i određeni, odnosno realni sistem čiji model formiramo. Model nam omogućava da istražimo ponašanje originala u realnim uslovima, da proniknemo u one njegove tajne koje nam omogućavaju da njime bolje upravljamo.

Osnovni i najvažniji zadatak modela nije samo prikazivanje i opisivanje nekog realnog sistema, već i istraživanje i objašnjavanje njegovih spoljašnjih manifestacija. On treba da pomogne u istraživanju mnogobrojnih veza i odnosa unutar i izvan sistema i da dā objašnjenje njihovog uticaja na ponašanje cjelokupnog sistema i njegovih pojedinih dijelova.

Postoje raznovrsne klasifikacije modela i modeliranja. Za poslovne sisteme posebno su interesantne metode matematičkog modeliranja i mogućnosti primjene ovih metoda u rješavanju upravljačkih problema u školi.

Matematički model predstavlja pojednostavljeni prikaz realnog sistema izražen u matematičkim relacijama, koji omogućava primjenu rješenja potrebnih u istraživanju i donošenju odluka. Univerzalnih pravila i načina izgradnje matematičkih modela nema, jer je svaki konkretan slučaj specifičan i zahtijeva izgradnju modela u skladu sa sopstvanim ciljevima i zadacima istraživanja.

Kod izgradnje svih modela treba voditi računa o tome da se obuhvate svi bitni faktori, dok drugorazredne faktore treba izbjegavati jer bi njihovo unošenje u model dosta

komplikovalo matematičku analizu. S obzirom da ne postoje određena formalna pravila za izgradnju pomenutih modela, jedini način predstavlja traženje odgovarajuće korespondencije između različitih realnih sistema i poznatih matematičkih relacija.

Model, po pravilu, predstavlja aproksimaciju realne situacije, ali da bi bilo moguće matematički ga interpretirati, aproksimacija je u većini slučajeva veoma gruba, jer se obuhvataju samo one veličine, njihove veze i odnosi koji se mogu matematički izraziti, što je i dovoljno za realne slučajeve. Pošto problemi vezani za upravljanje školom spadaju u ovu kategoriju problema, to je moguće i koristiti metodu modeliranja za njihovo rješavanje.

3.2. DRVO ODLUČIVANJA

Drvo odlučivanja predstavlja poseban metod odlučivanja kod koga se realan problem predstavlja u vidu stabla koje se grana u više mogućih alternativnih rješenja. Koristi se za rješavanje problema odlučivanja u uslovima neizvjesnosti i rizika, kod kojih je osnovni problem odlučivanja postavljen, a ima više mogućih alternativnih rješenja između kojih donosilac odluke treba da izabere najbolje. Svakom alternativnom rješenju može se pripisati subjektivna vjerovatnoća pojavljivanja.

Problem koji se rješava ovom metodom se postavlja u vidu stabla odlučivanja, koje ima svoje čvorove i grane. Čvorovi predstavljaju mjesta odlučivanja, a grane alternativna rješenja, za koja se može odrediti vjerovatnoća njihovog pojavljivanja. To znači da postoji lanac povezanih i međuzavisnih odluka koje utiču i opredjeljuju osnovnu, odnosno konačnu odluku.

Rješavanje problema metodom stabla odlučivanja vrši se tako što se izračunavaju očekivane vrijednosti za pojedine čvorove odlučivanja, idući od krajnjih rezultata prema početnim. Bira se ona alternativa koja donosi najveću očekivanu vrijednost u početnom čvoru odlučivanja.

3.3. METODE MATEMATIČKOG PROGRAMIRANJA

Ova metoda programiranja koristi matematičko modeliranje realnih problema i određene matematičke procedure za njihovo rješavanje. One se koriste za rješavanje problema izbora optimalne varijante iz skupa raspoloživih. U najpoznatije metode matematičkog programiranja spadaju:

- linearno programiranje,
- nelinearno programiranje,
- bilinearno programiranje,
- cjelobrojno programiranje,
- jedan-nula programiranje,
- dinamičko programiranje,
- stohastičko programiranje,
- heurističko programiranje, i dr.

Polje primjene metoda matematičkog programiranja je veoma široko. Najveću primjenu je našla metoda linearnog programiranja zbog toga što se veliki broj poslovnih problema može svesti na zadatak linearnog programiranja, a posebno što se uz pomoć računarske podrške i programa može riješiti svaki zadatak tog programiranja, bez obzira na njegovu dimenziju.

3.4. METODE VIŠEKRITERIJUMSKOG ODLUČIVANJA

Realni problemi poslovnog odlučivanja su veoma rijetko problemi koji se mogu rješavati uzimanjem u obzir samo jednog kriterijuma. Kod realnih problema skoro uvijek postoji više ciljeva koje treba postići, što znači da postoji i više kvantitativnih kriterijuma kojima se mjeri stepen postizanja postavljenih ciljeva.

Ove metode se posebno koriste za rješavanje problema selekcije i izbora između više razvojnih ili investicionih projekata. Među poznate metode višekriterijumskog odlučivanja spada ELEKTRA, PROMETEE, AHP, i dr.

3.5. METODE MREŽNOG PLANIRANJA

Metode mrežnog planiranja ne predstavljaju tipične metode odlučivanja, ali su to poznate metode koje služe i za pripremu procesa odlučivanja i za efikasnije odvijanje upravljačkih procesa. One se baziraju na grafičkom prikazu redosljeda aktivnosti u okviru jednog projekta (posla) i njihove međusobne zavisnosti preko mrežnog dijagrama.

Osnovne metode mrežnog planiranja koje su prve razvijene su PERT metoda i CPM metoda. Obje metode koriste mrežne dijagrame orijentisane aktivnostima. Formiranje mrežnog dijagrama se vrši uz pomoć strelica kojima se označavaju aktivnosti i kružića kojima se označavaju događaji, pa se taj mrežni dijagram i naziva „i-j“ mrežni dijagram. Ove dvije metode se, u osnovi, razlikuju po načinu određivanja vremena trajanja pojedinih aktivnosti i po vremenskoj analizi, dok su im pravila za formiranje mrežnog dijagrama i analiza strukture ista.

Kod mrežnih dijagrama orijentisanih aktivnostima, aktivnosti se grafički predstavljaju strelicama u pravcu vremenskog odvijanja projekta, od njegovog početka do završetka, kao što je to prethodno objašnjeno. Dužina strelice ne označava vremensku dimenziju odnosno aktivnosti.

Kod mrežnog dijagrama orijentisanog događajima (stanjima), u projektu se umjesto aktivnosti definišu određeni događaji koji označavaju poslove završene u toku odvijanja projekta. Događaji su povezani strelicama u skladu s njihovim stvarnim odvijanjem čime se dobija mrežni dijagram ukupnog projekta.

Metoda kritičnog puta (CPM) upotrebljava se u slučajevima kada je vrijeme pojedinih aktivnosti u projektu poznato i može se jednoznačno odrediti. Nakon određivanja vremena pojedinih aktivnosti u projektu, vrši se izračunavanje ukupnog vremena potrebnog za realizaciju projekta. Najduži put u dijagramu, vremenski izražen, predstavlja kritičan put jer je to vrijeme realizacije projekta.

Za razliku od CPM i PERT metode, metoda MPM i metoda PD koriste blok mrežni dijagram za grafički prikaz strukture projekta. MPM metoda ima posebna pravila za formiranje strukture projekta i sopstveni prilaz analizi vremena. PD metoda je slična MPM metodi, što je i logično, s obzirom da se na nju teorijski oslanja.

Metode mrežnog planiranja najviše se koriste pri planiranju istraživačkih projekata, planiranju i realizaciji složenih razvojnih programa, uvođenju novog tehnološkog procesa, zatim, planiranju i terminiranju proizvodnih zadataka, itd.

Prednosti primjene metoda mrežnog planiranja u navedenim područjima veoma su velike i ogledaju se u sljedećem:

- izrada mrežnog dijagrama zahtijeva detaljniju prethodnu studiju ukupnog projekta,
- primjena mrežnog planiranja donosi vremenske i materijalne uštede,
- u okviru ukupnog projekta uočavaju se pojedinačni zadaci sa svim vezama i zavisnostima,

- omogućava se proračun vremenskih rezervi koje se mogu koristiti za analizu kapaciteta (resursa),
- potrebne kadrove i sredstva rada moguće je unaprijed i na najbolji način rasporediti,
- zahvaljujući višestrukim metodama obrade, mrežni dijagram se može koristiti u najrazličitijim varijantama.

ZAKLJUČAK

Na kraju možemo reći da svaki menadžer očekuje što bolji uspjeh svoje škole kao logičan rezultat ogromnog požrtvovanja, stvaralačkog angažovanja, strategije, vizionarstva, hrabrosti, rizika i neizvjesnosti u procesu upravljanja i odlučivanja.

Da bi što uspješnije prevazišli ili riješili određeni problem i pravilno donijeli odluku, može se preporučiti sljedeće:

1. Samo se maksimalnim zalaganjem, upornošću i znanjem mogu postići dobri rezultati.
2. Treba znati šta treba da se radi i imati jasnu poslovnu orijentaciju.
3. Neophodno je stalno unapređivati sopstvenu organizaciju u rukovođenju. Po potrebi mijenjati stil, način i metode rada.
4. Neophodno je pravovremeno određivati nove ciljeve i motive.
5. Stalno kadrovsko jačanje, znatno veće motivisanje, praćenje i sticanje novih znanja u funkciji je unapređivanja poslovanja. Posebna se pažnja posvećuje obavezama i odgovornostima.
6. Podsticanje stalnog usmjeravanja kreativnih aktivnosti u otkrivanju i korišćenju potencijalnih unutrašnjih rezervi svih oblika.
7. Podsticanje inventivno-stvaralačkog rada, uz ubjeđenje da ništa nije nemoguće.
8. Nema važnih i manje važnih poslova. Svi poslovi, bez obzira na težinu su važni i bitni za uspješno upravljanje.
9. Dosljednost se ne uči. Ono što donosioca odluka krasi jeste moć ostvarivanja zamisli u svim uslovima, odnosno ispoljavanje vizionarske moći da vidi dalje u strategiji razvoja od drugih, uz dosljednu istrajnost u ostvarivanju programa. Mora postojati ambicija da se započeti posao uspješno privede kraju, bez obzira na iskrse prepreke i probleme. Menadžer, prije svega, treba da vjeruje u sebe, svoje projekte i poslovne ciljeve, da bude uporan, odlučan i pun optimizma.
10. Autoritet menadžera je u funkciji uspješnosti škole.
11. Demokrata u upravljanju ogleda se u pravednosti, tačnosti i iskrenosti. Zainteresovan je za kadrove i saradnike, djeluje kreativno i mobilno uz unosenje potrebne dinamike, sistematičnosti, efikasnosti i racionalnosti. Demokrata stalno stvara radnu i psihološki zdravu sredinu, harmonične odnose između svih funkcija. Ima hrabrosti da kaže onima koji greše da su pogriješili, a da prizna i svoje propuste i greške.

S obzirom da ljudi nijesu mašine niti roboti, ključ svakog poslovnog uspjeha zavisice od snage i volje svih zaposlenih da istraju na realizaciji dogovorene poslovne politike i njenog pravca razvoja. Tim prije je onda uključivanje svih zaposlenih u proces donošenja odluka konsenzusom opravdanije.

LITERATURA

1. Adižes, I.: Životni ciklus preduzeća, NIP Politika i SINTJ, Beograd, 1991.
2. Banjanin, M.: Poslovna strategija škole - menadžment i marketing škole, CURO, Beograd, 1991.
3. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
4. Čizmić, S. i saradnici: Psihologija i menadžment, Institut za psihologiju, Beograd, 1995.
5. Grinberg, Dž., Baron, R.A.: Ponašanje u organizacijama - Razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
6. Jovanović, P.: Menadžment - teorija i praksa, Junior, Beograd, 2004.
7. Kecmanović, N.: Sociologija obrazovanja, Učiteljski fakultet - Beograd, 1996.
8. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
9. Lojpur, S. A.- Kuljak, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995.
10. Maslow, A. H.: Motivacija i ličnost, Nolit, Beograd, 1982.
11. Oljača, M.: Samoobrazovanje i samorazvoj odraslih, Institut za pedagogiju, Filozofski fakultet, Novi Sad, 1992.
12. Rot, N.: Psihologija grupa, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1988.
13. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
14. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), I. Sarajevo, 2003.
15. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica 2003.
16. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

TIMSKI RAD U ŠKOLI

Mentor:

Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:

Muhamed Spuža

OŠ „Boško Strugar“

Ulcinj

2007.

1. UVOD

Planiranje i programiranje u školama ne samo da je visoko stručan, nego i vrlo raznolik posao koji zahtijeva maksimalno angažovanje svih subjektivnih faktora u izradi plana i programa rada. Na taj način je plan i program aktivan regulator rada i odnosa u školi. Timskim radom na izradi raznih planova i programa rada i zajedničkim usvajanjem, demokratski se odlučuje što će se raditi i koliko će se taj plan i program realizovati. Znači, princip timskog planiranja ne obezbjeđuje samo kvalitet planiranog i programiranog, nego i najviši stepen odlučivanja, jer planirajući odlučujemo i upravljamo.

Da bi škola ostvarila ovaj značajan princip, potrebno je prilikom planiranja angažovati sve učesnike: nastavnike, pedagoško-psihološku službu, sekretarijat škole (administrativno - finansijsko osoblje), direktora, njegovog pomoćnika, ponekad i pomoćne radnike, spoljne saradnike, pa čak i učenike. Na ovaj način postizemo da svi planiraju, svi ostvaruju program i da su svi odgovorni za njegovu uspješnu realizaciju.

Društvene i ekonomske promjene u svijetu i kod nas postavile su posljednjih decenija XX vijeka pitanje budućeg obrazovanja i istakle zahtjev da se školski sistem prilagođava tekućim i budućim potrebama ličnosti, društva i države, s ciljem da se mlade generacije uspješnije pripremaju za život u novom milenijumu, u demokratskom i građanskom društvu u kojem čovjek – učesnik postaje subjekt društva.

Imajući to u vidu, a posebno ukupna reformska kretanja u političkom, ekonomskom i društvenom ambijentu škole, kao i snažni uzlet nove pedagoške i informacione tehnologije, Ministarstvo prosvjete i nauke Crne Gore je pokrenulo aktivnosti na iniciranju promjena u svim segmentima školskog sistema kod nas, što je naišlo na našu podršku i odobravanje svih relevantnih subjekata društva i građana.

1.1. CILJEVI I ZADACI REFORMISANE ŠKOLE

Crna Gora je posljednjih godina okrenuta promjenama: društvenim, ekonomskim, socijalnim, političkim i svakako obrazovnim. Da bi mogli odgovoriti modernom, nastupajućem dobu, mora se ići na kvalitativne, strukturalne, organizacijske, koncepcijske i kadrovske promjene. Potrebno je graditi jedan novi odnos prema obrazovanju, izgrađivati novu filozofiju i metodologiju obrazovanja, usmjeriti se na budućnost obrazovnih potreba koje zahtijeva postindustrijsko društvo. Iz takvog određenja nameću se pojedini ciljevi i zadaci novog obrazovnog sistema.

Potrebno je obrazovanje:

- učiniti promoterom razvoja zajedno sa naukom i tehnologijom,
- izgrađivati u smjeru davanja podrške aktivnostima uključivanja i participacije na svim nivoima i područjima rada i djelovanja, izgrađivati obrazovanje koje će zadovoljiti potrebe, interesovanje, želje i ambicije pojedinaca,
- tako organizovati, da se pojedincu obezbijede uslovi za razvoj slobode mišljenja i svjesne aktivnosti,
- u domenu sadržaja tako postaviti, da formiranje omladine i odraslih proizilazi iz ljudskih prava, pravne države, pluralne demokratije, tolerancije i solidarnosti.

U članu 2. Opšteg zakona o obrazovanju i vaspitanju („Službeni list RCG“, br. 64/2002) stoji da obrazovanje i vaspitanje ima za cilj da:

1. obezbijedi mogućnost za svestrani razvoj pojedinca, bez obzira na pol, životno doba, socijalno i kulturno porijeklo, nacionalnu i vjersku pripadnost;
2. zadovolji potrebe, interesovanja i želje pojedinaca za doživotnim učenjem;
3. omogući izbor obrazovnog programa na svim nivoima;
4. razvije svijest, potrebu i sposobnost za očuvanje i unapređenje ljudskih prava, pravne države, prirodne i društvene sredine, multietničnosti i različitosti;
5. razvija svijest o državnoj pripadnosti prema Republici Crnoj Gori i njenoj kulturi, tradiciji i istoriji;
6. omogućiti pojedincu, u skladu sa sopstvenim mogućnostima, uključivanje i participaciju na svim nivoima rada i djelovanja;
7. razvija svijest o nacionalnoj pripadnosti, kulturi, istoriji i tradiciji;
8. doprinosi uključivanju u procese evropskih integracija.

Navedeni globalni ciljevi polazna su osnova i orijentacija za definisanje osnovnih principa na kojima treba da počiva novi obrazovni sistem u Crnoj Gori.

1.2. PRINCIPI I ORGANIZACIJA REFORMISANE ŠKOLE

Promjene obrazovnog sistema u Republici Crnoj Gori temelje se na pronalaženju originalne strategije inspirisane pozitivnim tradicijama i nasljeđem, u koji se ugrađuju nove tendencije i pozitivna rješenja razvijenih obrazovnih sistema u Evropi.

U skladu sa društveno-ekonomskim promjenama i tendencijom globalizacije i ukidanja granica, škola treba mlade ljude da pripremi za život u multikulturalnoj Evropi i demokratskom društvu. Stoga reformisani obrazovni sistem svoja teorijska polazišta bazira na Ustavu Republike Crne Gore i na međunarodnim dokumentima:

- Opšta deklaracija o ljudskim pravima UN;
- Deklaracija o pravima djeteta UN;
- Konvencija protiv diskriminacije u obrazovanju;
- Konvencija o pravima djeteta UN;
- Rezolucija o evropskoj dimenziji vaspitanja i obrazovanja i td.

Principi na kojima se baziraju promjene su:

- decentralizacija sistema obrazovanja u našoj Republici;
- jednake mogućnosti, odnosno jednaka prava na obrazovanje svakog pojedinca bez obzira na pol, socijalno i kulturno porijeklo, vjeroispovjest, nacionalnu pripadnost, fizičku i psihičku konstituciju itd. - cilj je da se svima pruži ista šansa;
- izbor u skladu sa individualnim mogućnostima;
- uvođenje evropskih standarda;
- promjena sistema kvaliteta;
- razvoj ljudskih resursa;
- permanentno obrazovanje;
- fleksibilnost;
- prohodnost (vertikalna i horizontalna povezanost sistema);
- usklađenost programa sa nivoom obrazovanja;
- interkulturalizacija i
- postupnost uvođenja promjena.

2. STVARANJE USPJEŠNIH TIMOVA U ŠKOLI

Problem izgradnje ili stvaranja uspješnih timova u školi je povezan sa razmatranjima timskog rada uopšte. Postoji više različitih „timova“ od kojih su najkarakterističniji oni u projektantskim i konsultantskim organizacijama, kao i oni u proizvodnim i drugim sličnim organizacijama. Nas prvenstveno interesuje stvaranje uspješnih timova u školi...

Škola, po svojoj strukturi i prirodi rada jeste organizovana u timovima i zasniva se na principima timskog rada. U školi se ne može raditi individualno, već je neophodan timski i organizovan rad u svim strukturama i na svim nivoima rada.

U svakoj školi postoje zvanični i zakonom predviđeni timovi koji rešavaju određene probleme i to su više stručni organi škole:

- odjeljenska vijeća,
- stručni aktivni,
- đачki parlament,
- Savjet roditelja škole,
- sekretarijat škole.

Kako im i sami nazivi govore, ovi timovi se bave svaki svojom, specifičnom problematikom, promjenljivog su sastava i formiraju se na početku školske godine, odnosno po isteku mandata (Savjet roditelja škole).

Prema potrebama i zahtjevima u toku školske godine, mogu se formirati privremeni timovi, obično za realizaciju određenog projekta ili zadatka. Izbor članova ovih timova je namjenski, shodno ciljevima koje treba realizovati. Konkretno, u našoj školi svake godine imamo posebne timove za rad i realizaciju određenih zadataka.

Kao primjer uspješnog timskog rada možemo navesti rad tri tima u projektu samoevaluacije „Kakva je naša škola“, koji smo realizovali tokom 2005/06. godine i koji traje i ove, a planiran je i za narednu školsku godinu. Pored ovoga, formiraju se timovi za upis djece, za inkluzivno obrazovanje, za izradu normativnih akata i slično.

Povremenost timova ne utiče na kvalitet njihovog rada, naprotiv, zaključili smo da izmjene i popunjavanje članstva vrlo često djeluju podsticajno i unose novu energiju i entuzijazam u sam rad i kvalitet rada. Profesionalna kompetencija je važan faktor uspješnosti svakog tima.

2.1. KARAKTERISTIKE TIMSKOG RADA U ŠKOLI

Jedan od najznačajnijih i najviše navođenih autora koji je istraživao karakteristike i prednosti timskog rada uopšte je R. Likert. On je među prvima uočio nedostatke jednosmjernog komuniciranja, parcijalnog rješavanja problema i hijerarhijske organizacione strukture. On je predložio novu organizacionu strukturu na bazi „povezujućih karika“. U toj organizacionoj strukturi, svi rukovodioci u nekoj organizacionoj cjelini sa svojim pretpostavljenim čine jedan tim. Na taj način gradi se organizaciona struktura do vrha preduzeća, odnosno ustanove.

Kod strukture na bazi povezujućih karika, vidi se da je komunikacija u rukovodnim timovima mnogo uspješnija od hijerarhijskog jednosmjernog komuniciranja u kojem su mogući mnogi propusti i samim tim umanjeni efekti u radu.

Kod komuniciranja u grupama spontano se formiraju određene uloge koje pojedini učesnici u grupnom komuniciranju preuzimaju.

Kod timskog rada od posebnog je značaja razmatranje prirode tima. Timski rad ne podrazumijeva isključivo i samo rad na sastancima. Prije svega, timski rad se odnosi na način rješavanja problema.

Karakteristike timskog rada u školi su:

- tim kao cjelina ima jedan primarni cilj;
- struktura tima je fleksibilna i podešava se prema zahtjevima situacije;
- kontrola: članovi određuju odgovornosti i ciljeve djelovanja tima;
- nagrađivanje tima uključuje unutrašnje, spoljne i administrativne vidove;
- karakteristike tima su definisane i širim organizacionim sistemom;
- odnose između članova tima karakteriše kooperativnost;
- međuzavisnost članova determiniše opstanak i uspješnost tima, i članovi moraju da imaju odgovarajuće sposobnosti.

Problemi sa kojima se timovi susreću su brojni a treba posebno istaknuti probleme intelektualnog i komunikacijskog karaktera koji se odnose na donošenje odluke.

Karakteristike uspješnih timova su:

1. RAZUMIJEVANJE, SAGLASNOST I IDENTIFIKACIJA SA PRIMARNIM ZADATKOM

To je pitanje određenja osnovne svrhe postojanja tima.

2. OTVORENA KOMUNIKACIJA

Doživljaji i osjećanja su relevantni faktori uspješnog rada tima. Intelektualne ideje, objektivne činjenice, logični argumenti relevantni su za probleme koji se razmatraju i moraju biti javno dostupni svim članovima tima. Komunikacija u uspješnom timu mora biti „otvorena“ kako bi rad tima bio uspješan.

3. POVJERENJE

To znači da članovi grupe mogu imati potpuno međusobno povjerenje. Povjerenje je značajna vrijednost koju tim ima. Potrebno je dosta vremena da se ono izgradi, ali može vrlo brzo da se izgubi. I nesporazum može da uzrokuje odsustvo povjerenja u timu. Povjerenje je češće percepcija, opažanje i individualni doživljaj neke situacije nego realnost. Doživljaj povjerenja je pod snažnim uticajem emocija, kao što su potrebe, očekivanja, krivica, nadanja itd.

4. UZAJAMNA PODRŠKA

Podrška u timu podrazumijeva i emocionalne i realne aspekte. To su situacije kada članovi tima pomažu jedni drugima, kada postoji prijateljstvo i ljubav. Ovo se ogleda u situacijama kada se rješavaju problemi, nailazi na prepreke ili kada neko nešto pogriješi.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RAZLIČITOSTIMA

Određene razlike među članovima tima su neminovne, neke čak i poželjne. Usklađivanje tih razlika predstavlja problem. Razlike u stavovima, prirodi i predstavama članova tima mogu da budu katastrofalni. Za uspješan rad tima izvjesne razlike među članovima su poželjne jer to izaziva kreativnu atmosferu. Jedno od osnovnih pitanja je kako naći pravu mjeru. Upravljanje konfliktima vodi do dobrih rješenja prije nego gušenje konfliktata, jer ono može da izazove „sabotažu“ u timskom radu.

6. SELEKTIVNO KORIŠĆENJE TIMA

Nije neophodno za sve odluke koristiti cio tim. Nekada samo pojedinci ili dijelovi tima treba da obave posao, ali ostaje obaveza uzajamnog informisanja zbog očuvanja povjerenja u timu kao cjelini.

7. ODGOVARAJUĆE SPOSOBNOSTI ČLANOVA TIMA

Timovi se formiraju po više osnova. Prva je funkcionalna pripadnost timu (nastava, finansije, marketing itd.), drugo su „uloge“ u timu. Tu su ciljne uloge ili uloge zadataka, kao što su: iniciranje aktivnosti, traženje informacija, traženje mišljenja, davanje informacija, davanje mišljenja, elaboracija, koordinacija, sumiranje, provjera izvodljivosti i vrednovanje. Tu spadaju i tzv. „održavajuće“ uloge: ohrabrivanje, obezbjeđenje prohodnosti, praćenje, predstavljanje grupnih osjećanja, provjera konsenzusa, oslobađanje tenzija i td.

8. VOĐSTVO

Odlučujuća karakteristika uspješnih timova je vođstvo u timu – lična kvalifikacija, vještina, uloga i strategija vođe tima.

Sve navedene karakteristike uspješnih timova najviše zavise od rukovodioca. On je kreator i graditelj uspješnog tima.

Za uspješan rad timova u školi potrebno je obezbijediti određen stepen tolerancije i izvjesno žrtvovanje individualnosti zbog ostvarivanja ciljeva tima. Razvoj tima je mnogo komplikovanija stvar nego lični razvoj pojedinca. Još uvijek se malo zna o svim aspektima izgradnje uspješnih timova, ali je očigledno da se individualizovanije zrele ličnosti lakše uklapaju u uspješne radne timove u školi.

Ono što se može reći za razvoj timskog rada u školi važi za svaki razvoj: vrijeme i istorijski kontinuitet su značajni, grupe zahtijevaju internu komunikaciju, vođstvo, unutrašnji jezik sporazumjevanja i određenu kulturu; tim mora da ima određenu interakciju sa okolinom da bi opstao. Konačno, on mora da uspijeva u ostvarivanju svojih ciljeva i kompetencija.

Pored ostalih aspekata razvoja ili izgradnje, jedan od najneobičnijih je ostvarenje uspješnih timova u školi kroz usklađivanje raznolikosti karaktera članova tima i identifikovanje podesnih karakteristika pojedinaca.

Teoretičari koji se bave uspješnošću timova, pa prema tome i timova u školi, razrađuju ideju da tim treba da obezbijedi ravnotežu nekoliko različitih individualnosti. Jedan od članova treba da bude kreativan radi davanja ideja, jedan da bude analitičan radi analize mogućnosti i jedan da umije da procjenjuje. Potreban je jedan član koji će imati jake administrativne ili operativne sposobnosti, koji će organizovanjem potencijala praviti planove i realizovati ih. Potreban je „navigator“ koji će pomagati da se dođe do pravih rješenja. Potrebni su i ljudi koji mogu da održavaju jedinstvo članova tima i omogućće najbolje korišćenje raspoloživih znanja.

Uobičajene uloge koje ljudi spontano preuzimaju u grupnom ili timskom radu su⁷:

- „SAVJET GRUPE“ - To su oni članovi koji osjećaju odgovornost za rad i rezultate rada i to osjećaju više od drugih kao ulogu, misiju i odgovornost.
- „DJAVOLOV ADVOKAT“ - To su oni učesnici u grupnom radu kojima „đavo ne da mira“, provociraju, prave buku i uvijek imaju druge stavove i zahtjeve. Ako su

⁷ Nazivi uloga su dati prema: D. McGregor, „The Profesional Manager“, McGraw Hill, New York, 1967, str. 167, ali je interpretacija slobodna.

kreativni mogu da budu korisni, ali ako su destruktivni onda štetno utiču na rezultate rada grupe.

- ULOGA „NAVIGATORA“ je posebno značajna uloga. Oni pored uloge da pomognu da grupa krene dalje kada dođe u krizu imaju i druge uloge. To mogu biti oni članovi grupe koji svojim ponašanjem i prijedlozima mogu da podstaknu druge da dođu do pravih rješenja. Njihova uloga je ipak najznačajnija u situacijama kada rad grupe dođe u naizgled bezizlaznu situaciju.

Poznate su uloge onih koji su „**ENTUZIJASTI**“. Njih ima dvije vrste. Jedni koji se zanose nekim idejama i uporni su, često bez dovoljno argumenata da proguraju svoje ideje kao rješenja. Korisniji su oni drugi koji djeluju motivaciono kada im se učini da njihov put razmišljanja vodi do pravih rješenja.

Uloga onih koji omogućavaju **STIŠAVANJE TENZIJE** je takođe značajna u radu grupe. To su ljudi koji ulivaju povjerenje, ljudi koji smiruju situaciju kada dođe do „povišene temperature“ i do određenih nesporazuma.

Jedna od manje poznatih uloga je „**MISLILAC**“, a mogla bi se nazvati i „sudija“. On obično mudro čuti. Drugi kada govore gledaju u njega i očekuju znak odobravanja. Ako se on mršti govornik brzo mijenja temu ili stavove. Ovu ulogu ima lider grupe.

Kod korišćenja projektnih ili istraživačkih timova jednostavnije je postići formiranje uspješnog tima na navedenim principima. Kod rukovodnih timova u preduzećima – ustanovama je ovo teže postići zbog niza ograničenja, prije svega zbog funkcionalne pripadnosti članova tima.

Iako nema konačnih rješenja za formiranje uspješnih timova za sada se znaju neki principi i postoje saznanja o tome šta ne bi bilo dobro:

- Ako u jednom timu većina članova ima analitičke sposobnosti, ta grupa naginje lošem učinku. Ti ljudi nijesu skloni da se oslone na mišljenje stručnjaka, radije sami sude. Loši su u preduzimanju hrabrih poteza jer ne prihvataju neizvjesnost i rizik.
- U cjelini gledano, ako se na jednom mjestu okupi više ljudi sličnih ili istih osobina, onda se mogu očekivati slabi rezultati jer se ljudi bore za iste ili slične uloge, a neke važne uloge u timu u tom slučaju ostaju nepokrivene.
- U timu nije dobro ako postoji više kreativaca. Grupa se iscrpljuje u opredjeljivanju za predlagača, a ne za ideju koja je dobra za rješenje problema.

Izbor pravog čovjeka tima predstavlja najvažniji korak u formiranju uspješnih timova. Paul de Backer, direktor konsultantske firme „Metro Internacional“ ističe: „Najuspješniji predsjednik je onaj koji postiže najbolji uspjeh u prilagođavanju i spremnosti da ukaže povjerenje drugima, a ne u agresivnosti“. Takav rukovodilac tima ima veće izgleda da pravilno usmjeri mogućnosti grupe nego onaj koji svojom oštrinom i težnjom za dominacijom uspjeva da uništi dobre ideje pojedinih članova grupe.

Konsultantske firme koje se bave problemima vezanim za upravljanje i rukovođenje u razvijenim zemljama usavršavaju metode izbora članova rukovodećih timova i formiranja uspješnih timova. Većina ovih metoda se odnosi na psihološke aspekte ponašanja i komuniciranja u grupama.

Jedan od najrasprostranjenijih i najpoznatijih, prerađen u raznim varijantama, a primjenjuje se širom svijeta, jeste metod Dagleasa Stivensa. Metod se sastoji u iznalaženju ličnosti sa sličnim stavovima prema radu.

Metode za slaganje ili formiranje uspješnih timova su brojne i veoma različite. Opšte prihvatljivih pravila očigledno nema. Nauka je u ovoj oblasti u povoju, napori koji se čine daju promjenjive rezultate.

2.2. VRSTE TIMOVA U ŠKOLI

Timovi se mogu podijeliti i klasifikovati prema različitim kriterijumima. Osnovna podjela je na stalne i privremene timove. Stalni timovi predstavljaju organizacione jedinice stalnog karaktera, čije je trajanje permanentno. Oni obavljaju specifične radne zadatke neprekidno i djeluju kao stalne funkcionalne jedinice.

Privremeni timovi predstavljaju privremene organizacione jedinice koje traju dok ne završe zadatak ili posao za koji su osnovane. Privremeni timovi se formiraju od različitih specijalista ili kada se zadatak završi oni se rasformiraju, a članovi tima prelaze na nove poslove ili se vraćaju u prethodne jedinice.

Jednu veoma interesantnu podjelu daje G. A. Yukl, koji predlaže sljedeće vrste timova:

- funkcionalne timove;
- multifunkcionalne timove;
- samoupravne timove;
- samodefinišuće timove;
- timove „top“ menadžmenta.

Ova podjela je napravljena s obzirom na mogućnost članova tima da utiču na definisanje misije, ciljeva i procedura, trajanje i stabilnost članova, kao i autoritet vođe.

2.3. FAZE U RAZVOJU TIMOVA

Svaki tim prolazi kroz određene faze u svom razvoju. Vođa tima ima poseban zadatak da obezbijedi da tim prođe kroz sve potrebne faze, jer će onda lakše da vodi tim. Postoje različiti koncepti koji prikazuju faze u razvoju timova. Prema Hunsaker-u, postoji pet različitih faza u razvoju timova: *faza formiranja, olujna faza, faza normiranja, faza funkcionisanja i faza rasformiranja.*

Vođa tima mora u svakom momentu da utvrdi u kojoj se fazi razvoja tim nalazi, da bi mogao da obezbijedi prelazak u sljedeću fazu.

Faza formiranja je početna faza u razvoju tima u kojoj članovi tima tek sagledavaju svrhu i ciljeve tima, način rada i vođenja, itd. U ovoj fazi se članovi tima međusobno upoznaju, upoznaju ciljeve i zadatke koji stoje pred njima, pravila ponašanja i funkcionisanja tima. Članovi tima upoznaju pojedinačne i zajedničke potrebe i počinju da prihvataju jedni druge i da se ponašaju kao grupa koja ima zajedničke ciljeve.

Da bi prešao u narednu fazu, tim mora da ima odgovore na veći broj pitanja, kao što su svrha tima, pravila zajedničkog rada i uloga pojedinaca, standardi, vremenska ograničenja, ovlašćenja za donošenje odluka, raspoloživost resursa, itd. Na osnovu toga se sagledavaju mogućnosti članova tima, prednosti i mogućnosti tima kao cjeline, način zajedničkog izvršenja zadataka i dostizanja ciljeva. Faza formiranja tima može trajati od 5% do 60% od vremena trajanja tima, zavisno od složenosti zadataka koje tim obavlja.

U olujnoj fazi, koja slijedi nakon faze formiranja tima, dolazi do neslaganja, problema i konflikata. Tim počinje da radi zajedno i javljaju se različita mišljenja i konflikti oko različitih pitanja. To su radne procedure, raspodjela uloga i zadataka, odnosi među članovima tima, raspodjela nadležnosti i odgovornosti itd.

U ovoj fazi komunikacija slabi i može da se prekine, što onemogućava rješavanje problema, slabi povjerenje i moral među članovima tima i stvara suprostavljene grupe. Da bi tim prešao iz olujne faze u narednu fazu potrebno je da se uspostavi dobra komunikacija i riješe problemi i konflikti. Rješenja se mogu ostvariti otvorenom diskusijom,

prevazilaženjem ličnih neslaganja i razvojem ličnog prihvatanja i pripadnosti timu. U svemu tome vođa tima ima glavnu ulogu da usmjerava i povezuje ljude, predlaže rješenja, razvija lojalnost i usmjerava članove tima na realizaciju zajedničkih ciljeva i zadataka. Članovi tima razvijaju i poboljšavaju komunikaciju, razmjenjuju ideje i rješenja i podržavaju jedni druge. Pri tome se često mijenjaju svrha i ciljevi, ponovo definišu uloge i uspostavljaju novi standardi i vrijednosti. Trajanje ove faze zavisi od veličine konflikta i sposobnosti članova tima da ih prevaziđu i krenu dalje.

Sljedeća faza je faza normiranja. U ovoj fazi se nakon rješavanja problema i konflikata, uspostavlja saradnja i kooperacija između članova tima. To omogućava efikasniji rad tima, povećano povjerenje i povezanost tima, a time dolazi i do postepenog povećanja produktivnosti tima. Povećano povjerenje rađa spremnost da se dijeli odgovornost za zajednički rad i zajedničko postizanje postavljenih ciljeva.

Da bi se prešlo u narednu fazu razvoja tima, potrebno je ostvariti veću integraciju ciljeva, uloga, normi i strukture radi daljeg povećanja produktivnosti tima. Za povećanje efikasnosti tima potrebno je da članovi tima poboljšaju načine rješavanja problema i neslaganja i izgradnje povjerenja i dobrih odnosa i da razvijaju sposobnost učenja u timu.

Ova faza može biti relativno kratka, ukoliko su prethodni problemi riješeni na pravi način i ako je tim uspostavio produktivnu saradnju.

Faza funkcionisanja je faza zrelosti u razvoju tima. Tim je prevazišao konflikte i neslaganja i djeluje zajednički i efikasno. Članovi tima dobro poznaju i prihvataju ciljeve, svrhu i uloge i djeluju pojedinačno i zajednički na ispunjenju svojih ciljeva i zadataka.

U ovoj fazi članovi tima imaju značajno međusobno povjerenje i osjećaj pripadnosti timu, što, uz dobru komunikaciju, povećava produktivnost i efikasnost tima. U fazi funkcionisanja, vođa tima dijeli odgovornost sa članovima u pogledu izvođenja zadataka i njegov glavni cilj je da održi zadovoljstvo, entuzijizam i pozitivnu radnu klimu članova tima, kako bi se postigao dalji rast produktivnosti. Kod stalnih timova faza funkcionisanja je zadnja faza u razvoju tima.

Faza rasformiranja je zadnja u razvoju tima i ona je karakteristična za privremene timove, koji se rasformiraju kada završe zadatak ili projekat za koji su osnovani.

Približavanjem završetka posla članovi se pripremaju za rasformiranje tima. Oni osjećaju zadovoljstvo zbog uspješnog obavljanja posla, ali istovremeno žale zbog rasformiranja tima, prestanka zajedničkog rada i druženja. Sada je pravo vrijeme da se daju priznanja i nagrade članovima tima i pojača zadovoljstvo i satisfakcija zbog dobro obavljenog posla, a ublaži žaljenje zbog rasformiranja tima.

2.4. FORMIRANJE TIMA

Formiranje tima se može definisati kao proces stvaranja grupe ljudi od različitih pojedinaca koja će efikasno da radi na realizaciji zajedničkog zadatka i dostizanju zajedničkog cilja. Da bi ova grupa efikasno funkcionisala mora da bude formirana na pravi način, uz poštovanje pravila i potreba za timskim radom i pravila i principa stvaranja efikasnog tima.

Tim se veoma rijetko stvara spontano. Najčešće se to dešava po određenoj proceduri i uz poštovanje određenih uticajnih faktora. Postoji mnogo načina i pristupa u formiranju tima. Odabiranje odgovarajućeg načina zavisi od velikog broja faktora, kao što su vrsta zadatka, veličina matične organizacije, nivo tehnologije, uticaj okruženja itd. Odabiranje načina i formiranje tima je odgovornost rukovodioca tima, koji, prije početka realizacije, ima zadatak da formira tim koji će taj posao da realizuje.

Prema Woodcock-u, formiranje tima treba da zadovolji devet uslova. To su:

- jasno definisani zajednički ciljevi;
- otvorenost i izgrađivanje stavova;
- podrška i vjera u zadatak;
- saradnja i rješenje konflikta;
- procedure;
- adekvatno vođstvo;
- regularne kontrole;
- individualni razvoj;
- dobri unutrašnji odnosi.

Wilemon i Thomhain su definisali proces formiranja tima:

- sakupljanje članova tima;
- stvaranje klime za razvoj tima;
- definisanje ciljeva;
- dodjela uloga;
- razvoj procedura;
- donošenje odluka;
- kontrola.

Druga procedura, koju predlažu i STUCKENBRUK i MARSHALL, definiše proces stvaranja tima kroz niz faza koje preduzima rukovodilac tima. To su sljedeće faze:

- plan za formiranje tima;
- pregovori sa članovima tima;
- organizovanje tima;
- održavanje prvog sastanka;
- postizanje lojalnosti članova tima;
- izgradnja kanala komunikacije;
- usmjeravanje aktivnosti;
- kontinuirani razvoj tima.

Proces formiranja tima otpočinje izradom plana za formiranje tima, što predstavlja početni zadatak rukovodioca tima. Plan za formiranje tima treba da definiše šta tim treba da uradi, na koji način treba to da uradi, kada treba da uradi i ko će da radi pojedine zadatke. To znači da treba najprije definisati ciljeve tima koji su usklađeni sa ciljevima članova tima. Nakon toga se definišu radne procedure, odnosno zadaci i način njihovog izvršavanja i kontrole. Rokove izvršenja zadatka treba precizno odrediti i prilagoditi članovima tima koji ih realizuju.

Na kraju treba odrediti koji će ljudi da izvršavaju pojedine zadatke. Veoma je važno da se odaberu pravi ljudi za određene zadatke, odnosno treba dobrom raspodjelom uloga na najbolji način iskoristiti članove tima.

U drugoj fazi se vrši dogovor sa potencijalnim članovima tima i izbor članova tima. Veoma je bitno da se zatim izaberu pravi specijalisti koji će zajedno da čine efikasan tim. Oni se biraju, prije svega, na osnovu stručnih znanja koja su potrebna timu. Međutim, izuzetno je važno da su to ljudi pogodni za timski rad.

Sljedeća je faza koja se naziva *organizovanje tima*, u kojoj se počinje sa radom na ostvarenju postavljenih ciljeva. Vođa treba da organizuje tim i da od različitih specijalista stvori grupu koja će zajednički i efikasno da radi na ostvarenju zajedničkog cilja. Treba

izvršiti raspodjelu poslova korišćenjem matrice odgovornosti ili na neki drugi način i izvršiti integraciju članova tima na zajedničkom poslu.

Održavanje prvog sastanka tima je sljedeća faza u procesu formiranja tima i ona se smatra kritičnom fazom formiranja tima. Ovo je prva prilika da se okupe zajedno svi članovi tima i vođa tima treba da objasni zadatak koji stoji pred timom i njihove zajedničke ciljeve. Na sastanku se vrši upoznavanje članova tima, uspostavljanje komunikacije, razmatranje posla ili zadataka koje treba obaviti, identifikacija mogućih problema, itd. Članovi tima treba da izlože svoje mogućnosti za rad na projektu i da se postigne dogovor o daljem zajedničkom radu.

Obezbjedenje lojalnosti i posvećenosti poslu je sljedeća faza od koje dosta zavisi uspješnost rada tima i efikasnost završetka posla. Pod lojalnošću, odnosno posvećenošću poslu podrazumijeva se vrijeme koje se posveti poslu i davanje prioriteta.

Članovi tima na početku posla obično ne iskazuju veliku lojalnost tražeći više informacija o poslu i o svojoj ulozi u realizaciji zajedničkog zadatka. Na postizanje lojalnosti najbolje se utiče kroz što veće angažovanje članova na zajedničkom zadatku, kako bi se članovi tima što više zainteresovali i vezali za zajednički cilj.

Izgradnja dobrih kanala komunikacije je izuzetno važna faza u procesu formiranja tima. Izgradnja i održavanje dobrih kanala komunikacije je preduslov za efikasno djelovanje tima. Tu se misli na unutrašnje i spoljašnje kanale komunikacije, odnosno na komuniciranje unutar tima i između tima i rukovodioca tima i na komuniciranje, prije svega vođe tima sa vrhovnim menadžmentom, kupcima i dobavljačima itd. Posebno je značajno da vođa tima izgradi dobre načine komuniciranja sa svim članovima tima, na sastancima i van njih, jer samo tako se može efikasno raditi timski.

U procesu formiranja tima značajno je da se izvrši usmjeravanje ovog procesa korišćenjem odgovarajućih iskustava i saznanja. Ako se sa tim krene odmah na početku realizacije zajedničkog zadatka dobiće se bolji rezultati.

Zadnja faza procesa formiranja tima odnosi se na realizaciju aktivnosti kojima se održava kontinuitet procesa formiranja tima. Naime, proces formiranja tima nije jednokratni proces koji se ostvaruje samo na početku određenog posla ili projekta, već kontinuirani proces koji traje tokom cijelog vijeka trajanja posla ili projekta. Zato je potrebno da se aktivnosti vezane za formiranje tima izvode tokom realizacije plana.

U toku realizacije plana mogu se uključivati novi članovi i djelimično mijenjati tim, što dovodi do potrebe stvaranja kohezije u timu, ponovnog stvaranja lojalnosti i timske klime. Potrebno je tada pojačati komunikaciju unutar tima, što se posebno podstiče održavanjem odgovarajućih sastanaka.

Proces formiranja ili stvaranja tima je, kao što se vidi iz prethodnog razmatranja, dugotrajan i složen proces koji se sastoji iz većeg broja različitih faza i aktivnosti.

Ako smatramo da je svrha stvaranja tima povećanje kohezije, kooperacije i identifikacije sa grupom, onda se može uzeti u obzir sljedeći vodič koji predlaže G. A. Yukl.

Ovaj vodič za izgradnju tima sadrži sljedeće aktivnosti:

- isticati zajednički interes i vrijednosti;
- koristiti svečanosti i rituale;
- koristiti simbole radi identifikacije sa grupom;
- ohrabriti i potpomoći socijalne veze;
- ispričati ljudima o aktivnostima i dostignućima grupe;
- upravljati procesom analize sastanaka;
- upravljati uređivanjem (zaravnavanjem) sastanaka;
- povećati sve što podstiče zajedničku kooperaciju.

Na kraju daćemo još jednu proceduru za formiranje tima koja je zasnovana na praktičnim iskustvima. Procedura sadrži sljedeće osnovne faze:

- definisanje potreba za pojedinim specijalistima;
- pronalaženje članova tima;
- dogovori sa članovima i organizovanje tima;
- definisanje načina komunikacije;
- motivacija i stimulacija članova tima;
- raspodjela zadataka i početak rada;
- praćenje i usmjeravanje rada tima.

2.5. EFIKASNOST TIMSKOG RADA U ŠKOLI

Iako je formiran dobar tim, od izuzetnih specijalista, to ne mora da znači da će on biti efikasan u radu. Na poboljšanju efikasnosti tima se mora neprekidno raditi. To je veoma važan zadatak rukovodioca projekta koji treba dobro da poznaje članove tima i da razvija mogućnosti poboljšanja efikasnosti tima. Postoji nekoliko oblasti u kojima rukovodilac tima može da djeluje u poboljšanju efikasnosti tima. To su:

- smanjenje straha i zabrinutosti članova tima;
- poboljšanje klime u timu;
- postizanje lojalnosti tima;
- motivacija članova tima;
- timska komunikacija;
- timsko rješavanje problema;
- rješavanje konflikata;
- sistem nagrađivanja, i dr.

Kada se formira tim i on krene sa radom, naročito u početku funkcionisanja tima, javljaju se određeni problemi, ograničenja i neizvjesnosti, što može da izazove nelagodu i zabrinutost članova tima. To nije neobična pojava jer se kod svakog pri početku rada na određenom poslu javlja nelagoda, čak i strah od onog što čovjeka u tom novom poslu očekuje. Oni, prije svega, razmišljaju i brinu o tome kakvo je njihovo mjesto i uloga u zajedničkom poslu, da li će moći stručno da odgovore na sve izazove, da li će se uklopiti u rad tima, da li će ostvariti svoje lične ciljeve, da li će biti adekvatno nagrađeni, da li će njihova karijera da krene naprijed, itd.

Da bi smanjio probleme i brigu koja se javlja kod članova tima, rukovodilac tima treba da aktivno djeluje i preduzima odgovarajuće mjere za smanjivanje tenzija. Prije svega, on treba detaljno da objasni svim članovima tima ciljeve tima i usklađenost njihovih pojedinačnih ciljeva i ciljeva tima. Takođe treba da objasni tačnu ulogu svakog člana tima i da ih uvjeri u značaj njihovih uloga u radu tima, odnosno da ih uvjeri da bez pojedinačnog doprinosa tim ne može efikasno da djeluje i da dostigne svoje ciljeve.

Posebno treba da im ukaže na pozitivan uticaj rada u timu, na njihovo lično usavršavanje i razvoj njihove karijere i na buduće poslove i mjesto koje mogu dobiti. Da bi tim bio efikasan, nije dovoljno formirati grupu dobrih specijalista, definisati zajednički cilj i zadatke i obezbjediti potrebne materijalne i finansijske resurse. Efikasan tim čini grupa specijalista koji su motivisani da zajedno rade. Na motivisanosti tima i zajedništvu mora se neprekidno raditi i to je zadatak rukovodioca tima. On treba da stvara takozvanu timsku klimu, odnosno da razvija osjećaj pojedinaca da rade zajedno, u grupi, i da razvija želju da se doprinese boljem radu i boljoj efikasnosti tima. Timska klima se stvara i druženjem, socijalnim kontaktima, iskrenim, otvorenim odnosom prema članovima tima. Vođa tima može dosta da učini i kroz sastanke, zajedničke dogovore i diskusije, zajedničko

odlučivanje, druženje i okupljanje tima. Time se razvija osjećaj zajedništva i pripadnosti grupi, što je osnov za povoljnu klimu u timu.

Postizanje lojalnosti grupe je znatno teži problem od postizanja lojalnosti pojedinca. Ako se precizno definiše posao i zainteresuje pojedinac, postignuta je njegova lojalnost. Sa timom ide teže jer ciljevi pojedinaca mogu biti različiti i suprotstavljeni, tako da je teško zainteresovati ih oko zajedničkog zadatka. Lojalnost tima se može postići samo ako svi članovi tima prihvate ciljeve tima i ako poistovjete sopstvene ciljeve sa ciljevima tima. Kada se razvije odgovarajuća klima u timu i postigne lojalnost tima, jasno je da imamo grupu zainteresovanih, odnosno motivisanih pojedinaca. Na motivaciji članova tima treba neprekidno raditi tokom cijele realizacije određenog zadatka, odnosno poduhvata.

Najbolji način za postizanje visoke motivisanosti tima je da se postave visoki ciljevi i izazovi u poslu i postigne odgovornost. Što veća odgovornost i značaj poduhvata, to je tim sve motivisaniji da radi zajedno i efikasno.

Najvažnije akcije za postizanje motivacije tima su:

- postavljanje izazova;
- zajedničko razmatranje nerješениh pitanja;
- nagrade;
- mogućnosti za profesionalni razvoj;
- razvoj takmičarske atmosfere;
- obezbjeđenje pogodnog okruženja, itd.

Za efikasno funkcionisanje tima od izuzetne važnosti je dobra timska komunikacija i to komunikacija unutar tima i sa okruženjem. Na vođi tima leži odgovornost za uspostavljanje efikasne timske komunikacije. Postoji više načina pomoću kojih vođa tima može da ostvari dobru komunikaciju:

- biti dobar komunikator;
- biti ekspeditor komunikacije;
- osloboditi se onih koji blokiraju komunikaciju;
- koristiti „usku matricu“;
- obezbijediti prostoriju za sastanke;
- održavati efikasne sastanke, i dr.

Vođa tima treba da bude dobar komunikator i da održava efikasnu komunikaciju u timu, ali i da bude sposoban da onemogući one koji mogu blokirati komunikaciju.

Posebno je značajna komunikacija putem sastanaka, gdje dolazi do izražaja sposobnost vođe tima da održava efikasne sastanke.

Rješavanje problema u timu je izuzetno značajno za efikasan rad tima. Rješavanje problema se ne može prepustiti pojedincu, već u nalaženju rješenja treba da učestvuje cio tim. Rukovodilac tima treba da nađe pravi način da ohrabri traženje najboljih rješenja i da podstiče inovativnost. On treba da djeluje integrativno između različitih specijalista i njihovih ideja za rješavanje problema.

Poseban značaj za efikasno funkcionisanje tima ima i rješavanje sukoba i konflikata u timu. U svakom zajedničkom radu dolazi do konflikata između članova tima koji obavljaju poslove, tako da je neophodno da se ovi konflikti riješe da ne bi negativno uticali na timski rad. Ponekad konflikti mogu doprinijeti stvaranju takmičarske klime i posvećenosti poslu i tako doprinijeti efikasnijem radu tima.

Stimulativan sistem nagrađivanja je veoma značajan faktor motivacije tima i efikasnog funkcionisanja tima. Pri tome su bitne i novčane i nenovčane nagrade. Plate treba da budu iste kao u sličnim organizacijama, odnosno ustanovama ili na sličnim poslovima, a treba da postoje i dodatne novčane nagrade za izuzetne rezultate.

Veliki je broj drugih nagrada koje treba uvesti da bi se pospješila efikasnost tima:

- slobodan dolazak i odlazak sa posla;
- dopunsko obrazovanje;
- dobre kancelarije (prostorije) za rad;
- korišćenje službenih kola;
- sekretarica;
- besplatna zdravstvena zaštita;
- obezbjeđen parking i sl.

Jasno je da nijesu sve navedene nagrade podobne za sve članove tima i različite situacije. Zato, u konkretnom slučaju treba izvršiti kontingencijsku analizu i odabrati najbolje nagrade koje će poboljšati efikasnost tima.

LITERATURA

1. Adižes, I.: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1979.
2. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
3. Dunđerović, R.: Psihologija menadžmenta, FAM, Novi Sad, 2004.
4. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
5. Jašić, Z.: Obrazovanje i strukturne promjene, Ekonomski institut, Zagreb, 1987.
6. Kecmanović, N.: Sociologija obrazovanja, Učiteljski fakultet, Beograd, 1996.
7. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
8. Mandić, P.: Poznavanje sebe i upravljanje sobom, Pedagogija, br. 2, Beograd
9. Ristić, D.: Osnovi menadžmenta, Fakultet za menadžment, LitoStudio, Novi Sad, 2002.
10. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
12. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.
14. ZBORNIK instituta za pedagoška istraživanja, Beograd, 1998.

ODLUČIVANJE KAO SLOŽEN PROCES

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Marko Berišaj

**Gimnazija „25 Maj“
Tuzi
2007.**

UVOD

Od najstarijih vremena pa do danas, sa pojavom svijesti kod čovjeka i pojavom organizovanog društvenog života, uvijek je postojalo odlučivanje kao proces.

Odluke koje su ljudi donijeli kroz vjekove imale su za posledicu progres, ali i masovne zločine. Jedna od najznačajnijih odluka koje je donio čovjek jeste donošenje odluka o otvaranju škola. Tako se škola kao organizovana institucija pojavila prije pet milenijuma (Sumersko carstvo, Egipat, Kina) pa je i do danas riječ škola sačuvala etimološko značenje.

Danas je škola organizovana po paradigmi Komenskog što joj omogućava da ide u pravcu modernizacije i prilagođavanja savremenim zahtjevima.

Iz ovoga se jasno vidi da je odlučivanje uvijek bilo od izuzetnog značaja, bez obzira na to da li se radilo o minulim vremenima ili o sadašnjem vremenu.

Problemu odlučivanja treba dati izuzetan značaj, jer od toga kakve su odluke donijete, zavisi ne samo život i efikasnost neke organizacije već one isto tako bitno utiču i na kvalitet života društvene zajednice. U današnje vrijeme ima više zahtjeva za donošenjem odluka nego u bilo kojem drugom periodu koje je čovječanstvo prošlo, jer čovjek nikad ne miruje i svojim je radom uvijek aktivan, traži i donosi odluke da sebi olakša život i učini ga kvalitetnijim.

1. ODLUČIVANJE KAO POJAM I PROCES

Odlučivanje možemo definisati kao mogućnost donosioca odluke da izvrši izbor jedne od dvije ili više alternativa. Odlučivanje znači i donijeti sud o nečemu.

Po dr M. Damjanoviću, pod odlučivanjem se podrazumijeva primjena organizovanih mehanizama kroz koje se i preko kojih se čine pokušaji da se postignu željeni ciljevi, željene situacije i stanja. Odluka je organizacijski odgovor na ispoljeni problem. Odluka je izraz internog opredjeljenja - „proizvod igre uticaja“.

Odlučivanje treba da služi za razriješenje odgovarajućih problema. Zato se često kaže da tamo gdje nema problema nema ni potrebe za odlučivanjem.

Proces odlučivanja je uvijek kompleksan, prema tome uvijek treba pogledati i izabrati najbolju strategiju u kojoj organizacija funkcioniše i u donošenju odluke treba da učestvuje veći broj učesnika. Odluke u organizaciji ne mogu zadovoljiti sve zainteresovane strane. Ali rukovodeće ličnosti svoja ovlaštenja, koliko je to moguće, treba da prenesu na niže organe. Rukovodilac u donošenju odluke treba da ima mudrosti i hrabrosti, jer oklijevanje može da izazove neprijatne posljedice.

„Marfijev zakon“ o donošenju odluke glasi ovako: „Nikad ne donesi odluku ako je drugi može donijeti umjesto tebe“.

U principu, odluku treba donijeti demokratski, ali ako su rokovi ugroženi, onda se mora odustati od demokratske forme donošenja odluka - kad treba donijeti značajnu odluku treba uključiti cijeli kolektiv. Odlučivanje i donošenje odluka je važan proces za svaku organizaciju jer se kroz proces odlučivanja manifestuju ostali procesi i interakcije na svim nivoima.

Često se proces odlučivanja izjednačava sa procesom upravljanja (kod autora kao što su: Simon, Dill i drugi), što ukazuje na veliki značaj donošenja odluka u procesu upravljanja nekom organizacijom. Smatra se da bez odlučivanja nema upravljanja, ali isto tako se mora znati da se upravljanje ne može svesti samo na odlučivanje jer upravljanje sadrži u sebi i niz drugih aktivnosti. Ipak, od pravilno donijetih odluka zavisiće efikasnost upravljanja organizacijom, pa samim tim i uspješno funkcionisanje i razvoj organizacije.

Drugi autori (kao što su Wilson, Alex) ističu da je za donošenje odluke potrebno šest elemenata: stanje činjenica/prirode, donosilac, ciljevi, postojanje alternativa, odnos između alternativa, mogućnost jedne od alternativa ili kombinacija dvije ili više alternativa. Međutim, jedna veća grupa autora (O. Donnell, S. Thompson i drugi), pitanje odlučivanja i procesa donošenja odluka razmatraju u okviru funkcije planiranja.

Neki autori proces odlučivanja svode na dva elementa - na cilj i sredstvo za njegovo ostvarivanje, a drugi na čin čovjeka u kojem se vrši izbor između više alternativa. Neki drugi autori (kao što su Popović, Šeparević i drugi), odlučivanje u užem smislu posmatraju kao vršenje svjesnog izbora između dva ili više rješenja. Odlučivanje u širem smislu uključuje ne samo izbor između alternativa već i prethodne faze odlučivanja.

Rješenje za bilo koji problem je efikasno ako imamo prave informacije i ako se donose prave odluke. Donošenje prave odluke u većini zavisi od donosioca odluke i od okruženja u kome se odvija proces odlučivanja.

1.1. DONOSILAC ODLUKA

Proces odlučivanja u velikoj mjeri zavisi od individualnog i kolektivnog potencijala. Stoga se smatra da treba voditi računa o tome kome se daje ovlašćenje i koliki se stepen ovlašćenja daje za donošenje odluka. Za donosioca odluka se obično biraju ljudi koji su sposobni i motivisani za rad, koji su spremni da se bore za svoje mišljenje i da ga brane činjenicama. Oni treba da su strpljivi, iskreni, da su spremni da se susretnu sa neslaganjima, a isto tako je od značaja kakav je stepen njihovog znanja, obavještenosti i profesionalnosti.

U zavisnosti od toga o kakvoj vrsti institucije se radi, donošenje odluke može biti individualno ili kolektivno, jer će u zavisnosti od nastale situacije i vrste problema koji se pojavio zavisiti i način donošenja odluke. Zbog činjenice da svi pojedinci u svim fazama odlučivanja ne mogu biti podjednako uspješni, kao i zbog činjenice da pojedinac nije sklon preuzimanju rizika, pojavljuje se potreba za kolektivnim odlučivanjem (odnosno za odlučivanjem u kome učestvuje dvoje ili više lica), jer grupa ima više sklonosti ka rizičnom donošenju odluka budući da je tada odgovornost za takvu odluku manja. Isto tako se treba voditi računa o tome da se razlika između ciljeva rukovodeće grupe i organizacije svede na najmanju moguću razliku, jer bi u suprotnom takvi suprotstavljeni interesi otežali funkcionisanje organizacije. Mora se istaći i to da kolektivno odlučivane zahtijeva više vremena, dok je individualno mnogo efikasnije i jeftinije.

Od donosioca odluke zavisi da li će odluku donijeti individualno ili kolektivno. Ali ipak postoje neka ograničenja, jer postoje slučajevi kada je pravnim normama predviđeno kako se neka odluka može donijeti, a takvi slučajevi nijesu rijetki. Isto tako, donošenje odluke može biti otežano socijalnim pritiscima kojima su donosioci odluka podložni.

1.2. ZNAČAJ OKRUŽENJA U PROCESU ODLUČIVANJA

S obzirom na to da se odluke uvijek donose u nekom okruženju, to okruženje treba uvažiti ali isto tako i maksimalno koristiti za valjano i racionalno odlučivanje. S obzirom na značaj okruženja, donijeta odluka je rezultat različitih individualnih, grupnih, socijalnih, ekonomskih odnosa i interesa. Upravo od ovih odnosa zavisiće kakva će se odluka donijeti. Donosilac odluke se sve češće nalazi ne samo pod uticajem nadređenih, već i pod uticajem podređenih pojedinaca i interesnih grupa, što znatno otežava proces odlučivanja. Okruženje u kome se donosi odluka može da bude: zatvoreno i otvoreno okruženje, što zavisi od odluke koju treba donijeti. Obaveza je svake institucije ili organizacije da se prilagodi promjenama koje mogu nastati ili su nastale u okruženju. U

osnovne segmente spoljašnjeg okruženja spadaju: društveno, ekonomsko, političko, etičko i fizičko okruženje. Ove elemente treba uvijek pratiti i biti u toku sa njihovim promjenama jer imaju veliki uticaj na institucije i donošenje odluka.

Proces odlučivanja nije prost, naprotiv, proces odlučivanja je složen i realizacija odluke se sastoji iz tri etape: 1. *inicijativa za donošenje odluke*, 2. *donošenje odluke* i 3. *izvršenje odluke*.

1.3. INICIJATIVA ZA DONOŠENJE ODLUKA

Inicijativu za donošenje odluka daju organizatori, stručne službe i drugi subjekti koji mogu na bilo koji način da doprinesu rješavanju problema. Prvo se u ovoj fazi definiše problem i od pravilnog definisanja problema zavisiće proces donošenja odluke. U ovoj fazi treba da dođe do izražaja stručnost, sposobnost rukovodioca i drugih stručnih ljudi na putu do najboljeg rešenja.

Da bi se došlo do valjane odluke potrebno je da postoje prave informacije. Treba imati u vidu da prilikom donošenja odluke odlučujuću ulogu imaju informacije, koje moraju da budu tačne, dovoljno autentične i ne smiju biti prevaziđene.

1.4. DONOŠENJE ODLUKA

Odluke najčešće donosi rukovodilac, organ upravljanja, stručni tim i drugi. Odluka se mora donijeti na osnovu činjenica i tačnih informacija kojima raspolaže organ za odlučivanje. Izbor prave odluke predstavlja najdelikatniju etapu i tu treba da dođe do izražaja stručnost i principijelnost za izbor najboljeg rešenja. Najveća odgovornost pripada direktoru škole i on treba da raspolaže specifičnim znanjem da bi se izabrala racionalna odluka.

1.5. IZVRŠENJE ODLUKE

Posljednja faza odlučivanja jeste izvršenje odluke. Donošenje odluke ne znači ništa ako tu odluku efikasno ne sprovodimo. Mnoge odluke se ne sprovode ili djelimično sprovode, što dovodi do nezavidnog položaja direktora škole, jer je on najviše odgovoran za realizaciju takvih odluka. Zato direktor treba da obavještava organe upravljanja ili nadzorne institucije o stepenu realizovanosti odluke. Stalno treba tražiti demokratsko rješenje za rješavanje problema a u nekim situacijama treba koristiti i autokratska rješenja ili kombinovati jednu i drugu metodu.

1.6. ODLUČIVANJE U ŠKOLI

Škola je vaspitno-obrazovna ustanova u kojoj se realizuje vaspitno-obrazovni rad planiranim i definisanim sadržajima iz nauke, tehnike i kulture. U takvoj koncepciji dva su procesa prioriteta:

1. organizacija obrazovno-vaspitnog rada/ciklusa,
2. obezbjeđenje finansijske konstrukcije za uspješan rad.

Za realizaciju obrazovno-vaspitnog rada, važnu ulogu u školi igraju organi upravljanja, Školski odbor i organ rukovođenja - direktor i stručni organi: Nastavničko

vijeće, Razredno vijeće, stručni aktivni, odjeljenjska vijeća i drugi, kao što su Savjet roditelja učenika škole i zajednica učenika. Za razvojni plan škole veliki doprinos imaju pomenuti organi, a to se postiže kroz aktivan rad i racionalno donošenje odluka.

Kao važnu odluku koju treba spomenuti navodimo odluku Savjeta gimnazije „Slobodan Škerović“ o otvaranju isturenog odjeljenja gimnazije u Tuzima školske 1971/72. godine. Ova odluka o otvaranju gimnazije u Tuzima donijeta je na zahtjev građana Tuzi i šire. Druga važna odluka koju treba spomenuti jeste i samostalna odluka prvog direktora ove škole koju je donio 1979. godine da se prekida rad u školi zbog štete koju je načinio zemljotres 1979. godine. Rezultat te odluke je bio izgradnja nove školske zgrade koja se i danas koristi.

Ove odluke su bile važne, a možemo reći i da su imale i istorijski značaj za ovu ustanovu. Kao sljedeće odluke koje su dale doprinos razvoju ove ustanove su i odluka Školskog odbora o uređenju i uljepšavanju dvorišta škole, kao i odluka takođe Školskog odbora o davanju sale fizičkog vaspitanja u zakup. Treba pomenuti i odluku o traženju pomoći od donatora i humanitarnih organizacija za opremanje kabineta informatike. Ideje su potekle od članova Školskog odbora i Uprave škole. Sve ovo je realizovano nakon stručnih analiza koje su vršene u svim stručnim organima škole. Ove odluke su donijete 2001. godine kada se slavilo 30 godina uspješnog rada ove škole. Nastavničko vijeće je takođe imalo značajnih odluka koje su doprinijele poboljšanju uspjeha i discipline u ovoj ustanovi kroz cijeli period vaspitno-obrazovnog rada. Spomenućemo i jednu odluku Nastavničkog vijeća gdje se radilo o programu i broju časova izbornog predmeta. Naime, učenici koji nastavu prate na albanskom jeziku su bili uskraćeni za nekoliko časova, u prvom i drugom razredu za po dva časa, a u trećem i četvrtom razredu po jedan čas. Povodom toga održana je sjednica Nastavničkog vijeća i donešena je odluka da se obrati Ministarstvu prosvjete i nauke da se taj propust ispravi. Ministarstvo je za to imalo razumijevanja i u kratkom roku je to ispravljeno.

Kao pozitivne odluke koje su donijete u ovoj školi mogu se nabrojati i odluke zajednice učenika, Savjeta roditelja i drugih stručnih organa.

Možemo reći da uspjeh jedne ustanovi zavisi od organa upravljanja i rukovođenja i njihove sposobnosti da donose valjane odluke.

2. METODE ODLUČIVANJA

Da bi se donijela odluka koja će biti najbolje rješenje za postojeći problem ili da bi se izvršio izbor za određenu akciju ili neki projekat, od velikog je značaja da se prethodno obavi analiza postojećeg stanja, istraživanje i predviđanje, a za to nam je neophodno posjedovanje određene informacije. Uz to, treba razmotriti sve moguće alternative i posljedice donijete odluke.

Teorija i praksa su izdiferencirale određeni skup kriterijuma i metoda koje se upotrebljavaju u procesu odlučivanja. Prije svega, odlučivanje se mora zasnivati na činjenicama. Isto tako je od velikog značaja i racionalno koristiti vrijeme za donošenje odluka i to tako što ćemo koristiti podatke koje već posjedujemo i prikupiti samo one podatke koji nam nedostaju, ne gubeći vrijeme u prikupljanju i analizi podataka za koje znamo da ih nećemo upotrijebiti u procesu odlučivanja.

Danas je razvijen veliki broj metoda koje se koriste za rješavanje problema, za detaljnu analizu i prikaz.

2.1. METODE MODELIRANJA

U složenim situacijama donosilac odluka sve češće koristi metode modeliranja. Taj naučni metod istraživanja prikazuje najpribližnije tj. najrealnije podatke, informacije ili određeni sistem i to na dosta brz način. Ovaj model predstavlja realnu situaciju, ali da bi bila moguća matematička interpretacija uzimaju se samo bitni faktori ili bolje reći samo one veličine koje se mogu prikazati matematički. Možemo reći i to da dobra strana ovog modela nije samo prikazivanje neke situacije, već i iskazivanje i objašnjenje uticaja jedne takve situacije.

2.2. DRVO METOD

Ovo je takav metod odlučivanja koji realan problem predstavlja u obliku stabla, gdje grane predstavljaju moguće alternative koje se mogu odabrati za rješenje problema. Analizom svih tih alternativa izabere se ona za koju se očekuje da će biti najadekvatnija, tj. ona alternativa koja se analizom pokaže da je najbolje rješenje za rješavane određenog problema.

2.3. METODE MATEMATIČKOG PROGRAMIRANJA

Metode matematičkog programiranja se koriste da bi se izabralo optimalno rješenje iz skupa raspoloživih rješenja.

U metode matematičkog programiranja spadaju:

1. linearno programiranje,
2. nelinearno programiranje,
3. bilinearno programiranje,
4. jedan-nula programiranje,
5. dinamično programiranje i dr.

Od nabrojanih metoda najviše se koristi metod linearnog programiranja rješenja problema jer se uz pomoć računarske podrške i programa može riješiti svaki takav zadatak.

2.4. METODE VIŠEKRITERIJUMSKOG ODLUČIVANJA

S obzirom na to da kod realnih problema postoji više ciljeva, mora postojati i više kriterijuma za rješavanje tih postavljenih ciljeva i problema. Upravo se zato ova metoda često koristi.

2.5. METODE MREŽNOG PLANIRANJA

Metode mrežnog planiranja su takva vrsta metoda koje se upotrebljavaju za pripremu procesa odlučivanja i za efikasnije odvijanje upravljačkih procesa.

S obzirom na značaj koje imaju, one predstavljaju nezamjenljivo sredstvo za donošenje odluka u najsloženijim situacijama. Omogućavaju detaljnu analizu jer su sve međuzavisnosti projekta koji se treba analizirati prikazane preko mrežnog dijagrama. Najčešće se koriste prilikom uvođenja novog proizvoda, planiranju istraživačkih projekata,

planiranju i realizaciji složenih razvojnih programa i u mnogim drugim situacijama kada se teži da se određeni projekat realizuje s minimalnim troškovima i u najkraćem vremenu.

Zbog analize određenog dijagrama je bitno da se odlučimo koji stepen detaljizacije projekta želimo, a što nam više podataka treba, mreža će biti šira. Konstruisanju mreže dijagrama mora se posvetiti velika pažnja kako ne bi došlo do neke greške, a kasnije i do posljedica greške. Zbog sprečavanja takvih posljedica, preporučuje se kontrola mreže odmah po sastavljanju. U postupku realizacije projekta, pored strukture mreže, od jednakog je značaja i težnja za minimalizacijom vremena i troškova potrebnih za realizaciju projekta, s tim što znamo da su troškovi zavisni od vremena i to srazmjerno obrnuto, što znači da smanjenje vremena izaziva povećanje troškova i obratno, što i jeste problem koji se pojavljuje prilikom težnje za minimiziranjem vremena i troškova.

2.6. DELFI METODA

Ova metoda koristi znanje i ocjenu eksperata u cilju predviđanja budućih stanja. Najčešće se koristi u slučajevima kada ne posjedujemo dovoljno kvantitativnih podataka i/ili su ti podaci većinom kvalitativne prirode pa smo onemogućeni da formiramo model i iz tog razloga koristimo ekspertsku ocjenu da bismo došli do saznanja o mogućim budućim situacijama.

Po delfi metodi, nakon definisanja problema za koji se traži prognoza, formira se grupa od eksperata za koje se misli da su najpouzdaniji, za koje se misli da će dati najrealniju prognozu zasnovanu na argumentima. Kontakti sa ekspertima se obavljaju u obliku upitnika, anonimno, jer se na taj način izbjegava direktna diskusija i konfrontacija ljudi i mišljenja, a koji je i klasičan način dobijanja predviđanja eksperata. Upravo iz razloga što se, kad je u pitanju klasični način, dolazi do nerealnih predviđanja i to zbog raznih faktora koji utiču na objektivnost, koristi se delfi metoda jer se ovom metodom izbjegavaju ovi faktori nerealnog predviđanja.

S obzirom na to da se delfi metoda zasniva na prognozi eksperata, jedan od nedostataka ove metode jeste određivanje optimalnog broja eksperata koji će činiti grupu. Obično se preporučuje da to bude grupa od 10-15 lica jer prevelik broj eksperata ne bi omogućio kompetentnost za proučavanje određenog problema. Zato se teži da se oformi grupa specijalista za nastali problem, koji su na primjer i ranije bili suočeni sa nekim sličnim problemom, i na taj način došli do preciznije i objektivnije prognoze.

2.7. METODE INVESTICIONOG ODLUČIVANJA

Da bi donosilac odluke donio odluku o nekoj investiciji, on treba da posjeduje podatke o određenom projektu, o isplativosti investicije i alternativnim projektima.

Postoji veći broj metoda koje se koriste prilikom donošenja ovakve odluke, među kojima i:

1. kriterijum neto sadašnje vrijednosti,
2. interna stopa rentabiliteta,
3. rok vraćanja,
4. „cost-benefit“ analiza.

2.8. METODE ODLUČIVANJA U USLOVIMA NEIZVJESNOSTI

S obzirom na to da su investicioni projekti neizvjesni jer se realizuju u budućnosti uz sadašnje uslove, radi se o odlukama koje moraju biti donošene uz određeni rizik. Pa se u uslovima neizvjesnosti i rizika koriste sljedeće metode odlučivanja:

1. senzitivna analiza,
2. scenario metoda,
3. primjena teorije igara.

Senzitivna analiza istražuje kako pojedini parametri, kao što su prihodi, troškovi, cijene, ulaganja i razne druge promjene utiču na vrijednost pojedinih kriterijuma za odlučivanje i ocjenu projekta i to pomoću računara, što omogućava razne kombinacije i brzu analizu.

Scenario metoda se u većini slučajeva koristi sa senzitivnom analizom u rješavanju problema odlučivanja u uslovima neizvjesnosti, ali isto tako se koristi i kod alternativnih odluka, kao i kod konkretnih odluka.

3. FAZE U PROCESU ODLUČIVANJA

S obzirom na to da je odlučivanje proces, ono se sastoji od više faza da bi se došlo do konačne odluke. Tako da proces odlučivanja počinje od sadašnjeg stanja, kroz pripremu odluka, do trenutka donošenja odluka. Proces odlučivanja se dalje nastavlja sprovođenjem odluka, a za posljedicu imamo neko buduće stanje. Tako se proces odlučivanja može podijeliti na sljedeće etape, odnosno faze date u nabrajanju.

3.1. OTKRIVANJE PROBLEMA

Uočavanje problema je složen proces. Prvo treba uočiti nastali problem, a vrlo često to nije trenutak kada je problem nastao, zatim slijedi traženje uzroka koji su doveli do nastanka problema.

Pomenuli smo nesklad između nastanka i otkrivanja problema, što u velikoj mjeri utiče na rješavanje problema. Kad bi se problem otkrio u trenutku nastanka, došlo bi do ranog rješavanja problema, a isto tako kasnije otkrivanje problema može uzrokovati pojavu novog problema.

3.2. IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

U fazi otkrivanja problema ne znamo u čemu je zapravo problem, a to znači da smo problem samo uočili.

Posle uočavanja, problem treba identifikovati uz prikupljanje što više podataka, dokumentacije o tome zašto je došlo do problema. Treba donijeti odluku o tome da li problem treba riješiti ili donijeti suprotnu odluku - da problem nema potrebe rješavati. Od velikog je značaja da li je uzrok problema poznat ili ne, kao i da li za problem postoji uspješno rješenje, da li postoji poznato rješenje ili rješenje koje se ranije koristilo za rješavanje takvih problema. Može se desiti i da nemamo rješenje za problem, tada može doći do odustajanja od pronalaženja rješenja, a isto tako i do prikupljanja većeg broja podataka pomoću kojih se može doći ako ne do rješenja, a ono do smanjenja problema.

Od toga kako je problem identifikovan, zavise sve ostale faze odlučivanja, pa samim tim i sam proces odlučivanja, jer ako se problem pogrešno interpretira, shvati, može doći do pogrešne odluke i nerješavanja problema.

3.3. RAZVIJANJE ALTERNATIVNIH SOLUCIJA

Nakon što se problem identifikuje treba da se nađu adekvatna rješenja za njegovo rješavanje.

U ovoj fazi se utvrđuje koje su nam sve solucije na raspolaganju za rješavanje problema. Može se desiti da imamo samo jednu soluciju, ali u većini slučajeva će ih biti više.

Stoga se mora prikupiti što veći broj informacija i izabrati samo one koje su relevantne za odlučivanje. Smatra se da problemu treba pristupiti sa što većim brojem alternativa za rješavanje, jer veći broj alternativa pokazuje i veću mogućnost za izbor najboljeg rješenja. Takav pristup rješenju zahtijeva veće troškove, a ograničen je određenim vremenom, odnosno potrebom donošenja odluke u određenom roku.

3.4. VREDNOVANJE ALTERNATIVA

Svaka od ponuđenih alternativa za rješenje problema ima svoje prednosti i nedostatke, pa se u većini slučajeva sastavlja lista sa prednostima i nedostacima svake alternative, isplativosti svake od tih alternativa, troškova i vremena koji bi bili potrebni za sprovođenje te alternative itd. Te liste su pokazatelj o tome kako će uticati, do koje mjere će riješiti problem i ujedno će omogućiti izbor najoptimalnije solucije u tom momentu.

3.5. IZBOR ALTERNATIVE

Nakon vrednovanja alternativa, slijedi faza izbora optimalne alternative tj. donošenje odluke. Dobar izbor podrazumijeva najoptimalnije rješenje, prilagođeno okolnostima.

Rješenje problema će biti kvalitetnije izvršeno ukoliko su podaci u prethodnim fazama iskazani na realan način, ako okruženje nema drugačije mišljenje od donosioca odluke o soluciji problema, te ako je njegova odluka objektivna.

3.6. OSTVARIVANJE USVOJENE ODLUKE

Da bi se postigao željeni cilj tj. rješenje problema, neophodno je sprovođenje donošene odluke. Samo kroz ovu fazu će biti provjerena ispravnost cjelokupnog procesa odlučivanja. U ovoj fazi treba voditi računa da ne nastane greška u sprovođenju prilikom realizacije odluke. Upravo iz tog razloga, u cilju realizacije odluke se angažuju izvršioci odluke, koji će biti informisani na odgovarajući način i koji će izvršiti odluku na predviđen način, onako kako je planirano.

3.7. PROVJERA DJELOTVORNOSTI ODLUKE

Na kraju procesa odlučivanja, jedna od najvažnijih faza jeste provjera djelotvornosti odluke. U ovoj fazi se vrednuju postignuti rezultati u odnosu na planirane.

Ukoliko dolazi do neslaganja, pa rezultati ne odgovaraju planiranim, onda slijedi provjera svih faza u procesu odlučivanja. Iz tog razloga se preporučuje da faza kontrole uporedo teče sa ostalim fazama, da bi se izbjegle eventualne greške, pa će na kraju procesa služiti samo za provjeru djelotvornosti odluke. Na ovaj način smanjuje se rizik od neuspješne odluke. Na kraju se može reći, da ukoliko se postignuti rezultati poklope sa planiranim rezultatima, onda dolazi do završavanja procesa odlučivanja i ocjene da je donijeta odluka prava.

LITERATURA

1. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
2. Čizmić, S. i saradnici: Psihologija i menadžment, Institut za psihologiju, Beograd, 1995.
3. Dundžerović, R.: Osnovne metodologije, u knjizi grupe autora: Psihologija i didaktika univerzitetske nastave, Sarajevo, 1982.
4. Jašić, Z.: Obrazovanje i strukturne promjene, Ekonomski institut, Zagreb, 1987.
5. Jovanović, P.: Menadžment - teorija i praksa, Junior, Beograd, 2004.
6. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
7. Maccoby, M.: Profil menadžera nekad i sad, Pregled, 527, 1990.
8. Marković, B.: Organizacija i upravljanje školom, Učiteljski fakultet, Užice, 1998.
9. Mitrić, J.: Socijalna struktura i obrazovanje, 1996.
10. Petrović, M.: Rukovođenje, FON-CIRK, Beograd, 1993.
11. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
12. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
13. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, 2003.
14. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.
15. Wren, D. A., Voich, Jr.: Menadžment proces, struktura i ponašanje, Privredni pregled, Poslovni sistem, Grmeč AD, Beograd, 1994.

ODLUČIVANJE I SPROVOĐENJE ODLUKA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Ranko Čabrilo

**Srednja mješovita škola „Ivan Goran Kovačić“
Herceg Novi
2007.**

1. UVOD

*Managers are people who do things right,
while leaders are people who do the right thing.*

Warren Bannis

„Management je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno u skupinama ostvaruju odabrane ciljeve. To je zapravo proces postizanja željenih rezultata kroz **efikasno** korištenje ljudskih i materijalnih resursa.

Sustavan način usmjeravanja pojedinaca, skupina poslova i operacija s ciljem ostvarivanja imenovanih organizacijskih ciljeva sa sredstvima koje organizaciji stoje na raspolaganju. Suvremeni manageri u principu obavljaju tri zadatka:

- Usmjeravaju poslove i organizacije
- Usmjeravaju (upravljaju) ljudima
- Usmjeravaju (upravljaju) operacijama (proizvodima i uslugama).⁸

Počinje priču o menadžmentu najpopularnija on-line enciklopedija na Internetu. U osnovama menadžmenta stoji odlučivanje, bilo da je riječ o tome kuda voditi firmu, koga zaposliti, kako motivisati i voditi zaposlene. U životu čovjeka, pa i organizacije bilo koje vrste, uvijek postoje dileme, a kad dileme postoje treba ih razriješiti, a to podrazumijeva donošenje odluke. U svakodnevnom životu u prilici smo da učestvujemo u donošenju velikog broja odluka. Polazeći od onih koje su trivijalne i koje donosimo po navici (da li se obrijati i otići na posao ili je brada još mala pa možemo proći i bez brijanja) i kojima zbog ne tako značajnog ishoda poklanjamo malo pažnje, do odluka koje zahtijevaju izvjestan napor za njihovo donošenje. To su složene ili važne odluke i njihovim ostvarenjem dobijamo manje ili više povoljne rezultate. Kako donijeti pravu odluku ako se ona ne tiče samo vas već se reflektuje na razne načine i na sve zaposlene kojim rukovodite ili, što je slučaj u školama, i na učenike i njihove roditelje? Donošenje odluka i njihovo sprovođenje je čitav jedan proces, koji danas predstavlja jednu od najpopularnijih istraživačkih oblasti u upravljanju. S obzirom da je proces donošenja odluka interdisciplinarnog karaktera, teorijska izučavanja ove oblasti rasprostrta su kroz nekoliko naučnih disciplina, kao što su matematika, statistika, ekonomija, psihologija i sociologija.

U ovom uvodu ispričaću i jednu priču koja će pokazati šta ja smatram dobrom odlukom i kako u sprovođenju treba fleksibilno rješavati probleme koji se javljaju.

Berzanski službenik na Wall Street-u, Džef Bezos (Jeffrey Bezos), početkom 1994. godine pročitao je u novinama da će biznis preko Interneta rasti stopom od preko 2000% godišnje. Imao je dobro plaćen posao, ali i viziju. Iako u to vrijeme gotovo niko nije znao ni šta je Internet on je **odlučio** da napusti posao da bi godinu dana kasnije otvorio Internet biznis. Ništa nije znao o trgovini, ali je osjećao da treba da se bavi njom na novom mediju. Napravio je analizu i nakon svođenja na oko dvadesetak proizvoda, **odlučio** je da prodaje knjige, jer je njihova ponuda na Internetu bila mala. **Odlučio** je da sjedište firme bude Seattle, jer je to grad sa puno mladih ljudi koji su se razumjeli u novu tehnologiju. Trebalo je unijeti u bazu koju će ponuditi kupcima što više knjiga, što je priličan fizički posao, ali se ispostavilo i tehnološki izazov, jer se za unošenje podataka koristilo puno različitih izvora sa ponekad i suprotnim podacima. Napravljen je program koji poredi izvore

⁸ <http://hr.wikipedia.org/wiki/Management>

i bira najbolji. Inženjeri su dodali mogućnost da sami kupci iznose svoja iskustva i ocjenjuju knjige, ali i da sam program nudi slične knjige koje su kupili drugi. Među prvima angažovao je beta testere.⁹ Naravno, na samom početku nije imao reprezentativne kancelarije jer su bile skupe, za knjige je bilo svejedno, uzet je najjeftiniji magacinski prostor na periferiji, pa je sve poslovne sastanke obavljao u kafeu najvećeg konkurenta - knjižare *Barnes and Noble*. Njihova skupa prodavnica sa kafeom bila je naravno u centru grada.

Ovdje imamo i stratešku odluku donesenu nakon detaljnih istraživanja i analiza svih opcija, da se napusti dobro plaćen posao i da se opredijeli za još nepoznati medij i prodaju knjiga. Druge odluke o primjeni nove tehnologije u razvoju sajta, zahtijevale su kreativnu analizu i rješenja do tada nepoznata. Kao što ćemo u nastavku ovog rada, nadam se, vidjeti - sve su ovo karakteristike dobrih odluka.

Uzgred, ovo je priča, prepoznali ste, koja se zove Amazon.com.

2. POJAM MENADŽMENTA

Provoditi vrijeme s potrošačima je suština menadžmenta.

J. Riderstrale, K. Nordstrom

Naziv menadžment potiče od engleske riječi „*menage*“ što u stvari znači upravljati, u čijem se kontekstu upotrebljavaju i sinonimi naših riječi kao što su: *upravljati, rukovoditi, raspolagati sa nečim, odlučivati, regulisati, planirati, kontrolisati, organizovati, vladati, postizati ciljeve, motivisati, sprovoditi, dominirati, zapovijedati* i drugo (Isak Adižes).

Po ovom autoru, zajednički činilac svih navedenih sinonima jeste, izuzev rukovoditi i motivisati, jednosmjernost procesa „menadžer - šef govori podređenom šta da radi..., menadžer ima superiorno, a podređeni inferiorno viđenje stvari“. Menadžeri su u klasičnoj teoriji menadžmenta nadzornici ili supervizori. Samo sinonimi motivisati i rukovoditi nemaju hijerarhijske i jednosmjerne karakteristike. Oni zapravo predstavljaju želju menadžera ili rukovodioca na koji način i kako da rukovode i motivišu za rad.

Istina, neke ranije teorije o rukovođenju, rukovođenje ne tumače kao proces odlučivanja tj. donošenja odluka, već kao proces upravljanja podređenima, sa kojima prethodno donesene odluke ne treba ni razmatrati.

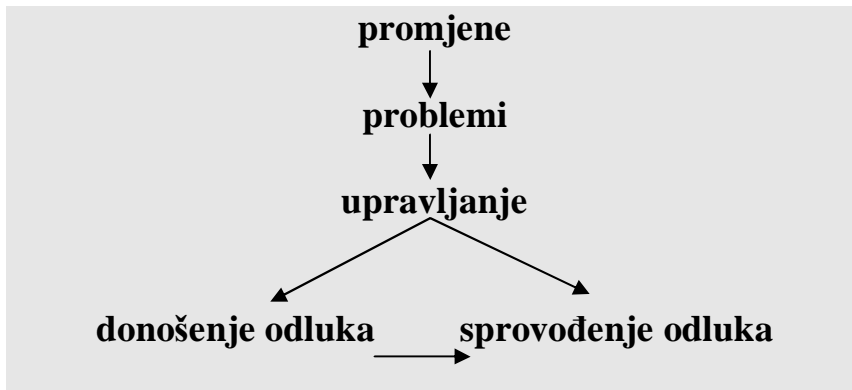
Isak Adižes pojam menadžmenta objašnjava prema svojstvu funkcije koju obavlja - funkcionalistički pristup¹⁰ bez ikakvih vrijednosnih kriterijuma jer to je konceptualno jedinstven i istovjetan proces.

Po ovom autoru stalne promjene stvaraju probleme koji traže rješavanja koja opet stvaraju nove probleme. Osim rješavanja problema kroz proces upravljanja moraš i da ostvariš svoje odluke, a to je drugi proces.

⁹ Ljude koji u razvoju učestvuju isprobavajući program da bi se ispravile greške, radeći to najčeće besplatno.

¹⁰ Funkcionalizam - učenje prema kome su određena bića (sistemi) samo u funkciji drugih bića (sistema). Funkcionalizam je zastupljen u teorijama socijalnog djelovanja, u teoriji uzajamnog djelovanja institucija i teoriji sistema.

Dijagram procesa menadžmenta izgleda ovako:



Slika 1

Ovaj proces upravljanja, kaže Adižes, odnosi se na upravljanje bilo čime. Bitno je donošenje kvalitetne odluke i efikasno sprovođenje u djelo.

3. TEORIJA I KONCEPTI DONOŠENJA ODLUKA

U svetu poslovanja postoji čitavo mnoštvo modela, okvira i pretpostavki. I sve su to menadžerski ekvivalenti prozaka – garantovani reduktori neizvesnosti.
Fanky Business¹¹, J. Riderstrale, K. Nordstrom

U savremenoj teoriji izdvojila su se dva pravca koja opisuju donošenje odluka. Jedan je racionalistički, odnosno normativan i propisuje procedure odlučivanja. Drugi je bihevioristički ili deskriptivan, on opisuje načine na koje ljudi odlučuju, bilo da su racionalni ili ne.

Karakteristika racionalističke teorije odlučivanja je definisanje postupka na osnovu koga će menadžer donositi odluke. Ova teorija nastoji da identifikuje sve moguće opcije između kojih on može da bira. Da bi to bilo moguće, služe se relevantnim informacijama koje smještaju u matematički model kojim uz pomoć softvera simuliraju stvarnost. Da li je odluka dobra procjenjuje se pretpostavkama o promjenljivim veličinama u modelu. Ova teorija ima donekle primjenu ako svi parametri u matematičkom modelu odražavaju realne odnose u realnom svijetu, što je naravno teško. Teorija ne definiše ono što je matematički nemoguće definisati - rizik, neizvjesnost... Za razliku od prve teorije gdje se propisuje najbolji način za donošenje odluka, deskriptivnu teoriju interesuje kako se odvija postupak odlučivanja, kako se donosilac odluka ponaša tokom pojedinih faza, kako prikuplja činjenice, kako uči i slično. U ovoj teoriji bitan je pojedinac - njegovo znanje, sposobnosti, osobine sa jedne strane i pripadnost određenoj grupi u organizaciji sa druge strane, što naravno određuje osnovu njegovog ponašanja u procesu donošenja odluke. Po ovoj teoriji, donošenje odluka odvija se postupkom rješavanja niza problema, pri čemu se poštuju tri principa:

¹¹ Jonas Riderstrale, Kjel Nordstorm: Fanky business, Plato, Beograd, 2004.

1. izbjegavanje neizvjesnosti;
2. održavanje pravila odlučivanja i
3. korišćenje jednostavnih pravila.

Ova teorija, iako pruža doprinos u izučavanju donošenja odluka, ima brojna ograničenja. Prije svega, njena pažnja je usmjerena ka onom šta se dešava u realnosti kod donošenja odluka, a malo ka tome kako sam proces treba da se odvija. Krajem 20. vijeka javlja se teorija koja nastoji pomiriti racionalnu i biheviorističku, takozvana perspektivna teorija odlučivanja. Osnovno pitanje perspektivne teorije je šta čovjek treba da učini da bi napravio dobru odluku.

Kada neko prvi put utvrđuje svoje odgovornosti, obično se trudi da izbjegne posao donošenja odluka ili rizik kritikovanja tuđih odluka. Ali tada se stvara novi rizik. Problemi nisu kao vino ili sir; ne postaju lakši sa godinama.

Riješite ih, brzo ih riješite, pa bilo dobro ili loše. Ako ih riješite loše, rezultati će vas pogoditi i tada ćete biti u stanju da ih riješite na bolji način. (T.J. Watson)

3.1. DEFINISANJE ODLUKA I VRSTE ODLUKA

Ako definišemo odluku kao izbor iz skupa od najmanje dvije opcije kojima možemo da ostvarimo željeni cilj, jasno nam je da, ako raspoložemo samo sa jednom opcijom, onda nema dileme u vezi sa izborom, a time nema ni problema odlučivanja. To mi je najmilije, a vama?

Stanje u kome se nalazi naša organizacija, pa i mi i naš život, posljedica su isključivo naših odluka. Sami smo odgovorni za situaciju u kojoj se trenutno nalazimo. Ako je ona dobra i ne razmišljamo o odlukama koje smo donosili, ako nije jadikujemo nad sudbinom. Nevjerovatno je koliko svaki čovjek ima izgovora, samo da bi sebe opravdao ili jednostavno izbjegao situaciju u kojoj mora da odluči.

Pa kad već mora da odluči da vidimo kako se donosi dobra odluka.

Veoma lako smo definisali šta je odluka, ali šta je dobra odluka? Opet zahvaljujući teoriji imamo dva različita pristupa ovom pitanju:

- a) „kvalitet“ odluke ocjenjuje se na osnovu njenog rezultata;
- b) odluku ocjenjujemo na osnovu primijenjene procedure izbora.

Kod prvog pristupa, odluku moramo sprovesti da bi utvrdili da li je ona dobra. Ako je rezultat dobar i odluka je dobra, i obratno. Samo, ovdje postoji jedan problem. Na odluku djeluju i okolnosti u kojima se ona sprovodi, pa odluka ne može da utiče na nepovoljnosti u kojima se sprovodi. Zato se može dogoditi da jedna te ista odluka može jednom donijeti dobre rezultate, a drugi put ne.

Po drugom pristupu, odluka je dobra ako su sve faze prije samog donošenja odluke detaljno i dobro razrađene. Ako smo dobro identifikovali problem, analizirali postojeću situaciju, sakupili sve informacije na osnovu kojih određujemo opcije za rješavanje, pa onda svaku opciju vrednovali kako treba, možemo kazati da je odluka dobra. Naravno, ima i situacija na koje mi ne možemo da utičemo ili ne možemo objektivno da planiramo, što naravno ne znači da treba odustati. Generalno gledano, što je proces odlučivanja bolje isplaniran i procedura bolja, to je i rezultat izvjesniji.

Samo donošenje odluka nema puno smisla ako se odluka ne sprovede, pa se uspješnost menadžera mjeri i rezultatima njegovih odluka. Da zaključimo, kombinacija, kao i uvijek, ova dva pristupa daće najbolji rezultat.

S obzirom na važnost, odnosno značaj odluke, možemo ih podjeliti na:

- **Strateške odluke** - najvažnije odluke u organizaciji. Donose ih najviši organi. Njima se određuje strategija u budućnosti. Strateške odluke su okvir za donošenje taktičkih odluka. Pogrešna strateška odluka može da ima velike posljedice, pa je i odgovornost donosioca ovih odluka velika. Ovdje uvijek iznova treba proći sve ono što smo pomenuli kao proceduru donošenja dobre odluke i gotovo nikada ne treba koristiti analogiju sa sličnim situacijama. Primjer za ovo je odluka Ministarstva prosvjete da se krene sa reformom obrazovanja.
- **Taktičke odluke** su osnova za realizovanje strateških odluka. Njihovom realizacijom vrši se neposredna realizacija strateških odluka. Primjer bi bio odluka škole da primjenjuje novi obrazovni program.
- **Administrativne odluke** - su, obično, prateće odluke prilikom izvršenja strateških, odnosno operativnih odluka. Može se reći da su to odluke koje „servisiraju“ proces strateškog i operativnog odlučivanja. Ove odluke mogu biti u vezi sa definisanjem organizacione strukture kompanije ili sa uspostavljanjem linija autoriteta i informacija.
- **Operativne odluke** su odluke nižeg reda, koje služe za realizaciju taktičkih odluka. Gotovo uvijek su to rutinske odluke koje se donose na nižem nivou i služe za rješavanje jednostavnijih problema u situacijama koje se stalno ponavljaju.

3.2. KAKO ODLUČIVATI - KOLEKTIVNO ILI INDIVIDUALNO?

Kada ne znate šta da radite - predložite da se formira radna grupa.
Američki senator **Harry Chapman**

Puno je razloga zbog kojih je razumijevanje važnosti grupa u organizaciji značajno za upravljanje ljudima. U literaturi gotovo je opšte mjesto da organizaciju čine grupe, a ne pojedinci. Menadžer se gotovo uvijek obraća grupama, a ne pojedincima. Čak i kada se obraća pojedincu, on mu se obraća kao članu neke od grupa. Vrlo je često da pojedinac, iako ima svoje sopstveno mišljenje, ponekad i suprotno od grupe, prilagođava svoje ponašanje zahtjevima ostalih iz grupe kojoj pripada. Najčešće, da bi razumjeli neke postupke ljudi oko sebe, morate znati kojim neformalnim grupama pripadaju. Grupe samim tim imaju značajnu ulogu u svakoj organizaciji. Pojedinac u organizaciji, naročito ako je ona velika, ne može zadovoljiti svoju potrebu pripadanja ili recimo potrebu poštovanja, sigurnosti, moći...¹² Osim ovih neformalnih grupa, u organizaciji postoje i formalne, koje postoje kao posljedica same organizacione sheme ili se formiraju na duže ili kraće staze radi, najčešće, rješavanja određenih pitanja, odnosno problema, sprovođenja donijetih odluka ili socijalizacije i obuke novih članova.

Komisije, kolegijumi, radne grupe i slično najčešći su oblici grupa u kojima učestvuje menadžer. Vrlo često grupe obavljaju one zadatke koje po kompleksnosti ili obimnosti ne mogu da obave pojedinci. Zato je vrlo važno da menadžer poznaje principe funkcionisanja grupe, da bi efikasnije upravljao timom, komisijom, kolegijumom i na kraju samom organizacijom koja nije ništa drugo nego skup više grupa.

¹² Vidi Maslovljevu (A. Maslow) piramidu potreba.

Ciljevi grupe ne moraju, a često i nijesu u skladu sa ciljevima organizacije, pa tako grupe mogu vući organizaciju naprijed, ali je i kočiti na tom putu. Samim tim menadžer mora uvažiti značaj grupe i znati kako grupe koristiti u unapređivanju organizacije.

Ono što nas u ovom radu zanima, vezano za grupu, jeste grupno odlučivanje. Vrlo često čujete pitanje da li je bolje grupno ili individualno odlučivanje.

Sklon sam da tvrdim da je grupno odlučivanje bolje nego prosječna individualna odluka, ali isto tako gore nego najbolje individualne odluke člana grupe. Nisam naravno „otkrio Ameriku“, ali efekat grupnog rada zavisi od toga kako grupa radi, odnosno koji procesi se odigravaju u njoj. Menadžer mora znati kako grupa radi, koja je tehnologija grupnog odlučivanja, a naročito u kojim situacijama uopšte koristiti grupe za donošenje odluka. Pokušajmo da razmotrimo koje su prednosti, a koji nedostaci grupnog odlučivanja.

Prednosti grupnog odlučivanja

- **Bolje prihvatanje promjena ili rješenja.** Ovo je sigurno najveća prednost grupnog odlučivanja. Ukoliko su sami donijeli odluku, onda osjećaju i dio odgovornosti za njeno sprovođenje. Znaju sve elemente odluke i menadžeru neće trebati puno da objašnjava samu odluku ostatku organizacije, većinu će oni sami učiniti, a i veća im je motivisanost za ubjeđivanje ostalih iz neformalne grupe kojoj pripadaju.
- **Više ljudi više zna.** Ovo je već poslovična rečenica i zaista stoji činjenica da grupa ima više znanja i raspolaže sa više informacija. Neobično je važno da menadžer nastoji da kroz formiranje grupe pokuša da ne uključi više članova postojećih neformalnih grupa u organizaciji koji bi mogli preglasati ostale.
- **Pristup iz više uglova.** Vrlo je važna prednost grupnog rada i odlučivanja to da će se problemu pristupiti iz različitih uglova koje pojedinac teško da može sagledati. Menadžer će se naravno truditi da pri formiranju nastoji napraviti što heterogeniju grupu.

Šta nije dobro kod grupnog odlučivanja

- **Bučan pojedinac.** Vrlo brzo će grupa pokleknuti pred bučnim pojedincom koji će nametnuti svoj stav, tako da ostali članovi grupe neće doći do izražaja.
- **Međusobno nepoznavanje članova grupe** – učiniće da neće biti velike rasprave, opasnost ovdje je da se usvoji prvi prijedlog koji neko ponudi.
- **Podjela grupe.** Ukoliko dođe do preglasavanja, oni koji se osjećaju „gubitnicima“ izgubiće i volju da odluku sprovedu u djelo.
- **Osjećaj odgovornosti.** Kad rezultati odluke nijesu onakvi kako se očekivalo, svi „peru ruke“, odgovornost je kolektivna – dakle nema je.
- **Konflikt interesa.** Član grupe koji ima neki svoj interes ili „poseban odnos“ sa predlagačem u grupi ne može biti objektivan, neće glasati iz uvjerenja nego zato što tako „mora“.
- **Imitiranje odlučivanja.** Vrlo često autoritaran lider kod nezainteresovane grupe „glumi“ odlučivanje sa ciljem da se zadovolji forma, pa se donosi odluka koja se znala i prije početka „odlučivanja“.
- **Lažna solidarnost.** Ukoliko se odluka treba odnositi na pojedinca ili više njih, grupa će nastojati da ide linijom „nezamjeranja“.
- **Autocenzura.** Članovi grupe, ukoliko su u manjini, često će se uzdržati od iznošenja činjenica koje su u suprotnosti sa stavom grupe ili autoritetom koji je među njima.
- **Zanemarivanje problema u sprovođenju odluke** – grupa je sklona da donese odluku bez razmatranja praktičnih problema koji se javljaju prilikom sprovođenja.

- **Puno vremena** – zahtijeva grupno odlučivanje u odnosu na individualno, često onda grupa bez udubljanja u problem donese odluku „na brzinu“ samo da se sastanak što prije završi.

Šta može biti i dobro i loše kod grupnog odlučivanja:

- **Konflikt** – je dobar i često donosi bolja rješenja, ali ukoliko se njim loše upravlja, onda može biti kočnica, koja će dovesti od pojave „pobjednika“ i „gubitnika“, što dijeli kolektiv i negativno utiče na sprovođenje same odluke.

Iako je broj argumenata *protiv* tri puta veći, to naravno ne znači da je grupno odlučivanje loše (sigurno nije tri puta gore). Važno je znati sa čim se možete sresti pa onda prema problemima nastojati napraviti strategiju.

Prije svega, menadžer treba da zna kada treba upotrijebiti grupno odlučivanje, a kada to nije poželjno. On na prvom mjestu treba da misli o efikasnosti i efektima odluka.

Grupno odlučivanje menadžer može (i treba) upotrijebiti:

- kad za donošenje odluke ima dovoljno vremena;
- kada ima problema sa motivisanošću ljudi u kolektivu;
- kad treba sprovesti značajne promjene bilo u organizaciji, bilo u sadržaju rada;
- kada pred sobom ima kompleksan problem koji sam po sebi zahtijeva multidisciplinarni pristup i različite perspektive.

Iskustvo kaže, da vođa grupe sve vrijeme mora voditi računa ko su članovi grupe i da ne dođu do izražaja mane grupnog odlučivanja. Mora podsticati članove grupe da slobodno kritikuju iznijete ideje. Mora se uzdržati od toga da na početku iznosi šta očekuje i kakvu odluku želi - on svoje mišljenje treba da iznese posljednji. Ukoliko je pitanje kompleksno, treba da pozove stručnjaka za raspravljaju oblast koji nije član grupe, da dâ svoje stručno mišljenje. Dobro je podijeliti grupu u dvije odvojene, da svaka za sebe zauzme stav i raspravi o problemu, da bi na kraju međusobno raspravili razlike. Ponekad je dobro formirati više nezavisnih grupa da raspravljaju o istom problemu.

Da li je potrebno da se u grupi odluka donese konsenzusom?

Jim Collins koji već 15 godina sa svojim timom proučava zašto su najbolje svjetske kompanije najbolje, u jednom razgovoru za novine kaže da konsenzus u stvari nikom i ne treba. Sve što je potrebno je žestoka rasprava. Onaj ko je odgovoran će odluku i donijeti. Bitno je samo iskontrolisati da manje kvalitetni ljudi ne dođu do izražaja, jer će, ako im odluka ne odgovara, pokušati da je zaobiđu. Da li je odluka bila ispravna? Pokazaće vrijeme. Da li je moguće promijeniti je s vremenom? Naravno, za to će se pobrinuti menadžer i kvalitetni ljudi oko njega.

Moram priznati da sam cijeli niz godina živio u zabludi - da su odluke najbolje kada se donose konsenzusom i to nakon kvalitetne i smislene rasprave. Ne znam da li je to zato što sam odrastao u socijalizmu, što su me tako i u školi učili, ili je to ipak ugrađeno u moj DNK (kao što su ugrađena i razna druga vjerovanja). Dok sam bio na dnu ili relativno nisko u „prehrambenom“ životnom lancu (čitaj: početnik, svi su mi šefovi) nekako mi je to i odgovaralo, jer je to bio jedini način da se čuje i moj glas, ljudi traže moje mišljenje, pa me čak na kraju pitaju i da li se slažem sa odlukom. Relativno brzo sam naučio da je mišljenje jedno, a zajednička odluka drugo.

Zanimljivo je, takođe, da Jim Collins u maločas pominjanom razgovoru tvrdi da se velike organizacije nikada nijesu temeljile na velikim odlukama, već su to uvijek bile male odluke, koje su malo po malo mijenjale budućnost organizacije.

3.3. ČINIOCI ODLUČIVANJA

Naša sudbina se oblikuje u onim trenucima kada donosimo odluke!

Entoni Robins

3.3.1. Ograničenja

Ono što svaki menadžer mora da sagleda, prije nego što donese odluku bilo koje vrste, su ograničenja sa kojima će se suočiti. Tako se može dogoditi da ograničenja redukuju broj opcija koje mu stoje na raspolaganju kod donošenja odluke. Neka od ograničenja koja menadžeru stoje na putu:

- a) ograničena sredstva;
- b) manjak informacija;
- c) ograničeno vrijeme;
- d) uključivanje interesa.

a) **Ograničena sredstva.** Menadžer mora u odlučivanju voditi računa sa kojim sredstvima raspolaže za konkretno rješavanje problema. Da li problem može da se riješi u više koraka, odnosno kroz faze, pa bi se možda u kasnijim fazama, kako budu nabavljana sredstva, nastavio rješavati? Sa tim u vezi, on mora imati visoku svijest i o prioritetima, šta je važno rješavati odmah, a šta eventualno može i sačekati. Besmisleno je donositi odluku koja zbog ograničenih sredstava ne može biti realizovana. Što se škole tiče ovo je „rak-rana“.

b) **Manjak informacija.** Vrlo čest slučaj u odlučivanju da je rezultat odluke zavisi od neizvjesnih događaja. Ponekad neizvjesnost potiče i od našeg neznanja. Tada moramo prikupiti relevantne informacije da bi se neizvjesnost smanjila. Gotovo nikada u potpunosti ne možemo izbaciti neizvjesnost, jer je ona sastavni dio života, ali možemo je smanjiti na podnošljivu mjeru. Što je odluka značajnija, to je i naša sklonost da je odložimo veća. Vrlo često tada pribjegavamo istraživanjima. Nije teško sada primjetiti da je ovo ograničenje usko vezano sa prethodnim, jer za dodatne informacije, istraživanja i slično neophodna su i sredstva. Da li količina uložениh sredstava opravdava cijenu dobijene informacije, odnosno da li je sve to ekonomski opravdano. Mora se procijeniti. Treba na kraju reći i da, ma kakvo istraživanje da se sprovede, ono ne može dati 100% sigurnost da je odluka dobra.

c) **Ograničeno vrijeme.** Ne tako rijetko može se čuti izreka - *Vrijeme je novac*. Vrijeme je resurs na koji ne možemo uticati i veoma je važno donošenje odluke u „pravo vrijeme“. Vrlo često će takva situacija natjerati menadžera da donese odluku odmah i na brzinu, a da nije imao dovoljno vremena da prouči problem. Osim ovoga, neke odluke moraju se donijeti u okviru određenog perioda, jer nakon toga gube vrijednost. (Šta vrijedi odluka o otvaranju novog odjeljenja u školi, ako je upis već prošao)

d) **Uključivanje drugih interesa.** Postupak odlučivanja umnogome zavisi i da li odluku donosi pojedinac ili grupa. Ako je u pitanju pojedinac, htio to ili ne, u odluku će unijeti lične stavove. Kada je u pitanju grupa, vrlo je često da oni imaju svoje lične interese koji nijesu uvijek u skladu sa opštim. O ovom problemu smo već govorili.

3.3.2. Sposobnosti menadžera

Nekoliko je važnih osobina koje mora posjedovati menadžer da bi bio kvalifikovan da donosi uspješne i dobre odluke. Mora prije svega posjedovati znanje i imati iskustva,

mora imati sposobnost razumjevanja i shvatanja problema. Mora imati sposobnost analize i sinteze, kao i osjećaj za prioritete. Naravno, kada se nađe u nepoznatoj situaciji, odlučivanje na bazi iskustva i osjećanja nema veliku vrijednost ali je značajna sposobnost analize i sinteze. Menadžer naravno mora imati i intelektualne sposobnosti i - što je vrlo važno - podršku zaposlenih. On mora imati podršku onih koji će odluke sprovesti, zato je važno da tokom rada izgrađuje dobre odnose sa zaposlenima.

3.3.3. Drugi činioci odlučivanja

Ovdje uglavnom imamo subjektivne činioce koji utiču na sâmo odlučivanje. Bez nekog reda nabrojaćemo ih ovdje:

- 1) **Informisanost.** O informisanosti smo već govorili i istakli koliko je važno raspolagati sa objektivnim informacijama prilikom donošenja odluka i koliko nepouzdana informacije mogu menadžera odvesti na pogrešan put.
- 2) **Obrazovanje.** Riječju, znanje i iskustvo koje se može primijeniti u konkretnim situacijama odlučivanja. Važno je istaći i da poznavanje osnovnih **teorija odlučivanja** ima veliku važnost za kvalitetno donošenje odluka.
- 3) **Motivacija.** Naravno da menadžer mora biti i motivisan za donošenje kvalitetne odluke, on mora da ima i pojam šta za njega znači donošenje dobrih odluka. Na Zapadu su ovo vrhunski plaćena zanimanja u kojima se ne opraštaju greške, zato je i motivacija tih menadžera vrhunska.
- 4) **Odgovornost.** Ako odgovornost za pogrešne odluke nije velika, onda ih menadžer olako i donosi, bez udublivanja u suštinu ili bez analize, stvarajući tako pogubno stanje u organizaciji.

3.3.4. Zamke kod donošenja odluka

Mnogi menadžeri upadaju u zamke kod donošenja odluka. Pobrajaćemo ovdje one zamke koje najviše utiču na kvalitet i kreativnost odluka.

1. **Neprepoznavanje prioriteta.** Nije rijedak slučaj da menadžer satima odlučuje hoće li naručiti jednu ili dvije sijalice ili sl. Takav pristup troši njegovu i vrijeme drugih, a zbunjuje zaposlene - teško im je u takvoj situaciji razaznati šta je važno, a šta manje važno. Kao rezultat ovakvog ponašanja nije rijetko da se problemima velike važnosti ne posveti dovoljna pažnja zbog toga što se menadžer bavi nevažnim pitanjima. Menadžeri koji upadaju u zamku velike važnosti svih problema moraju naučiti da odrede prioritete.
2. **Kreiranje kriznih situacija.** Neki menadžeri vole kada izgleda da su sve situacije i svi problemi sa kojima se susreću kritični i ključni, jer se tada osjećaju važnim i potrebnim u organizaciji. Uspješni menadžeri znaju biti mirni i jasno razmišljati i kada je stvarna kriza u pitanju.
3. **Nekonsultovanje sa drugima.** Neki jednostavno ne žele savjet drugih ljudi. Oni misle da ako zatraže pomoć ili savjet ispadaju nesposobni ili, što je još gore, glupi. Drugi misle da treba da znaju sve odgovore i nikada ne pitaju druge za savjet, jer tako navodno otvoreno pokazuju svoje neznanje. Uspješni menadžeri su oni koji su sposobni potisnuti vlastiti ego pred zdravim razumom.
4. **Nepriznavanje greške.** Niko, pa ni najuspješniji menadžer nije u stanju donijeti uvijek najbolju odluku. Ako menadžer napravi pogrešku, najbolje je da je prizna i da učini sve kako bi je ispravio. Najgore je forsirati svoju lošu odluku uz stalno objašnjavanje svima da je odluka zapravo dobra. Ovo je možda i najteže, jer treba imati na umu da samo mali broj ljudi uvijek priznaje sopstvene greške.

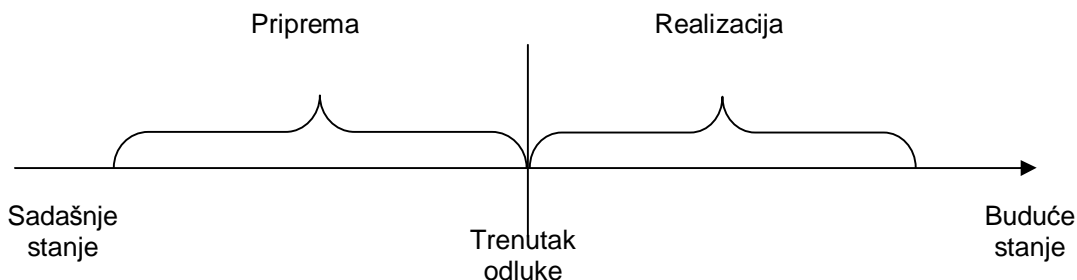
5. **Žaljenje za donošenim odlukama, nesigurnost.** Upravo suprotno prethodnoj zamci, neki menadžeri uvijek žale za odlukama koje su donijeli, pa čak i za onima koje su dobre. Oni gube vrijeme razmišljajući „šta bi bilo da...“ umjesto da se bave sprovođenjem odlučnog.
6. **Nekorišćenje iskustva drugih.** Zašto bi svako trebalo da izumi toplu vodu? Ako je slična situacija odlučivanja postojala u prošlosti, onda bi se trebalo kritički poslužiti tim iskustvom, bez obzira da li je sopstveno ili tuđe.
7. **Neprikupljanje podataka** - koji su podloga za odlučivanje. Menadžeri vrlo često ne koriste dostupne informacije pri odlučivanju. Jedan razlog za to je što je obično potrebno uložiti nešto energije kako bi se podaci prikupili i analizirali. Puno je lakše pri odlučivanju koristiti samo one podatke koji su nam pri ruci.
8. **Korišćenje glasina i priča** - kao osnova za donošenje odluka. Problem je zapravo u tome da su ljudi skloniji vjerovati stvarima koje su u skladu s njihovim vjerovanjima i životnim stavovima nego razmatrati činjenice.
9. **Obećavanje nemogućeg.** Menadžeri često daju obećanja koja nijesu u stanju da ispune. Oni to rade iz manipulativnih razloga različite prirode, ali treba imati na umu da takvo ponašanje mora imati i svoje posljedice u bliskoj budućnosti. Najbolja praksa je, naravno, ne davati prazna obećanja.

3.4. FAZE U PROCESU ODLUČIVANJA

Prosto je neverovatno koliko su ljudi dovitljivi i lukavi kada treba da izbegnu donošenje konačne odluke!

Seren Kjerkegor

Kao što je prikazano na Slici 2 faze u procesu odlučivanja možemo podijeliti na dva dijela - prije trenutka odluke i nakon njega.



Slika 2

Pokušaćemo sada da sagledamo sve faze u procesu odlučivanja:

1. identifikacija problema,
2. definisanje zadatka,
3. analiza postojećeg stanja,
4. moguće opcije rješenja,
5. donošenje odluke,
6. sprovođenje odluke i kontrola,
7. sagledavanje rezultata i izvođenje pouka.

1. Identifikacija problema – je vjerovatno najvažnija karika, jer ona određuje na neki način i sve ostale faze. Kad je problem precizno i kvalitetno identifikovan, već smo učinili gotovo pola posla. Naravno, bitna činjenica je i da li je problem lak ili težak. Kada je lak, u većini slučajeva riješićemo ga rutinski, bez puno angažovanja resursa. Ako je problem težak, ili se prvi put susrećemo sa njim, gotovo sigurno je i da ćemo imati bar jednu nepoznanicu. Vrlo često imamo i slučaj da znamo šta je problem i šta želimo da postignemo, ali ima nekoliko različitih puteva koji dovode do cilja. Moramo sagledati koji put je najbolji. Česta situacija je kad znamo problem, ali nijesmo sigurni kakav će biti krajnji rezultat. Da bi ovaj slučaj bio jasniji navešću jedan primjer. Zamislimo situaciju da vam treba jedan profesor kuvarstva¹³ jer je prethodni našao bolje plaćen posao. Raspitaćete se koji kuvar je dobar, vidjeti da li ima makar višu školu i odabrati nekoliko koji odgovaraju. Počecete pregovore i po pravilu one najbolje nagovarati da malo manje rade u restoranu ili hotelu, a da ostatak vremena provedu u školi, za relativno male pare. Šta će biti rezultat odluke i kad najboljeg nagovorite nikada nijeste sigurni. Da li će uspješno komunicirati sa učenicima, da li će kvalitetno prenijeti znanje, da li će gazda restorana tražiti da bude na svom osnovnom poslu jer ima nenajavljenu grupu upravo kad je vama polaganje mature itd. Dakle, definisali ste problem: tražite profesora, izvršili ste kvalitetnu analizu i odabrali, ali rezultat ćete znati tek kad on počne da radi i odete na hospitovanje. Još jedna situacija je takođe teška, jer joj teško možete definisati uzrok, pa samim tim i precizno identifikovati problem. Evo primjera. Imate odličnog učenika koji u jednom trenutku popušta i dobija nekoliko jedinica. Da bi riješili problem morate sagledati i shvatiti uzroke, a oni mogu biti svakojaki. Od porodične situacije, ljubavnih problema, bolesti, angažovanja u sportu itd. Ovdje morate definisati problem, a ne njegove posljedice. Puno je prepreka na koje ćete naići prilikom rješavanja problema. Pri identifikaciji problema neki elementi su bitni, dok druge možemo da zanemarimo, ukoliko uzmemo pogrešne elemente ili ih uzmemo previše, imamo novi problem, a krenuli smo rješavati probleme.

Najčešće greške kod definisanja problema su:

- a) **Previše brzo prelazimo preko potrebe definicije** – prelazi se na ostale faze smatrajući da je problem definisan. Ove greške su vrlo opasne jer i sve ostale faze onda daju loše rezultate.
- b) **Previše ili premalo elemenata problema** – tako da zanemarivanje nekog važnog elementa problema donosi i pogrešnu odluku. Takođe, ako postoji previše elemenata od kojih neki nijesu važni, uplićemo se, pa čak postoji i opasnost da odustanemo od odluke.
- c) **Ne uviđamo vezu između problema koji rješavamo i ostalih problema** – iako odluke donosimo o jednom problemu, moramo voditi računa i o kontekstu ostalih problema.
- d) **Pridržavamo se slijepo već definisanih problema** – uvijek je potrebno preispitivati početnu formulaciju problema u kasnijim fazama, jer ćemo možda shvatiti da su nam se i potrebe promijenile.
- e) **Pogrešno definisan raniji problem uslovljava dalje probleme.** Vrlo često raniju lošu odluku pravdamo novom lošom odlukom. Primjera radi, kad zaposlite profesora koji nije dobar i to uvidite, donosite odluku da ga šaljete na seminar i trošite novac. Ranija loša odluka tjera vas na donošenje nove loše odluke.

¹³ Jako bi volio da ovu situaciju mogu samo teoretski da razmatram, nažalost u svakodnevnom životu škole ovakvi slučajevi su vrlo česti.

Veoma bitan činilac u definisanju problema je kreativnost onoga ko odlučuje. Iako se često čuje da je to talenat sa kojim se čovjek rodi ili ne rodi, postoje načini kako kreativnost podstaknuti. Na primjer:

- a) **Razgovor sa prijateljima.** Vrlo često razgovor sa nekim od prijatelja koji nijesu u „dubini“ problema može dati trezvenu ideju ili nas navesti da problem pogledamo iz drugog ugla.
 - *Brainstorming* - jednostavna tehnika da u grupi dođemo do osnovne definicije problema i kroz učešće svih napravimo plan akcije za rješavanje problema.
 - *Staviti se u ulogu drugog* – ukoliko problem ne treba da zna više ljudi, pomaže ako razmislimo kako bi problem riješile neke druge osobe čije mišljenje cijenimo.
- b) **Primjena analogije.** Ovo je jedan od načina da se dođe do definicije problema, gdje prenosimo znanja iz drugih oblasti na konkretan problem. Problem je jedino u tome što menadžer mora posjedovati raznovrsna znanja i interesovanja.
- c) **Prepreka kao prilika.** Tamo gdje drugi ljudi vide prepreku, vi morate vidjeti priliku. Iskoristite pozitivna iskustva drugih kod sličnih problema i unaprijedite rad primjenom kreativnih ideja.

2. Definisanje zadataka. Pošto su definisani problemi, moramo polako preći na njihovo rješavanje. Dakle, kad imamo postojeće stanje, moramo vrlo slično precizno definisati i željeno buduće stanje. Kako ćemo inače znati da li je odluka bila uspješna.

Blesavo je pomisliti da možemo znati šta sve može da se dogodi u budućnosti. Obmanjivanje je vjerovanje da se možemo pripremiti i zaštititi od svake okolnosti koja se pojavi. Nema pravih linija u univerzumu niti život putuje u perfektno pravim linijama. Kad vozimo automobil, vidimo do prve krivine, tek kad tamo dođemo možemo vidjeti više, ali ne dalje od sljedeće krivine. Zato ćemo često morati u hodu predefinirati neke od zadataka.

3. Analiza postojećeg stanja. U ovoj fazi analiziramo i utvrđujemo sa čime raspolažemo a da to možemo koristiti u rješavanju problema. Ova činjenica određuje i opcije rješenja za koje se možemo opredijeliti. S druge strane, ovdje moramo biti svjesni i sopstvenih ograničenja, da nas ona ne bi omela u postizanju željenog rješenja.

4. Moguće opcije rješenja. Nakon analize postojećeg stanja već će nam se ponuditi i moguće opcije. S obzirom da se jedan problem može riješiti na više načina, ovdje nam je cilj pronaći onaj najefikasniji koji će sa najmanje iskorišćenih resursa postići najbolje rješenje.

5. Donošenje odluke. Nakon svega što smo uradili u prethodnim koracima, neće biti teško i donijeti odluku. U praksi najčešće ovdje upotrebljavamo i intuiciju koja se oslanja na cjelokupno naše znanje, iskustvo i prethodno dobijene informacije. Odluke donijete na bazi intuicije donose se brzo, ali puno zavise i od same osobe koja odlučuje. Često predrasude koje osoba ima mogu uticati na pogrešno donošenje odluka. U nekim drugim oblastima, poput privrede, ovdje se koriste i matematički modeli i savremena tehnologija, koji omogućavaju sagledavanje veza između kritičnih dijelova sistema.

6. Sprovođenje odluke i kontrola. Konačno akcija. Ako ste bili vrlo demokratični u donošenju odluke, pa se opredijelili čak i za grupno odlučivanje, ovdje morate biti gotovo diktator. Gotovo, jer iako ste sve preduzeli da je napravite što boljom, uvijek kroz samo sprovođenje treba preispitati odluku kroz kontrolu. Možda ovdje otkrijemo da je bolja alternativna opcija rješavanja. Ukoliko se ozbiljno i kako treba rješavala prva i četvrta faza

odluke, onda će i promjene koje se ovdje dešavaju biti male. Kod kompleksnijih odluka je dobro osim kontrole koju će vršiti sam menadžer imenovati i još nekog.

7. Sagledavanje rezultata i izvođenje pouka. Ova faza se često izbjegava jer, zaboga, odluka je dala svoje rezultate, idemo dalje, čekaju nas novi problemi i rješenja. Greška. Upravo zbog tih novih problema treba sagledati šta je bilo dobro a šta ne i donijeti zaključke i izvesti pouke za buduća vremena. Naravno, ovo je dobro i zapisati. Čovjek brzo zaboravlja, pogotovo ako je loše prošao.

4. UMJESTO ZAKLJUČKA

Primjer

Prije odluke koja odjeljenja kojih škola ponuditi za upis u sljedećoj školskoj godini, uobičajeno pravimo istraživanje. Ono se sastoji od ankete koju sprovodimo u osnovnim školama koje gravitiraju našoj (u kojoj istražujemo šta bi učenici željeli da upišu) i upitnika koji šaljemo u Zavod za zapošljavanje sa zahtjevom da nam dostave šta se to traži i šta je neophodno privredi regiona i koliko imaju nezaposlenih na evidenciji za one smjerove koje mi školujemo ili koje bi mogli školovati uz angažovanje nekoliko spoljnjih saradnika. Želja nam je da pomirimo nekoliko naizgled suprotnih stvari – želje budućih učenika i potrebe privrede, naravno vodeći i računa šta mi to možemo školovati, odnosno za šta smo verifikovani, a i da imamo jedan strateški pogled za šta bi se eventualno mogli verifikovati sa postojećim kadrom sa kojim raspoložemo (uz eventualno angažovanje spoljnjih saradnika). Jedan od zaključaka analiza koje smo izvršili je da od nešto više od 430 učenika imamo 9,6 % učenika čiji je prosjek ocjene manji od 2,80. Bilo je jasno da moramo imati ponudu - trogodišnja škola koju će prevashodno željeti da upišu ove učenice, s obzirom da nijesu zainteresovane, zbog prirode samog posla, za trogodišnju građevinsku školu koju imamo. Nakako u to vrijeme naših analiza, usvojen je i novi kurikulum za dualni oblik obrazovanja frizera. Bilo je potrebno običi frizerske salone da bi ustanovili treba li im radna snaga i objasniti vlasnicima šta je to dualni oblik obrazovanja. Bio je to nov pojam za sve nas. Upoređujući želje učenika i mogućnosti salona ustanovljavamo da bi mogli da upišemo više od dva odjeljenja. Ipak, u evidenciji Zavoda za zapošljavanje ima 16 nezaposlenih frizera. Jeste da i nije prevelik broj, novi učenici će na tržište rada doći tek za tri godine. Program je atraktivan i za učenike, a čini nam se iz razgovora i za većinu poslodavaca, jer učenike oni obučavaju prema svojim potrebama. Međutim, analizom ustanovljavamo da ako upišemo dva odjeljenja, nećemo imati dovoljno učenika u ugostiteljskoj školi, a ona nam je vrlo važna. Tražena je na tržištu rada, a Master plan razvoja turizma predviđa ogromnu potrebu radne snage na ovom području. „Nerezidenata“¹⁴ kako ih zovu u Zavodu za zapošljavanje imamo zaista puno. Odlučujemo da primimo jedno odjeljenje. Pritisak za upis na ovo zanimanje je bio očekivano velik, što smo i pretpostavili analizom. Upisali smo dio ovih učenika i u ugostiteljsku školu i popunili odjeljenje. Reklo bi se da je odluka bila dobra. Znaćemo ipak to, tek kad završe školovanje i kad i proanaliziramo koliko je njih ostalo da radi u salonima, i ako zanemarimo činjenicu da imamo dosta problema sa poslodavcima. Nov je to oblik obrazovanja u kome oni zapošljavaju učenike, pa učenicima škola ulazi u radni staž. Pojednostavljeno rečeno, to se ipak razlikuje od pravog zaposlenja, učenici moraju ići i u školu i tih dana biti slobodni od posla, moraju imati vrijeme i za učenje. Pojedinim poslodavcima smo to morali da „dokazujemo“ prijetnjama sudom. Pojedine smo morali „nagovarati“ da se pridržavaju

¹⁴ Radnici koji nijesu stanovnici Crne Gore, već u Crnoj Gori rade sezonski, uglavnom u ugostiteljstvu tokom turističke sezone.

odredaba ugovora i prijave nadležnim institucijama svoje nove radnike - učenike. Nijesmo imali puno podrške ni od nadležnih prosvjetnih institucija... Naravno, sve ovo je moralo angažovati dio resursa škole.

I konačno - Da li je odluka bila dobra? Znaćemo to tek kad završe i proanaliziramo koliko ih je ostalo da radi u salonima.

LITERATURA

1. Adižis, I.: Upravljanje promenama, Prometej, Novi Sad, 1979.
2. Collins, J: How to make Great Decisions, Fortune - 75th Anniversary Special, 2005.
3. Dundžerović, R.: Psihologija menadžmenta, FAM, Novi Sad, 2004.
4. From, E.: Zdravo društvo, Rad, Beograd, 1980.
5. Grinberg, DŽ., Baron, R.A.: Ponašanje u organizacijama: razumevanje upravljanja ljudskom stranom rada, Želnid, Beograd, 1998.
6. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
7. Jašić, Z: Obrazovanje i strukturne promjene, Ekonomski institut, Zagreb 1987.
8. Jovanović, P.: Upravljanje projektom, Grafoslog, Beograd, 2004.
9. Maslow, A. H.: Psihologija u menadžmentu, Adižes, Novi Sad, 1998.
10. Riderstrale, J., Nordstrom, K.: Funky Business, Plato, Beograd, 2004.
11. Riderstrale, J., Nordstrom, K.: Karaoke Kapitalizam, Plato, Beograd, 2006.
12. Stoner, J.A.F. R., Freeman, E., Gilbert, D.R., Jr.: Management, Prentice Hall College Div, 1995.
13. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
14. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
15. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Podgorica, 2003.
16. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

DIREKTOR I PLANIRANJE U ŠKOLI

Mentor:

Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:

Gojko Jelovac

**Gimnazija „Slobodan Škerović“
Podgorica
2007.**

UVOD

*Onaj koji ne zna, i ne zna da ne zna
taj je glup; izbjegavaj ga.
Onaj koji ne zna, a zna da ne zna
taj je učenik; pouči ga.
Onaj koji zna, a ne zna da zna
taj je uspavan; probudi ga.
Onaj koji zna, i zna da zna i koliko ne zna,
taj je mudar; njega slijedi.
Kineska poslovice*

U Crnoj Gori je obrazovanje u procesu promjena. Ciljevi reforme obrazovanja naznačeni su u više dokumenata. Ključni dokument je *Knjiga promjena* (2001).

Knjiga promjena je obradila sistem obrazovanja do nivoa visokog obrazovanja, polazeći od naše dosadašnje prakse, evropskih iskustava i ciljeva koje želimo dostići. Konceptija sistema obrazovanja koju ona nudi sadrži generalne principe evropskih obrazovnih sistema, tj. princip demokratičnosti, autonomnosti, jednakih mogućnosti, decentralizacije, deregulacije, fleksibilnosti, depolitizacije i transparentnosti kvaliteta obrazovanja.

Cilj reforme obrazovanja je modernizacija svih nivoa obrazovnog sistema, njihovo međusobno usklađivanje i usklađivanje sa međunarodno priznatim standardima i potrebama tržišta rada.

Pred nama je veoma delikatan zadatak, da doprinesemo promjeni kulture škole kroz razvoj demokratskog školskog menadžmenta, da stvorimo i dijelimo iskustva dobre prakse, imajući na umu da je kvalitetan menadžment na nivou škole jedan od glavnih oslonaca za razvoj obrazovanja i postepeno približavanje međunarodno priznatim obrazovnim standardima.

Školski menadžment nije više samo pitanje rukovođenja školom, već je istovremeno i pitanje poboljšanja kvaliteta škole, pa i njene humanizacije. Zato treba da su u centru pažnje odrednice kvalitetne škole, uz promociju:

- produktivnih pojedinaca u školi i stvaranje školskih menadžment-timova,
- učenika i njihovih potreba kao važnog subjekta školskog menadžmenta,
- direktora škole kao ključne osobe školskog menadžmenta, razvoj njegovih kompetencija,
- uloge roditelja i njihovog šireg uključivanja u rad i život škole,
- saradnje škole sa lokalnom zajednicom i
- saradnje škola i obrazovnih profesionalaca međusobno, njihovo umrežavanje radi dijeljenja iskustva i uzajamnog učenja.

Kvalitetan menadžment na nivou škole je nemoguć bez kvalitetnog planiranja. Svrha planiranja je da promoviše prilagodljivi pristup kao sredstvo za identifikaciju učeničkih potreba i odgovarajućih odgovora na njih, da se izgradi kapacitet škole da implementira razvojno planiranje kao sredstvo poboljšanja sopstvenog kvaliteta i kvaliteta obrazovnog sistema uopšte.

Taj proces ohrabruje direktore škola, a i nastavnike da rade kao tim. On takođe ohrabruje i Školski odbor, roditelje i učenike da čine zajedničke doprinose uspjehu škole.

U decentralizovanom obrazovanju kakvom težimo, upravljanje treba prilagoditi ciljevima i postignućima. U takvom okruženju, direktori škola imaju ključnu ulogu u podsticanju i predvođenju tih promjena.

1. MENADŽMENT OBRAZOVANJA

Riječ *management* (lat. manus - ruka; manage - rukovođenje i eng. manager - upravnik, poslovođa, direktor) prvi je upotrijebio Frederick W. Taylor, utemeljivač menadžmenta kao naučne discipline u drugoj polovini devetnaestog vijeka.

Mnogi autori na različite načine definišu pojam menadžment. Najčešće citirana definicija pojma menadžment je definicija američke teoretičarke biznisa iz ranih 30-tih godina prošlog vijeka, Mary P. Foolet, koja glasi da je „menadžment umijeće obavljanja poslova pomoću ljudi.“

Istinski otac menadžmenta je Francuz Henry Fayol, koji je daleke 1916. godine u svojoj knjizi „Administration Industrielle et Generale“ utvrdio da je tzv. administrativna funkcija, tj. menadžerska funkcija, centralna funkcija svake radne organizacije. H. Fayol upoređujući radnu organizaciju sa ljudskim organizmom, menadžerskoj funkciji daje ulogu mozga i krvotoka.

Peter Drucker tvrdi da je dobar menadžer i kompozitor i dirigent, tj. čovjek koji ima sposobnost da podjednako dobro koristi i lijevu i desnu stranu mozga. On je prvi teoretičar menadžmenta koji je uspješnost menadžerskog procesa počeo sagledavati kroz dimenziju efektivnosti i dimenziju efikasnosti. Po njemu biti efektivan znači raditi prave stvari, dok biti efikasan znači raditi stvari na pravi način.

Koontz i Wehrich definišu menadžment kao proces u kojem pojedinci radeći zajedno u grupama efikasno ostvaruju postavljene ciljeve.

Ne ulazeći dublje u elaboraciju raznih definicija menadžmenta, pod pojmom menadžment obuhvaćene su sve poslovne aktivnosti koje obavljaju menadžeri u okviru odgovarajuće radne organizacije, angažujući potrebne resurse, uz težnju da se osigura odgovarajući balans između efektivnosti i efikasnosti u kratkom i dugom vremenskom roku u promjenljivoj okolini.

Menadžment obrazovanja, kao grana opšteg menadžmenta, može se definisati kao usklađivanje ljudskih i materijalnih potencijala u području obrazovanja i vaspitanja da bi se postigli obrazovno-vaspiti ciljevi, od nivoa države do nivoa škole. Njegov najveći izazov su menadžment znanja i ideja ljudskog potencijala u obrazovanju.

Savremeni školski menadžment se zasniva na saradnji, konsultacijama, prijedlozima članova organizacije ili pojedinih timova, aktivnom učešću u donošenju odluka i njihovom sprovođenju i evaluaciji, profesionalizmu, međusobnom uvažavanju i partnerskim odnosima unutar škole i škole sa njenim okruženjem.

Dobro menadžerstvo nije samo obezbjeđivanje sredstava, to je timski rad svih aktera umreženih u jedan zajednički cilj, a to je kontinuirani rad na mijenjanju svijesti o školi, rad na savladavanju tehnika dobre komunikacije i tolerancije, na kontinuiranom edukovanju, korišćenju iskustava uspješnih škola, konstantnoj doradi strategije razvoja škole te timskim i transparentnim radom svih umreženih subjekata.

1.1. DIREKTOR KAO MENADŽER

Nosioci procesa menadžmenata su menadžeri. Tradicionalna definicija menadžera je da su menadžeri ljudi koji su odgovorni za rad drugih ljudi, odnosno ljudi koji imaju formalnu „moć“ u odnosu na grupu ljudi čiji rad koordiniraju.

Menadžerske pozicije unutar jedne organizacije identifikuju se kroz proces izgradnje organizacione strukture.

Izgradnjom organizacione strukture projektuju se radna mjesta i organizacione jedinice, te se dodjeljuje „moć“ pojedinim radnim mjestima u odnosu na grupe izvršilaca na svim organizacionim nivoima i u različitim dijelovima procesa rada.

I upravo kriterijum organizacionog nivoa i kriterijum poslovnog područja su kriterijumi za identifikovanje različitih vrsta menadžera.

Prema kriterijumu organizacionog nivoa, razlikuju se tri vrste menadžera i to:

1. menadžer prve linije: on koordinira rad operativnih izvršilaca na organizacionom dnu,
2. menadžer srednje linije: on je odgovoran za pojedine dijelove poslovnog procesa,
3. glavni („top“) menadžer: odgovoran je za poslovanje cjelokupne organizacije, on je ključni organizacioni resurs.

Prema kriterijumu poslovnog područja, može se govoriti o različitim vrstama menadžera. To su, na primjer: marketing menadžeri, finansijski menadžeri, menadžeri istraživanja i razvoja školskog rada, menadžer nastavnik u učionici, menadžer razredni starješina, menadžer za vannastavne aktivnosti, menadžer za rad sa roditeljima, menadžer za rad sa učenicima, menadžer učenik, menadžer roditelj...

Vodeći poslovne procese, menadžeri obavljaju širok set najrazličitijih poslovnih aktivnosti. Teoretičari menadžmenta grupišu srodne poslovne aktivnosti u takozvane menadžerske funkcije – rukovođenje, organizovanje, planiranje, kadrovanje i kontrola.

Direktor škole je „top“ menadžer škole i kao takav on je nosilac procesa menadžmenta u školi. Direktor je efikasan menadžer ukoliko školski menadžment ima sljedeće karakteristike:

- Učešće svih zainteresovanih strana u procesu odlučivanja (Ministarstvo, lokalna zajednica, direktor, nastavnici, roditelji, učenici), komunikacija među njima i svjesnost o zainteresovanim stranama.
- Efikasnija upotreba ljudskih resursa, razvoj ljudskih resursa (profesionalni razvoj, obuka za menadžment, akciono planiranje rada za sve zaposlene). Ulaganje u ljudske resurse jedna je od najproduktivnijih investicija, obračujući pažnju na nova područja vaspitanja i obrazovanja za koja tradicionalna pedagogija nije imala sluha (emocionalno vaspitanje, radno-akciono, socijalno).
- Timski rad, udruživanje na različitim osnovama i delegiranje na nivou struke, multiprofesionalno i slično. Timski rad jača „mi“ identitet i identifikaciju zaposlenih sa kolektivom, kao i manjim grupama u kojima se djeluje.
- Rješavanje konflikta i donošenje odluka od najjednostavnijih (problematičan učenik, nastavnik koji krši zakon, i tome slično) do sitnih problema (kako organizovati neke aktivnosti u školi).
- Bolji rezultati školovanja, praćenje, evaluacija, efikasno vođenje podataka, informacioni sistemi za obrazovni menadžment i sve što rad u školi čini kvalitetnim i efikasnim.
- Mnogo bliža saradnja sa lokalnom zajednicom (lokalna samouprava, nevladine organizacije, kulturne i društvene institucije i slično).
- Strateško i akciono planiranje bi obezbijedilo da škola ima informacije o tome koje su to promjene na koje treba da se obrati pažnja. Treba težiti ka školi koja savršeno funkcioniše, kod koje bi strateški plan i plan aktivnosti bio da se održi postojeće stanje.

- Jedna zajednička i cjelovita vizija škole, jasna ideja kako škola treba da izgleda, koje su promjene koje treba uvesti, zbog čega i na koji način, a sve to je dio jednog dobro osmišljenog i urađenog razvojnog plana škole.

Dakle, direktor škole je glavni menadžer („top“ menadžer) škole i nalazi se na organizacionom vrhu škole. On je ključni organizacioni resurs, jer od njegove sposobnosti najčešće zavisi, u dobroj mjeri, uspješnost same škole.

Direktor škole kao glavni menadžer, u vođenju menadžmenta škole mora imati saradnike kako iz reda nastavnika i učenika tako i iz reda roditelja učenika. Cilj aktivnog uključivanja roditelja u rad škole jeste iskorišćavanje svih lokalnih kapaciteta radi kvalitetnog rada u školi i stvaranja prijatne atmosfere pune povjerenja i saradnje.

2. PROCES PLANIRANJA

Planiranje predstavlja početnu fazu procesa upravljanja, u kojoj se definišu ciljevi preduzeća i određuju mjere i akcije za dostizanje tih ciljeva. Planiranje je osnovna faza procesa upravljanja, na osnovu koje se definišu i realizuju ostale faze procesa upravljanja. Zato se često ova faza smatra najvažnijim podprocesom procesa upravljanja preduzećem, jer od kvaliteta procesa planiranja zavisi odvijanje ostalih faza procesa upravljanja.

Menadžeri na svim nivoima moraju planirati izvršavanje zadataka za koje su zaduženi, i svi zajedno objedinjavaju proces planiranja kao globalni proces i dio ukupnog procesa upravljanja preduzećem (školom).

Jedan od osnovnih ciljeva procesa planiranja je smanjenje neizvjesnosti i rizika u budućim aktivnostima i događajima. Zato proces planiranja obuhvata i predviđanje budućih stanja i događaja, čime omogućava da se definišu ciljevi koje želimo dostići, što predstavlja jedan od osnovnih zadataka procesa planiranja.

Kako se proces planiranja odnosi na budućnost, koja je neizvjesna, on mora da obuhvati i prihvati promjene i nepredviđene događaje. Planiranje mora da bude fleksibilno, spremno da unosi promjene i da, eventualno, mijenja definisane ciljeve i akcije. Ono se mora stalno mijenjati u skladu sa promjenama koje se dešavaju u okruženju. Zbog svega toga, proces planiranja je neprekidan i stalno ponavljajući proces, koji nema svoj kraj.

Planiranjem određeni poslovni sistem nastoji da usmjeri svoje buduće kretanje i pokušava da unaprijed otkloni negativna djelovanja iz okruženja i dezorganizovano i stihijsko ponašanje unutar samog sistema. Planiranjem se određuju aktivnosti čijom će se realizacijom postići najbolje moguće stanje samog sistema.

Kao faza procesa upravljanja preduzećem i planiranje ima vremenski kontinuitet koji je uslovljen neprekidnošću procesa upravljanja preduzećem. Zbog toga se ono odvija u jednom kružnom procesu u kome predstavlja primarnu fazu, ali i fazu koja neprekidno počinje nakon faze kontrole, odnosno nakon utvrđivanja da se odstupa ili ne odstupa od planiranog, tj. namjeravanog.

Plan predstavlja proizvod planiranja, dokument u kome su zapisane planske akcije koje karakterišu proces planiranja. Plan izražava jedno određeno buduće stanje, u tačno ograničenom i fiksiranom vremenskom presjeku. Plan bi trebalo da bude fleksibilan, podložan stalnim promjenama koje diktira okruženje i koje se moraju neprekidno unositi da bi se dostiglo najbolje buduće stanje. Kroz stalne promjene i dopune plana izražava se i neprekidnost procesa planiranja, čiji kontinuitet predstavlja uslov za kontinuitet funkcionisanja i razvoja preduzeća.

Planiranje treba shvatiti kao kompleksan proces u kome je izrada plana kontinualna. Ono se ne završava izradom plana za određeni vremenski period već se, unošenjem svih promjena koje su od značaja za funkcionisanje i razvoj preduzeća u

donijeti plan, kao polaznu osnovu, neprekidno nastavlja. Ako je potrebno, treba unijeti i takve promjene koje zahtijevaju promjenu definisanih ciljeva i pravca razvoja. Na ovaj način se osigurava od krupnih promašaja koji mogu da ugroze njegov dalji opstanak.

Savremeni pristupi proučavanju procesa planiranja kao glavnu karakteristiku planiranja uvažavaju, pored kontinualnosti, i njegovu integralnost. Integralnost planiranja ogleda se u neophodnosti da se planiranjem obuhvati cjelokupan sistem, sa svim podsistemima, elementima, vezama i odnosima koji ga čine. Ovakav pristup planiranju, koji se naziva integralno planiranje, smatra se modernim i efikasnim, jer obezbjeđuje funkcionisanje i razvoj cjelokupnog sistema i svih njegovih podsistema.

Kontinuitet planiranja može se, na dosta prihvatljiv način, ostvariti odgovarajućim postupkom izrade plana kroz kontinuitet izrade i ostvarivanje stalne aktuelnosti plana. Suština ostvarenja kontinuiteta plana sastoji se u obezbjeđenju stalne aktuelnosti plana, što se postiže stalnim dopunjavanjem plana za prethodno istekli vremenski period i ostalim korekcijama cjelokupnog plana u skladu sa novonastalim promjenama. Planovi se koriguju i prilagođavaju novim promjenama u uslovima koji su nastali u toku njihove realizacije, i ova korekcija obično obuhvata pronalaženje novih načina i sredstava za realizaciju postavljenih ciljeva, a ponekad čak i promjenu i prilagođavanje samih ciljeva preduzeća.

Planiranje se odvija kroz kontinuiranu izradu, donošenje, analizu i korigovanje odgovarajućih planova. Kao što je rečeno, plan predstavlja proizvod procesa planiranja, dokument u kome su definisani ciljevi koji se žele postići i mjere čijom se realizacijom ovi ciljevi ostvaruju. Preduzeća u procesu planiranja izrađuju svoje planove, i to: na osnovu detaljne analize prethodnog stanja i analize dosadašnjeg poslovanja; na osnovu ocjene postojećeg stanja, tj. trenutnih mogućnosti; na osnovu rezultata analize prošlih stanja; i na osnovu analize faktora iz okruženja i predviđenih opštih budućih stanja i sopstvenih mogućnosti u budućnosti.

Ukoliko, kao kriterijum, uzmemo vremenski period na koji se planovi odnose, može se reći da postoje tri vrste planova: dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi.

Dugoročni planovi izrađuju se za period od deset i više godina i njima se utvrđuje dugoročna razvojna orijentacija, odnosno dugoročni ciljevi i pravci razvoja preduzeća. Dugoročni planovi imaju zadatak da predvide poslovanje preduzeća u budućem, dužem (deset i više godina) vremenskom periodu, i na taj način globalno opredijele i usmjere, tj. orijentišu dugoročni razvoj preduzeća. Dugoročni planovi su opšti, kako sa stanovišta razrade pojedinih aktivnosti, tako i sa stanovišta vremenske dinamike. Oni izražavaju opštu buduću orijentaciju preduzeća i mogućnosti njegovog dugoročnog opšteg razvoja.

Pošto se odnose na duže periode u budućnosti i baziraju na predviđanju mnogobrojnih parametara, dugoročni planovi sadrže veliku dozu neizvjesnosti koju donosi budućnost. Ova neizvjesnost je naročito prisutna kod predviđanja naučno-tehničkog razvoja, a na čije se rezultate mora oslanjati svaki dugoročni plan.

Srednjoročni planovi utvrđuju se za vremenski period od pet godina i predstavljaju osnovne pravce razvoja preduzeća.

Srednjoročni planovi razvoja preduzeća imaju zadatak da, prema prognozama iz dugoročnih planova, predvide kretanje poslovanja u kraćem vremenskom periodu (pet godina) i da, tako, definišu i usmjere realizaciju razvoja preduzeća u tom vremenskom periodu.

Srednjoročni planovi su mnogo detaljniji i precizniji od dugoročnih planova. Sadrže konkretizovane mjere i aktivnosti koje bi trebalo realizovati da bi se dostigli predviđeni razvojni ciljevi, tj. i konkretne akcije i projekte, a takođe i razrađenu vremensku dinamiku realizacije i potrebna sredstva za realizaciju.

Kratkoročni planovi preduzeća imaju sasvim konkretne zadatke – da definišu i obezbijede odvijanje poslovanja u kraćem vremenskom periodu. Kratkoročni planovi rade se za period od godinu dana, ili za još kraći period. Što se tiče godišnjih planova, oni u suštini služe za realizaciju srednjoročnog plana u posmatranoj godini. Godišnji planovi su

sasvim konkretni, precizni i veoma detaljni planovi koje mora da definiše i realizuje svako preduzeće da bi moglo uspješno da posluje i da se razvija. Struktura i detaljan sadržaj godišnjeg plana može da bude skoro identičan sa strukturom i sadržajem srednjoročnog plana, što je i logično s obzirom na povezanost ova dva plana. Naravno, godišnji plan je, zbog svoje funkcije, nešto detaljniji i precizniji što se tiče aktivnosti i vremenske razrade.

Zadatak operativnih planova je da zadatke iz godišnjeg plana konkretno razrade na kraće vremenske periode (mjesec, nedjelja) i obezbijede njihovo izvršenje, čime se obezbjeđuje izvršenje godišnjih planova, a takođe i kontinuirano i nesmetano odvijanje poslovanja preduzeća. Operativni planovi se na taj način mogu smatrati dijelovima godišnjeg plana, čime se zaokružuje sistem planiranja.

Planovi mogu biti *globalni – strateški i pojedinačni – komponentni*.

Globalni planovi obuhvataju cjelinu preduzeća, dok pojedinačni planovi obuhvataju samo jedno područje poslovanja. Globalni plan preduzeća predstavlja zbir pojedinačnih planova. Pojedinačni planovi se definišu prema strukturi poslovanja i razvoja.

3. DIREKTOR I PLANIRANJE U ŠKOLI

Kod upravljanja i rukovođenja školom postoje dugoročni ciljevi koje treba ostvariti, ali ne treba zaboraviti i na postojanje kratkoročnih ciljeva, čije se ostvarenje može i treba planirati u određenom vremenu: na godinu dana, odnosno na mjesec i dane. Smatra se da je godišnji plan rada škole, u stvari, određivanje cjelokupne djelatnosti škole u toku jedne školske godine, odnosno, kada se ukupna aktivnost škole određuje ne samo vremenski već i količinski, ne zaboravljajući pri tom da je kratkoročna djelatnost uvijek uklopljena u dugoročne ciljeve razvoja škole. Plan rada škole se ne rađa spontano, niti kako odgovara organu upravljanja ili rukovođenja niti određenom trenutku. Naprotiv, plan rada škole je misaoni plan postupanja kao i dijeljenje opšteg zadatka škole na manje dijelove koji se vremenski i količinski određuju prema stepenu i značaju učestvovanja upravljanja i rukovođenja školom.

Upravljanje je jedna od mogućnosti pronalaženja izvora za povećanje optimuma djelatnosti škole, za mogućnost usavršavanja vaspitno-obrazovnog rada i motivacije ljudi za veće uključivanje u rad. Da bi se sve to postiglo, da se osigura koncentracija snaga, potrebno je napor ljudi i organizacije usmjeriti na bitno, izdvojiti ono što je moguće i potrebno obaviti upravo u određenom vremenu s obzirom na objektivne i subjektivne mogućnosti škole. Na taj način se usmjeravaju napori u određenom, unaprijed utvrđenom cilju, smanjuje se lutanje i rasipanje snaga i sredstava. Planom rada se dijeli opšti zadatak škole na posebne zadatke već prema tome ko treba da obavi određeni posao, i istovremeno se osigurava sinhronizovano djelovanje svakog organa.

Kada je riječ o planovima škole, treba istaći da se oni donose, po pravilu, za školsku godinu. No isto tako škola izrađuje i svoj perspektivni plan razvoja. Nema sumnje da je upravljanje školom veoma složen posao i on kao takav zahtijeva precizno određivanje zadataka, kako svakog organa, tako i svake službe u školi. Kada je riječ o godišnjem planu rada škole treba znati da takav plan predstavlja zbir cjelokupne aktivnosti škole u toku jedne školske godine. Zapravo, ovakvim predviđanjem rada škole za godinu dana se i te kako stvaraju preduslovi za njeno uspješno funkcionisanje, ali takav godišnji plan u isto vrijeme predstavlja dokument na osnovu koga škola obezbijedi odgovarajuća sredstva. Godišnji plan rada škole isto tako sadrži i programe određenih aktivnosti koje nijesu programirane kao nastava: slobodne aktivnosti, dodatni vaspitno-obrazovni rad, javna djelatnost škole, rad na fizičkom obrazovanju i slično. Nema sumnje da na ovaj način godišnji plan rada škole predstavlja osnovu kod postavljanja unutrašnje organizacije škole, ali u isto vrijeme je to odgovarajući regulativ za uređivanje ekonomskih odnosa škole i njenih finansijera. Za godišnji plan škole kaže se da je opšti plan. No, da bi se

djelatnost škole mogla uspješno obavljati, neophodno je u procesu planiranja odrediti i posebne zadatke svakog dijela škole. Upravo zbog toga je veoma važno da u školi postoje i posebni planovi rada koji zbirno sačinjavaju godišnji plan rada škole. Kada govorimo o posebnim planovima rada, treba posebno istaći planove rada upravljanja i rukovođenja školom, kao što su: Školski odbor, direktor, Nastavničko vijeće, Razredno vijeće i dr. Rad svih ovih organa treba planirati i programirati.

Svaka obrazovno-vaspitna ustanova treba da donese: dugoročni plan, srednjoročni (perspektivni) plan i godišnji plan i program rada.

Dugoročni plan razvoja škole mora biti u saglasnosti sa planom razvoja određenog nivoa obrazovanja u državi.

Srednjoročni plan je osnovni plan ekonomskog i društvenog razvoja i donosi se za period od pet godina. Zasniva se na zajedničkoj mogućnosti ostvarivanja dugoročnim planom utvrđene orijentacije dugoročnih ciljeva i pravaca razvoja obrazovanja i vaspitanja.

3.1. GODIŠNJI PLAN I PROGRAM RADA ŠKOLE

Godišnji plan i program rada škole predstavlja konkretizaciju plana i programa srednjoročnog plana razvoja za tu godinu i izrađuje se na osnovu mogućnosti, potreba i interesa države i društvene sredine u kojoj se škola nalazi, a u skladu sa nastavnim planovima i programima.

Godišnji plan i program rada škole obuhvata skup poslova i radnih zadataka svih radnika i učenika škole, organa upravljanja, rukovođenja i stručnih organa, a prvenstveno zadatke i podatke o organizovanju i izvođenju obrazovno-vaspitanog rada, tj. nastave i ostalih oblika nastavnih aktivnosti.

U okviru godišnjeg plana i programa rada škole donose se planovi rada radnih jedinica, organizacionih jedinica (isturenih, odvojenih odjeljenja), ili drugih oblika organizovanja rada, zatim stručnih organa, organa upravljanja i rukovođenja, kao i pojedinačni planovi radnika (nastavnika, stručnih saradnika, vaspitača i dr.).

Na osnovu godišnjeg plana i programa rada, škola donosi operativne planove rada (polugodišnje, kvartalne, mjesečne, nedjeljne i dnevne).

Navedenim planovima i programima rada utvrđuju se vrijeme, mjesto, način i nosioci ostvarivanja nastavnog plana i programa kao i ostalih poslova i zadataka u okviru ukupnog poslovanja škole.

Godišnji plan i program rada škole treba da bude rezultat usklađivanja programa rada svih učesnika u njegovoj realizaciji, tj. svih radnika, svih stručnih tijela, svih organa upravljanja i rukovođenja i svih ostalih subjekata koji učestvuju u izvršavanju poslova i zadataka škole u cjelini.

Takođe, godišnji plan i program rada škole treba da bude sveobuhvatan, ali istovremeno i konkretan, realan, pregledan, informativan i funkcionalan. S obzirom na posebne uslove svake škole, godišnji plan i program rada mora da bude prilagođen njenim specifičnostima, odnosno da odgovara njenim realnim mogućnostima za njegovo izvršenje, te je potrebno da se u planiranju posebnih zadataka, mimo onih zakonom utvrđenih, bude u granicama mogućnosti i interesa škole.

Struktura godišnjeg plana i programa treba da obuhvati:

Uslovi rada škole

1. Materijalno - tehnički uslovi rada:

- školski prostor - navesti školske objekte (broj);
- oprema - namještaj i opremljenost nastavnim, tehničkim i drugim sredstvima (kratak osvrt na zadovoljavanje zahtjeva propisanih normativima prostora, opreme i nastavnih sredstava);
- spisak nastavnih, tehničkih i drugih sredstava čija se nabavka planira u toku školske godine;
- koje se još mjere predviđaju za poboljšanje materijalnih uslova rada škole (adaptacija, popravke, opremanje kabineta, laboratorija, radionica, opremanje biblioteke, uređivanje sportskih terena i dvorišta i slično).

2. Kadrovski uslovi rada:

- kvalifikaciona struktura kadrova (tabelarni pregled);
- struktura kadrova prema godinama radnog iskustva (tabelarni pregled);
- ocjena kadrovskih uslova, uz konstataciju da li ima potrebe za promjenama;
- planirano usavršavanje kadrova – institucionalno (specijalizacije, postdiplomske studije i drugo), zatim na seminarima, kursovima i slično (tabelarni pregled).

3. Uslovi sredine u kojoj škola radi:

- objekti društvene sredine koji će se koristiti za ostvarivanje programskih sadržaja škole (tabelarni pregled);
- objekti škole koji će se koristiti za ostvarivanje kulturnih i drugih sadržaja društvene sredine (tabelarni pregled).

Organizacija rada škole

1. Brojno stanje učenika, broj odjeljenja i grupa:

- broj učenika po odjeljenjima i razredima, obrazovnim profilima, prvom i drugom stranom jeziku, obaveznim izbornim predmetima i nivoima obrazovanja (tabelarni pregled);
- broj učenika po odjeljenjima i razredima u kojima se obrazovno-vaspitni rad ostvaruje na jednom od jezika drugog naroda ili narodnosti (ukoliko ih ima - tabelarni pregled);
- broj vanrednih učenika po obrazovnim profilima i nivoima obrazovanja – u jednogodišnjem, dvogodišnjem, trogodišnjem, četvorogodišnjem i u trajanju jednogodišnjeg specijalističkog obrazovanja (tabelarni pregled);
- mjesto stanovanja - đaci putnici (tabelarni pregled, broj i procenat) i
- obrazovni nivo roditelja (tabelarni pregled).

2. Plan obrazovno-vaspitnog rada:

- godišnji fond časova obaveznih nastavnih predmeta prema planu obrazovanja (tabela);
- godišnji fond časova obaveznih izbornih predmeta (tabelarni prikaz);
- godišnji fond časova obaveznih izbornih sadržaja (tabelarni prikaz);
- godišnji fond časova fakultativnih nastavnih aktivnosti (tabela);
- godišnji fond časova koji se javlja zbog podjele odjeljenja na grupe, a na osnovu nastavnih planova i programa (tabelarni prikaz);
- godišnji fond časova obaveznih vannastavnih aktivnosti (tabelarni prikaz);

- godišnji fond časova fakultativnih vannastavnih aktivnosti (tabelarni prikaz);
- godišnji fond časova prakse i praktičnog rada – ferijalne prakse (ako je predviđena nastavnim planom i programom) - tabelarni prikaz;
- godišnji fond časova konsultativno - instruktivne nastave (tabelarni prikaz);
- planirani godišnji fond časova za ostale aktivnosti (tabelarni prikaz).

3. Struktura četrdesetočasovne radne nedjelje svih zaposlenih.

Treba tabelarno prikazati strukturu radnog vremena za svakog učesnika u radu pojedinačno (nedjeljna norma svih oblika obrazovno-vaspitnog rada nastavnika i saradnika u okviru radne nedjelje).

4. Ritam radnog dana:

- broj i vrijeme rada/smjena;
- raspored časova i ostalih oblika obrazovno-vaspitnog rada.

5. Kalendar datuma značajnih aktivnosti škole:

- organizacione pripreme za početak školske godine;
- početak i završetak školske godine, sa podacima o početku i završetku školskog raspusta prema kalendaru Ministarstva prosvjete i nauke;
- organizacija društveno korisnog rada;
- ekskurzije;
- takmičenja;
- izložbe i smotre;
- pripremni obrazovno-vaspitni rad;
- razredni, popravni, diferencijalni i maturski ispiti;
- ostale aktivnosti koje se kao sastavni dio organizacije rada škole planiraju godišnjim planom i programom rada - dan škole, sportski dan, jubileji i drugo.

Programi i planovi rada obrazovnih i fakultativnih nastavnih aktivnosti i programi rada stručnih saradnika

Individulni programi i operativni planovi rada nastavnika za ostvarivanje nastave, kao i programi rada stručnih saradnika i saradnika u nastavi čine sastavni dio godišnjeg plana i programa rada škole i daju se kao njegov prilog.

Programi i planovi rada vannastavnih – obrazovnih i fakultativnih aktivnosti škole

1. Obavezne vannastavne aktivnosti:

- dodatni rad;
- dopunski rad;
- praksa i praktični rad (ukoliko su utvrđeni nastavnim planom i programom);
- pripremni rad;
- društveno koristan rad (godišnjim planom i programom se predviđa vrijeme za situacione potrebe, ako ne postoje unaprijed definisane).

2. Fakultativne vannastavne aktivnosti:

- slobodne aktivnosti učenika – kulturno-umjetničke, proslava dana škole, ostale priredbe i manifestacije škole, kao što su jubileji i slično;
- sekcije i učenička udruženja – umjetnička, tehnička, pronalazačka, istraživačka, humanitarna, sportsko-rekreativna i druga;
- učeničke zadruge (ako postoje) i drugo.

3. Ostale vannastavne aktivnosti:

- aktivnosti u oblasti profesionalne orijentacije;
- ekskurzije učenika;
- unapređivanje zdravlja učenika i zdravstveno vaspitanje;
- saradnja sa roditeljima;
- kulturne i druge aktivnosti - aktivnosti školske biblioteke i
- takmičenja - školska i školskih reprezentacija.

Programi i planovi rada stručnih organa:

- Nastavničko vijeće;
- odjeljenska vijeća;
- stručni aktivni;
- odjeljenski starješina;
- drugi organi utvrđeni statutom škole.

Programi i planovi organa rukovođenja i upravljanja u školi:

- direktor;
- Školski odbor.

Program unapređivanja obrazovno-vaspitanog rada škole (po predmetima i oblicima obrazovno-vaspitanog rada)

- program istraživanja;
- program realizacije oglednih časova;
- program inovacija i drugo.

Program stručnog usavršavanja nastavnika, stručnih saradnika i ostalih učesnika u radu škole

Treba navesti program stručnog usavršavanja predviđenog na nivou i u organizaciji rada škole i, posebno, vrijeme i imena učesnika u programima postdiplomskog obrazovanja i stručnog usavršavanja koji se ostvaruju u organizaciji Ministarstva prosvjete i nauke, Zavoda za školstvo i drugih naučnih i stručnih institucija.

Praćenje ostvarenja i evaluacija godišnjeg plana i programa rada škole

Praćenje ostvarenja i vrednovanja rezultata rada iz godišnjeg plana i programa rada škole – pregledi; analiza; izvještaji i drugo.

Kao što je već rečeno, sastavni dio godišnjeg plana i programa rada škole čine sljedeći planovi rada: plan rada Nastavničkog vijeća, plan rada odjeljenskih vijeća, plan rada razrednih vijeća (naravno ako su obrazovana), plan rada stručnih aktiva, plan rada odjeljenskih starješina, plan rada izdvojenih – isturenih odjeljenja (ukoliko su formirana), plan rada stručnih saradnika (školskog pedagoga, školskog psihologa, socialnog i medicinskog radnika, defektologa – logopeda, andragoga, bibliotekara), plan rada direktora škole i njegovog pomoćnika, individualni planovi nastavnika, plan rada zajednice učenika (odjeljenja i škole), plan rada vannastavnih aktivnosti, plan rada Savjeta roditelja škole, plan ekskurzija, posjeta i izleta – po razredima i odjeljenjima i ostali planovi utvrđeni godišnjim programom rada.

Plan rada Nastavničkog vijeća

Od svih zadataka stručnih organa utvrđenim zakonom, najveći broj se odnosi na Nastavničko vijeće, jer od njegovog rada zavisi ostvarivanje nastavnog plana i programa osnovne, odnosno srednje škole.

Imajući u vidu zakonske odredbe koje se odnose na rad stručnih organa, sadržaj plana rada Nastavničkog vijeća može da bude sastavljen od sljedećih grupa zadataka:

- učešće u planiranju i programiranju obrazovno - vaspitnog rada,
- organizacija obrazovno-vaspitnog rada, kao i pokretanje inicijative za njegovo unapređivanje,
- organizovanje stručnog usavršavanja nastavnika i stručnih saradnika,
- organizovanje saradnje sa drugim školama, fakultetima, drugim vaspitno-obrazovnim ustanovama i institucijama, radnim organizacijama i dr.
- praćenje realizacije plana i programa rada Nastavničkog vijeća i drugih stručnih organa i godišnjeg plana i programa rada škole u cjelini.

Nastavničko vijeće mora aktivno učestvovati u utvrđivanju zadataka koji treba da predstavljaju težište rada u narednoj školskoj godini. Prilikom izrade planova rada treba tražiti da se pojedini zadatak razradi u svim nivoima stručnih organa. Na primjer: da se jedan posao u okviru obrazovno-vaspitnog rada globalno planira kod Nastavničkog vijeća, pa dalje da se pojedini zadaci u okviru tog posla razrade planovima ostalih stručnih organa. Na taj način će svaki stručni organ planirati zadatke koji se odnose na njegov djelokrug rada u okviru tog posla. Odjeljska vijeća, stručni aktivni, stručni saradnici i direktor škole znaće da od realizacije njihovog zadatka u okviru tog posla zavisi i uspjeh cjelokupnog posla.

Učešće u planiranju i programiranju obrazovno-vaspitnog rada na ovaj način obezbjeđuje bolje i potpunije sagledavanje zadataka koji treba da se izvrše u toku školske godine, što pretpostavlja da godišnji plan rada Nastavničkog vijeća bude skup planiranih zadataka ostalih stručnih organa.

Planom rada Nastavničkog vijeća, pored ovih opštih navedenih, mogu se utvrditi i drugi zadaci koji se odnose na školu, prema uslovima njenog rada i specifičnostima.

Plan rada odjeljskih vijeća

Odjeljska vijeća, kao stručni organi škole, bave se obrazovanjem, vaspitanjem i organizacionim pitanjima odjeljenja.

Planom rada odjeljskih vijeća definiše se da ovaj stručni organ škole ima zadatak da:

- neposredno organizuje obrazovno-vaspitni rad odjeljenja i da se stara o usavršavanju tog rada,
- ostvaruje stalni uvid u rezultate rada učenika, pruža im i organizuje potrebnu pomoć, pretresa i rješava pitanja od kojih zavisi obrazovno-vaspitni rad učenika,
- upozna se sa uslovima rada i života učenika i predlaže mjere Nastavničkom vijeću, Školskom odboru i direktoru škole za njihovo poboljšanje,
- podstiče i pomaže djelatnost odjeljske zajednice učenika, njihovih organizacija i udruženja,
- utvrđuje ocjene i opšti uspjeh učenika na osnovu predloženih ocjena predmetnih nastavnika,
- pohvaljuje učenike i izriče vaspitno-disciplinske mjere, u skladu sa zakonom,
- vrši i druge poslove određene statutom i drugim opštim aktom škole, kao i poslove dobijene od Nastavničkog vijeća i direktora škole.

Plan rada stručnih aktiva

Nastavnici istog nastavnog predmeta ili dva i više srodnih stručnih predmeta obrazuju stručne aktivne, kao jedan od stručnih organa škole.

Radom stručnih aktiva rukovodi nastavnik sa dužim pedagoškim iskustvom, koji se ističe u radu i postiže zapažene rezultate u nastavi.

Planom rada stručnih aktiva obuhvataju se sljedeći zadaci:

- razmatranje stručnih pitanja i predlaganje potrebnih mjera radi usavršavanja nastavno-vaspitnog rada,
- utvrđivanje osnova za godišnji plan rada,
- raspoređivanje nastavnog gradiva i usaglašavanje rada nastavnika istog, odnosno srodnih nastavnih predmeta,
- staranje o stručnom usavršavanju nastavnika,
- predlaganje novih oblika rada i upotrebe savremenih nastavnih sredstava,
- praćenje izvršenja nastavnog programa i godišnjeg programa rada, kao i pojedinačnih planova rada i preduzimanje odgovarajućih mjera,
- ujednačavanje kriterijuma za ocjenjivanje učenika,
- predlaganje organizovanja dopunske i dodatne nastave,
- pružanje stručne pomoći nastavnicima u savladavanju određenih programskih sadržaja, a naročito mlađim nastavnicima i pripravnicima,
- vršenje i drugih poslova i zadataka u vezi sa odlukama Nastavničkog vijeća i direktora škole.

Plan rada nastavnika

Obrazovno-vaspiti rad obavljaju nastavnici i stručni saradnici. Nastavnik izvodi nastavu i druge oblike obrazovno-vaspitnog rada prema propisanom nastavnom planu i programu.

Nastavnik priprema i stručno-pedagoški ostvaruje nastavni plan i program, na osnovu i u skladu sa svojim godišnjim, mjesečnim, odnosno dnevnim pripremama – operativnim planom rada, koji, takođe, ulazi u sastav godišnjeg programa rada škole.

Planiranje nastavnog rada je obaveza svakog nastavnika koji izvršava dio godišnjeg programa rada škole u vezi sa realizacijom vaspitno-obrazovnog procesa. Plan rada nastavnika treba da bude racionalan, ekonomičan i funkcionalan, jer takav oslobađa nastavnika suvišnog gubljenja vremena oko izrade priprema.

Plan rada stručnih saradnika

Stručne poslove u okviru obrazovno-vaspitnog rada obavljaju: školski pedagog, školski psiholog, socijalni radnik, defektolog, bibliotekar i medijatekar. Ovom prilikom navešćemo u najkraćem programe rada školskog pedagoga i školskog psihologa, kao i školskog bibliotekara, kao najčešće zastupljenim stručnim saradnicima u našim školama.

Školski pedagog i školski psiholog svojim planom i programom rada moraju obuhvatiti sljedeće zadatke:

- planiranje i programiranje obrazovno - vaspitnog rada i vrednovanje ostvarenih rezultata,
- unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada i instruktivni pedagoško-psihološki rad sa nastavnicima,
- rad sa učenicima,
- saradnja sa roditeljima,
- istraživanje obrazovno-vaspitne prakse - analitičko istraživački rad,
- rad u stručnim organima,
- saradnja sa stručnim institucijama, društvenom sredinom i stručno usavršavanje,
- vođenje dokumentacije,
- priprema za rad.

Plan i program rada školskog bibliotekara mora da sadrži sljedeće zadatke:

- vaspitno-obrazovna djelatnost: upoznavanje učenika sa postojećom bibliotečkom građom; razvijanje čitalačkih sposobnosti učenika; razvijanje navika kod učenika

da pažljivo rukuju sa bibliotečkom građom; upućivanje učenika na izvore naučnih informacija; odabiranje i pripremanje literature za dodatni i dopunski rad;

- saradnja sa nastavnicima: saradnja pri nabavci literature; odabiranje i priprema literature i druge bibliotečke građe potrebne za pripremu nastavnika za čas; saradnja sa stručnim aktivima, pedagoško-psihološkom službom i direktorom škole u vezi sa nabavkom stručne, metodičko-pedagoške i druge literature; konsultacije sa nastavnicima u vezi sa izborom literature i upućivanje učenika na nju pri izradi maturskih radova;
- bibliotečko-informacijska djelatnost: upis učenika u školsku biblioteku; izdavanje i primanje knjižnog fonda uz vođenje odgovarajuće dokumentacije; popis biblioteke; sređivanje knjižnog fonda; informisanje o pribavljenim knjigama i časopisima; praćenje i evidencija korišćenja biblioteke; vođenje bibliotečkog poslovanja; saradnja sa bibliotekama.

Plan rada direktora škole

U ovom dijelu ćemo iznijeti zadatke direktora škole koji se moraju naći u njegovom globalnom planu rada.

Direktor škole ima utvrđene zadatke propisane zakonima, drugim propisima (podzakonskim aktima), statutom škole, kolektivnim ugovorom i opštim aktima škole.

Osnovni zadatak direktora je odgovornost za zakonitost rada cijele škole.

Ostali zadaci su:

- direktor predstavlja školu pred pravnim i fizičkim licima,
- direktor je organizator cjelokupnog rada u školi,
- direktor je odgovoran za primjenu zakona, statuta i drugih opštih akata škole,
- direktor škole donosi rješenja iz oblasti radnih odnosa,
- direktor škole je neposredni instruktivno-pedagoški rukovodilac obrazovno-vaspitnog rada,
- direktor podstiče inicijativu nastavnika radi postizanja boljih rezultata u obrazovno-vaspitnom radu škole,
- direktor insistira da nastavnici prate razvoj nauke i tehnike radi osavremenjavanja nastave,
- direktor priprema analize, podnosi periodične i godišnje izvještaje, organizuje vođenje pedagoške i školske evidencije i dokumentacije,
- direktor pruža pomoć stručnim organima pri izradi i realizaciji planova i programa rada,
- saradnja direktora sa učenicima i njihovim roditeljima i učeničkim zajednicama i organizacijama,
- kontrola administrativno-finansijskog poslovanja, direktor raspolaže sredstvima u granicama ovlašćenja utvrđenih zakonom i statutom škole,
- direktor organizuje saradnju škole i društvene sredine.

Konkretizacija stalnih, svakodnevnih poslova i radnih zadataka utvrđuje se operativnim planom rada. Međutim, kako je rad direktora veoma raznovrstan i sveobuhvatan, svaki primjer plana rada bio bi nepotpun. Jer, vrlo često se dešava da, usljed izvršavanja nekih iznenadnih poslova (prisustvovanja raznim sastancima prethodno nezakazanim, sprečavanje izbivanja nereda i nerada u školi ili izbivanja štrajka, obijanja školskih prostorija, krađa dnevnika obrazovno-vaspitnog rada, i sl.), direktor nije u stanju ni da pogleda svoj plan rada, a još manje da izvrši planirani posao.

Zakonima iz oblasti obrazovanja, kao i Zakonom o radu direktorima su određena mnogo veća, šira i složenija prava, a time i odgovornost i obaveze. Direktor sada bira nastavnike, stručne saradnike, kao i druge radnike u školi. Direktor takođe odlučuje o

udaljavanju sa posla radnika koji se nedolično ponaša (suspenzija), onemogućuje političko djelovanje u školi itd.

Uvid u rad direktora škole, posebno u ostvarivanje njegove pedagoško-instruktivne funkcije, utvrđuje se kontrolisanjem njegovog programa rada, njegovih mjesečnih planova rada, evidencije o pedagoško-instruktivnom radu, njegovog praćenja realizacije plana i programa nastave i godišnjeg plana i programa rada škole, pomoći koju pruža nastavnicima i mjera koje preduzima za unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada i života i rada škole uopšte.

ZAVRŠNA RAZMATRANJA I ZAKLJUČCI

Znam da ništa ne znam.

Sokrat

Menadžerstvo uopšte, pa i školsko menadžerstvo, nije samo obezbjeđivanje sredstava, već je to timski rad svih aktera umreženih u jedan zajednički cilj, a to je kontinuirani rad pomoću koga se dolazi do škole kakvu želimo. Direktor škole je glavni menadžer („top“ menadžer) škole i nalazi se na organizacionom vrhu škole. On je ključni organizacioni resurs, jer od njegove sposobnosti najčešće u dobroj mjeri zavisi uspjeh same škole. Direktor škole kao glavni menadžer, u vođenju škole mora imati saradnike u nastavnicima i učenicima, a posebno u roditeljima učenika.

Proces upravljanja počinje planiranjem, fazom u kojoj se određuju ciljevi, kao i mjere i akcije pomoću kojih se dolazi do njihove realizacije. Menadžeri na svim nivoima moraju planirati svoje aktivnosti, kako na duže, tako i na kraće vremenske rokove. Planovi ne smiju da budu nepromjenljivi, već uvijek spremni na unošenje promjena, pa čak i promjena samih ciljeva.

Kada su škole u pitanju, treba istaći da se bez sumnje određeni tipovi škola ne razlikuju znatno po svojim planovima i programima. Ali to ne znači da se i organizacija rada u svakoj školi ne mora razlikovati. Naprotiv, treba znati da je organizacija rada uvijek konkretna i da je specifična u odnosu na određenu školu, jer su prilike u kojima se obavlja obrazovno-vaspiti rad specifične za svaku školu ponaosob. Tako npr. prostor, oprema, kadrovi, sredina, struktura učenika, predstavlja specifičnost svake pojedine škole. Kada govorimo o organizaciji škole, treba istaći da je škola živa organizacija i da se ne može postaviti tako da traje zauvijek. Ovo zato što se, npr. svake školske godine mijenjaju osnovni elementi na kojima je izgrađena organizacija rada u školi, pa samim tim svaka školska godina, pored ostalog, znači i nove organizacijske postupke, ali i nova rješenja. Kada je riječ o organizaciji treba polaziti od osnovnog principa uspješnog funkcionisanja svake organizacije: 1. postaviti organizaciju; 2. podržati organizaciju i 3. usavršavati organizaciju. Svaki direktor i svi učesnici procesa upravljanja u školi moraju se neprestano usavršavati zato što je škola živa organizacija, zato što se stalno mijenja i zato što se stalno prilagođava sve složenijim zadacima i poslovima koje pred nju postavlja društvena zajednica. Školska organizacija ne smije da zaostaje za dinamikom društvenih promjena, jer bi bila osnovni uzrok krize čitavog školskog sistema, a time posredno i krize cjelokupnog društva.

LITERATURA

1. Antić, L.: Razvoj društvenih djelatnosti, Ekonomski institut, Zagreb, 1981.
2. Anthony, R. N., Young, D.W.: Management Control in Non-profit Organizations, Irwin McGraw Hill, NY, 1994.
3. Dunđerović, R.: Psihologija menadžmenta, FAM, Novi Sad, 2004.
4. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
5. Ivović, T.: Obrazovanje menadžera, Ekonomski anali, 103/90
6. Jašić, Z.: Obrazovanje i strukturne promjene, Ekonomski institut, Zagreb, 1987.
7. Kozić, P.: Sociologija obrazovanja (pedagoška sociologija), FF Niš, 1972.
8. Maccoby, M.: Profil menadžera nekad i sad, Pregled 527, 1990.
9. Ristić, D. i saradnici: Upravljanje promenama, Fakultet za menadžment, LitoStudio, Novi Sad, 2004.
10. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
12. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

MODUL: LJUDI U ORGANIZACIJI

ČOVJEK, MEĐULJUDSKI ODNOSI I ŠKOLA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Nikola Mršulja

**OŠ „Nikola Đurković”
Kotor
2007.**

UVOD

Društveno-ekonomski odnosi na ovim prostorima, pa prema tome i u Republici Crnoj Gori, tokom protekle decenije, a naročito u vremenu sadašnjem, nalaze se u fazi ubrzane tranzicije, tj. prelaska iz jednog društvenog sistema u drugi. Preciznije rečeno, radi se o napuštanju samoupravnog socijalističkog koncepta i recidiva tog koncepta kao svojevrzne utopije, i potpunom okretanju tržišnoj ekonomiji. U pitanju je sasvim nova životna filozofija tj. nov način razmišljanja i stil ponašanja, zasnovan na principima preduzetništva. Savremena ekonomija od sistema obrazovanja, kao ugaonog kamena društva, zahtijeva da postane ključni faktor sveukupnog razvoja na bazi poštovanja kulturnih i drugih različitosti, a sve to podrazumijeva stalne promjene i proces prilagođavanja tim promjenama.

Procesi ubrzane tranzicije iskazuju prijeku potrebu za sposobnim i kreativnim menadžerima pozitivnih psiholoških karakteristika, kao i za stalnim proširivanjem znanja, kako iz usko stručnih kategorija menadžmenta, tako i iz brojnih oblasti društvenih i prirodnih nauka.

Strateški ciljevi razvoja zajednica u savremenom društvu su visoko obrazovano stanovništvo, što predstavlja temelj ekonomskog, kulturnog i sveukupnog napretka. Za postizanje tih ciljeva, nužna su velika ulaganja u sisteme obrazovanja koji se odlikuju stalnim promjenama i inovacijama u skladu sa sve ubrzanijim naučnim i tehničko-tehnološkim razvojem savremene civilizacije.

Radi lakšeg savlađivanja prepreka na putu do postavljenih ciljeva u savremenom društvu, neophodna je moderna naučna disciplina koja se bavi upravljanjem, usmjeravanjem i organizacijom u pojedinim segmentima privrednog i društvenog organizma zbog postizanja što boljih rezultata. U pitanju je menadžment koji je istovremeno nauka, proces i profesija.

Menadžment kao nauka predstavlja skup upotrebnih vrijednosti i metodičkih principa do kojih se došlo dugogodišnjim istraživanjima i projektima radi povećavanja kvaliteta i efikasnosti u ostvarivanju projektovanih ciljeva i zadataka. Menadžment kao proces je sve ono što je učinjeno u svrhu postizanja većih civilizacijskih dometa procesima promjena, kako bi se dostiglo određeno stanje koje nastavlja dalje da se unaprijeđuje i mijenja novim procesima. Menadžment je profesija učesnika u procesu rukovođenja i organizovanja u svrhu realizacije preuzetih obaveza u upravljanju promjenama.

Rukovodilac, tj. direktor, odnosno menadžer mora posjedovati sva neophodna znanja iz ove oblasti i on se mora profesionalno nositi sa promjenama i otporima koji se neminovno javljaju. On zato treba da posjeduje široko obrazovanje i dovoljno sposobnosti i vještine komuniciranja u kolektivu, a radi efikasnijeg vladanja poslovima organizacije, rukovođenja, kadrovanja i kontrole na svim nivoima.

Naše interesovanje će ovom prilikom biti fokusirano na školu i međuljudske odnose u njoj. S tim u vezi predmet naše pažnje biće ličnost direktora kao menažera u obrazovnoj instituciji, te njegovo mjesto i zadaci u vaspitno-obrazovnom sistemu.

Da bi škola kao obrazovna institucija kvalitetno funkcionisala u skladu sa društvenim potrebama, neophodno je obratiti pažnju na čovjeka kao pojedinca, čija bi uloga i mjesto odražavali skladne i solidne međuljudske odnose, koji su od ogromnog značaja za postizanje dobrih rezultata u obrazovnoj instituciji. U vezi sa tim, od velikog, ako ne i presudnog značaja za dobar rad obrazovne institucije – škole, predstavlja dobra organizacija i usklađenost timskog rada, što nesumnjivo blagotvorno utiče na međuljudske odnose.

Ostvarivanje većih vrijednosnih nivoa u obrazovnoj instituciji zavisice, nesumnjivo, od kvaliteta funkcionisanja njenog menadžmenta, počev od direktora kao „top“ menadžera,

zatim od njegovih stručnih saradnika, pa od nastavnika i ostalog osoblja u podnožju piramide menadžmenta u školi.

1. MENADŽERSKE OSOBINE LIČNOSTI

U odnosu na način privređivanja u prethodnom sistemu, tržišna privreda predstavlja viši stepen privređivanja i, što je sasvim logično, zahtijeva sasvim novu strukturu ličnosti osobe koja rukovodi, drugačije životne i radne karakteristike, kao i novi psihološki sklop menadžera na svim nivoima odlučivanja.

Sve potrebne osobine ličnosti menadžera moraju biti usklađene sa potrebama društvene zajednice, a u našem slučaju, potrebama sistema obrazovanja u Crnoj Gori. Savremeni menadžer se karakteriše izrazitim kompetencijama za planiranje, odlučivanje, rukovođenje, organizaciju i kontrolu.

1.1. LIČNOST MENADŽERA U OBRAZOVNOM SISTEMU

Menadžerske osobine ličnosti u obrazovanju moraju se odlikovati cjelovitošću i stabilnošću svog psihološkog sklopa, pogotovo na pojedinim nivoima zaduženja u sistemu obrazovanja.

Osobine ličnosti menadžera koji realizuje promjene trebalo bi da budu na nivou poželjnih i potrebnih osobina menadžera u obrazovanju, drugim riječima – trebalo bi da ima sve predispozicije za promjene.

U svojoj knjizi *Sklop i razvoj ličnosti*, Olport je crte ličnosti definisao kao „neuro-psihološku strukturu koja ima svojstvo da mnoge draži učini funkcionalno ekvivalentnim i da započne smisaono dosljedne oblike adaptivnog ekspresivnog ponašanja.”

Psiholozi uglavnom crte ličnosti dijele u četiri grupe i to: crte karaktera, crte temperamenta, crte konstitucije i crte sposobnosti ličnosti. Crte karaktera se uočavaju u odnosu i načinu reagovanja prema drugim ljudima, crte temperamenta pokazuju intenzitet i način iskazivanja emocija, a crte konstitucije su odraz fizičkih karakteristika osobe.

Nikola Rot u knjizi *Psihologija ličnosti*, baveći se definicijom ličnosti, polazi od „jedinstva ili integriteta ličnosti ili osobenosti ličnosti i relativne dosljednosti u ponašanju kao posljedici integriteta i osobenosti jedinstvene organizacione strukture koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine.”

Znači, osobine menadžera u obrazovanju predstavljaju zbir odgovarajućeg ponašanja u svim situacijama, po pravilima uslovljenosti radnika u obrazovanju, čiji su ciljevi razvoj zdravlja ličnosti kao potencijala za svako društvo, uz stvaranje znanja kao kapitala koji će se kasnije umnožiti donoseći korist čitavom društvu.

Ako analiziramo menadžment u obrazovanju onda ćemo se zadržati na osobinama i psihološkim činiocima direktora, stručnih saradnika i nastavnika u osnovnim i srednjim školama, drugim riječima na različitim instancama odgovornosti i odlučivanja gdje bez uzajamnosti i dobre komunikacije uprave, nastavnika i učenika, nije moguće doći do uspješnih rezultata odnosno postavljenih ciljeva.

Menadžerima u obrazovanju potrebno je osjetno prisustvo motivacionog i socijalnog faktora, naročito kad moraju odgovarati na pitanja: kako rješavati probleme i upravljati promjenama; ko da rješava te probleme i kada da ih rješava.

Motivacija predstavlja ključni faktor u shvatanju uzroka ponašanja ljudi u kolektivu, jer ona odgovara na pitanja: zašto preduzimamo neke aktivnosti, zašto smo istrajni u akcijama koje su odabrane i zašto težimo ka sve većem i većem uspjehu.

Jedna od najznačajnijih karakteristika rukovodilaca u obrazovanju je vještina komunikacije: direktora sa stručnim saradnicima, njihova komunikacija sa nastavnicima, a

nastavnika u radu sa učenicima. Trebalo bi da se svi oni na svom nivou zaduženja nametnu kao lideri, da rade timski, da odlučuju, motivišu, da izgrađuju međusobne odnose, da savjetuju, upravljaju konfliktima itd.

Većina dosadašnjih istraživanja i analiza ukazale su da, na uspješnost u procesima promjena i uspješnost u upravljanju tim promjenama, uticaj imaju sljedeće psihološke karakteristike ličnosti menadžera:

1. opšta intelektualna sposobnost,
2. ekstravertnost,
3. socijabilnost (kooperativnost),
4. orijentisanost na postignuća,
5. mentalna oštrina, odnosno snaga mentalne elaboracije,
6. vrijednosne orijentacije (Životni stilovi), kao što su stilovi: radni (stvaralački), hedonistički, stil saznajne orijentacije, utilitarni, estetski itd,
7. intelektualne, psihomotorne i senzorne sposobnosti,
8. emocionalna sposobnost,
9. integrativna funkcija,
10. agresivnost i
11. anksioznost.

Menadžment u obrazovanju (Ranko Šljivić, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.), nedvosmisleno preporučuje da akteri u tom sistemu treba da budu ličnosti koje predstavljaju integrisanu psiho-socijalnu cjelinu, sa vidno izraženim potrebama saradnje i postignuća u kolektivu u cilju dolaženja do što boljih rezultata i naravno sa umjerenom agresivnošću i anksioznošću.

Od velike važnosti za menadžera u obrazovnom kolektivu je njegova sposobnost da motiviše rad u njemu, tj. da pokrene sve vrste faktora motivacije, čime će se kolektiv najbolje orijentisati na dobra postignuća i rezultate. Postoji više faktora motivacije kao što su: unutrašnji (interni), spoljašnji (eksterni), nagrade i kazne, faktor saradnje i sl.

Unutrašnji faktori motivacije uslovljavaju zadovoljenje osjećanja lične vrijednosti izvršioca i ispoljavanje kreativnosti prema postavljenom cilju. Spoljašnji motivi su najviše podstaknuti nagradom, ličnim napredovanjem i društvenom satisfakcijom. Psihološki faktor motivacije (na primjer javno pohvaljivanje) je veoma bitan. Nagrada djeluje stimulativno, a kazna je djelotvorna samo ako se precizno locira i u određenim intervalima. Motivaciju pojačava i dobro organizovana saradnja, kao: nastavnik – kolektiv, uprava – nastavnik – kolektiv, naročito kada se učenik postavi kao subjekat a ne kao objekat (aktivna nastava), što će garantovati uspjeh. Homogena grupa, sa jako izraženim kohezionim faktorom, u kojoj se zadovoljavaju potrebe pojedinca i cijele grupe, daje po pravilu uspješne rezultate i bez mogućih konflikata.

Postizanje i nalaženje zajedničkih interesa je nesumljivo najbolji put razrješavanja konflikata, zahvaljujući sposobnosti i stručnosti menadžera koji mora doprinijeti stabilnoj strukturi grupe u kojoj su opšte prihvaćena pravila ponašanja. Sve to snažno motiviše rad u grupi na dalju saradnju što će eliminisati stalni otpor promjenama.

R. Šljivić u svojoj doktorskoj disertaciji menadžere koji su potrebni obrazovanju definiše kao osobe „sinteze velikog broja osobina ličnosti besprekornog nezavisnog funkcionisanja svih strukturnih dijelova obrazovanja koji efektuiraju kvalitetnim vaspitno-obrazovnim sistemom u cjelini.”

1.2. ULOGA I ZADACI MENADŽERA U OBRAZOVNOM SISTEMU

Već smo konstatovali da je menadžment istovremeno naučna disciplina i složeni proces upravljanja. Međutim, menadžment bi trebalo posmatrati i kao sistem vlasti, odnosno kao organizovanu grupu ljudi koja ima nadležnost da upravlja procesima i ljudima.

Danas je menadžerska profesija itekako aktuelna, što upućuje na veliku potrebu preciznijeg definisanja uloge i zadataka menadžerā, njihovih znanja i sposobnosti, potrebnih osobina, selekcije i izbora, pa obuke lica za takvu ulogu. Ovom prilikom predmet našeg interesovanja biće uloga i zadaci menadžera u obrazovanju.

Prije svega, ko je menadžer? Menadžer je osoba koja se bavi upravljačkim poslovima u nekoj kompaniji, administraciji ili ustanovi, a svakako i u obrazovnoj. Menadžer je osoba koja „upravlja poslovima preko drugih ljudi”, odnosno osoba koja je zadužena da se dostignu postavljeni ciljevi, u našem slučaju – ciljevi neke obrazovne institucije ili njene određene cjeline.

Menadžeri obavljaju, uglavnom, pet osnovnih poslova i zadataka: planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu. Prema tome, oni planiraju tj. postavljaju ciljeve koje treba ostvariti, konkretizuju organizacioni model koji će efikasnije realizovati postavljene ciljeve i zadatke, biraju izvršioce planiranih zadataka, upravljaju i vrše nadzor nad izvršavanjem tim zadataka, kako bi se taj proces usmjerio u efikasnijem pravcu.

Prema mjestu, odnosno nivou i mjestu menadžera u hijerarhiji odgovornosti, razlikuju se njihovi poslovi i zadaci. Preovlađuju tri nivoa menadžera i to:

- vrhovni nivo („top“ menadžer),
- srednji nivo menadžera,
- niži nivo (operativni nivo).

U osnovnoj i srednjoj školi, vrhovni ili „top“ menadžer je direktor sa pomoćnikom, odnosno pomoćnicima, srednji nivo menadžera su njegovi stručni saradnici, a niži (operativni) nivo menadžera bili bi nastavnici. Slično je i na fakultetima, počev od dekana, pa do nastavnog i drugog osoblja.

Vrhovni menadžeri se uglavnom bave planiranjem, programiranjem i kontrolom efikasnosti i kvaliteta cjelokupnog procesa rada u obrazovanju. Srednji nivoi menadžera se bave uglavnom sa svih pet ranije navedenih menadžment procesa, ali im je glavni posao organizovanje, kadrovska politika i rukovođenje. Niži (operativni) nivo menadžera bavi se rukovođenjem, a ponekad, zavisno od pojedinih slučajeva i kadrovima.

Uloga menadžera je u organizaciji u kojoj djeluje višestruka, ali osnovna uloga je postizanje postavljenih ciljeva i zadataka. Ako je u pitanju fabrika, uloga je svakako profit i razvoj fabrike, dok je u obrazovnoj instituciji osnovna uloga menadžera postizanje visokih standarda u obrazovanju i stručnom osposobljavanju mladih generacija, u skladu sa potrebama društva.

U dosadašnjim istraživanjima izdiferenciralo se nekoliko osnovnih uloga menadžera i to: integrator, komunikator, vođa, donosilac odluka i kreator atmosfere.

Znači menadžer - direktor u obrazovanju treba da koordinira, integriše tj. usklađuje rad svih učesnika u nastavno-vaspitnom procesu, kako bi bio postignut što bolji uspjeh u sticanju znanja i vještina i višeg vaspitnog nivoa kod mlade generacije.

Menadžer u obrazovanju ima ulogu da stalno prima veliki broj informacija i selektivno ih distribuira onim izvršiocima kojima su potrebne u obrazovnom procesu. Time on uspostavlja veze i odnose između pojedinih izvršilaca (nastavnika) ostvarujući ulogu komunikatora.

Ostvarujući značajnu ulogu vođe, menadžer rukovodi, odnosno upravlja izvođenjem raznih poslova u obrazovnoj instituciji. On ima ulogu usmjerivača aktivnosti, razrješava probleme i konflikte, daje zadatke. Menadžer za obavljanje planiranih poslova ima ovlaštenja, ali i značajnu odgovornost.

Na osnovu svojih ovlaštenja i informacija kojima raspolaže, menadžer u svim oblastima, prema tome i u obrazovanju, permanentno donosi odgovarajuće odluke.

Uloga dobrog menadžera je stvaranje dobre atmosfere u kolektivu koja motiviše izvršioce na što veću zainteresovanost za bolje obavljanje planiranih poslova.

H. Mintzberg je u svojoj studiji zaključio da menadžer trećinu svog radnog vremena troši na razgovore i dogovore sa podređenim izvršiocima, jednu trećinu na razgovore sa subjektima van svoje institucije, a jednu trećinu na kontakte sa pretpostavljenima, na obilasku radnih mjesta (kontrolu) i na razmišljanje.

Prema tome Mintzberg je uloge menadžera podijelio u tri osnovne grupe i to:

- interpersonalne uloge (čelnik, lider i povezivač),
- informatičke uloge (savjetodavac, distributer informacija i predstavnik),
- uloge donosioca odluka (preduzetnik, čovjek koji rješava probleme, alokator materijalnih, ljudskih i finansijskih resursa i pregovarač).

Bez obzira na vrstu podjele uloga menadžera, nema više važnih i manje važnih uloga. Da bi organizacija, u našem slučaju škola, uspješno funkcionisala neophodno je da sve navedene uloge menadžer tj. direktor uspješno ostvaruje.

2. ČOVJEK I MEĐULJUDSKI ODNOSI U ŠKOLI

Međuljudski odnosi se javljaju, odnosno ispoljavaju uglavnom u dva osnovna vida. Javljaju se kao odnosi međusobnog uvažavanja, solidarnosti i pravednosti, ali i kao odnosi nepovjerenja, potčinjavanja autoritetu, diferenciranja i vrijeđanja. U kojem obimu se javljaju zavisi od konkretnog položaja čovjeka, tj. ličnosti u procesu rada, od načina života, od sistema vaspitanja, kao i opšte kulture i fleksibilnosti pojedinca.

Za međuljudske odnose mora se itekako imati sluha i trebalo bi ih pažljivo njegovati. Time podstičemo razvijanje solidarnosti, druželjubivosti, interpersonalnu toleranciju, dobronamjernost i druge osobine koje ljude povezuju, što ih čini sigurnijim i radno sposobnijim.

Međuljudski odnosi u školi kao specifičnoj sredini moraju se zasnivati na konkretnim socijalnim relacijama i svakodnevnim vaspitnim situacijama, radi pozitivnog isticanja ličnosti tj. pojedinca u zajednici, u kojoj učenik treba da bude subjekat a ne objekat.

Kada u školi dođe do poremećaja međuljudskih odnosa, nije teško zapaziti negativne posljedice u radnom procesu, kao i neurotičnost i mentalne smetnje kod pojedinaca.

U školi se konfliktna situacija najefikasnije može riješiti analizom stvarnih uzroka koji su do nje doveli i korekcijom ponašanja učesnika u konfliktu, a ne prinudnim sredstvima, što je, nažalost, česta praksa u našim školama. U slučajevima prinudnog razrješavanja konflikta guše se samo spoljni znaci njegovog ispoljavanja, a problem i dalje ostaje.

Međuljudski odnosi koji se ispoljavaju u odnosima nastavnika i roditelja zavise od kvaliteta saradnje porodice i škole. Zajednički cilj je što bolji uspjeh djece u učenju, ali i u društveno-moralnom razvoju i ponašanju. Kada učenici napreduju u skladu sa očekivanjima, međusobna saradnja je povoljna. Ali u slučajevima neuspjeha, ta saradnja postaje otežana i odnosi, zavisno od situacije, mogu postati zategnuti, pa i konfliktni. U svakom slučaju, kvalitet te saradnje zavisi od toga kako je shvate, programiraju i ostvaruju nastavnici koji opažaju postupke roditelja i njihov trud u usmjeravanju djece pravcem koji

traži škola i društvo. Dobronamjernost, iskrenost i druge pozitivne osobine roditelja su za nastavnika podrška i podsticaj.

Međuljudski odnosi u školi predstavljaju bitan faktor, kako socijalne klime, tako i faktor vaspitanja jer oni ukazuju koliko nastavnički kolektiv može služiti kao uzor učenicima i roditeljima kao i širem društvenom miljeu.

Zadovoljstvo nastavnika stilom rada u školi, odražava se na njihove međusobne odnose, budući da je njegovo djelovanje u kolektivu usmjereno prema njegovim potrebama, interesovanjima i osjećanjima. Pri tome se mogu podsticati humani motivi njegovog postupanja, a sa druge strane, netrpeljivost, zavist, ogovaranje i sukobi. Ne treba prenebregnuti sadašnji materijalni položaj nastavnika, koji su po pravilu nezadovoljni svojim opštim položajem i društvenim statusom. Svijest o značaju svoje društvene misije i odgovornosti, ali i podređenosti u materijalnom smislu u odnosu na druge sredine i profesije, kod nastavnika izaziva negodovanje, opadanje motivacije za rad i osjećanje nejednakosti.

Škola je svakako jedna veoma kompleksna sredina u kojoj jasno dolazi do izražaja sučeljavanje učeničkih potreba, interesovanja, težnji i teškoća sa zahtjevima društvene zajednice da se ostvare postignuća u znanju i u sticanju pozitivnih navika i normi društvenog ponašanja. Različitost odnosa na relacijama: nastavnik-učenik i obratno, nastavnik-roditelj i obratno, nastavnik-nastavnik i učenik-učenik oslikavaju različitost sagledavanja međuljudskih odnosa koji reflektuju socijalnu klimu u školi.

2.1. POJEDINAC KAO DIO TIMA

Timski rad u svim vrstama radnog organizovanja, pa prema tome i u školama, predstavlja moderan i efikasan način organizovanja koji se temelji na zajedničkom obavljanju određenog posla ili poduhvata od strane grupe specijalista, pod rukovodstvom menadžera (rukovodioca).

Tim predstavlja grupu ljudi koja radi povezano na ostvarivanju zajedničkog cilja. Svaki pojedinac u timu ima jasno određene zadatke, za čije izvršavanje ima posebnu odgovornost, pored one zajedničke koju imaju svi članovi tima. Tim se formira s ciljem da se postigne veći učinak nego što bi bio zbir pojedinačnih učinaka članova tima, jer timski, odnosno zajednički rad daje mnogo bolji radni efekat. Sa timskim radom se često vezuje i pojam sinergetskog efekta tj. zajedničkog obavljanja neke radnje od strane više faktora (u sadejstvu).

Najbolji primjeri timskog rada su sportske ekipe kao: fudbalske, košarkaške, vaterpolo, rukometne i sl. U školi je timski rad veoma važan kako za bolja postignuća tako i za skladnije međuljudske odnose. Timski rad u školama se mora često praktikovati, pogotovo pri vršenju raznih analiza (učenje, vladanje, samovrednovanje rada škole, pripreme i realizacije školskih manifestacija, učeničkih takmičenja i sl). Rad pojedinih stručnih organa može se po potrebi organizovati timski (npr. komisije).

Svi članovi tima imaju zajednički cilj i u toku rada zavise jedni od drugih, jer ako jedan ne izvrši svoj zadatak ili njegov dio, drugi član tima je najčešće onemogućen da izvrši svoj dio zajedničkog posla. Onda nema ni zajedničkog rezultata.

Da bi tim bio efikasan on mora predstavljati: grupu ljudi sa istim ciljevima i željama za obavljanje određenog zadatka; grupu koja uživa u zajedničkom radu i međusobnom pomaganju; grupu ljudi koja je dobrovoljno pristala na zajednički rad i postizanje određenih ciljeva; grupu različitih specijalista koji su usresrijeđeni na postizanje zajedničkog cilja i grupu ljudi koji pokazuju lojalnost prema zajedničkom poslu i vodi tima.

Najvažnije koristi od timskog rada su:

- zajednički rezultat nadmašuje individualne rezultate;
- složeni problemi mogu biti efikasno riješeni;

- međusobno podsticanje kreativnih ideja;
- rast podške među članovima tima;
- timski rad uliva tj. povećava znanje;
- timski rad promovira organizaciono učenje u postavljanju posla;
- promovira se samootkrivanje i preispitivanje;
- timovi cijene različitosti i promjene tj. diverzifikacije.

Za Hunsakera najznačajnije karakteristike efikasnog i dobrog tima su: mala veličina (broj članova), komplementarne vještine, zajednički cilj i specifični ciljevi.

2.2. VRSTE TIMOVA

Timove možemo klasifikovati na osnovu više kriterijuma. Najosnovnija podjela je na stalne i privremene timove. Stalni timovi su organizacione jedinice stalnog karaktera. Oni obavljaju specifične radne zadatke neprekidno i djeluju kao stalne funkcionalne jedinice. U školi bi to bili npr. stručni organi (razredna i odjeljska vijeća, Nastavničko vijeće, stručni aktivisti).

Privremeni timovi su organizovane grupe izvršilaca koje traju dok se ne završi neki posao ili zadatak za koji su oformljene. U školi je to npr. komisija ili radna grupa Nastavničkog vijeća, Školskog odbora, Savjeta roditelja i slično.

U nauci se javlja i klasifikacija do koje je došao G. A. Yukl. On timove dijeli na: funkcionalne, multifunkcionalne, samoupravne, samodefinišuće i timove „top“ menadžmenta.

Funkcionalni timovi se formiraju radi obavljanja specifičnih i specijalizovanih zadataka koji su dio iste funkcionalne oblasti. Na primjer, to su: timovi za specijalne zadatke u vojsci, timovi za hitne intervencije (protivpožarne jedinice, timovi za hitnu pomoć i sl.), zatim sportski timovi itd.

Ovi timovi dugo traju, a njihovi članovi imaju stabilna radna mjesta, odnosno pozicije. Imaju ograničenu autonomiju u definisanju zadataka, a nešto veću u definisanju radnih procedura. Imaju lidere sa uglavnom velikim ovlaštenjima i autoritetom.

Multifunkcionalni timovi se formiraju radi bolje koordinacije odvojenih aktivnosti između različitih organizacionih jedinica u okviru jedinstvene organizacije. Multifunkcionalni tim sačinjavaju predstavnici svih funkcionalnih jedinica koje su angažovane na realizaciji nekog posla ili zadatka. Ovakvi timovi karakteristični su za slučajeve razvijanja novih proizvoda, uvođenja novih informacionih sistema, uvođenja novih sistema kvaliteta, planiranja i izvođenja reklamne kampanje itd. Ovi timovi mogu biti najčešće privremenog, a rijetko stalnog karaktera. Imaju manju autonomiju u definisanju svojih ciljeva, ali dosta veliku u definisanju radnih procedura. Autoritet vođe tima je visok. Članovi tima su promjenljivi, a funkcionalno su dosta različiti. Rukovođenje ovom vrstom timova je dosta otežano zbog česte zauzetosti njegovih članova u drugim timovima i funkcionalnim jedinicama, kao i zbog različitih ciljeva i prioriteta u tim jedinicama.

Glavna karakteristika samoupravnih ili samovođenih timova je ta što se u njima autoritet i odgovornost prenosi sa menadžera na članove tima, tako da oni sami upravljaju poslovima koje su preuzeli. Iako su samoupravni timovi formirani od različitih specijalista, oni uglavnom imaju slična funkcionalna znanja i iskustva, a tokom obavljanja posla članovi tima se češće prebacuju sa jednog zadatka na drugi što posao čini interesantnijim. Ovi timovi imaju veliku samostalnost u organizovanju posla, u određivanju vremenskog plana, radnog procesa, u nabavci materijala, u odnosu sa poslovnim partnerima, čak i u izboru novih članova tima itd. Prednosti samoupravnih timova su veće - zalaganje njegovih članova, poboljšanje efikasnosti, kvaliteta i zadovoljstvo u radu.

Liderske uloge u samoupravnim timovima mogu biti interne i eksterne. Interni vođa tima koordinira aktivnosti u timu čijim članovima su dodijeljene i upravljačke odgovornosti. Internog vođu najčešće biraju članovi tima. Eksterni lider ima odgovornost koja nije dodijeljena timu. On ne nadgleda poslove, već je prije svega konsultant, pomagač i trener. U većini slučajeva eksterni lider obavlja poslove za više timova.

Istraživanja su pokazala da je za veću efikasnost samoupravnih timova neophodno da budu jasno definisani ciljevi, da postavljeni zadaci budu mjerljivi, da timovi brojčano budu manji, a sa stabilnim članstvom, da tim ima značajna ovlaštenja i slobodu izbora, da ima pristup informacijama, da su izvjesna odgovarajuća priznanja i nagrade, da je eksterni lider kompetentan i da su adekvatni međuljudski odnosi u timu.

Ovakvi timovi su preporučljivi za škole npr. samostalno organizovanje radionica u svrhu stručnog usavršavanja nastavnika u okviru rada stručnih organa, za organizovanje školskih priredbi i sl.

Samodefinišući timovi su timovi sa najvećim stepenom autonomije i ovlaštenja. Njihov status odgovara statusu samostalne firme koja samostalno donosi odluke koje su bitne za vođenje poslova. Ingerencije samodefinišućih timova se odnose na samostalno donošenje odluka o kupovini repromaterijala za proizvodnju, poslovanje sa kupcima i dobavljačima, definisanje i planiranje poslova, mijenjanje članova tima, procjenu učinka članova, određivanje nagrada i sl. Budući da samodefinišući timovi imaju velika ovlaštenja i autonomiju, najpogodniji su za manja preduzeća, ustanove, klubove i sl. Vođenje takvih timova u velikim preduzećima je dosta komplikovano.

Tim „top“ menadžmenta je u stvari ekipa vrhovnih menadžera koja upravlja nekom organizacijom ili preduzećem. To je na primjer generalni direktor ili predsjednik neke kompanije ili preduzeća, sa pomoćnicima ili zamjenicima. U današnjoj praksi najčešće se javlja odbor ili bord direktora na čelu sa predsjednikom ili izvršnim direktorom. To je ekipa menadžera na koju su prenijeta izvjesna ovlaštenja generalnog direktora i time svi timski upravljaju preduzećem. Ovaj model je karakterističan za velike kompanije. Ovakav način upravljanja zahtijeva i nosi veliku stručnost i fleksibilnost, efikasnije odlučivanje i veće povjerenje zaposlenih.

Generalni direktor, izvršni direktor ili predsjednik odbora direktora je lider „top“ menadžerskog tima sa, naravno, velikim uticajem na njegove članove.

2.3. FORMIRANJE I EFIKASNOST TIMOVA PREDUSLOV DOBRIH MEĐULJUDSKIH ODNOSA

Formiranje tima predstavlja proces okupljanja grupe ljudi sastavljene od različitih pojedinaca koji će zajednički raditi na realizaciji zajedničkog zadatka, radi dostizanja postavljenog cilja. Da bi okupljena grupa specijalista funkcionisala kao tim, neophodno je poštovanje pravila i principa formiranja efikasnog tima. Odabiranje i način formiranja tima je u nadležnosti vođe tima i najveća odgovornost leži na njemu.

Prema Woodcok-u za formiranje tima neophodno je zadovoljiti sljedećih devet uslova: jasno definisani zajednički ciljevi, otvorenost i usaglašavanje stavova, podrška i vjera u zadatak, saradnja i rješenje konflikta, procedure, adekvatno vođstvo, regularne kontrole, individualni razvoj i dobri unutrašnji odnosi.

Iz naučne teorije ističemo proces stvaranja tima od strane njegovog rukovodioca, a koji predlažu Marshall i Stuckenbruck. Čine ga sljedećih osam faza: plan za formiranje tima, pregovori sa njegovim članovima, organizovanje tima, održavanje prvog sastanka, postizanje lojalnosti članova tima, izgradnja načina komunikacije, usmjeravanje aktivnosti i kontinuirani razvoj tima.

Izrada plana za formiranje tima treba da sadrži definiciju ciljeva i zadataka tima, te načine i rokove njihovog ostvarivanja. Pored toga, plan treba da sadrži i odabir lica koja će izvršavati pojedine zadatke.

U drugoj fazi se vrši dogovor sa planiranim članovima tima koji su odabrani na osnovu njihovih užih specijalnosti koje su potrebne za izvršavanje zadataka, a pri tome treba voditi računa da članovi tima budu pogodni za timski rad.

Organizovanjem tima (treća faza) se praktično počinje sa realizacijom postavljenih ciljeva. Treba izvršiti takvu raspodjelu poslova koja će omogućiti integraciju članova tima na postizanju zajedničkog rezultata.

Na prvom sastanku vođa tima svim članovima precizno objašnjava postavljene zadatke i zajednički cilj. Pored ovoga uspostavlja se što bolja komunikacija u timu i postiže se precizan dogovor o radu.

Peta faza – postizanje lojalnosti članova tima, tj. posvećenosti zadatom poslu, predstavlja bitan uslov uspješnosti i efikasnosti tima.

Izgradnja dobrih kanala komunikacije (šesta faza) znači izgradnju komunikacije u samom timu, između tima i rukovodioca tima i vođe tima sa vrhovnim menadžmentom itd.

Veoma je važno usmjeravanje procesa formiranja tima korišćenjem potrebnih iskustava i saznanja.

Posljednja (osma) faza formiranja tima, odnosno njegov kontinuirani razvoj je veoma značajna. Znači, u toku ostvarivanja projektovanih zadataka neophodno je, po potrebi, u tim uključivati nove članove – specijaliste ili vršiti opravdanu zamjenu starih članova.

Međutim, nije dovoljno da se samo oformi dobar tim sastavljen od vrsnih specijalista. Veoma važan zadatak rukovodioca, odnosno menadžera je njegov stalni rad na poboljšanju efikasnosti tima. On to može uraditi na nekoliko načina i to: da smanjuje strah i zabrinutost članova tima, poboljšava klimu u timu, da postiže lojalnost u timu, da motiviše članove tima, ako razvija timsku komunikaciju i timski rješava probleme, da uspješno rješava konflikte, da uspostavi dobar sistem nagrađivanja i sl.

Na početku rada tima obično se kod njegovih članova javlja nelagodnost, strah i zabrinutost. Zašto? Zato što je to svojstveno čovjekovoj prirodi. Članovi tima intenzivno razmišljaju kakva će biti njihova pozicija i uloga u zajedničkom poslu, hoće li moći stručno odgovoriti zajedničkom poslu, da li će se uspješno uklopiti u rad tima, da li će biti adekvatno nagrađeni, da li će u svojoj karijeri uspješno napredovati ili ne itd.

Kako bi se članovi tima oslobodili strahova, zebnji i skeptičnosti, vođa tima treba da djeluje, detaljno objašnjavajući ulogu i značaj svakog člana tima, kao i značaj usklađenosti njihovih pojedinačnih ciljeva i ciljeva tima. Treba da im ukaže na veoma veliku korist njihovog rada u timu, na njihovo pojedinačno usavršavanje i na mogućnost razvoja njihove karijere.

Veoma karakterističan primjer u ovom slučaju je škola koja predstavlja jedan manji ili veći tim, koji je dužan da sprovodi prelazak na novu reformisanu devetogodišnju školu, uz primjenu novih zakonskih i podzakonskih propisa. Velika je odgovornost i uloga direktora da ublaži i eliminiše strahove, nelagodnosti i zebnje od neminovnih promjena i otpor prema njima.

Poboljšavanje, odnosno stvaranje povoljne klime u timu, znači stvaranje osjećaja pojedinaca o zajedničkom radu, da veći trud pojedinaca donosi uspjeh čitavom timu, a i pojedinačnom i zajedničkom ugledu. Klima u timu se stvara socijalnim kontaktima, druženjem, iskrenošću i otvorenim odnosom prema članovima tima, tj. kolektiva škole ili njene manje cjeline. Rukovodilac tima može dati veliki doprinos kroz sastanke, zajedničke dogovore, zajedničko donošenje odluka, druženje itd. Tako se stvara osjećaj zajedništva i pripadnosti grupi, a to je najbitniji uslov za povoljnu klimu u timu.

Ako svi članovi tima prihvate ciljeve tima kao svoje ciljeve, onda je ispunjen bitan uslov: postizanje lojalnosti.

Motivacija članova tima tj. organizovane radne grupe u bilo kojoj oblasti, u našem slučaju u školi, je možda najznačajniji ključ uspjeha u postizanju postavljenih ciljeva.

Dobar način za veću motivisanost je postavljanje visokih ciljeva i izazova u poslu. Pored toga, veća odgovornost i značaj zadataka povećava motivisanost tima da radi zajedno i efikasno. Npr. to bi bili poduhvati vezani za istraživanje svemira, nacionalnu bezbjednost, ekologiju i sl.

Najvažnije aktivnosti za povećanje motivacije su postavljanje izazova, zajedničko razmatranje nerješivih pitanja, nagrađivanje, povećavanje izgleda za profesionalni razvoj, stvaranje takmičarske atmosfere, povećavanje ugleda, odnosno rejtinga itd.

Već je naglašena važnost dobre komunikacije i to u samom timu i tima sa okruženjem, za koju je najodgovorniji vođa tima. Možemo razlikovati više uslova da se postigne dobra komunikacija, kao što su:

- biti dobar komunikator,
- biti ekspeditor komunikacije,
- osloboditi se onih koji blokiraju komunikaciju,
- održavanje efikasnih sastanaka itd.

Uspješno rješavanje nastalih problema u timu je jedan od najbitnijih preduslova za njegovu uspješnu misiju. U rješavanju problema treba da učestvuje cio tim, a njegov rukovodilac treba da nađe što bolji način i da postakne traženje najboljih rješenja, djelujući integrativno.

Rješavanje konflikata tj. sukoba do kojih može doći u timu je od vitalnog značaja za njegovo funkcionisanje jer konflikti krajnje negativno utiču na timski rad. Ne treba zaboraviti da pojedini konflikti mogu izazvati takmičarsku klimu i posvećenost radu i možda doprinijeti većoj efikasnosti tima.

Izgrađivanje i primjena dobrog stimulativnog sistema nagrađivanja je jedan od najjačih faktora za poboljšavanje efikasnosti rada u timu. Treba podvući veoma veliku važnost novčane nagrade za izuzetne rezultate, ali ne treba potcijeniti i druge oblike nenovčanih nagrada i stimulacije uz napomenu, da nijesu sve podjednako prikladne za primjenu u osnovnom ili srednjem obrazovanju kao što su: slobodan dolazak i odlazak sa posla, dopunsko obrazovanje, dobre kancelarije (u školi dobre učionice - kabineti), korišćenje službenih kola, sekretarica, besplatna zdravstvena zaštita, pohvale itd.

Timski rad u obrazovnom sistemu, konkretno u osnovnom i srednjem obrazovanju, je nezaobilazan način funkcionisanja svih vitalnih segmenata obrazovnih ustanova. Uspješnost njihove društvene misije nesumnjivo zavisi od efikasnosti timskog rada i njihovog menadžmenta, a svakako i od kvaliteta međuljudskih odnosa u njima. Kvalitet međuljudskih odnosa u najvećoj mjeri je odraz efikasnosti i kvaliteta organizovanja rada timova i referenci rukovodioca, tj. menadžera u obrazovnim institucijama.

LITERATURA

1. Adler, A.: Poznavanje čoveka, Matica srpska, Novi Sad, 1981.
2. Babić, M.: Osnovi organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
3. Cassines, E.: Oglеди o čovjeku, Naprijed, Zagreb, 1978.
4. Havelka, N.: Socijalna percepcija, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1992.
5. Hrnjica, S.: Opšta psihologija sa psihologijom ličnosti, Naučna knjiga, Beograd, 1979.
6. Kvašček, R.: Razvijanje kreativnog ponašanja ličnosti, Svjetlost, Sarajevo, 1974.
7. Mandić, P.: Poznavanje sebe i upravljanje sobom, Pedagogija, br. 2, Beograd
8. Maslow, A. H.: Teorija ljudske motivacije, Panorama, Zagreb, 1967.
9. Oljača, M.: Samoobrazovanje i samorazvoj odraslih, Institut za pedagogiju, Filozofski fakultet, Novi Sad, 1992.
10. Rejh, B., Edkok, K.: Vrijednosti, stavovi i promjena ponašanja, Nolit, Beograd, 1993.
11. Rot, N.: Psihologija ličnosti, Naučna knjiga, Beograd, 1978.
12. Schultz, T.W.: Ulaganja u ljude, Centar za kulturnu djelatnost, Zagreb, 1985.
13. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
14. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
15. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom procesu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2004.
16. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.
17. Životić, M.: Pragmatizam i savremena filozofija, Nolit, Beograd, 1966.

STRUČNO USAVRŠAVANJE ZAPOSLENIH

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Đon Camaj

**OŠ „Jedinstvo”
Skorać
Tuzi
2007.**

UVOD

Organizacije obrazovanja su veoma značajan faktor svakog društvenog sistema.

Rad ljudi u organizaciji obrazovanja je povezan tako, da bez njegove harmonije i dobre međusobne saradnje nema ni rezultata rada.

Ljudski resursi u obrazovanju su veoma značajni, jer proces obrazovanja je veoma složen proces koji stalno teži ka unapređivanju znanja učenika u koraku sa vremenom kao baze svakog modernog društva u svijetu. Svjedoci smo raznih sistema obrazovanja u svijetu koji zavise prvenstveno od raznih polazišta u tim oblastima (obrazovanju) kao i od ekonomske moći tog društva.

U raznim etapama razvoja, različito se gledalo na obrazovanje, na ulaganje i unapređivanje nastave, zbog čega je došlo i do nesagledivih posljedica u pojedinim društvima (državama) koja su izgubila korak u razvoju, jer bez kvalitetne nastave nema napretka niti razvijenog društva.

Dakle, problem je u tome što treba uočiti i dobro razumjeti važnost školskog sistema i obrazovanja uopšte, da bi mu se posvetila posebna pažnja i da bi se usmjerila ulaganja u tom dijelu.

Ulaganja u razvitak čovjeka su najvažnija ulaganja i bez njih nema napretka. Međutim, obrazovanje je tako složen proces koji zahtijeva dobre organizatore i dobre programere koje treba delegirati kroz školski sistem na adekvatan način, način koji zahtijeva izazov vremena. A da bi realizacija bila dobra i kvalitetna, svi zaposleni u školama moraju biti u toku sa razvojem, sa zahtjevima i sa promjenom u društvu (u savremenom društvu). Da bi se to realizovalo treba pratiti razvoj i inovacije, zahtjeve za promjenama postojećeg zarad boljeg, što se može postići jedino stalnim stručnim usavršavanjem svih zaposlenih u obrazovanom sistemu.

1. REFORMA OBRAZOVNOG SISTEMA CRNE GORE

Iskustva iz obrazovnih sistema nekih zemalja u okruženju i šire su pokazala potrebu za promjenom postojećeg sistema obrazovanja, tako da su prvi koraci u tom pravcu preduzeti 2001. godine:

1. Odluka o obrazovanju Savjeta za promjene obrazovanja Republike Crne Gore i
2. Rješenje o imenovanju komisija za promjene u obrazovanju.

Savjet i komisije za promjene, uz pomoć međunarodne zajednice i iskustava drugih razvijenih zemalja, počeli su rad na reformi obrazovanja koja je itekako bila potrebna, ali i veoma teška (zahtijeva velike napore i ulaganja).

Potreba za usvajanjem novih znanja, odnosno potreba za njihovom brzom difuzijom, definiše promjenu sistema obrazovanja kao gotovo planetarni zadatak. Proces globalizacije i individualizacije, u ambijentu stalnih inovacija, čini sistem obrazovanja jednom od ključnih poluga razvoja.

Savremeno doba odlikuje preduzetništvo, u njemu su inovacije normalne, stabilne i kontinuirane pojave. Shodno tome, znanje postaje osnovni resurs razvoja svakog društva i njegovih konkurentskih sposobnosti u budućoj globalnoj, na informacijama zasnovanoj ekonomiji.

Nedavni globalni megatrend, kao i činjenica da se Crna Gora nalazi u periodu tranzicije, imperativnim čini transformaciju tradicionalnog sistema obrazovanja.

U projektu reforme važno mjesto zauzimaju nastavne metode usmjerene na učenika. Dosadašnja tradicionalna nastava je mnogo više računa vodila o nastavnom gradivu, nego o učeniku koji to gradivo uči. Nastavni proces se uglavnom temeljio na verbalnom učenju bez povezivanja sa sredinom u kojoj učenik živi i radi. Takođe, u dosadašnjoj praksi, vrlo malo pažnje se posvećivalo uvažavanju sposobnosti i interesovanja učenika što se negativno odrazilo na učenje i na razvoj ličnosti učenika.

Neuspjeh učenika su najviše uzrokovali neprilagođenost nastavnog rada sposobnostima i osobinama ličnosti učenika i teško i obimno gradivo. A učenik koji doživljava neuspjehe, u stalnom je konfliktu sa okolinom i sa sobom. Problemi koji otud proizilaze zahtijevaju promjene u obrazovnom sistemu i u stavovima nastavnika prema učeniku, školi i učenju. Takve promjene su moguće organizacijom savremene nastave u kojoj je uloga nastavnika izmijenjena, a redovnu praksu predstavlja metodologija usmjerena na učenike. Ova metodologija ima sljedeće odlike:

1. individualni pristup (umjesto u velikim, rad se odvija u malim grupama, parovima i individualno);
2. kombinacija različitih metoda (istraživanje, eksperiment, debata, rješavanje problema, demonstracije);
3. stimulativno okruženje prilagođeno aktivnom učenju;
4. tematsko planiranje;
5. kontinuirano praćenje, vrednovanje i ocjenivanje;
6. balansirane aktivnosti;
7. učenik je aktivan, donosi odluke, ima izbor i
8. partnerstvo sa roditeljima.

Proteklih godina, u Crnoj Gori su brojne škole imale priliku da učestvuju u nizu projekata (UNICEF, STEP BY STEP, EU-reforma).

Prije uvođenja i održavanja inovacija u nastavi u školi je potrebno izraditi plan reforme koji sadrži sljedeće korake:

- evidentiranje stanja i prepoznavanje potreba;
- preuzimanje delegirane uloge i odgovornosti grupe ili pojedinca;
- upoznavanje učesnika sa projektom i utvrđivanje osnovnih principa;
- formiranje trening središta;
- organizovanje obuke, seminara i radionica;
- kontinuirana podrška voditeljima nastavnog procesa da duboko ukorijene promjene i inovacije.

1.1. CILJEVI I PRINCIPI REFORME OBRAZOVNOG SISTEMA

Novi sistem obrazovanja mora biti spojiv sa izgradnjom demokratskog, ekonomski prosperitetnog i otvorenog društva, zasnovanog na vladavini prava, skladnoj međuetničkoj koegzistenciji, razumijevanju i toleranciji, kao strateškim razvojnim opredjeljenjima i ciljevima reformi u Crnoj Gori.

Ciljevi promjene obrazovanja mogu se strukturirati u dva nivoa: nivo društvenih ciljeva i nivo obrazovnih ciljeva, za koje su neophodne određene strategijske pretpostavke.

„Nivo društvenih ciljeva podrazumijeva oblikovanje građana koji mogu:

- da daju svoj doprinos ekonomskom progresu;
- da imaju odgovorno ponašanje u odnosu na principe i norme građanskog i demokratskog društva;

- da budu spremni za doživotno učenje, kako bi se prilagođavali promjenama na tržištu rada.

Nivo obrazovnih ciljeva podrazumijeva:

- ostvarivanje visoke prolaznosti učenika i studenata uz kvalitet znanja;
- povećanje prolaznika u srednje i dalje školovanje;
- povećanje broja učenika i studenata koji će steći, zadržati, razumjeti i koristiti stečena znanja i građanske vrijednosti;
- zadovoljne i motivisane nastavnike.

Strategijske pretpostavke za ostvarivanje društvenih i obrazovnih ciljeva su:

- a) *Visok kvalitet učenja i nastave, što pretpostavlja:*
- primjenu savremene nastavne prakse;
 - opremanje učionica u skladu sa zahtjevima nastavnog procesa;
 - kvalitetne nastavnike;
 - adekvatno opremljene škole;
 - pristup ranom obrazovanju i vaspitanju;
 - aktivnu ulogu roditelja;
 - saradnju sa lokalnom zajednicom.
- b) *Viši standard rada i učenja:*
- adekvatan odnos broja učenika i nastavnika;
 - jasno definisani nastavni standardi;
 - razučivanje mogućnosti učenja i fleksibilnost nastavnih planova.¹⁵

Savremeni svijet sve više usmjerava obrazovanje na budućnost i dugoročne projekcije naučno-tehnološkog i društvenog razvoja. Razvojna koncepcija ima šanse za uspjeh ako su u njeno oživotvorenje uključeni pripremljeni i osposobljeni kadrovi – ljudski resursi.

Crna Gora je zadnjih godina intenzivno okrenuta promjenama, društvenim, ekonomskim, socijalnim, političkim i promjenama u obrazovnom sistemu. Stvara se novi odnos prema obrazovanju, nova filozofija i nova metodologija. Obezbeđuje se (planira) razvoj zajedno sa naukom i tehnologijom koji treba da zadovolji potrebe, interesovanje, želje i ambicije pojedinaca koji se obrazuju. Obezbeđuju se uslovi za razvoj slobode mišljenja i svjesne aktivnosti, ostvarivanje ljudskih prava u pravnoj državi, pluralne demokratije, tolerancije i solidarnosti.

Navedeni globalni ciljevi polazna su osnova za definisanje osnovnih principa na kojima počiva novi obrazovni sistem u Crnoj Gori. Promjena obrazovnog sistema u Republici Crnoj Gori temelji se na pronalaženju originalne strategije inspirisane pozitivnim tradicijama i nasljeđem u koju se ugrađuju nove tendencije savremenog društva i pozitivna rješenja razvijenih obrazovnih sistema u Evropi.

Škola mora mlade pripremati za život u multikulturalnoj Evropi i demokratskom društvu, u skladu sa društveno - ekonomskim promjenama i tendencijom ukidanja granica. Zbog toga se teorijska polazišta reformisanog obrazovnog sistema baziraju se na Ustavu Republike Crne Gore i na sljedećim međunarodnim dokumentima:

1. Opšta deklaracija o ljudskim pravima UN (1948);
2. Deklaracija o pravima djeteta UN (1959);
3. Konvencija o pravima djeteta UN (1959);

¹⁵ Knjiga promjena, Ministarstvo prosvjete i nauke RCG, Podgorica 2001, str. 8.

4. Konvencija protiv diskriminacije u obrazovanju (1960); i
5. Rezolucija o evropskoj dimenziji vaspitanja i obrazovanja.

Reforma obrazovnog sistema Crne Gore zasniva se na sljedećim principima:

1. decentralizacija sistema;
2. jednake mogućnosti;
3. izbor u skladu sa individualnim mogućnostima;
4. uvođenje evropskih standarda;
5. primjena sistema kvaliteta;
6. razvoj ljudskih resursa;
7. permanentno obrazovanje;
8. fleksibilnost;
9. prohodnost (vertikalna i horizontalna povezanost sistema);
10. usklađenost programa sa nivoom obrazovanja;
11. interkulturalizacija; i
12. postupnost uvođenja promjena.

2. RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U SISTEMU PROMJENA

Čovjek je nezamjenjivi i najznačajniji resurs svake organizacije. Potreba sticanja znanja i kreacije je trajna potreba kroz vrijeme. Obrazovanje, znanje i ljudski resursi („ljudski kapital“) se danas ne mogu zamijeniti drugim razvojnim faktorima, što potvrđuje njihovo proglašenje nacionalnim prioritetom XXI vijeka u vodećim zapadnim zemljama (SAD, Velika Britanija i Francuska).

Nema sumnje da je obrazovanje, dodatno obrazovanje, kvalifikacija i dokvalifikacija jedna od najznačajnijih šansi. Zbog dinamike strukturnih, tehnoloških i programskih promjena u privredi i u uslužnim djelatnostima, usavršavanje i prekvalifikacija zaposlenih može, po značaju, nadmašiti ulogu i značaj redovnog školovanja mlade generacije, što je dovelo do jačanja uloge neformalnog podsistema obrazovanja koji je ravnopravan sa formalnim, školskim podsystemom, u većini razvijenih zemalja.

Dakle, između javnog i privatnog obrazovanja stvoren je partnerski odnos u zadovoljavanju individualnih i društvenih obrazovnih potreba. Privatizacija obrazovanja se u svijetu tržišne ekonomije ubrzano širi, i u nekim zemljama Evrope, SAD i Japanu privatno obrazovanje prednjači u odnosu na formalno obrazovanje.

One pružaju snažnu finansijsku podršku osnivanju privatnih obrazovnih institucija u oblasti srednjeg i univerzitetskog obrazovanja i stvaraju se i druge pogodnosti, kao što su poreske i druge olakšice radi jačanja privatnog preduzetništva i konkurentnosti, slobode inicijative, tržišnih odnosa u obrazovanju, jačanja kvaliteta obrazovanja, veće slobode izbora obrazovanja i dr.

Raznovrsna i fleksibilna ponuda obrazovnih usluga ima za cilj da što bolje zadovolji promjenljivu i heterogenu potražnju. Osim škola, u tu svrhu se angažuju i raznovrsne institucije za obrazovanje odraslih, pod uslovom da zadovoljavaju kriterijume u pogledu kvaliteta obrazovanja. U svijetu je tržište obrazovnih usluga veoma razvijeno. Primjer su SAD-e u kojima godišnji promet u okviru univerzitetskog neformalnog obrazovanja iznosi preko 50 milijardi USD.

Multikulturalizam i multijezičnost na ovim prostorima je kapital koji treba iskoristiti za još kvalitetnije angažovanje ljudskih resursa i približavanje opštim evropskim standardima.

Obrazovanje i obučavanje predstavlja najbolju investiciju za maksimalno iskorišćavanje ljudskih potencijala, i bitno utiče na razvoj konkurentnosti, stvaranje novih poslova i socijalnu stabilnost.

Promjene u obrazovanju u Crnoj Gori predstavljaju dio pokušaja podizanja kvalifikacionog nivoa u zemlji, povećavanja mobilnosti studenata i radnika. Dio istog procesa je i tijesna saradnja škola i preduzeća, razvoj obrazovnog softvera i multimedijalne industrije, prilagođavanje novoj informacionoj tehnologiji i dr. Veći naglasak je i na obrazovanju i permanentnom usavršavanju odraslih, tehnološkog viška i nezaposlenih, a naročito zaposlenih, gdje treba imati u vidu da suštinski cilj obrazovanja nije puko dobijanje kvalifikacije, već upravo razvitak pojedinca i njegovo uspješno integrisanje u društvo kroz dijeljenje zajedničkih vrijednosti, prenošenje kulturnog naslijeđa, sticanje samopouzdanja, te oslanjanje na vlastite sposobnosti.

Promjene u obrazovanju Republike Crne Gore predstavljaju dio zajedničke akcije i promjena na evropskom nivou, u cilju podizanja kvalifikacionog nivoa u zemlji, veće mobilnosti studenata i radnika, tijesne saradnje škola i preduzeća kroz osavremenjavanje zanata, razvoj obrazovnog softvera i multimedijalne industrije, konstantno prilagođavanje novoj informativnoj tehnologiji i dr.

Naglašena je potreba Republike Crne Gore za izgradnjom višeg stepena korelacije i koordinacije između politike obrazovanja, politike tržišta rada i politike zapošljavanja, posebno za obrazovanje i permanentno usavršavanje odraslih, naročito zaposlenih, tehnološkog viška i nezaposlenih, poput većine zemalja tržišne ekonomije.

Razvoj obrazovanja prati zahtjeve iz radnog života uz nužna prateća istraživanja, kao što je evaluacija svih segmenata obrazovanja i dr., jer visokorazvijeno postindustrijsko informaciono društvo zavisi od optimalnog razvoja svih njegovih ljudskih resursa.

To obavezuje države u reformisanju na razvijanje kvalifikacija na najvišem mogućem nivou i visoko obrazovanje i usavršavanje za najveći mogući broj osoba, jer je cilj obrazovanja i obučavanja upravo lični razvitak pojedinca i uspješno integrisanje u društvo Evropljana kroz dijeljenje zajedničkih vrijednosti, prenošenje kulturnog naslijeđa i učenje o samopouzdanju, oslanjanje na vlastite sposobnosti.

Povećavaju se zahtjevi u oblasti nastavničke profesije u evropskim društvima koja se dinamično mijenjaju tako da postojeći kvaliteti školskih sistema traže povećanje, kao i nove kompetencije. Zato i veliki broj nastavnika mora stalno da preispituje svoje kompetencije i mogućnosti obrazovanja uz rad.

2.1. NASTAVNI KADAR

Knjiga promjena kao glavne aktivnosti za obuku nastavnika predviđa:

- kreiranje i realizaciju programa stručnog usavršavanja;
- pripremanje standarda za nastavnike, direktore, trenere i unaprijeđena zvanja;
- koordiniranje rada nevladinih organizacija koje se bave obukom nastavnika i koordiniranje donatora;
- vođenje evidencije i izdavanje uvjerenja o završenoj obuci;
- izradu kataloga programa stručnog usavršavanja zaposlenih u obrazovanju u kalendarskoj godini;
- predlaganje spoljnih saradnika koji mogu da pomognu školama u otklanjanju slabosti uočenih tokom eksterne ili interne evaluacije...

Prema Opštem Zakonu o vaspitanju i obrazovanju:

- nastavnici imaju pravo i obavezu da se stručno usavršavaju kroz različite oblike usavršavanja;
- nastavnici imaju mogućnost napredovanja u struci.

Programi stručnog usavršavanja:

- naručeni (predlaže Zavod za školstvo),
- ponuđeni (javni konkurs),
- katalog stručnog usavršavanja (obuhvata naručene i ponuđene programe),
- akreditacija programa (javni konkurs, komisija, katalog).

Unaprijeđena zvanja:

Pravilnik o vrstama zvanja, uslovima, načinu i postupku dodjeljivanja zvanja nastavnika:

- nastavnik – mentor,
- nastavnik – savjetnik,
- nastavnik – viši savjetnik,
- nastavnik – istraživač.

Dakle, usavršavanje nastavnika je dug, neprekidan i složen proces, jer kako kaže Branko Bognar „od učitelja se do sada zahtjevalo da budu realizatori tuđih ideja i da slijedeći više ili manje jasne upute ostvaruju izvana nametnute ciljeve vaspitanja i obrazovanja. Njihova uloga se time svodila na zanatsko odrađivanje nastave čija je osnovna zadaća bila ostvarivanje predviđenog plana i programa.“¹⁶

Bognar dalje kaže: „razvojem informacijskih i telekomunikacionih tehnologija za prenošenje znanja, ubrzo će tradicionalnu školu učiniti nepotrebnom, jer će se to isto moći ostvariti daleko lakše i brže kod kuće ili negdje drugo.“¹⁷

Škola može tražiti smisao zajednice učenja koja postaje mjesto učenja djece, ali i odraslih. Škola mora ići ka zadovoljavanju potreba svih učesnika u vaspitno-obrazovnom procesu sa dobrom komunikacijom djece i odraslih u školi.

U multikulturalnoj sredini, kakva je naša šira lokalna zajednica, interkulturalizam se javlja kao neophodnost. Interkulturalnost je dio dugoročnog procesa profesionalnog obrazovanja, ali isto tako i važan aspekt stručnog usavršavanja nastavnika za implementiranje sadržaja i pristupa obrazovnom kurikulumu.

Od nastavnika se mnogo više traži, traži se njegovo aktiviranje i stavljanje u službu učenicima na blizak način, uz potpuno komuniciranje, zadovoljavanje potreba, komuniciranje sa roditeljima, uz redovno praćenje inovacija u nastavi, redovno stručno usavršavanje i pripremanje ukorak sa vremenom – doživotno učenje uz visoku fleksibilnost i prohodnost – povezanost.

Ovaj veoma težak i dug proces (stručno usavršavanje nastavnog kadra) organizuje i vodi Zavod za školstvo u saradnji sa Ministarstvom prosvjete i nauke RCG i EU, a realizuje se kroz razne seminare i radionice.

2.2. USAVRŠAVANJE STRUČNE SLUŽBE

Svi zaposleni u školi treba da se stručno usavršavaju shodno svojim profesijama. Zaposleni u stručnim službama škole imaju jednaku potrebu stručnog usavršavanja kao i nastavni kadar, jer im je područje rada isto samo sa različitim ulogama.

Pedagog, psiholog, logoped i vaspitač imaju veoma važne uloge u savremenoj školi i treba da se stručno usavršavaju kroz seminare i radionice organizovane za njih.

¹⁶ Branko Bognar, Kritičko-empirijski pristup stručnom usavršavanju učitelja osnovne škole (Magistarski rad), Zagreb 2002, str. 1.

¹⁷ Branko Bognar, Kritičko-empirijski pristup stručnom usavršavanju učitelja osnovne škole (Magistarski rad), Zagreb 2002, str. 2

Škola koju ja vodim nema ni pedagoga, ni psihologa, ni logopeda, ni vaspitača, tako da sa programima njihovog stručnog usavršavanja nijesam dovoljno upoznat. Ističem da je odgovornost direktora u ovom slučaju veća, a obaveze mnogo veće od normalnih i sa rizikom pravljenja propusta prilikom zamjene njihovih uloga (obavljanje njihovih poslova), pa predlažem, kao i ranije, da se nađe način organizovanja da i pri našoj ustanovi barem jednom ili dva puta sedmično po dva – tri časa budu angažovani pedagog i psiholog.

2.3. STRUČNO USAVRŠAVANJE DIREKTORA

Cilj obuke:

- profesionalno osposobljavanje direktora za uspješnu implementaciju usvojenih promjena u obrazovanju, odnosno za uspješno rukovođenje „novom“ školom.

MODULI programa profesionalnog razvoja direktora:

- Savremene teorije i principi učenja i nastave,
- Teorijski pristupi planiranju kurikuluma,
- Sistemi ocjenivanja i procjenivanja,
- Umijeće komunikacije,
- Teorije organizacije i rukovođenja,
- Ljudi u organizaciji,
- Planiranje i odlučivanje,
- Direktor kao pedagoški vođa i
- Zakonska regulativa u vaspitanju i obrazovanju.

PLAN realizacije

Obuka se realizuje od 1. marta do 20. decembra, kroz 7 trodnevni seminara.

Osnovni cilj Programa je promjena dosadašnjih modela upravljanja i rukovođenja, odnosno osposobljavanje polaznika za povećanje efikasnosti u upravljanju i rukovođenju školom.

Ovi seminari (radionice) su bili veoma korisni jer smo se kroz upoznavanje i druženje sa kolegama iz raznih krajeva Crne Gore, upoznali sa raznim iskustvima drugih kolega koji su decenijama uspješno i odgovorno obavljali funkciju direktora škole.

Utisak je da je organizator - Zavod za školstvo - odabrao prave realizatore ovih programa, koji su veoma uspješno i stručno realizovali module ovih seminara.

Slijedi kratak osvrt na module i rad seminara.

2.4. ANALIZA MODULA OBUKE DIREKTORA

MODUL: ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

Učesnici seminara su kroz rad u svojoj organizaciji u stanju da identifikuju osnovne karakteristike rukovođenja i organizacije rada. Naravno, sve se to radi u skladu sa zakonom i pravilnim rukovođenjem u školi. Svaka organizacija i svako rukovođenje ima svoje specifičnosti, tako da učesnici razumiju i shvataju suštinu tih posebnosti u vaspitno-obrazovnim ustanovama.

Različiti stilovi rukovođenja u školama se povezuju od strane rukovodioca, koji sebe prepoznaje kao rukovodioca vaspitno-obrazovne institucije.

Na ovom važnom seminaru govorilo se dosta o školi i o njenoj decentralizaciji, o ulozi direktora u školi, u sredini gdje radi i u širem okruženju.

Posebna pažnja je posvećena saradnji sa roditeljima i njihovom uticaju na podizanje nivoa vaspitno-obrazovnog sistema. Naravno, sve ovo u interesu učenika, kao onih koji su u središtu obrazovnog procesa i uz poštovanje njihovih prava i obaveza.

MODUL: LJUDI U ORGANIZACIJI

Ovaj modul je bio veoma interesantan jer smo imali priliku da se upoznamo sa raznim iskustvima starijih kolega. Tu smo prepoznali primjere dobre prakse u vezi sa upravljanjem procesom promjena kroz sažeto izlaganje predavača i kroz više primjera o modalitetima upravljanja promjenama, kao i o tome koje tehnike treba primjeniti u tim procesima.

Takođe je mnogo važna i interesantna bila diskusija kako motivisati nastavno osoblje, kako ih podsticati na inovacije, a posebno kako uvoditi početnike u promjene, iako je sa njima možda lakše nego sa ostalim nastavnim osobljem.

Jedan od bitnih faktora u školi je klima u školi, tj. odnosi na raznim relacijama u organizaciji. Bez dobrih međuljudskih odnosa i dobre klime u školi, nema ni dobrih rezultata niti napredovanja u procesu promjena.

Stručno usavršavanje zaposlenih u školi kroz razne oblike je važan faktor za realizaciju postavljenih zadataka i ciljeva u obrazovnim institucijama.

MODUL: KOMUNIKACIJA U ŠKOLI

Učesnici seminara upoznali su načela, oblike, značaj, sredstva i oruđa uspješne komunikacije i kroz razmjenu iskustava prepoznali sopstveni stil komunikacije i kritički ga ispitali.

Takođe, prepoznali smo sopstveni pristup rješavanju konfliktnih situacija različitih dimenzija i sadržaja, što omogućava korigovanje stavova i usvajanje novih vještina za kreativni pristup rješavanju problema i konflikata.

Dakle, komunikacija je oruđe za unapređivanje školskih vrijednosti.

Bilo je dosta izlaganja o uspješnoj komunikaciji i mnogo primjera iz iskustava kolega u raznim konfliktnim situacijama, što je, smatram, svima nama (učesnicima) bilo od velike koristi.

MODUL: DIREKTOR ŠKOLE KAO PEDAGOŠKI VOĐA

Učesnici seminara upoznali su se sa aspektima, odnosno sa vještinama i principima timskog rada. Dosta se raspravljalo i o vođenju sastanaka i praćenju nastave od strane nadležnih u školi, od direktora kao pedagoškog vođe obrazovne institucije.

Posebna pažnja je posvećena načinu dobre pripreme sastanaka, kako bi se postigao cilj sastanka koji lako može izmaći kontroli u slučaju loše pripreme.

Dosta je bilo riječi i o hospitaciji nastavnih časova, uočavanju pozitivnih osobina nastavnika u nastavi, ali i njegovih slabosti. Za sve ono što je prepoznato kao dobro treba javno pohvaliti nastavnike, a u suprotnom skrenuti pažnju na uočene slabosti i nedostatke.

Direktor uvijek treba da daje informacije, ali i da dobija povratne informacije od osoblja.

Visok nivo koordinacije svih ovih aktivnosti čini direktora uspješnim pedagoškim vođom, što je i njegov krajnji cilj.

MODUL: PLANIRANJE I ODLUČIVANJE

Cilj ovog modula je upoznavanje zakonitosti planiranja i odlučivanja i promišljanje mogućnosti efikasne primjene tog znanja u sopstvenoj praksi rukovođenja školom.

Bilo je razmjene mišljenja vezano za proces razvoja vizije i misije škole, o oruđima koja treba upotrijebiti u procesu efikasnog planiranja. U školama treba primijeniti radno i razvojno planiranje.

Posebna pažnja je posvećena procesu upravljanja svim procesima i svim segmentima u organizaciji, kao i upravljanju kurikulumom.

Direktor vaspitno-obrazovne ustanove, kroz sistem delegiranja, treba da na vrlo vješt način prati proces planiranja i njegovu realizaciju.

Upravljanje svim aktivnostima u školi je veoma složen proces o kome se dosta govorilo.

Od velike koristi su bila izlaganja i diskusije u vezi sa procesom odlučivanja, njegovim elementima i oruđima, kao i efikasnim tehnikama u procesu odlučivanja.

MODUL: KVALITET ŠKOLE

Kvalitet nastavno-obrazovnog rada je osnovni preduslov uspješnosti jedne škole. Na seminaru, ovom problemu je posvećeno najviše pažnje. Na taj način su se učesnici upoznali sa modalitetima procjenjivanja i obezbjeđivanja kvaliteta obrazovanja.

Kvalitet se postiže kroz sistematski rad i usavršavanje nastavnog kadra, kroz redovno i pravilno ocjenjivanje i samoocjenjivanje. Za pravilno i kvalitetno ocjenjivanje treba obezbijediti oruđa i tehniku kao što su upitnici, testovi, razgovori i slično.

Za unaprijeđivanje kvaliteta vaspitno-obrazovne institucije treba stalno istraživati, stalno težiti ka novim iskustvima i metodima.

Ništa manje važna nije ni uloga Zavoda za školstvo, Prosvjetne inspekcije i Ministarstva prosvjete i nauke, koji svojim znanjima i iskustvima upućuju nastavno osoblje da na savremen način izvode nastavu, koristeći pri tom potrebnu literaturu i inovacije u nastavnom procesu.

MODUL: ZAKONSKA REGULATIVA O VASPITANJU I OBRAZOVANJU

Nijedna ustanova, pa ni vaspitno-obrazovna, ne može se zamisliti niti funkcionisati bez zakonske regulative.

Na ovom seminaru učesnici su se opširno upoznali sa propisima koji uređuju područje obrazovanja i vaspitanja razmjenili razna iskustva. Svaka škola odgovorno treba da sprovede Opšti i ostale zakone koji regulišu oblast obrazovanja.

Raspravljalo se o raznim odredbama Zakona o radu, kao i o temeljnim pravima iz oblasti radnih odnosa.

Za sprovođenje zakona u školi odgovoran je direktor škole, a obaveza je svih da poštuju zakone. Učesnici seminara su bili zainteresovani i o kolektivnom i granskom ugovoru za oblast obrazovanja, o normativima i standardima finansiranja ove oblasti, kao i o unaprijeđenim zvanjima nastavnog osoblja. Analiziran je Zakon o prosvjetnoj inspekciji, kao i razna podzakonska akta koji se tiču radnih odnosa, prava zaposlenih, prava učenika, kao i drugi aspekti obrazovanja.

Kao rezime svega ovoga proizilazi da je stručno usavršavanje zaposlenih u vaspitanju i obrazovanju jedan dug proces (cjeloživotno učenje) koji zahtijeva angažovanje i kontinuirani rad na praćenju inovacija, razvoja, potreba i omogućavanju slobodnog imišljenja svih u organizaciji, a prije svih učenika.

LITERATURA

1. Adler, A.: Poznavanje čoveka, Matica srpska, Novi Sad, 1981.
2. Bognar, B.: Kritičko-emancipacijski pristup stručnom usavršavanju učitelja osnovne škole (Magistarski rad), Zagreb, 2002.
3. Dunđerović, R.: Osnove metodologije, u knjizi grupe autora: Psihologija i didaktika univerzitetske nastave, Sarajevo, 1982.
4. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
5. Kozić, P.: Sociologija obrazovanja (pedagoška sociologija), FF Niš, 1972.
6. Mandić, P.: Poznavanje sebe i upravljanje sobom, Pedagogija, br. 2, Beograd
7. Mitić, V.: Psihološki činioci prihvatanja inovacija u nastavi, Novi Sad, 1999.
8. Oljača, M., Gajić, O.: Modeli stručnog usavršavanja nastavnika za interkulturalno vaspitanje i obrazovanje, Filozofski fakultet, Novi Sad, 2006.
9. Oljača, M.: Samoobrazovanje i samorazvoj odraslih, Institut za pedagogiju, Filozofski fakultet, Novi Sad, 1992.
10. Rejbc, B., Edhol, K.: Vrednosti, stavovi i promene ponašanja, Nolit, Beograd, 1978.
11. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
12. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktor menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.
14. Viže-Violović, V.: Obrazovanje učitelja i nastavnika u Evropi iz perspektive cjeloživotnog učenja, Zagreb, 2001.

KADROVSKI MENADŽMENT U ŠKOLI

Mentor:
Doc.dr. Ranko Šljivić

Kandidat:
Aiša Đokaj

**OŠ „29. Novembar”
Tuzi
2007.**

UVOD

U procesu tranzicije, koji karakteriše i naše društvo, dešavaju se promjene u kolektivima i pojedincima, koje treba da nas dovedu do željenog cilja. A taj cilj je novo, reformisano društvo, pa tako i škola u okviru njega. Da bi se dostigao taj cilj, potrebno je, prije svega, reformisati način razmišljanja – uočiti potrebu za kreativnošću u razmišljanju, ophođenju, izvršavanju radnih zadataka u školi, planiranju, saradnji sa kolegama i sa lokalnom zajednicom i sl.

U ovom trenutku se pred školstvo postavlja potreba za stalnim istraživanjima i prilagođavanjem potrebama čija je suština sticanje novih znanja o planiranju, rukovođenju, organizovanju, upravljanju kadrovima.

Proces tranzicije podrazumijeva i ističe potrebu za rukovodiocima - menadžerima, koji će u svojoj ličnosti objediniti mnoge pozitivne psihološke karakteristike.

1. FUNCIONALNE OBLASTI MENADŽMENTA

Kada govorimo o menadžmentu, odnosno o upravljanju poslovima škole u cjelini, treba razmotriti pojedine funkcionalne oblasti menadžmenta. Većina teoretičara navodi sljedeće oblasti:

- istraživanje,
- razvoj,
- marketing,
- finansije i
- kadrovi.

Funkcija istraživanja i razvoja predstavlja jednu od osnovnih funkcija u svakoj radnoj organizaciji, pa i u školi. Ona predstavlja veoma širok i složen skup raznih aktivnosti i zadataka. Da bi bila cjelishodna, ona treba da prodre u sve organizacione oblike rada. Treba da obuhvata predviđanje, planiranje i realizaciju razvoja, istraživanje i razvoj organizacije, istraživanje i razvoj kadrova.

Marketing bismo mogli definisati kao aktivnosti jedne organizacije (preduzeća, škole i dr.) usmjerene prema okolini u kojoj ona postoji i djeluje. To je poseban društveni proces koji obuhvata planiranje, organizovanje, praćenje i kontrolu svih aktivnosti.

1.1. UPRAVLJANJE KADROVIMA

U opštem smislu, upravljanje kadrovima predstavlja funkcionalnu oblast menadžmenta koja se odnosi na upravljanje ljudima. Drugim riječima, to je jedna od funkcionalnih oblasti menadžmenta koja se odnosi na jednu izuzetno značajnu funkciju svakog menadžmenta, a to je upravljanje ljudima radi efikasnijeg izvršenja planiranih poslova i zadataka.

Ovo je veoma široka definicija upravljanja kadrovima, koja se, prije svega odnosi na obavljanje menadžerskih funkcija i zadataka menadžera. Pored menadžera, u svakoj školi veći broj kadrovskih specijalista obavlja raznovrsne poslove vezane za pronalaženje, selekciju, izbor i prijem kadrova, njihovo adekvatno raspoređivanje i obučavanje, vrednovanje i praćanje njihovog rada, napredovanje u karijeri i dr., a sve to zavisi od stila upravljanja u samoj školi.

Uopšteno govoreći, postoje različiti stilovi upravljanja:

- a) *Instruktivni stil* odlikuje direktora koji u svom radu stavlja akcenat na veliki broj informacija, radi razvijanja različitih znanja i vještina.
- b) *Demokratski stil* podrazumijeva veće učešće saradnika u odlučivanju, a povremeno i u vođenju, što podstiče kolektiv na kreativnost i kognitivnu aktivnost.
- c) *Autokratski stil* je potpuna suprotnost demokratskom; direktor gradi svoj autoritet na samoodlučivanju, represiji, beskompromisnom nametanju svoje volje.
- d) *Stil socijalne podrške* karakteriše direktora sa altruističkim motivima. Ovakav tip direktora odlikuje se brigom za svakog radnika.
- e) *Feedback - nagrađivanje* karakteriše direktora koji je spreman da u svakom trenutku pohvali, nagradi i na bilo koji način uputi zadovoljenje za dobar rad ili postupak.

Od izbora stila upravljanja zavisi kako jedna škola funkcioniše i da li na adekvatan način ostvaruje svoju funkciju. Timski rad, zajedničko utvrđivanje pravila, donošenje odluka i podjela zaduženja, ali, i u prirodnoj mjeri izgrađivanje i stvaranje svog autoriteta, najbolji je način upravljanja školom od strane direktora.

U zapadnoj literaturi, iz koje i potiče naziv upravljanja kadrovima, ova se oblast definiše kao specijalna funkcija menadžmenta koja obuhvata sljedeće najznačajnije poslove:

- a) formulisanje, predlaganje i usvajanje kadrovske politike i strategije jedne organizacije;
- b) savjetovanje i vođenje menadžera u sprovođenju kadrovske politike i strategije;
- c) stvaranje adekvatne kadrovske službe u organizaciji, sposobne da motiviše i razvija sposobnosti zaposlenih na svim nivoima;
- d) stvaranje svijesti kod menadžera o važnosti razvoja zaposlenih.

Formulisanje, usvajanje i sprovođenje valjane kadrovske politike je ključni dio upravljanja kadrovima u svakoj organizaciji. Pravilna i efikasna kadrovska politika treba da obuhvati sljedeća područja:

- a) pribavljanje i selekciju kadrova;
- b) plaćanje i beneficije (penzije i dr.);
- c) povezivanje sa sindikatom i udruženjem zaposlenih;
- d) razvoj karijere;
- e) obuku kadrova;
- f) zdravstvenu zaštitu i sigurnost;
- g) prava zaposlenih.

Pribavljanje i selekcija obuhvataju sve aktivnosti vezane za obezbjeđivanje potrebnih kadrova na svim nivoima, kao što su: utvrđivanje potreba za kadrovima, oglašavanje, razgovori i odabiranje kandidata, izbor i prijem kadrova i dr.

Plaćanje i beneficije obuhvataju aktivnosti vrednovanja učinka zaposlenih na svim nivoima, definisanje sistema njihovog plaćanja, posebnog nagrađivanja za posebne rezultate, sticanje penzije i ostvarivanje drugih prava.

Dio kadrovske politike koji se odnosi na povezivanje sa sindikatom i udruženjem zaposlenih obuhvata aktivnosti vezane za način ulaska zaposlenih u navedene asocijacije, kao i prava i obaveze koje oni po tom osnovu stižu.

Razvoj karijere obuhvata sve aktivnosti u vezi sa napredovanjem zaposlenih u službi. To se, prije svega, odnosi na mogućnosti i načine napredovanja u službi, uslove i kriterijume koje je potrebno ispuniti i sl.

Sistematska obuka i trening zaposlenih predstavljaju izuzetno važan dio kadrovske politike škole. Tu su obuhvaćene sve aktivnosti vezane za utvrđivanje potreba

za obukom zaposlenih, istraživanje novih znanja, organizovanje kurseva i seminara iz različitih oblasti, ocjenjivanje izvođenja kurseva, planiranje novih kurseva i treninga, itd.

Veoma važan dio kadrovske politike škole predstavljaju zdravstvena zaštita i sigurnost zaposlenih. Pružanje zaposlenima osjećaja zaštićenosti i sigurnosti je osnovna pretpostavka njihovog boljeg i efikasnijeg rada.

Pružanje određenih prava zaposlenima takođe predstavlja važan dio kadrovske politike škole. To se, prije svega, odnosi na prava zaposlenih koja proističu iz ugovora sa poslodavcem, kao i na druga, zakonska prava.

Kadrovska funkcija kao jednu od veoma značajnih poslovnih funkcija obuhvata sljedeće osnovne poslove i zadatke:

- planiranje potreba za kadrovima,
- prijem, selekciju, izbor i zapošljavanje kadrova,
- obuku kadrova,
- vrednovanje učinka,
- napredovanje i razvoj,
- zaštitu, i dr.

Ove poslove koje obuhvata kadrovska funkcija obavlja odgovarajuća kadrovska služba ili kadrovski sektor na čijem se čelu nalazi kadrovski menadžer.

Osnovni zadatak kadrovske funkcije sastoji se u utvrđivanju potreba za kadrovima i obezbjeđenju potrebnih kadrova za normalno funkcionisanje i razvoj škole. Ona, dakle, treba da planira potrebe za kadrovima, da utvrđuje sopstvene kadrovske potencijale, da definiše mogućnosti obezbjeđenja kadrova (školovanje postojećih i dovođenje novih kadrova – doškolovanjem, redovnim školovanjem, kursevima i seminarima, specijalizacijom u zemlji i inostranstvu, itd.) i da realizuje razne načine obezbjeđenja kadrova. Pored toga, kadrovska funkcija obuhvata evidentiranje podataka o kadrovima, obuku i razvoj kadrova, zatim poslove u vezi društvenog standarda i poslove vezane za socijalno-zdravstvenu zaštitu, za poboljšanje međuljudskih odnosa i sve druge poslove vezane za brigu o pojedincu – čovjeku i za njegov odnos prema sredini u kojoj radi.

Organizovanje kadrovske službe je, u zavisnosti od organizacije škole i drugih uticajnih faktora, moguće izvršiti na različite načine.

Unutrašnja organizacija kadrovske službe ili službe jeste pitanje dalje organizacione razrade. Jedna mogućnost, koja se bazira na prethodno definisanim poslovima u okviru kadrovske funkcije, data je na sljedećoj organizacionoj šemi:



2. PROCES KADROVANJA U OBRAZOVANJU

Kadrovanje je veoma značajna faza procesa upravljanja školom, koja omogućava da se ostale faze realizuju.

Bez odgovarajućih kadrova nema upravljanja, nema ni planiranja, ni organizovanja.

Planiranje, bez kadrovske popune, nudi samo planove, a organizovanje samo organizacionu strukturu.

Tek uvođenje kadrova omogućava da se organizaciona struktura pokrene, da se obavljaju planirani zadaci i postižu planirani ciljevi.

Kadrovanje predstavlja upravljački proces u kome se kadrovi postavljaju na odgovarajuća radna mjesta definisana u organizacionoj strukturi škole, s ciljem da obavljaju poslove koji su im određeni. Na taj način se u organizacionu strukturu škole unosi život, odnosno uvode kadrovi koji omogućavaju ispunjenje planiranih ciljeva i zadataka.

Ako kadrovanje posmatramo kao složen upravljački proces, koji predstavlja podproces globalnog procesa upravljanja školom, možemo konstatovati da on obuhvata sljedeće osnovne zadatke:

- a. utvrđivanje potreba za kadrovima;
- b. pronalaženje kadrova;
- c. odabiranje i prijem kadrova;
- d. obuku kadrova;
- e. ocjenu rada i nagrađivanje kadrova;
- f. napredovanje i razvoj kadrova.

Proces kadrovanja ispoljava se u svojoj složenosti kada se formira nova organizaciona struktura i stvori potreba za njenim popunjavanjem, kada se utvrdi potreba za novim kadrovima, zbog promjene sistema obrazovanja ili drugih promjena u školstvu.

U tom slučaju potrebno je obaviti sve navedene poslove i zadatke, kako bi se odnosna radna mjesta popunila potrebnim kadrovima i kako bi oni bili sposobni da, efikasnijim obavljanjem svojih poslova i zadataka, doprinesu efikasnijem funkcionisanju škole.

Od toga kako smo obavili proces kadrovanja i kakve smo ljude izabrali, obučili, zavisi obavljanje cjelokupne misije škole, a zbog svoje specifične funkcije i cijeli obrazovni sistem.

Bez dobrog kadra nema škole i zato se opravdano ističe složenost i značaj postupka uvođenja kadrova u organizacionu strukturu škole.

Zbog toga će u daljem tekstu ovog rada biti malo više riječi o navedenim poslovima koji čine proces kadrovanja.

2.1. UTVRĐIVANJE POTREBA I PRONALAŽENJE KADROVA

Utvrdjivanje potreba za kadrovima predstavlja početnu fazu u procesu kadrovanja. U ovoj fazi utvrđuje se koliko ljudi i koje stručnosti škola treba da primi da bi mogla da obavi sve postavljene ciljeve i zadatke.

U okviru toga možemo govoriti o novootvorenoj i postojećoj školi. Ovdje će biti govora o postojećoj školi i o utvrđivanju potreba za kadrovima u školi.

Pri utvrđivanju potreba za kadrovima treba početi od utvrđivanja slučajeva kada nastaju potrebe za kadrovima:

- usljed odluke škole da poveća broj odjeljenja,
- zbog promjene sistema obrazovanja,
- usljed uvođenja novih predmeta u školi,
- kad kadrovi napreduju ili prelaze na druga radna mjesta,
- kad kadrovi odlaze - sele se, daju otkaz, idu u penziju i sl.

Treba, najprije, analizirati i utvrditi šta uzrokuje potrebu za kadrovima, koji je od navedenih slučajeva u pitanju, a zatim izvršiti detaljno istraživanje koliko je ljudi potrebno i sa kojim stručnim profilom. U tome se polazi od prethodno utvrđene organizacione strukture škole, odnosno od inovirane mikroorganizacione strukture u kojoj su predviđena nova radna mjesta koja je sada potrebno popuniti, kao i od ostalih zahtjeva vezanih za prijem novih kadrova.

Utvrđivanje potreba za kadrovima predstavlja tipičnu plansku aktivnost, početnu u upravljačkom procesu kadrovanja.

Najčešće se sačinjava plan potreba za kadrovima, kako bi se unaprijed obezbijedili potrebni podaci za efikasno obavljanje ovog posla. Međutim, planiranje potreba za kadrovima ne treba izjednačiti s planiranjem kadrova, jer je to jedan znatno širi i složeniji proces koji obuhvata i druge poslove.

Kada se utvrde potrebe za kadrovima i donesu odgovarajuće odluke o otvaranju novih radnih mjesta i prijemu odgovarajućih kadrova, ili samo o prijemu ako radna mjesta postoje ili su prethodno već utvrđena, nastaje proces pronalaženja ili pribavljanja kadrova koji treba da zauzmu definisana radna mjesta i obavljaju predviđene poslove.

Prijem kadrova je najčešće regulisan odgovarajućim zakonskim i drugim propisima. Škole obično određuju i propisuju i sopstvene procedure prijema kadrova.

Ovaj posao može da otpočne, na primjer, objavljivanjem oglasa ili konkursa o prijemu određenih kadrova, s definisanim, prethodno utvrđenim zahtjevima za svako radno mjesto. Tada se prelazi na process traženja i regrutovanja ljudi koji odgovaraju traženim radnim mjestima.

Cilj procesa pronalaženja kadrova je da se istraže mogući izvori, pronađu i privuku kandidati koji, po svojim karakteristikama, odgovaraju slobodnim radnim mjestima. Prije svega, treba početi od utvrđivanja izvora odakle se mogu dobiti kadrovi. Za pronalaženje kadrova koriste se interni i eksterni izvori.

Interni izvori su izvori unutar same škole i oni mogu nastati razvojem i napredovanjem kadrova, obukom kadrova i dr. Eksterni izvori su izvori izvan škole, i tu se, prije svega misli na ljude iz drugih škola ili na nezaposlene.

Korišćenje eksternih izvora se najčešće vrši oglašavanjem, kontaktiranjem sa agencijama za zapošljavanje, školama, fakultetima, profesionalnim udruženjima i organizacijama.

Ako se regrutuju ljudi iz škole onda nema prijema i zapošljavanja, već se mogu vršiti selekcija i izbor, obuka i inovacija znanja, nakon čega se ljudi raspoređuju na radna mjesta.

Kada su u pitanju spoljni izvori, tada se, nakon pronalaženja kadrova vrši selekcija i izbor, zatim prijem, odnosno zapošljavanje ljudi i, nakon eventualne obuke i prilagođavanja, oni stupaju na obavljanje svojih poslova i zadataka.

U procesu pronalaženja kadrova postavlja se pitanje da li je bolje koristiti unutrašnje ili spoljne izvore. Oba načina imaju svoje prednosti i nedostatke, tako da je teško dati generalnu ocjenu.

Korišćenje kadrova iz internih izvora - iz same škole, predstavlja dobar način, jer omogućava da se koriste valjani kadrovi koji su „odrasli“ unutar same škole, koji znaju njen način poslovanja, procedure i tehnike koje se koriste. Nedostaci korišćenja kadrova iz škole ogledaju se u postojanju mogućnosti da se za neka mjesta biraju nekompetentni i neodgovarajući kadrovi.

Ukoliko više kandidata iz škole pretenduje na određeno radno mjesto, onda može doći do unutrašnjih konflikata i problema, što svakako nije dobro za obavljanje poslova i funkcionisanje škole.

Korišćenje ljudi iz eksternih izvora predstavlja dobar način pronalaženja kadrova, jer omogućava uvođenje novih ljudi s novim idejama, ljudi koji žele da se dokažu i napreduju u novoj sredini. Ljudi iz eksternih izvora mogu biti kadrovi koji su radili na istim radnim mjestima i koji mogu odmah da krenu s obavljanjem definisanih poslova i zadataka. Međutim, prijem kadrova iz eksternih izvora može da stvori određene probleme u školi, koji su vezani za otpor zaposlenih prema novim ljudima a, takođe, i za smanjenje njihove motivacije za rad i napredovanje u školi.

Treba imati u vidu da je proces traženja i pronalaženja kadrova jedan veoma obiman posao koji traži dosta vremena. Ovaj posao je dobro obavljen ako smo uspjeli da obavijestimo i privučemo veći broj zainteresovanih kandidata, odnosno ako smo uspjeli da za svako radno mjesto obezbijedimo više kandidata.

Tada nastaje proces selekcije i izbora najboljih kandidata.

2.2. ODABIRANJE, PRIJEM I OBUKA KADROVA

Izbor kadrova predstavlja jednu od najsloženijih i najznačajnijih faza u procesu kadrovanja. U ovoj fazi treba izvršiti selekciju prijavljenih kandidata i odabir onih koji najbolje odgovaraju traženim zahtjevima.

Da bi selekcija i izbor kandidata bili valjano obavljani, potrebno je izvršiti određenu procjenu i poređenje, a nakon toga izbor. Danas se u evaluaciji kandidata koriste različite metode.

Jedna od starijih metoda, koja se i danas dosta koristi, je metoda intervjua, odnosno pribavljanje raznovrsnih podataka o kandidatima i razgovora s njima, kako bi se na osnovu toga donijela odgovarajuća procjena i izvršila odgovarajuća selekcija. Metod predviđa pisanu prijavu sa određenim podacima, zatim intervju sa svakim kandidatom, provjeru i upoređivanje podataka, a ponekad i zdravstveni pregled kandidata (na primjer - nastavnik ili profesor fizičkog vaspitanja). Na osnovu svega toga vrši se selekcija i izbor najboljih kandidata.

Danas se dosta koristi i metod testiranja, koji predviđa da se svaki kandidat podvrgne pisanom testu i odgovori na određeni broj pitanja koja se smatraju relevantnim za ocjenjivanje i selekciju kandidata.

Testovi se, najčešće, odnose na područja stručnih znanja koja bi kandidati morali da posjeduju da bi mogli valjano da rade na predviđenim radnim mjestima.

Međutim, testovi se često odnose i na intelektualne, psihološke i druge sposobnosti kandidata. Analizom odgovora na testovima dolazi se do ocjene koji su kandidati najbolje uradili testove, pa shodno tome predstavljaju najbolje kandidate za prijem.

Često se rezultati testova kombinuju sa nekim drugim kvalitetnim kriterijumima i, na osnovu svega toga, donosi se konačna procjena i izbor. Treba pomenuti da se, ponekad, zakonskim i drugim propisima testiranje uvodi kao obaveza prilikom selekcije i izbora za zapošljavanje.

Danas se za selekciju i izbor kandidata dosta koriste i odgovarajuće kvantitativne metode, i to, prije svega, metoda ponderacije i metoda višekriterijumske optimizacije.

Kod metode ponderacije najprije se odabira jedan skup zahtjeva ili kriterijuma koji na najbolji način omogućavaju selekciju i izbor kandidata, a zatim određuju težinski ili kvantitativni faktori za svaki pojedini kriterijum. Nakon toga, vrši se prikupljanje podataka i analiza kako svaki pojedini kandidat ispunjava tražene kriterijume, a zatim definiše suma

težinskih faktora, kvantitativno izražena za svakog kandidata. Na osnovu toga, moguće je sastaviti rang listu razmatranih kandidata i izvršiti selekcija i izbor.

Metoda višekriterijumske optimizacije je veoma složena metoda matematičke optimizacije koja, uz kvantitativno definisanje problema selekcije kandidata, zahtijeva primjenu neke od poznatih metoda višekriterijumske optimizacije, uz neophodno korišćenje odgovarajućih računarskih programa.

Bez obzira na to koja se metoda koristi, neophodno je da se na završetku dobije mogućnost da se izvrše selekcija i izbor najboljih kandidata. Kada se izaberu kadrovi za potrebna radna mjesta, onda se vrši njihov prijem, odnosno zapošljavanje, u skladu sa odgovarajućim zakonskim propisima.

Cilj obuke novoprimljenih kadrova je da se oni pripreme za što bolje obavljanje poslova na radnim mjestima, odnosno da im se pruže ili dopune potrebna znanja i vještine kako bi što uspješnije obavljali svoje poslove. Obuka, dakle, predstavlja proces dodatnog sticanja i inoviranja znanja i vještina primljenih kadrova, da bi oni što lakše i brže mogli da uđu u posao i da ga što bolje obavljaju.

Pored stručne obuke, odnosno stručne pripreme, za nove kadrove je izuzetno značajna i posebna priprema, koja im omogućava brže prilagođavanje u novoj sredini. Od brzine adaptacije u novoj sredini zavise i radni rezultati novih kadrova, pa je potrebno da se i ovaj proces pripreme detaljno uradi. Za ovaj proces pripreme i obuke koriste se razna uputstva i priručnici, ali ne treba zanemariti ni direktne razgovore koje bi trebalo da obavljaju odgovarajući menadžeri.

Kod sprovođenja obuke novoprimljenih kadrova treba, najprije, analizirati i utvrditi koje će poslove kadrovi obavljati na svojim radnim mjestima, i koja znanja i umjeća su im potrebna da bi efikasno obavljali te poslove.

Na osnovu toga se prave programi obuke i inovacija znanja, definišu i preciziraju načini sprovođenja programa obuke. Razumljivo je da su za različita radna mjesta i različite profesije potrebni različiti programi obuke i različiti načini njihovog sprovođenja, kao što je razumljivo da se programi za izvršioce potpuno razlikuju od programa za menadžere. Međutim, obuka i inovacija znanja je svima neophodna.

Ovdje je riječ o obuci nakon prijema novih kadrova, koja se organizuje s ciljem da se ljudi što brže uvedu u posao. Međutim, pored ovih programa, u svakoj školi treba da postoje i stalni programi obuke i inovacije znanja za sve zaposlene, kroz koje bi trebalo da prođu makar jednom godišnje.

Ovakvi programi značajno poboljšavaju efikasnost rada zaposlenih, a time i cijelu školu. Obuku i inovaciju znanja svojih kadrova obično organizuju same škole, posebno ako su u pitanju novi kadrovi. Međutim, ove poslove rade i specijalizovane institucije.

2.3. EVALUACIJA, NAPREDOVANJE I RAZVOJ KADROVA

Kada se pronađu novi kadrovi, prime na posao i obuče da što bolje rade, oni počinju da obavljaju svoje poslove i zadatke za koje su primljeni. Za obavljanje ovih poslova oni treba da prime određenu nagradu - platu. Kadrovi moraju obavljati posao za koji su postavljeni u određenom kvantitetu i kvalitetu, što se mora pratiti i analizirati. Tako dolazimo do potrebe za ocjenjivanjem rada kadrova.

U školama se ocjena rada kadrova vrši prema određenoj proceduri, koja je propisana i važi za sve škole. Standardna procedura ocjenjivanja rada kadrova sadrži najmanje tri osnovna elementa:

- određivanje kriterijuma za ocjenu,
- praćenje obavljanja posla i
- davanje ocjene.

Jedna od najpoznatijih procedura ili metoda za ocjenu rada, koja se dugo koristi, je normiranje rada. Za obavljene posao radnici dobijaju nagradu, platu i druge nadoknade i beneficije. To znači da je sada potrebno, na osnovu dobijene ocjene o izvršenju posla, odrediti plate za određene kadrove, što se vrši različitim sistemima nagrađivanja.

Postoje različiti sistemi nagrađivanja i oni su dosta obrađivani i razrađivani u praksi. Plate i druge naknade predstavljaju jedan od osnovnih faktora motivacije zaposlenih. Zbog toga je potrebno definisati takav sistem nagrađivanja zaposlenih, koji će biti adekvatna naknada za posao koji obavljaju, i time uticati na njih da što bolje i efikasnije obavljaju svoj posao, čime se povećava produktivnost rada i napredovanje kadrova.

Napredovanje je dio procesa kadrovanja u kome se vrši pomjeranje kadrova naprijed na hijerarhijskoj ljestvici u organizacionoj strukturi škole. Uslov za napredovanje svakako je da zaposleni dobro obavlja svoj posao i da zbog toga može i treba da napreduje u karijeri, da ide na još složeniji i odgovorniji posao, da ide na drugo, bolje radno mjesto koje donosi više autoriteta i odgovornosti, ali i veću platu i beneficije.

Napredovanje predstavlja permanentan kadrovski proces u školi. U školi nema toliko izraženog pomjeranja zaposlenih sa jednog radnog mjesta na drugo, ali je ipak moguće. Napredovanje u karijeri predstavlja poseban motivacioni faktor za svakog čovjeka. Zato mogućnosti napredovanja kadrova treba razraditi i propisati kao poseban sistem u školi, s kojim će biti upoznati svi zaposleni u školi, kako bi im to bila motivacija da bolje rade i razvijaju se.

Razvoj kadrova predstavlja usavršavanje kadrova u različitim područjima i sticanje novih znanja i vještina koje im omogućavaju efikasniji rad i bolje rezultate rada. Time kadrovi ostvaruju povoljne mogućnosti za napredovanje u karijeri.

Svaki čovjek posjeduje određena znanja, vještine i sposobnosti koje može, na različite načine, da nadogradi i proširi. Proširivanje i povećavanje znanja i vještina postiže se dodatnom obukom i obrazovanjem. Obuka i inovacija znanja mogu se organizovati unutar škole, ili se za to angažuju specijalizovane obrazovne institucije.

Obrazovanje i obuka pomažu ljudima da stiču nova znanja i vještine, kako bi mogli efikasnije da rade postojeće poslove i uz to i da obavljaju potpuno nove poslove. Time što stiču nova znanja i vještine da obavljaju nove poslove, oni dobijaju mogućnost da pređu na novo radno mjesto, znači – da napreduju u karijeri.

To ukazuje na činjenicu da su razvoj i napredovanje kadrova tijesno povezani. Razvoj kadrova omogućava njihovo napredovanje, a mogućnosti napredovanja motivišu ljude da uče i razvijaju se.

LITERATURA

1. Brekić, J.: Metode, postupci i modeli kadrovskog planiranja, Kadrovi i rad, 1984.
2. Cassines, E.: Oglеди o čovjeku, Naprijed, Zagreb, 1978.
3. Dundžerović, R.: Psihologija menadžmenta, FAM, Novi Sad, 2004.
4. Ikač, N.: Menadžment ljudskih resursa, Eurotrend marketing, Beograd, 2001.
5. Jovanović, P.: Menadžment - teorija i praksa, Junior, Beograd, 2004.
6. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
7. Kvaščev, R.: Razvijanje kreativnog ponašanja ličnosti, Svjetlost, Sarajevo, 1974.
8. Oldcorn, R.: Management, Svjetlost, Sarajevo, 1990.
9. Ristić, D.: Osnovi menadžmenta, Fakultet za menadžment, LitoStudio, Novi Sad, 2002.
10. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
12. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
13. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

MOTIVACIJA I NASTAVNICI U SISTEMU PROMJENA

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Vesko Kadović

**OŠ „Janko Mićunović“
Moštanica
Nikšić
2007.**

1. UVOD: MOTIVACIJA

Problem proučavanja (unutrašnje) motivacije predstavlja jedan od centralnih problema psihologije i pedagogije. Međutim, i pored velike važnosti problema (posebno za adekvatnije zasnivanje procesa školskog učenja), nedostaju sistematska istraživanja i koherentnija i cjelovitija teorijska objašnjenja prirode ove vrste ljudske motivacije.

Međutim, upravo ta složenost (multidimenzionalnost) i neistraženost ovog problema privlači pažnju, tj. predstavlja veliki izazov.

U toku proučavanja ove problematike, motivacija se mora proučavati (i sagledavati) u širem kontekstu. Zbog toga je u prvom dijelu rada data skica geneze motivacije, kao i osnovne karakteristike teorije motivacije uopšte. Analizirajući savremeno stanje u teorijama motivacije, primjetno je da su potrebni „zaokreti“ u ovoj oblasti i zbog toga ukazujemo na neke teorijsko-metodološke tendencije u proučavanju motivacije kao jedne od osnovnih pretpostavki izlaska iz „čorsokaka“ u koji su zapale teorije motivacije.

Budući da svaka teorija motivacije, pa i teorijska shvatanja unutrašnje motivacije, impliciraju određeno shvatanje suštine „ljudske prirode“, značajan prostor posvećen je ovoj problematici.

Govoreći o teorijskim shvatanjima unutrašnje motivacije, izložio sam ono što se u savremenoj literaturi smatra najreprezentativnijim. Budući da ova shvatanja imaju niz nedostataka, posebno kada se njihovi nalazi žele ekstrapolirati u vaspitno-obrazovni proces, veliki dio ovog rada posvećen je kritičkoj analizi ovih teorijskih shvatanja.

1.1. GENEZA I OSNOVNE KARAKTERISTIKE MOTIVACIJE

Mnogi filozofi i pedagozi su u okviru svojih sistema obavezno razmatrali i pitanje motivacije, ali prva sistematska i u teorijskom smislu uobličena saznanja o prirodi ljudske dinamike javljaju se u okviru psihologije. Razvojni tok nastojanja raznih teorija motivacije je tekao na sljedeći način.

Psihologija motivacije pojavila se u okviru anglo-američke psihologije.

Mek Dugal (McDougall, 1908.) je postavio osnove psihologije instikata. Instikt, po Mek Dugalu, možemo definisati kao „naslijeđenu ili urođenu psihofizičku dispoziciju koja determiniše onoga koji je posjeduje da percipira i obraća pažnju objektima određene vrste, da doživi emocionalno uzbuđenje jednog određenog kvaliteta nakon što percipira takav objekat i da postupa u vezi s njim na jedan određen način ili bar, da osjeti impuls da tako postupi“.

Po Mek Dugalu, instikt često nije mehaničko-senzorno-motorno izvođenje. On povezuje instinkt sa emocijom. Instikt je primarni motiv, urođeni izvor akcije.

Mek Dugal analizira instikt s aspekta tri njegova dijela ili faze:

1. sa receptivne strane, tj. predispozicije da se zapazi određena draž koja pobuđuje aktivnost;
2. sa egzekutivne (izvršne) strane, tj. predispozicije da se čini određeno kretanje ili proizvede određena promjena u situaciji;
3. između receptivne i egzekutivne strane je emocija, „srce“ cijelog instikta.

Za proces mog daljeg izlaganja važno je istaći da su po Mek Dugalu svi životni procesi svrhoviti, pošto izražavaju fundamentalnu težnju da se održi egzistencija individue i vrste. Ova fundamentalna težnja se diferencira u seriju (urođenih, ali sa mogućnošću modifikacije) osnovnih ili primarnih motivacionih varijabli – „instikata ili sklonosti“ (propensities). Ove osnovne motivacione variable determinišu i organizuju sve mentalne procese i cjelokupno ponašanje u smjeru specijalističkih ciljeva.

Po Mek Dugalu, neki dijelovi instiktivnog procesa se mogu modifikovati, ali suštinski, centralni dio dispozicija ostaje neprimjeren. „Emocionalno uzbuđenje je sa pratećom nervnom aktivnošću centralnog dijela dispozicije samo dio totalnog instiktivnog procesa koji zadržava svoj specifičan karakter i ostaje zajednički svim individuama i u svim situacijama u kojima se instikt pobuđuje.“

Poslije Mek Dugala i njegove teorije instiktivnog ponašanja, javile su se dvije škole u psihologiji, koje su kasnije postale vodeće teorije motivacije: *psihologija učenja* i *psiholoanaliza*.

Psihologija učenja je razmatrala probleme motivacije sa ciljem boljeg proučavanja učenja, dok psiholoanaliza kao dinamički usmjerena teorija ličnosti u motivaciji vidi ključni problem ljudske ličnosti (Pečjak, 1972. god.). Iz ovih teorija će kao i iz Levinove i drugih teorija ličnosti, proizaći mnoge savremene teorije motivacije.

Ovim pravcima treba dodati i neke teorije proizašle iz fiziološke psihologije.

Fiziološkim uticajem ne može se u potpunosti objašnjavati ljudska motivacija, već su se u okviru psihologije učenja pojavile neke varijante teorija motivacije koje daju pečat skoro svim današnjim teorijama motivacije.

Iz psihologije učenja razvila su se dva smjera, među kojima je tekla neprestana interakcija, jedna na liniji Torndajk - Hal - Spenser (Thorndike - Hull - Spencer), a druga na liniji Pavlov - Skinner - Bindra (po Pečjaku, 1972.).

Oba principa Torndajk je formulisao u obliku čuvenog „zakona efekta“. Po njegovom mišljenju osnovni uslov učenja jeste postojanje potrebe ili motiva i zadovoljenje te potrebe. Ova radnja koja dovodi do zadovoljenja motiva dovodi do automatizma efekta.

Klark Hal, tipičan predstavnik američke psihologije, u proučavanju nagona prihvata homeostatički model. Poremećaj homeostaze stvara u organizmu stanje potrebe, ovo dovodi s jedne strane do stanja nagona, a s druge strane – do pojave tzv. nagonskih draži (kontrakcija želuca, itd.). Dolaženjem do cilja (obično hrana i voda) dolazi do smanjenja nagonskih stanja ili nagonskih unutrašnjih draži – do redukcije nagona. Ovaj model, dakle, polazi od pretpostavke da vanjski uticaji remete homeostazu organizma i tako dovode do stanja napetosti ili nagona, a završava se zadovoljenjem nagona i uspostavljanjem homeostaze.

1.2. TENDENCIJE U PROUČAVANJU MOTIVACIJE

Druga grupa istraživača, koja pokušava da revidira Halovo shvatanje nedvosmisleno potkrepljuje (u okvirima iste psihologije učenja) i pokazuje da se nagrada ne mora uvijek sastojati u redukciji nagona, već se može sastojati u postignutoj prijatnosti i prijatnom senzualnom draženju. Inicijator ovih opita je bio Pol Tomas Jang (Paul Thomas Jaung, 1943.) čija je teorija u osnovi hedonistička i biologistička. Motivacija po Jangu uključuje oslobađanje energije (the energy release) i regulisanje energije (the energy relation) ponašanja.

Oslobađanje energije je uzrokovano unutrašnjim ili spoljašnjim stimulusima i to je oslobađanje energije u organizmu. Kad je oslobađanje determinisano stimulusima iz unutrašnjih organa, oslobađanje energije naziva se primarni nagon. Oslobađanje energije može biti uzrokovano spoljašnjim stimulusima, koji su najčešće stečena veza sa unutrašnjim stimulusima. Većina unutrašnjih stimulusa je uzrokovana procesima koji su

determinisani poremećajem homeostaze organizma i njegovih različitih organa. Takvo stanje poremećaja u organizmu ili u jednom od njegovih organa, naziva se potreba ili apetitiv.

1.3. TEORIJSKO SHVATANJE MOTIVACIJE

Frojdova teorija ličnosti je izrazito dinamična teorija, jer govori o nagonima života i smrti, o libidu, o intrapsihičkim konfliktima itd. Ona se često naziva „dubinska“ psihologija, jer pokušava da objasni šta leži u nesvjesnim dubinama individualnog života.

Psihološko razumijevanje, po ovoj teoriji, nije moguće bez analize nesvjesnih izvora motivacije. Po Frojdu, uzroci sveukupne aktivnosti su urođeni instikti ili nagoni. Mentalni događaji se ne dešavaju bez uzroka. Te uzroke treba tražiti u nagonima ili instiktima čije zadovoljenje podstiče libido (unutrašnja energija). Otuda je po Frojdu cjelokupno ponašanje motivisano (objašnjenje neuroza je zasnovano na motivaciji, ali i na drugim fenomenima kao što su omaške i snovi, što Frojd objašnjava motivacionim faktorima).

Značajno je istaći da te uzroke treba tražiti u prošlosti života ličnosti. Kada je riječ o nagonima, onda treba istaći da se kod nagona može razlikovati: izvor, objekt i cilj. Izvor nagona je stanje uzbuđenja u tjelesnom čije je pražnjenje ovog uzbuđenja, a na putu od izvora do cilja nagon postaje psihički djelotvoran. Mi ga zamišljamo kao izvjestan izvor energije koji teži nekom određenom pravcu. Govori se o aktivnim i pasivnim nagonima; pravilnije bi bilo govoriti o aktivnim i pasivnim nagonskim ciljevima. Međutim, za nas je značajno da je i sam Frojd isticao da „svojstva i sudbina nagona“ izmiču našem znanju, odnosno da njegovo shvatanje nagona (pored nekih značajnijih momenata) pati od niza slabosti. Među njima posebno treba istaći činjenicu da je on koncipirao panseksualističku koncepciju motivacije i da u njoj nema mjesta specifično humanim ljudskim podsticajima.

Ličnost je Levinu kompleksan sistem energije. Energija koja podstiče i održava psihološku aktivnost, zove se psihička energija. Energija se oslobađa kada psihološki sistem neke ličnosti pokušava da povрати ravnotežu. Tenzija po Levinu jeste jedno stanje ličnosti, odnosno stanje jedne oblasti unutrašnje („innerpersonal“) ličnosti koje je u određenom odnosu sa ostalim oblastima unutrašnje ličnosti. Različiti sistemi tenzija u pojedinim reonima ličnosti snabdjevaju ličnosti energijom za psihološke procese. Psihološko sredstvo pomoću koga se tenzija izjednačava (između dvije oblasti ili dva regiona) naziva se proces (mišljenje, pamćenje, opažanje, djelovanje itd.).

Kada je riječ o razlici između ponašanja i raznih motivacionih varijabli, važno je istaći da Levin ne povezuje potrebu ili tenziju direktno sa akcijom, tj. motorikom, već povezuje potrebe sa osobinama okoline koja determiniše vrstu lokomocije.

Ove ideje će kasnije, kao što ćemo vidjeti, razrađivati i koristiti i drugi istraživači tzv. teorija očekivanja, odnosno teorija motivacije, kao i pristalice teorije atribucije.

Razni pristupi teorije motivacije postignuća, kao što smo vidjeli, nastavljaju tradiciju teorije očekivanja, koju je formulisao još Tolman, teorije nivoa aspiracije, koju su dali Levin i ostali (1944.), teoriju odlučivanja Edvardsa (1954.) koji naglašava korisnost i vjerovatnoću. Mada neki autori navode i druge preteče novih teorijskih određenja motivacije postignuća, ne bismo se mogli s njima složiti jer među njima postoje mnoge bitne razlike. Tako, kao što ćemo vidjeti, bitne su razlike između Atkinsove i Vrumove teorije. Osim toga, neke teorije, kao što je Vrumova, spadaju u teoriju očekivanja.

Po Mek Klilendu (McClelland, D.C.), svaki motiv je u suštini anticipacija zadovoljstva. Anticipacija prijatnijeg stanja nego što je sadašnje ili manje neprijatnog stanja nego što je sadašnje, djeluje kao osnovni pokretač aktivnosti. Čovjek predviđa i očekuje buduće zadovoljstvo i ta anticipacija i očekivanja su motiv djelatnosti. Motivi su uzroci ponašanja. Po Mek Klilendu, to se može objasniti na sljedeći način. Tokom čitavog

života, izvjesne situacije koje djeluju stimulirajući povezuju se sa afektivnim stanjima ličnosti.

Motivi se javljaju u situacijama u kojima postoji nesaglasnost između postojećeg i očekivanog stanja. Njegov model se naziva „modelom afektivnog podsticaja“. Optimalni nivo stimulacije po Mek Klilendu je negdje iznad 0. Ukoliko je stimulacija iznad tog nivoa, akcija se preduzima zbog smanjenja stimulacije, a ako je ispod tog nivoa, akcija se preduzima zbog povećanja stimulacije.

Motivacija postignuća uključuje motivacione tendencije koje se odnose na pozitivne, odnosno na anticipativne reakcije na cilj, izazvane u situacijama koje uključuju takmičenje sa određenim standardom ostvarenja, gdje se ostvarenje može vrednovati kao uspjeh ili neuspjeh. Mek Klilend je proučavao individualne razlike pomoću testa tematske percepcije (TAT). Veoma komplikovan sistem bodovanja (postoji 11 kategorija ili indeksa ponašanja) validan je u raznovrsnim eksperimentalnim situacijama.

1.3.1. Povezanost unutrašnje motivacije sa drugim svojstvima ličnosti

Pošto smo se već opredijelili za sadržaj unutrašnje motivacije u školskom učenju, i ovaj odnos između unutrašnje motivacije i drugih svojstava ličnosti razmatraćemo odvojeno u odnosu na tri identifikovana motiva. Prilikom razmatranja povezanosti motiva radoznalosti za postignućem i nivoa aspiracije sa drugim svojstvima ličnosti (opšta intelektualna svojstva neke osobine ličnosti, stvaralaštvo, stavovi prema učenju i vrijednosti orijentacije), navešćemo samo osnovne (sintetički date) rezultate mnogobrojnih istraživanja.

1.4. UNUTRAŠNJA MOTIVACIJA I ŠKOLSKO UČENJE

Poznato je da se pojam učenja najviše izučavao u okviru psihologije. Međutim, usljed različitih teorijskih i filozofsko-epistemoloških opredjeljenja autora, izostaje slaganje u pogledu prirode, vrsta i značenja ovog pojma – što se naročito ogleda u nedostatku opšte prihvaćene definicije učenja. Učenje se najčešće definiše rezultatima, efektima do kojih dovodi, a manje se govori o učenju kao o procesu – u tom smislu Mirjana Pešić (1980.) smatra da definicija učenja koju daje Radonjić, (1973. str. 14), po kome je učenje „relativno trajna promjena individue, koja se manifestuje u njenom doživljavanju (iskustvu) i aktivnosti, a koja je rezultat prethodnog doživljaja (iskustva) ili aktivnosti individue“, upravo više govori o rezultatima učenja nego o samom procesu. Ona smatra da je učenje aktivnost ili proces koji dovodi do promjena, a ne samo promjena. Adekvatna analiza odnosa unutrašnje motivacije učenja (posebno školskog) treba da se usmjeri ne samo na ovu razliku (predmet – proces) nego i na različita značenja pojma učenja. Pri tome će naglasak biti na ulozi motivacije s obzirom na ta razna učenja (prisjetimo se prvog poglavlja - da su neke osnovne teorije motivacije proistekle iz nekih teorija učenja) o pojma učenju.

1.4.1. Unutrašnja motivacija i različita značenja školskog učenja

Govoreći o odnosu (unutrašnje) motivacije i učenja Pešić M. piše: „Dok je u prvom slučaju sasvim osnovano reći npr. da je neko motivisan da uči matematiku, učenjem u drugom, širem smislu (shvaćeno kao mehanizam razvoja) niko ne može biti motivisan. Jedino se u onim psihološkim teorijama koje razvoj svode na skup kvalitativnih sticanja (učenja u užem smislu) mogu naći tvrdnje da je svako učenje motivisano, odnosno da je i

razvoj ponašanja motivisan“. Da bi bilo jasnije zbog čega ova autorka smatra da se o motivaciji može govoriti samo kada je riječ o učenju u užem smislu riječi neophodno je navesti njeno shvatanje motivacije: „Ako smo motivacijom označili jednu grupu (vrstu) unutrašnjih determinanti aktivnosti individue, onda to ne mogu istovremeno biti i determinante psihičkih procesa“¹⁸.

Vidjeli smo koju definiciju školskog učenja usvajaju pedagozi (didaktičari). Pored onoga što ta definicija obuhvata, školskom učenju se, takođe, pripisuje ne samo progresivno nego i relativno trajno mijenjanje ličnosti učenika, a ističe se i njegova regulativna funkcija. „Učenik treba za relativno kratko vrijeme da usvoji neophodna znanja, vještine i navike, razvija svoje sposobnosti i druga svojstva da bi mogao da uspješno izvršava zadatke koje mu postavlja društvo i koje je sam sebi postavio“¹⁹. Dakle, sam pojam školskog učenja (odnosno njegova sadržina) veoma je širok. Odnosi se kako na učenje kognitivnih sadržaja, tako i na učenje stavova socijalnih i emocionalnih reakcija i drugih vidova i svojstava učenika.

Ovo su istovremeno i ciljevi školskog učenja. Značajno je istaći kada se radi o školskom učenju, da je učenikova djelatnost zadržala niz učenja, a nastavnikova djelatnost – podučavanje. Svakako, u školskom učenju je primarno učenje, uz naravno, nastavnikovu pomoć.

Predmet ovog rada nije dublje razmatranje različitih značenja pojma učenja (školskog učenja) niti je moguće navoditi sva naša razmišljanja i argumente vezane za razrješavanje nekih dilema naznačenih na ovim stranicama.

Ovaj odnos, po mom mišljenju, treba razmatrati preko sljedećih pitanja, polazeći od sadržine (vrste) unutrašnje motivacije u školskom učenju:

- povezanost unutrašnje motivacije sa drugim svojstvima ličnosti;
- odnos između nekih porodičnih faktora i unutrašnje motivacije kod učenika;
- organizacija i proces školskog učenja;
- uticaj unutrašnje motivacije na ishode ili rezultate u školskom učenju i
- značaj podsticanja unutrašnje motivacije za učenje.

Kada se imaju na umu ovi nalazi, kao i oni koji se odnose na unutrašnju motivaciju za učenjem u školskom učenju, tada se može reći da je sljedeći sklop osobina ličnosti značajno povezan sa razvijenom unutrašnjom motivacijom, odnosno da učenike koji pokazuju unutrašnju zainteresovanost za školsko učenje „krase“ sljedeće osobine: razvijena opšta inteligencija, odnosno personalni sklop inteligencije, viši nivo apstraktnog mišljenja, savjesnost, samouvjerenost, povjerenje u druge ljude, odsustvo ljubomore, kooperativnost, skromnost, korektan odnos prema pravilima, prilagođenost; izražena osobina nezavisnosti; veća kreativnost u školskom učenju tj. veći kvalitet znanja; razvijene radno-spoznajne vrijednosti. Ovaj profil ličnosti ispitanika koji imaju razvijenu unutrašnju motivaciju sličan je nalazima nekih drugih istraživača (npr. Kvašćeva i Radovanovića, 1977.).

Kvašćev i Radovanović (1977.) navode sljedeće osobine ličnosti, značajno povezane sa školskim učenjem i to sljedećim redom:

1. kristalizovana inteligencija;
2. veoma snažan super ego, koji se sastoji od sljedećih osobina: savjesnost, nepokolebljivost, ozbiljnost i pridržavanje pravila;
3. veoma snažan ego čiju sadržinu čine emocionalna stabilnost, zrelost i hladnokrvnost;
4. sklonost riziku, hrabrost, neinhibiranost, spontanost;
5. razvijeno povjerenje u sebe, postavljanje velikih zahtjeva samom sebi;
6. strpljivost, praktičnost, tolerantnost, široko razvijena interesovanja;

¹⁸ Pešić Mirjana, Školsko učenje, Beograd, 1973, str. 34.

¹⁹ Pelekčić M., Motivacija i školsko učenje, Svjetlost, Sarajevo, 1978, str. 100.

7. postignuća putem nezavisnosti, zrelost, dominantnost, superiorna intelektualna sposobnost;
8. ekstraverzija;
9. razvijena motivacija postignuća i motiv radoznalosti.

U terminima faktora drugog reda, ličnost koja postiže uspjeh u učenju ima razvijene sljedeće sposobnosti i osobine: sposobnost učenja, ekstraverzija, nezavisnost, dobro integrisana ličnost (ovaj faktor drugog reda opet sadrži: emocionalnu stabilnost, društvenu svjesnost i pažljivost, ostvarivanje dobre kontrole nad sopstvenim emocijama i ponašanjem), stabilnost, nonkonformizam i razvijenu motivaciju za istraživanjem i postignućem.

2. MOTIVACIJA I NASTAVNICI U SISTEMU PROMJENA

Da bi promjene u obrazovanju uspjele, moramo imati adekvatno „široko“ obrazovane nastavnike sa višim životnim standardom, opremljene ustanove, riješeno stambeno pitanje, što sve daje veliki motiv za rad i stvaranje.

2.1. NASTAVNI KADAR (sadašnje stanje)

Nastavni kadar za potrebe osnovnih i srednjih škola u Republici Crnoj Gori školuje se na Filozofskom fakultetu u Nikšiću i na Prirodno-matematičkom fakultetu u Podgorici. Osim nastavnika školovanih na gore navedenim nastavničkim fakultetima, u srednjim stručnim školama nastavu izvode i diplomirani inženjeri, diplomirani pravnici, ekonomisti i ljekari itd., kao i oni školovani na drugim fakultetima.

Budući nastavnici i u osnovnoj i u srednjoj školi, na oba nastavnička fakulteta nastavu prate u trajanju od osam semestara, tj. škola i traje četiri godine. Školovanje vaspitača za rad u predškolskim ustanovama odnedavno traje 6 semestara, odnosno 3 godine.

Na nastavničkim fakultetima u većoj ili manjoj mjeri, zastupljene su pedagoško-metodičke oblasti i predviđena je obrazovna praksa koja je najzastupljenija na odsjeku za razrednu nastavu i iznosi 120 časova (šest sedmica), u toku studija. Problem je, međutim, što u srednjim stručnim školama rade i nastavnici bez ikakvog pedagoško-metodskog obrazovanja. Taj problem se pokušava ispraviti putem uvodno-pedagoških seminara za ove nastavnike koje organizuje Ministarstvo prosvjete i nauke. Drugi problem kada je u pitanju školovanje kadrova je činjenica da se na nastavničkim fakultetima za predmetnu nastavu ne izučavaju sadržaji iz andragogije, kao i to da u Crnoj Gori nema odsjeka za studije andragogije. To praktično znači da se obrazovanjem odraslih bave ljudi koji nemaju adekvatno obrazovanje.

Nedostaci uočeni u inicijalnom obrazovanju nastavnika bili bi: neadekvatna pripremljenost nastavnika da prilično široko stečeno znanje koriste za uspješno prenošenje znanja učenicima, nije izgrađena sposobnost saradnje u rješavanju problema, nije izgrađena sposobnost za timski rad, nastavnik nije osposobljen za istraživanja u pedagoškom radu i sl.

Od ogromnog značaja za svakog nastavnika je da identifikuje put svoje karijere, a što je neposredno povezano za stručnim usavršavanjem i napredovanjem. Usavršavanje nastavnog kadra u Crnoj Gori uređeno je Zakonom o usavršavanju nastavnog i vaspitnog osoblja. Ovaj sistem usavršavanja predviđa:

- polaganje stručnog ispita nastavnika pripravnika i
- usavršavanje nastavnika sa položenim stručnim ispitom (stalno usavršavanje nastavnika).

Nastavnici i vaspitači se usavršavaju preko seminara i savjetovanja. O usavršavanju nastavnika i vaspitača objavljeni su brojni stručni radovi. Navešću karakteristične citate:

„Nastavnik je, pored učenika, osnovni subjekt obrazovnog, odnosno nastavnog procesa. Nastale promjene zahtijevaju i uslovljavaju sve raznovrsnije i složenije njegove uloge i zadatke: nužnost uvođenja inovacija u sistemu obrazovanja nastavnika proizilazi iz promjena koje se dešavaju unutar samog procesa obrazovanja, a prije svega u njegovoj demokratizaciji, što mijenja položaj učenika u tom procesu u smislu jačanja njegove aktivne pozicije.”

U teorijskim radovima iz oblasti usavršavanja u Republici Crnoj Gori postoje i konkretni prijedlozi kao:

Sadržajni sistem napredovanja treba i proširiti i učiniti preciznijim. Kao polaznu ideju u ovom pitanju, navodimo da se u nastavničko profesionalnoj karijeri nađu zvanja: nastavnik–pripravnik (početnik, suplent), nastavnik–mentor, nastavnik–inovator, pedagoški savjetnik i viši pedagoški savjetnik. Pored ovih zvanja nastavnici bi mogli imati i niz drugih zvanja koja bi uticala na napredovanje u struci. To bi mogao da bude nastavnik–istraživač, nastavnik–supervizor ili evaluator i sl. „Nastavnik treba da planski, redovno godišnje prolazi program stručnog usavršavanja, koji se sastoji od sljedećih područja i oblasti:

- pedagoško-psihološka (didaktičko-metodička);
- uža, stručna;
- opšteobrazovna;
- nastavna tehnika i tehnologija;

I pored teorijskih radova o značaju stalnog usavršavanja nastavnika u Crnoj Gori, ova materija, osim u nekoliko slučajeva (npr. projekti: „Aktivno učenje i nastava“ i „Korak po korak“) i obuke koju organizuje Zavod za školstvo još uvijek nije na potrebnom nivou.

2.2. STANJE U DRUGIM ZEMLJAMA

U svim zemljama EU nastavničkoj praksi posvećuje se posebna pažnja. Prisutna su dva modela: praksa tokom studija i praksa na kraju studija. Vrijeme koje je predviđeno za nastavničku praksu različito je određeno od zemlje do zemlje i kreće se od 300 časova u Španiji, godinu dana u Francuskoj, do dvije godine u Škotskoj i Engleskoj, kakav je slučaj i u Njemačkoj.

Na značaj prakse za nastavnike ukazano je i u izvještaju sa konferencije *Politika obrazovanja nastavnika u EU i kvalitet permanentnog učenja* – Portugal, maj 2000. godine.

Navodimo karakterističan primjer:

- skoro svi izvještaji o uspjehu inicijalnog obrazovanja nastavnika naglašavaju konherentnost obrazovne prakse. Čini se da uspjeh obrazovanja nastavnika, uopšte i obrazovne prakse, posebno, u velikoj mjeri zavisi od:
- integracije obrazovne prakse i profesionalnih studija;
- podrške stalnom nadzoru obrazovne prakse od stručno obučenog osoblja, institucija za obrazovanje nastavnika i mentora u školama;
- postoji nekoliko argumenata zašto je u zemljama EU nužno reformisanje cjelokupnog sistema obrazovanja i usavršavanja nastavnog kadra i to:
- obrazovanje i usavršavanje nastavnog kadra mora biti koncipirano kao stalan i doživotan proces koji pruža potporu nastavniku;
- reforma obrazovnih sistema nije moguća bez reforme sistema obrazovanja i usavršavanja nastavnog kadra;

- reforma sistema obrazovanja nastavnog kadra mora biti u tijesnoj vezi sa rezultatima istraživanja koja se sprovode u obrazovnim sistemima.

3. PROMJENE U OBRAZOVANJU

Inicijalno školovanje nastavnika i njihovo stručno usavršavanje potrebno je uskladiti sa promjenama u obrazovanju u Republici Crnoj Gori. Kada je u pitanju inicijalno obrazovanje potrebno je uvesti niz promjena.

3.1. PRIJEDLOG PROMJENA

- medicinsko osoblje koje se priprema za rad u jaslicama (usmjerenje u srednjoj školi) treba da se obrazuje iz pedagoške grupe predmeta, a da se vaspitači koji se pripremaju za rad u jaslicama (stariji jasleni uzrast) više obrazuju iz oblasti njege, zdravstvene zaštite i preventive;
- na katedri za obrazovanje vaspitača stipendijama stimulisati i upis muškog pola;
- uspostaviti tijesnu saradnju između insitucija koje se bave obrazovanjem nastavnika i osnovnih i srednjih škola;
- nastavni plan definisati na osnovu principa profesionalizacije poziva - izbor predmeta treba da odgovara prirodi profesije;
- umjesto statičkih programa treba se orijentisati na dinamički koncept programa nastavno-naučnih disciplina (unositi dopune i izmjene u cilju podizanja kvaliteta programa i njegovog osavremenjavanja);
- školovanje nastavnika za rad u osnovnoj školi mora biti prilagođeno zahtjevu da nastavnici razredne nastave izvode nastavu u I ciklusu (I, II i III razred), u II ciklusu nastavnici razredne nastave i nastavnici predmetne nastave (IV, V i VI razred), a u III ciklusu (VII, VIII i IX razred) nastavnici predmetne nastave;
- školovati što šire profile (od dvije ili tri struke) na nastavničkim fakultetima;
- orijentisati se na aktivno učenje „učenika istraživača“, a pedagoške pojave upoznavati putem malih istraživačkih projekata;
- povećati broj časova obrazovne prakse na najmanje 12 sedmica za nastavnike i 10 sedmica za vaspitače, i na kvalitetniji način je organizovati (student u toku prakse mora uz sebe da ima ili stručno lice sa fakulteta ili stručno lice određeno od strane škole - mentora);
- predvidjeti rješenja kompatibilna sa rješenjima u zemljama EU za studente ne nastavničkih fakulteta koji žele da rade u školi;
- da se u perspektivi otvori postdiplomski studij na odsjeku za diplomirane učitelje;
- na Univerzitetu Crne Gore otvoriti postdiplomske studije iz metodika odgovarajućih predmeta;
- da se organizuje obuka budućim vaspitačima i nastavnicima za timski rad u učionici;
- da se planiraju studijske posjete studenata nastavničkih fakulteta srodnim fakultetima u inostranstvu i omogući im se slušanje nastave kao i polaganje ispita, odnosno uključivanje naših nastavničkih fakulteta u Evropsku profesionalnu mrežu za obrazovanje nastavnika (TNTEE);
- u programe fakulteta koji školuju predmetne nastavnike treba uključiti kurs iz opšte andragogije;
- lica koja su uključena u proces obrazovanja odraslih treba da imaju znanja iz andragoške didaktike, koja će steći kroz organizovanje specijalističkih kurseva i usavršavanje;

- kada je u pitanju usavršavanje nastavnog kadra, osim ranije pomenutih institucija koje će se baviti ovim poslom potrebno je:
- redefinisane zakonske regulative u oblasti usavršavanja i napredovanja nastavnika preciziranjem mogućnosti napredovanja nastavnika i odgovarajućom materijalnom stimulacijom. U tom cilju treba uspostaviti listu kriterijuma na osnovu koje će vaspitačima i nastavnicima biti omogućeno napredovanje. Neki elementi koji bi uticali na napredovanje nastavnika i vaspitača bili bi: prisustvo seminarima, realizacija stečenih znanja u praksi, pisanje stručnih radova, rad sa djecom sa smetnjama u razvoju, učešće u naučno-stručnim skupovima, istraživačkim projektima, specijalizacije i slično;
- profesionalno usavršavanje priznati kao integralnu komponentu radnog opterećenja;
- u okviru zakonom utvrđenog radnog vremena stručno usavršavanje mora naći isti tretman kao redovni nastavni rad;
- redefinisati za nastavnike i izmijeniti formu i sadržaj stručnog ispita;
- opredjeliti redovna sredstva za usavršavanje nastavnog kadra;
- potrebno je obezbjediti stručno usavršavanje kuvara, dijetetičara i nutricionista za rad u vrtićima;
- normu nastavnika ne treba dalje smanjivati, jer smo sa postojećim stanjem zemlja sa najmanjim normama časova za nastavnika (u Sloveniji iznosi 22 časa nedeljno, Finskoj 26 časova).

Biti prisutan – kritika je kao pohvala najdjelotvornija, ako je izreknete lično licem u lice. Ljudi kojima je neprijatno da kritikuju ili da pohvale, vjerovatno će sebi olakšati ako to učine napismeno. Ali, tada, komunikacija postaje distancirana i onemogućava osobi koja prima kritiku ili pohvalu šansu da odreauguje ili razjasni stvar.

Biti osjećajan – ovo treba da bude poziv na empatiju; imajte u vidu uticaj onoga što govorite i način na koji saopštavate osobi koja je povrijeđena. Direktori koji nijesu empatični, svoje mišljenje iskazuju na grub način, kao što je neprimjereno poniženje. Posljedica ovakve kritike je destruktivna; umjesto da omogući priliku za ispravljanje greške ona izaziva emocionalno reagovanje ili ozlojeđenost ili povlačenje i distanciranje.

Sve istaknuto i još mnogo toga govori kakva kompleksna ličnost treba da bude direktor da bi mogao što uspješnije obavljati svoj posao.

3.2. PROMJENE, OTPORI I FAKTORI UPRAVLJANJA PROMJENAMA

„Trenutno stanje po školama u Crnoj Gori je stanje implementacije projektovanih promjena i stanje razmišljanja koliko će takve promjene narušiti ustaljene norme i oblike rada i ponašanja značajnog broja učenika u obrazovnom procesu.

Prekid sa praksom iz prošlosti, kao i novi nastavni planovi i programi, predstavljaju radikalnu promjenu zato što se u vrlo kratkom roku mora izvršiti značajna transformacija forme i suštine nastavnog procesa, racionalizacija školske mreže i racionalizacija radnih mjesta i nastavnog i nenastavnog kadra.

Postavlja se više pitanja koja u sebi imaju sociološku, psihološku i fiziološku dimenziju, a na koje treba dati analitičke odgovore:

- Koje su to pretpostavke koje opravdavaju nužnost promjena i njihovu primjenljivost u vaspitno-obrazovnom sistemu?
- Koje su to komponente od kojih zavisi upravljanje promjenama?
- Otkud toliki otpor uvođenju promjena?

U prvom redu neophodno je postaviti jasnu viziju promjena, jasne teorijske vrijednosti i druge pretpostavke prihvatljive sa aspekta racionalnog i vrijednosnog momenta.

Nije potrebno napraviti radikalno razdvajanje prošlosti i budućnosti, već napraviti fleksibilan projekat promjena koji će svojom fleksibilnošću i evolutivnošću biti prihvatljiv, kako pojedincu, tako kolektivu i društvu u cjelini". (Štjivčić, R., 2005.)

Kada su vizije promjena u pitanju, Ristić D. i saradnici (2004.) u knjizi *Upravljanje promenama* navode: „To je nešto što dolazi iznutra i teško ga je održavati spolja“. Promjene se mogu implementirati, ali se na ove implementacije ne može uticati dekretom, naredbom, pritiskom spolja (kod nas uobičajenom „top-down“ strategijom), one se mogu sprovesti s potrebama pojedinca (ili organizacije) i u skladu sa specifičnostima uslova u kojima se odvijaju.

Pored aspekata fleksibilnosti i evolutivnosti, dalje je potrebno razmotriti i aspekt individualnosti kao najvažniji faktor u procesu promjena i upravljanja promjenama u pravcu analiziranja ličnosti aktera u obrazovanju kao determinirajućih faktora obrazovnog menadžmenta u Crnoj Gori.

Prof. Ristić u istom radu (*Upravljanje promenama*, 2004.), sa aspekta psihologije, kada je u pitanju fleksibilnost i evolutivnost, a sa pozicije individue o promjenama kaže da: „promena mora biti dobrovoljna“ i da je prava ona promjena „koja se realizuje sopstvenom voljom i snagom“. Dalje se navodi „da drugi ne mogu bez vlastite odluke i želje naučiti pojedince kako da se promene, kao i da je za promenu odluka koju će svako za sebe doneti“.

Kod odnosa prema promjenama Ristić navodi: „Prvo dolazi mentalno stvaranje, a za njim materijalno, što znači da, ako se ne sudeluje u mentalnom stvaranju teško će se moći posvetiti materijalnom, kad se stvori osećaj i potreba uključenosti i osećaj vlasništva, stvoriće se predanost i ponos, a iz ponosa se rađa želja za promenom, jer stvarna promena dolazi iznutra i mora se pronaći vlastiti proces usvajanja promena, što znači da ljudi nisu skloni menjanju dok ne shvate zašto bi se trebalo menjati, uspeh je kad ljudi prihvate paradigme, kad odluče da se izmene jer shvataju prednost promene, ne samo zbog njih samih, nego i onih koje predvode“.

Analizirajući suštinu promjena, otpora i faktora upravljanja promjenama isti autor navodi na potrebu zadovoljavanja sljedećih faza implementacije:

- „na promenu se moramo usmeriti, ukinuti praksu, biti joj posvećen;
- o promeni moramo misliti, definisati je, prepoznati je;
- da bi se došlo do promene mora se ukinuti strah;
- sastavni deo promena je i sposobnost samovrednovanja sopstvenog rada;
- neophodno je osmisliti postupak samovrednovanja, koji ne podrazumeva otkrivanje slabosti, već više jačanje mogućnosti upravljanja promenama i poboljšanja kvaliteta života“.²⁰

Novi sistem obrazovanja zagovara interaktivnu komunikaciju na liniji nastavnik-učenik, u kojem nastavnik treba da upravlja nastavom kao menadžer prve linije i da pomaže prilikom usvajanja novih znanja eliminišući direktivni oblik nastavnog časa gdje je nastavnik predstavljao samo izvor i odašiljač informacija, dok su učenici bili pasivni posmatrači, bez prava učešća u kreiranju nastave.

Veliki stepen promjena predviđen reformom obrazovnog sistema u Crnoj Gori, kao i upravljanje istim, zahtijeva u cilju adaptacije aktera u sistemu, dobru organizaciju na bazi obavezne i stalne edukacije nastavnog i rukovodećeg kadra, što je jedini način da se adekvatno odgovori i pripremi prihvatanje promjena i eliminiše strah koji izaziva kod onih

²⁰ Ristić, D.: *Upravljanje promenama*, Novi Sad, 2004.

koje promjene najviše pogađaju svojom restrukturom sistema i poželjnom formom ponašanja aktera koji predstavljaju lidere otpora promjenama.

Znači, naviknutost pojedinaca i grupa na određene forme ponašanja i karakteristične obrasce istih, predstavljaju izvor značajne doze otpora kada su promjene u pitanju.

„Strah pojedinaca ili grupe od nepoznatog, dovoljan je impuls za formiranje negativnog stava prema promjenama i stvaranju problema u upravljanju i organizaciji kolektiva, što imperativno znači da treba usavršavati tehnike mijenjanja stavova i kao takve ih implementirati kroz procese upravljanja promjenama“ (Šljivić, R., 2005.).

4. ZAVRŠNA RAZMATRANJA I ZAKLJUČCI

Motivacija, kako je vide mnogi autori (istraživači) je jedan od glavnih psiholoških pokretača svakog čovjeka.

Motivisani nastavnici, što se može saznati iz feedback-a su ljudi koji primaju informaciju koja je od suštinske važnosti za nastavak njihovog rada.

Originalno značenje feed-back-a u teoriji sistema jeste upoznavanje s podacima o tome na koji način jedan dio sistema funkcionise, pri tome se podrazumijeva da jedan dio ima uticaj na sve ostale u sistemu i da svaki dio koji „skreće“ s glavnog kursa može biti zamijenjen boljim. U školi je svako dio sistema, a feed-back je žila kucavica organizacije.

Prenošenje informacija ljudima daje saznanje da li uspješno obavljaju posao, kako treba da ga usavrše ili potpuno drugačije osmisle.

Kritika direktora – menadžera treba da bude usmjerena na rješavanje problema. U suprotnom čovjek će biti nezadovoljan, demoralisan i nemotivisan.

Kritika može da otvori put ka mogućnostima ili alternativama kojih osoba nije svjesna, ili da joj ukaže na nedostatke na koje treba da obrati pažnju – ali bi trebalo da uključi i prijedloge o rješavanju problema.

LITERATURA

1. Goleman, D.: Emocionalna inteligencija, Geopolitika, Beograd, 2005.
2. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
3. Mek Dugal, V.: Teorijsko shvatanje motivacije, Svjetlost, Sarajevo, 1977.
4. Palekčić, M.: Motivacija nastavnika, Sarajevo, 1978.
5. Ristić, D.: Upravljanje promenama, Cekom books: Fakultet za menadžment, Novi Sad, 2004.
6. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
7. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
8. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
9. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktor menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

MOTIVACIJA I STRUČNI SARADNICI U ŠKOLI

Mentor:

Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:

Vidoje Pavićević

**Gimnazija „Petar I Petrović Njegoš“
Danilovgrad
2007.**

UVOD

*Sresti se sa nekim je početak
Ostati sa nekim je napredak
Zajednički raditi je uspjeh.*

Tema MOTIVACIJA I STRUČNI SARADNICI U ŠKOLI suočava nas sa mnogim pitanjima, a prije svega, sa onim koja se odnose na ostvarivanje ciljeva obrazovne djelatnosti i uslova unapređivanja obrazovnog procesa. Ako počemo od samih aktera obrazovnog procesa, može se govoriti o motivaciji direktora, učenika, nastavnika, stručnih saradnika i roditelja. Iako su njihovi interesi povezani, struktura motivacije svakog od njih je različita, s obzirom na različite položaje i uloge koje oni imaju u obrazovnom procesu.

Osnovni zadatak direktora škole je da organizuje rad u školi, da svi učesnici u tom radu ispunjavaju svoje osnovne obaveze, ciljeve i zadatke, da njihovi odnosi skladno funkcionišu i da je njihov odnos prema okruženju, kao i utisak okruženja (naročito roditelja) povoljan.

Posao direktora škole je jako obiman ali i odgovoran. Iniciranje, planiranje, organizovanje, informisanje, kontrola, vrednovanje, arbitiranje, komuniciranje, integrisanje, praćenje i reprezentovanje su najznačajniji u nizu aktivnosti direktora škole.

Otvorenost škole prema okruženju, česte reforme, loša materijalna nadoknada i mnogi „savremeni“ problemi komplikuju i onako težak posao rukovođenja školom, pa se može postaviti pitanje: šta nas motiviše da prihvatimo posao direktora škole - ovo tim prije što direktori škola plaćaju visoku cijenu svoje savjesnosti, odlučnosti i upornosti, njihovo slobodno vrijeme skoro da i ne postoji, pa se može reći da su direktori škola na neki način i „žrtve“ savremenih kretanja u obrazovanju.

1. MOTIVACIJA

1.1. POJAM I TEORIJSKI PRISTUP

Brojne su koncepcije motivacije, a samim tim i načini kojima se definišu pojmovi iz oblasti motivacije.

U savremenoj psihologiji se pod motivom podrazumijeva:

- objekat u spoljašnjoj sredini koji izaziva izvjesnu akcionu tendenciju u subjektu, ili
- sama ta tendencija shvaćena kao unutrašnji činilac koji pokreće, energizuje, usmjerava, održava i zaustavlja pokrenuto ponašanje jedinke.

Dakle, svaki motivacioni akt sadrži dvije bitne komponente: unutrašnje podsticanje za aktivnost i cilj prema kome je ta aktivnost usmjerena.

Cilj ili nagrada imaju reducirajući ili zadovoljavajući efekat na unutrašnju potrebu, jer smanjuju napetost izazvanu potrebom, tako da posle ostvarivanja cilja ili dobijanja nagrade, taj motiv više ne usmjerava ponašanje ka već postignutom cilju za izvjestan period vremena. Doživljeni unutrašnji podsticaj obično se naziva još i potrebom, tako da se potreba i cilj javljaju kao osnovne komponente motivacionog procesa.

Mnogi psiholozi su se bavili pitanjima motivacije. Svakako najvažnija imena su: Kameron, Kračfild, Olport, Jugliš i mnogi drugi.

Osim osnovnog pojma *motiva* od kojeg potiče riječ motivacija, u raspravama o ovoj temi javljaju se i drugi važni pojmovi:

- *instikti* kao urođeni oblici ponašanja koji su izazvani određenim stimulusima, i koji treba da zadovolje osnovne biološke funkcije organizma;
- *nagoni* – kao podstaknuta stanja organizma, vezana za fiziološke potrebe, koja nesvjesno pokreću organizam na aktivnost;
- *potreba* – kao stanje nestabilnosti ili poremećene ravnoteže u organizmu, koje se pretežno ispoljava u povećanoj ili produženoj aktivnosti i napetosti;
- *satisfakcija* – kao stanje koje nestaje kad je potreba zadovoljena;
- *gratifikacija* – kao subjektivna reakcija na zadovoljenu potrebu;
- *podsticaji* – su objekti i situacije koji izazivaju javljanje motiva tj. podstiču da se motivi aktuelizuju.

Najveći broj psihologa shvatanja o motivaciji svrstavaju u četiri grupe.

1) Kongnitivne teorije

Najstarije shvatanje o čovjeku je shvatanje da je on u suštini racionalno biće. Želje su mu svjesne, a svoje sposobnosti koristi u konstruktivnom procesu. Teorije sežu od antičkih filozofa Platona i Aristotela, preko Tome Akvinskog do Dekarta, Hobsa i Spinoze pa do današnjih Olporta, Volesa i drugih.

2) Hedonističke teorije – teorije koje shvataju čovjeka kao biće koje teži ka zadovoljstvu i izbjegavanju bola. I ovo shvatanje ima daleke korijene od Epikurejaca, preko Bentama do Janga i Mek Klilenda.

3) Instinktivističke teorije – teorije koje tretiraju instikte kao svrhovite, urođene, ka cilju usmjerene tendencije. Početak ove teorije nalazimo kod Darvina, pa preko Vilijamsa Džejmisa, Frojda, Mek Dugala, Hilgarda i drugih. Posebno je interesantan Frojdov zaključak da su instikti nataložene forme spoljne stimulacije, koje su tokom filogeneze oblikovale organizam.

4) Nagonske teorije – koje najčešće uzimaju nagon kao uzrok motivacije i pod nagonom smatraju energiju koja podstiče organizam na akciju. Ova teorija je novijeg datuma i potiče od Vudvorta (Robert Woodworth, 1918.) i za mnoge psihologe je prihvatljivija od instinktivističke.

1.2. MOTIVACIJA I LJUDSKI RESURSI U ŠKOLI

Polazna koncepcija za svaku sveobuhvatniju analizu ličnosti je da je ličnost integrisana, organizovana cjelina. U svakom datom momentu ličnost je motivisana različitim unutrašnjim i spoljašnjim faktorima. Snaga i oblik svakog motiva utiču na način kojim vidimo svijet i na akciju koju preduzimamo.

Motivi se na razne načine udružuju sa ostalim svojstvima ličnosti i zavisno od ostvarenog sklopa, imaju različite posljedice.

Odnos motivacije i emocija je toliko isprepleten, da ih je veoma teško odvojeno razmatrati.

Odnos motivacije i saznavnih procesa je dvojak. S jedne strane, određene forme saznavne aktivnosti (opažanje, simboličko rezonovanje i sl.) predstavljaju klase motiva po sebi, a s druge strane, motivaciona stanja u značajnoj mjeri utiču na odvijanje određenih kongnitivnih procesa.

Posebno je karakterističan i značajan odnos motivacije i opažanja, pamćenja i mišljenja. Opažanje spoljnog svijeta zavisi u najvećoj mjeri od prirode datih draži. Ipak, i „izbor“ draži koje će biti opažene u datom momentu, kao i način na koje će biti protumačene, pod značajnim je uticajem kako motivacije tako i prošlog iskustva.

Motivacija ispoljava značajan uticaj i na to čega ćemo se sjetiti. Lakše se sjećamo prijatnih, nego neprijatnih događaja. Pri tome ne treba zaboraviti da neprijatni događaji najčešće nijesu „zaboravljeni“ već potisnuti u nesvjesno.

Motivacija značajno utiče i na načine korišćenja informacija u simboličkim procesima rješavanja problema i kreativnom mišljenju. Početna motivacija je posebno važna u procesu rješavanja problema. Stvaralačko mišljenje je takođe pod značajnim uticajem motivacije.

Ako postavimo pitanje šta motiviše ljudske resurse u školi, odgovori su različiti i u znatnoj mjeri bi ti odgovori bili individualno zavisni kako od posla resursā, tako i od njih samih.

Primjera radi, na pitanje *što motiviše učenike da bolje i više uče*, odgovor bi bio da je to svakako dobijanje bolje ocjene i postizanje boljeg uspjeha. No, motivacija je i da više znaju, jer su učenici ubijeđeni da će im to znanje pomoći prilikom upisa na fakultet, kao i u budućem životu uopšte.

Na pitanje šta motiviše nastavnika kada se opredjeljuje za nastavnički poziv, svakako najvažniji razlozi bi bili:

- ljubav prema mladima i kontaktima sa njima;
- želja da se pomogne drugima (djeci, omladini, roditeljima);
- specifične pogodnosti nastavničkog poziva (kraće radno vrijeme, veći godišnji odmori, slobodni praznici);
- želja za autoritetom i moći među mladima;
- ubjeđenje da se u tom poslu mogu najbolje dokazati svoje sklonosti i sposobnost, i mnogi drugi.

1.3. KLASIFIKACIJA, SOCIJALIZACIJA I TRANSFORMACIJA MOTIVA (KOD RADNIKA ŠKOLE)

1.3.1. Klasifikacija motiva

Kod psihologa ne postoji saglasnost po kojoj bi se mogla klasifikovati ili napraviti lista motiva.

Danas je prihvatljivija od svih Maslovljeva klasifikacija (MASLOW, A., 1954.) koja ljudske potrebe svrstava u sedam osnovnih grupa.

Fiziološke potrebe

U ove potrebe spadaju: seksualne potrebe, potrebe za spavanjem, materinski motiv, potreba za aktivnošću, potreba za kiseonikom i mnoge druge. Zadovoljenje ovih potreba ima veliki značaj za održavanje organizma, pa i samog života.

Potrebe za sigurnošću

Ove potrebe usmjeravaju organizam na traženje sigurnosti. Posebno se ispoljavaju na dječjem uzrastu, jer odrastao čovjek i kad je nesiguran pokušava da tu svoju nesigurnost prikrije od ostalih. Jedan od razloga bježanja učenika sa časova je i nesigurnost u svoje znanje, pa na taj način učenik to prikriva kako pred nastavnikom, tako i pred drugovima.

Potrebe za pripadanjem i ljubavlju

Ove potrebe čovjek zadovoljava nalazeći svoje mjesto u svijetu u kome živi. Da bi našao svoje mjesto, mora biti prihvaćen od drugih, mora sa drugima uspostaviti harmonične odnose, uspjeti na poslu. Ove potrebe su posebno izražene kod svih učesnika u školi. Primjera radi, dobar direktor mora biti prihvaćen od Nastavničkog vijeća škole, učenika, roditelja, jer samo tako može zadovoljiti ovu grupu potreba.

Potrebe za poštovanjem od strane drugih

Zadovoljenje potreba iz ove grupe ima za posljedicu osjećanje samopouzdanja, vlastite vrijednosti i sposobnosti. Uspjeh u poslu, samostalnost, sloboda, reputacija, prestiž i društveni status su potrebe svake normalne ljudske jedinice. Ove potrebe javljaju se kod svih zaposlenih u školi u manjoj ili većoj mjeri.

Potrebe za samoaktualizacijom

Ispoljavanje ovih potreba veoma varira od čovjeka do čovjeka. Kod nekih je to želja da budu idealni roditelji, kod nekih slavni sportisti, veliki naučnici. Vjerovatno svaki nastavnik želi da bude „idealna“, ali to ne zavisi samo od njegove volje već i od ukupnih sposobnosti.

Kognitivne potrebe

Ovo su potrebe za saznanjem i razumijevanjem. Kod svih normalnih ljudi javlja se želja za novim saznanjima i objašnjenjem nepoznatog. Ove potrebe motivišu učenike da bolje i više uče, da stiču nova saznanja, a posebno su izražena kod nadarenih učenika.

Estetske potrebe

Ove potrebe su čovjekovi podsticaji za svim lijepim. Simetrija, red, jedinstvo, bliskost, sistematičnost itd. su samo mogući oblici kojima se ispoljavaju potrebe ove grupe. Posebno su izražene kod učeničke populacije s obzirom na uzrast, tj. doba života.

1.3.2. Socijalizacija motiva

Način zadovoljenja čovjekovih potreba (kako urađenih, tako i stečenih) pod uticajem je sredine u kojoj čovjek živi. Način na koji jede, vrijeme kada se jede, redosljed jela praktično se ne razlikuje u raznim sredinama. Dakle, socijalna sredina je kreator i modifikator mnogih čovjekovih motiva. Što je vrijedno u čovjekovom životu, što je značajno, što je lijepo, uglavnom određuje sredina u kojoj čovjek živi. Postoji čitav skup takozvanih moralnih pravila koja kontrolišu načine zadovoljenja čovjekovih potreba. U tumačenju ovih motiva posebno mjesto pripada Frojdu čiji su radovi dali značajan doprinos razumijevanju društvenih uticaja na način ispoljavanja i zadovoljenja čovjekovih potreba.

1.3.3. Transformacija motiva

Pošto se razvojem čovjek mijenja i u fizičkom i u intelektualnom smislu, jasno je da se mijenjaju i njegovi motivi. Mijenjanje osnovnih podsticaja aktivnosti od djetinjstva do zrelog doba je tako složen, pa je veliko pitanje da li klase motiva koje djeluju u djetinjstvu predstavljaju iste motive i u zreloj dobi.

Frojd i Olport imaju suprotna gledišta po ovim pitanjima, tj. da je kompromisno rješenje shvatanje da i u zreloj dobi djeluju osnovne potrebe uz novouspostavljene, ali da su njihovo ispoljavanje i načini zadovoljenja pod značajnim uticajem sredine i iskustva.

Među najpoznatije teorije o transformaciji motiva spada Olportova teorija „funkcionalne autonomije“ kao procesa pod kojim podrazumijevamo, svaki stečeni sistem motivacije u kome obuhvaćene tenzije nijesu iste vrste kao prethodne tenzije iz kojih se stečeni sistem razvija.

Olport razlikuje dva nivoa funkcionalne autonomije. Prvi je „perseverativna funkcionalna autonomija“ i zasnovana je na neurološkim mehanizmima, a drugi „samosvjesna funkcionalna autonomija“.

U prvu grupu spadaju potrebe za duvanom, alkoholom i narkoticima, ili recimo kod učenika da uradi zadatak koji niko od njega ne traži, da se riješi ukrštenica itd. Samosvojna funkcionalna autonomija objašnjava višak tkz. zrele forme motivacije. Kao primjer navodimo đaka koji je pod uticajem roditelja upisao gimnaziju, a zatim je zavoli, i kasnije ga ona opredijeli za neku naučnu oblast kojoj će posvetiti čitavi život.

2. STRUČNI SARADNICI U ŠKOLI

2.1. ULOGA I ZADACI STRUČNIH SARADNIKA

Stručni saradnici u školi imaju izuzetno važnu ulogu u vaspitno-obrazovnom procesu škole. Zavisno od vrste škole i broja učenika, stručne službe se formiraju od pedagoga, školskih psihologa, socijalnih radnika, defektologa, bibliotekara i drugih stručnih saradnika, što znači da je to savjetodavna služba koja djeluje na područjima: 1) unapređivanja vaspitno-obrazovnog rada; 2) praćenja i stvaranja povoljnijih uslova za razvoj ličnosti učenika; 3) profesionalne orijentacije učenika; 4) širenju inovacija iz pedagoških i psiholoških disciplina među nastavnicima, učenicima, roditeljima i sl.

U najvećem broju škola u Republici Crnoj Gori pedagozi i psiholozi su najčešći stručni saradnici koji su uključeni u rad stručne službe pa ću iz tog razloga najviše pažnje posvetiti upravo programima, zadacima i ciljevima njihovog rada.

Analizom planova i programa rada psihologa i pedagoga jasno se izdvaja struktura programa rada ove službe odnosno cilj, zadaci i područja rada.

Cilj pedagoško - psihološke službe je unapređenje vaspitno-obrazovnog rada i rješavanje posebnih pedagoških, psiholoških, socijalnih, zdravstvenih, materijalnih i drugih problema učenika u školama, porodici i društvu uopšte.

Zadaci pedagoško-psihološke službe su:

1. učestvovanje u stvaranju programskih, pedagoško-organizacionih i didaktičko-metodičkih uslova za ostvarivanje ciljeva;
2. unapređivanje, osavremenjavanje i racionalizacija obrazovno-vaspitnog rada;
3. učestvovanje u praćenju i vrednovanju ostvarenih rezultata obrazovno - vaspitnog rada;
4. podsticanje i praćenje razvoja učenika (intelektualnog, socijalnog, emocionalnog, moralnog, estetskog, fizičkog i profesionalnog);
5. organizovanje pedagoško-psihološkog obrazovanja nastavnika;
6. ostvarivanje saradnje sa činiocima koji doprinose uspješnom opštem i profesionalnom razvoju učenika (roditeljima, predstavnicima društvene sredine, drugim školama, fakultetima, institutima, zdravstvenim, socijalnim i kulturnim ustanovama, stručnim službama i dr.).

Programsku osnovu za ostvarivanje navedenog cilja i zadataka školskog pedagoga i psihologa čine sadržaji, poslovi i aktivnosti iz sljedećih područja rada:

- planiranje i programiranje rada i vrednovanje ostvarenih rezultata;

- unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada i instruktivni rad sa nastavnicima;
- rad sa učenicima;
- saradnja sa roditeljima;
- istraživanje obrazovno - vaspitne prakse (analitičko - istraživački rad);
- rad u stručnim organima;
- saradnja sa stručnim institucijama, društvenom sredinom i stručno usavršavanje;
- vođenje dokumentacije;
- priprema za rad.

Dakle, karakter njihovog rada je **operativni** (programiranje, organizovanje, praćenje i unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada); **preventivni** (prevencija razvojnih teškoća, nepravilnih uticaja uže i šire društvene sredine, kao i otklanjanje ispoljenih teškoća kod učenika); **savjetodavno-instruktivni** (u radu sa nastavnicima, učenicima i njihovim roditeljima); **analitičko-istraživački** (proučavanje i ispitivanje aktuelnih problema obrazovno-vaspitnog rada, efikasnosti i racionalnosti tog rada, ispitivanje sposobnosti i drugih osobina ličnosti i socijalnih odnosa učenika).

Program je koncipiran iz dva dijela: prvi obuhvata radne zadatke koje ostvaruju oba stručnjaka - pedagog i psiholog, a u drugom dijelu su poslovi koje u većoj mjeri (ili u potpunosti) obavlja pedagog, odnosno psiholog. Ukoliko škola ima samo jednog od dva stručna saradnika, on obavlja zajedničke poslove i one koji odgovaraju njegovoj stručnoj spremi.

Pedagog je više usmjeren na proces vezan za nastavnike - unapređivanje organizacije i metodike rada; usklađivanje zadataka, sadržaja i faktora obrazovno-vaspitnog djelovanja i sl., a psiholog na proces vezan za učenike - prilagođenost zahtjeva i metodologije vaspitno-obrazovnog rada mogućnostima učenika, motivisanje učenika, interakcijski odnosi i sl.

Pedagog i psiholog moraju poznavati i druge programe na kojima se zasniva obrazovno - vaspitni proces u školi u kojoj rade. To podrazumijeva poznavanje planova i programa struke u cjelini, a posebno planova i programa nastave za obrazovne profile za koje škola osposobljava učenike.

Takođe je značajno angažovanje saradnika na formiranju onih oblika vannastavnog rada za koji postoji interesovanje i mogućnosti učenika (istraživanje interesovanja učenika, izbor oblika i organizovanih formi i grupa učenika prema utvrđenim interesovanjima i dr.).

Da bi doprinos školskog pedagoga i psihologa u ostvarivanju ciljeva i zadataka škole bio svrsishodniji, potrebno je da ovi stručni saradnici, pored dobrog poznavanja programa za svoj rad, poznaju i druge programe koji se nalaze u okviru Plana i programa za školu. To je pretpostavka za timski rad, prije svega, za iniciranje primjene pedagoških i psiholoških saznanja i principa u realizaciji sadržaja programa pojedinih oblika obrazovno-vaspitnog rada. Timsko funkcionisanje zahtijeva zajedničke sastanke, uključenje saradnika van škole, sintezu mišljenja, preduzimanje mjera, odnosno određivanje koordinatora koji organizuje timski rad i prati realizaciju dogovorenih mjera. Sve ovo potvrđuje koliko je rad pedagoga i psihologa složen i sveobuhvatan.

2.2. KOMUNIKACIJA I KONFLIKTI SA STRUČNIM SARADNICIMA

Značaj komunikacije u sferi vaspitno - obrazovnog rada proističe iz činjenice da je ona istovremeno i sredstvo i cilj toga rada. Analizirajući područja rada i sve aktivnosti koje stoje pred stručnim saradnicima i za koje je neophodan timski rad, jasno je koliko je važno poznavanje pravila dobre komunikacije i uopšte postizanje dobre međusobne

komunikacije i komunikacije sa svojim saradnicima, od rukovodioca škole, preko učenika, nastavnika, do roditelja iz sredina na čijoj teritoriji škola postoji.

Loša i nedovoljna komunikacija za sobom povlači mnoge konflikte. Vrlo često problem vaspitne zpuštenosti pojedinih učenika izaziva prebacivanje krivice između učenika i nastavnika. Nerijetko roditelji učenika kritikuju i materijalnu opremljenost pojedinih škola, rad pojedinih nastavnika i sl. Dolazi do konfrontacije između učenika, nastavnika, roditelja i prosvjetnih vlasti.

Pedagoško-psihološka služba u školi upravo u takvoj situaciji pokazuje značaj i opravdanost svog postojanja. Pedagog stvara pretpostavke za komuniciranje, uticanje i djelovanje. On praktično realizuje jednu komunikacijsku pedagogiju iza koje su (kao pomoć i uslov) sve ove druge.

Saradnja sa nastavnicima, kao osnovnim nosiocima obrazovno-vaspitnog procesa, jedan je od značajnih zadataka školskog pedagoga i psihologa. Saradnja sa nastavnicima ostvaruje se putem individualnih kontakata ili timskim radom (problemski pristup), a značajni rezultati postižu se aktivnim uključivanjem pedagoga i psihologa u rad stručnih organa, posebno u stručnim aktivima i određenim vijećima, gdje se vrši neposredno planiranje realizacije postavljenih ciljeva i zadataka pojedinih oblika obrazovno-vaspitnog rada (informacije, analize, instrukcije, predavanja, saradnje: na osnovu potrebe i zahtjeva samog nastavnika, na osnovu zapažanja i prijedloga pedagoga, na osnovu zahtjeva direktora, roditelja, učenika).

U situaciji rješavanja određenih problema i situacija u kojima su učenici glavni akteri, vrlo je važno dobro poznavanje ličnosti učenika. To svakako pomaže u ostvarivanju bolje komunikacije u odnosu pedagog-učenik, učenik-nastavnik, učenik-roditelj ali i roditelj-nastavnik.

Za upoznavanje ličnosti učenika, pedagog i psiholog koriste više izvora informacija: iskaze roditelja, zapažanja nastavnika, podatke koje daje ljekar i koriste različite metode da bi bolje upoznali individualne karakteristike učenika.

Polazeći od uloge porodice u podsticanju i usmjeravanju dječjeg razvoja, obaveza je školskog pedagoga i psihologa da sa roditeljima učenika uspostavlja češće i sadržajnije kontakte, naročito sa onima čija djeca imaju probleme u učenju, ponašanju i razvoju ili se odlikuju opštom i posebnom vrstom obdarenosti.

Da bi se obezbijedio jedinstveni uticaj škole i porodice na razvoj učenika, značajna je uloga školskog pedagoga i psihologa u organizovanju pedagoško-psihološkog obrazovanja roditelja. On se, prije svega, sastoji u organizovanju predavanja, razgovora, diskusija i savjetovanja o različitim pitanjima iz razvojne i pedagoške psihologije, mentalne higijene, profesionalne orijentacije i drugih oblasti. Pedagoško-psihološka služba pažnju svoje djelatnosti gotovo podjednako usmjerava na učenike, roditelje i nastavnike.

Nažalost, događa se da pedagog i psiholog veći dio vremena provode u kancelariji i slabo komuniciraju sa nastavnim kolektivom, pa odaju utisak bavljenja administrativnim poslovima. Tada se dešava da ih nastavnici doživljavaju kao administrativne radnike.

Nerijetko se događa da nastavnici misle da se oni bave samo učenicima koji su „problemni“ i onda takve učenike odmah šalju kod pedagoško-psihološke službe i tako od njih prave „babarogu“.

U nekim slučajevima pedagoško – psihološka služba vrši nadzorničke funkcije, pa samim tim gubi povjerenje kolektiva i udaljuje se od svoje osnovne funkcije. No, mislim da je takvih malo, posebno što su tačno utvrđene programske osnove rada i konkretizovani zadaci koje obavlja ova služba.

Mnogo češće se događa da pedagog i psiholog zaista savjesno obavljaju svoje poslove i zadatke, poznaju svoj posao, ali ne mogu u potpunosti da se dokažu, jer potpuno ostvarenje i izražajnost ovih stručnjaka zavisi od rukovodioca, odnosno direktora škola.

Vrlo je važno da direktori imaju senzibiliteta i prepoznaju pravu ulogu koju ova služba ima u podizanju kvaliteta i kreativnosti vaspitno-obrazovnog rada u školi, podstiču ga i time pridaju značaj postojanju i radu ove službe.

Direktor dobija stručno lice sa kojim najneposrednije saraduje, nastavnici nekoga sa kim mogu razjasniti tekuće probleme i ko će ih podstaći, savjetovati, pa i kontrolisati, a učenici dragu i osobu od povjerenja sa kojom mogu porazgovarati o đачkim mukama i o najintimnijim problemima.

Pedagozi i psiholozi u školama vrlo često su realizatori, a nerijetko i autori projekata koji tretiraju aktuelne probleme među mladima (PREVENCIJA BOLESTI ZAVISNOSTI; KAKO DA LAKŠE UČIM; RJEŠENJE PROBLEMA BEZ KONFLIKATA I SL.) a koji su od strane učenika i nastavnika dobro prihvaćeni, pa samim tim potcrtavaju važnost, potrebu i značaj ove službe.

Očigledan je zaključak da pedagoško-psihološka služba zaista treba da dobije (da se sama izbori) mjesto koje joj pripada, ona treba da se nametne kvalitetom svog rada, inicijativom i svakako dobrom komunikacijom i odgovornošću prema svim segmentima života i rada škole...

2.3. ODGOVORNOST STRUČNIH SARADNIKA

*Samo onaj ko može osjetiti put
do duše djeteta smije da ih odgaja.
Frejd*

Sa procesom reforme, koja je aktuelna u školama u Republici Crnoj Gori, sve veći akcenat se stavlja upravo na rad i veću ulogu prosvjetno-pedagoške službe. Pedagozi i psiholozi treba da budu vrlo važni činioци u afirmaciji demokratske i pozitivne klime u školi u kojoj će svestranu stručnu pomoć pružati kako nastavnicima, učenicima, roditeljima tako i organizatorima, odnosno rukovodiocima škola. Primjena novih nastavnih metoda, otvorenost prema lokalnoj i široj društvenoj zajednici, sve veća uključenost roditelja u život škole, promijenjena uloga nastavnika u reformisanoj školi (nastavnik je više partner u vaspitno-obrazovnom procesu nego predavač), novi izborni sadržaji, zahtijevaju sve veću i stručniju angažovanost upravo pedagoško-psihološke službe. Svakako da sve zahtjevniji zadaci koji su pred ovom službom podrazumijevaju i potrebu za odgovarajućim uslovima za rad (odgovarajuće prostorije, opremu i uopšte sredstva za rad), za stalnim stručnim usavršavanjem pedagoga i psihologa i stvaranje službe koja bi pratila i vrednovala rad ovih stručnjaka, kao i potrebu za preciznijim regulisanjem statusa školskih pedagoga i psihologa u školama kroz zakonske odredbe.

Pedagozi i psiholozi odgovorni su za poštovanje zakonski predviđenih normi i svoj rad treba da rasporede u okviru četrdesetočasovne radne nedjelje, a u okviru onog što je predviđeno njihovim godišnjim i dnevnim rasporedom rada.

ZAKLJUČAK

Izuzetno složena i specifična uloga stručnih saradnika u školama sve više dobija na svojoj važnosti. To svakako prepoznaju i autori i nosioci reformskih procesa u našem obrazovanju.

Za menadžere, rukovodioce ustanova i preduzeća veoma je značajno pronaći odgovor na pitanje - *Šta je to što pokreće ljudsku aktivnost?*

Oni vrlo dobro znaju da sposobnost zaposlenih da ostvaruju rezultate zavisi od njihovog obrazovanja i obuke, uslova u kojima rade, ali i da sve to neće vrijedjeti ako ljudi

nijesu motivisani za rad. Rukovodioci - menadžeri koji prepoznaju važnost kvaliteta rada stručnih saradnika i potrebu za dobrom saradnjom svakako promišljaju i o njihovoj motivisanosti za rad. Svakako da postojanje pozitivnih odnosa između pretpostavljenih i kolega, zanimljivost posla i odgovarajući nivo odgovornosti, mogućnost za učenje - usavršavanje i razvoj, sigurnost posla i jasna očekivanja doprinose da motivacija radnika, pa i stručnih saradnika bude što veća (naravno uz uslov da su i neke osnovne egzistencijalne potrebe zadovoljene). Adekvatno za rad motivisani stručni saradnici imaju i sve veću potrebu i želju da se nametnu svojom stručnošću, inventivnošću, inicijativnošću, kvalitetom svog rada kako bi u punom smislu riječi bili okosnica i oslonac u timskom radu, kako rukovodiocima vaspitno - obrazovnog rada u školi, tako i svim ostalim učesnicima u procesu obrazovanja.

LITERATURA

1. Čizmić, S. i saradnici: Psihologija i menadžment, Institut za psihologiju, Beograd, 1995.
2. Hrnjica, S.: Opšta psihologija sa psihologijom ličnosti, Naučna knjiga, Beograd, 1979.
3. Jošio Kondo: Motivacija, kreativnost i kontrola kvaliteta - Japanska perspektiva FCPD, Beograd, 1997.
4. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
5. Maslow, A. H.: Motivacija ličnosti, Nolit, Beograd, 1982.
6. Maslow, A. H.: Teorija ljudske motivacije, Panorama, Zagreb, 1976.
7. Mitić, V.: Psihološki činioci prihvatanja inovacija u nastavi, Novi Sad, 1999.
8. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
9. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
10. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktor menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

UPRAVLJANJE PROMJENAMA U ŠKOLI

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Mladen Čalasan

**Srednja mješovita škola, Plužine
Plužine
2007.**

UVOD

Obrazovanje, kao svojevrsna čovjekova djelatnost, istorijski je značilo pripremu čovjeka za život, za snalaženje u klupku društvenih protivriječnosti i problema koje je društveni razvitak nametao.

Svojom organizacijom, ciljevima, zadacima i progresivnom funkcijom, obrazovanje je predstavljalo presudan faktor razvoja društva i čovjeka i u osnovi je dijelilo sudbinu ukupnih društvenih kretanja i razvoj društvenih odnosa, jer mu je društvo određivalo ciljeve, karakter i sadržaj.

Kao i u svakom segmentu društvenih kretanja i u obrazovanju su se dešavala i dešavaju progresivna i konzervativna kretanja i pogledi na njegov sadržaj i društvenu funkciju. Nekada se na obrazovanje gledalo isključivo kao na pripremu čovjeka na život koja se funkcionalno ostvaruje i mora biti koncentrisana u mladosti.

Neophodnost promjena nametala je naučno-tehnička revolucija, posebno od druge polovine XX vijeka. Ona je postala jedno od primarnih obilježja razvitka u svijetu, prvenstveno u visoko razvijenim zemljama. Tačnije, naučno-tehnička, tehnološka revolucija i visoke tehnologije postale su proces najdubljih i najozbiljnijih promjena u strukturi funkcionisanja proizvodnih snaga, kako u domenu tehničkih tako i ljudskih potencijala. To je naravno imalo i direktan odraz na obrazovanje. Podizanje čovjekovih obrazovnih i intelektualnih sposobnosti, izgradnja predškolskog, osnovnog, srednjeg, višeg i visokog obrazovanja i nauke kao pokretačke snage društvenog razvitka, pretpostavke su oslobađanja čovjeka potčinjenosti materijalnoj proizvodnji. Iako je naučno - tehnička revolucija bila, prije svega, revolucija u sredstvima za proizvodnju, ona je istovremeno bila i najsnažniji izazov rasta i intenziviranja obrazovanja i korišćenja čovjekovih intelektualnih mogućnosti.

Smisao nove razvojne strategije je poboljšanje uslova za rad, usavršavanje i osposobljavanje nastavnog kadra za savremenije oblike i metode rada, inoviranje nastavnih planova i programa, uvođenje sistema kvaliteta u nastavni proces, kao i izrada nove zakonske regulative.

Promjene u obrazovanju proizilaze iz neophodnosti ulaska u novo informatičko društvo, poštovanja ljudskih prava, prava na obrazovanje, procesa demokratizacije društva, sistema jednakih mogućnosti, uspostavljanja pravne države i nastojanja da se u obrazovni proces uvede evropska dimenzija obrazovanja.

Sve je ovo nužno na sadašnjem stepenu razvitka u svijetu ukoliko se želi ući u integraciju sa razvijenim svijetom. Uslov za to je obrazovanje jer ono ima veliku i višedimenzionalnu ulogu u društvu i što se mora polaziti od smjernica razvoja obrazovanja koje upražnjava Evropska Unija. Ta evropska dimenzija obrazovanja podrazumijeva nekoliko stožernih osnova na kojima treba da počiva obrazovanje, a to su: *učenje za znanje, učenje za rad, učenje za zajednički život, učenje za postojanje.*

Reforma koja se sprovodi u Crnoj Gori mora da bude transparentna i da počiva na principima postupnosti uvođenja promjena, trajnosti znanja i vještina, fleksibilnosti, kompatibilnosti, principima decentralizacije, sistema kvaliteta, mogućnosti slobodnog izbora, podsticanja darovitosti, permanentnosti učenja i depolitizacije.

Ovaj crnogorski koncept obrazovanja, sveobuhvatan za sve nivoe obrazovanja - predškolsko, osnovno, srednje, univerzitetsko, nosi u sebi evropsku dimenziju, a to znači da se uklapa u dostignuća koja su u primjeni u državama Evropske Unije, kao razvijenom dijelu savremenog svijeta. Pri tome se naravno ne podrazumijeva slijepo prenošenje tih dostignuća, nego moguće prilagođavanje našim uslovima i mogućnostima, zadržavajući vrijednosti koje su izdržale istorijsku probu vremena i koje afirmišu naše autentične vrijednosti i dostignuća.

1. PROMJENE U OBRAZOVNOM SISTEMU

Danas, u savremenom svijetu, sistem obrazovanja čini jednu od ključnih poluga razvoja društva. Potreba za usvajanjem novih znanja, odnosno potreba za njihovom brzom difuzijom, definiše promjenu sistema obrazovanja kao planetarni zadatak. Savremeno društvo odlikuje preduzetništvo, u kome su inovacije normalne, stabilne i kontinuirane pojave, pa shodno tome znanje postaje osnovni resurs razvoja svakog društva.

Pošto se Crna Gora nalazi u periodu sveukupne tranzicije, osnovni zadatak je bio transformacija dosadašnjeg tradicionalnog sistema obrazovanja.

Taj novi sistem obrazovanja morao je biti u skladu sa strateškim razvojnim opredjeljenjima i ciljevima reformi u Crnoj Gori na izgradnji demokratskog, ekonomski prosperitetnog i otvorenog društva, zasnovanog na vladavini prava, skladnoj međuetničkoj koegzistenciji, razumijevanju i toleranciji.

Ciljevi promjena obrazovanja imaju dva nivoa - nivo društvenih ciljeva i nivo obrazovnih ciljeva, čije ostvarenje zahtijeva obezbjeđenje određenih strategijskih pretpostavki.

Navedeni ciljevi su polazna osnova i orijentacija za definisanje osnovnih principa na kojima treba da počiva novi obrazovni sistem u Crnoj Gori.

Ti principi su: decentralizacija sistema, jednake mogućnosti, izbor u skladu sa individualnim mogućnostima, uvođenje evropskih standarda, primjena sistema kvaliteta, razvoj ljudskih resursa, permanentno obrazovanje, fleksibilnost, prohodnost (vertikalna i horizontalna povezanost sistema), usklađenost programa sa nivoom obrazovanja, interkulturalizacija, postupnost uvođenja promjena...

Tako su promjene u obrazovanju izvršene na svim nivoima u Crnoj Gori, u predškolskim ustanovama, osnovnom obrazovanju, srednjem obrazovanju - u gimnaziji i stručnim školama i promjene na Univerzitetu.

1.1. PROMJENE U PREDŠKOLSKIM USTANOVAMA

Cilj predškolskog vaspitanja i obrazovanja je da doprinese razvoju djeteta predškolskog uzrasta, tako što će mu pružiti uslove i podsticaje da razvije svoje sposobnosti i svojstva ličnosti, da proširuje iskustva i izgrađuje saznanja o sebi, o svome okruženju i drugim ljudima u svijetu.

Potrebno je omogućiti razvoj različitih programa u skladu sa ciljevima predškolskog vaspitanja i time poboljšati kvalitet vaspitno-obrazovnog rada jer je dosadašnji programski okvir bio krajnje didaktiziran i nije omogućavao djeci i roditeljima izbor. Vaspitno-obrazovni programi moraju uvažavati karakteristike razvoja djeteta određenog uzrasta, pa je zato bilo potrebno da se na osnovu opšte programske koncepcije razviju posebni i specijalizovani programi.

Posebnim razvojnim programom utvrđuju se oblici i sadržaji vaspitno-obrazovnog rada za djecu u razvojnim grupama, odnosno za djecu koja imaju teže smetnje u psihofizičkom razvoju.

Specijalizovanim programom treba da se utvrđuju sadržaji vaspitno-obrazovnog rada iz muzičke, baletske, likovne umjetnosti, ritmike, sporta i rekreacije, lutkarstva, stranih jezika i drugih oblasti koje su u funkciji zadovoljavanja posebnih interesovanja djece, njihovih roditelja, odnosno staratelja.

Poseban akcenat je stavljen na program za romsku djecu. Romskoj djeci kompenzacionim programima, stručnim angažovanjem i materijalnim ulaganjima posvećena je posebna pažnja.

1.2. PROMJENE U OSNOVNOM OBRAZOVANJU

Osnovno obrazovanje je podijeljeno u 3 ciklusa, od kojih svaki traje po 3 godine. Prelasci između obrazovnih ciklusa su približno usklađeni sa prelazima između razvojnih stupnjeva djeteta. Osim toga, za svaki ciklus moguće je odrediti globalno razvojne i vaspitno-obrazovne ciljeve, postavljene kao standarde znanja koji bi odgovarali standardima razvijenih evropskih zemalja. Na ovaj način su uvažene individualne razlike u brzini i načinu razvoja djeteta. Nastavu u prvom ciklusu izvodi jedan nastavnik razredne nastave iz svih predmeta, dok u I razredu (uzrast oko 6 godina) po pravilu uz njega nastavu izvodi i vaspitač sa pola radnog vremena. U drugom ciklusu postepeno se u rad sa učenicima uključuju predmetni nastavnici (u IV razredu za nastavu stranog jezika, a u V razredu takođe za nastavu stranog jezika, a može biti organizovana i iz likovne i muzičke kulture i fizičkog vaspitanja). Konačno, u VI razredu, nastava se organizuje po nastavno-vaspitnim oblastima, to jest, ona je grupno-predmetna i nastavu izvode predmetni nastavnici i nastavnici razredne nastave. U trećem ciklusu (VII, VIII i IX razred) nastavu izvode predmetni nastavnici.

1.3. PROMJENE U SREDNJEM OBRAZOVANJU

Promjene u srednjem obrazovanju u Crnoj Gori mogu se posmatrati kao promjene u gimnaziji i promjene u stručnim školama.

1.3.1. Promjene u gimnaziji

Novi koncept gimnazije pošao je od naše tradicije, potreba, uslova, kao i međunarodnih standarda u oblasti obrazovanja. Koncept štiti opšteobrazovni karakter gimnazije, a sistemom izbornih predmeta omogućava se učenicima da izučavaju oblasti prema sopstvenim sklonostima i interesovanjima, a nerijetko se mora voditi računa o prostornim i kadrovskim uslovima škole.

Poseban značaj je dat maturskom ispitu koji je znatno napredniji od sadašnjeg i koji omogućava upis na Univerzitet bez dodatnih prijemnih ispita. Takva matura sa elementima eksternosti obezbijediće poštovanje međunarodnih standarda u obrazovanju i omogućiti upis našim učenicima i na univerzitetu i van naše zemlje.

Gimnazija je opšteobrazovna srednja škola čiji je cilj priprema mladih ljudi za više i visokoškolsko obrazovanje, kao i kulturni razvoj mladih ljudi i vaspitanje u duhu opšehumanističkog progressa.

U ciljeve gimnazijskog programa spada:

- sticanje opštih i posebnih znanja, vještina, sposobnosti i navika zasnovanih na dostignućima nauke, tehnike, kulture i umjetnosti radi nastavljanja daljeg školovanja,
- postizanje međunarodno uporedivog nivoa znanja,
- razvijanje sposobnosti kritičkog mišljenja i prosuđivanja,
- razvijanje sposobnosti komunikacije,
- razvijanje odgovornosti prema sebi, drugim ljudima, prirodnoj i društvenoj sredini,
- razvijanje sposobnosti za život u pluralističkom i demokratskom društvu,
- podsticanje razumijevanja, tolerancije i solidarnosti među svim ljudima.

Pored opštih principa na kojima počiva ukupno obrazovanje u našoj Republici, za gimnaziju postoje i posebni principi...

1.3.2. Promjene u stručnim školama

Stručno obrazovanje u Crnoj Gori, promjenama je definisano kao:

- niže stručno obrazovanje (u trajanju od 2 godine),
- srednje stručno obrazovanje (u trajanju od 3 ili 4 godine),
- više stručno obrazovanje (u trajanju od 2 godine kao nastavak srednjeg stručnog obrazovanja).

Srednje stručne škole u dvogodišnjem, trogodišnjem i četvorogodišnjem trajanju osposobljavaju učenike za obavljanje stručnih poslova različitih nivoa složenosti. Tako, niže stručne škole u dvogodišnjem trajanju osposobljavaju učenike za različita manje složena zanimanja i završavaju se polaganjem praktičnog ispita. Nakon završenog školovanja učenici stiču mogućnost zaposlenja u struci ili proširivanja znanja u trogodišnjoj stručnoj školi. Srednje stručne škole u trogodišnjem trajanju omogućavaju školovanje za srednje složene poslove i nakon završetka školovanja učenici su obavezni da polažu završni ispit, čime stiču mogućnost zaposlenja u struci ili mogu da prošire stručno obrazovanje na četvorogodišnjem nivou. Srednje stručne škole u četvorogodišnjem trajanju organizuju se za različita područja rada. Na kraju četvorogodišnjeg školovanja učenici polažu stručni ispit, čime stiču mogućnost upisa na srodnu instituciju višeg obrazovanja. A ukoliko učenik želi nastaviti obrazovanje na Univerzitetu, predloženo je da Univerzitet odredi obavezni dodatni ispit iz jednog stručnog predmeta koji će zadovoljiti standarde maturalnog ispita.

Pored opštih principa na kojima se zasniva sistem obrazovanja, za srednje stručno obrazovanje uvedeni su i posebni principi...

Tako se decentralizacijom u području stručnog obrazovanja i uključivanjem socijalnih partnera (Privredna komora - predstavnik poslodavaca i Sindikat - predstavnik zaposlenih) stvaraju povoljni uslovi da se stručno obrazovanje usmjeri ka sve zahtjevnijem tržištu rada koje ima internacionalni karakter.

1.4. PROMJENE NA UNIVERZITETU

Upisivanjem na neki od fakulteta Univerziteta, ulazi se u jedan sasvim novi prostor koji karakterišu sloboda, duhovno bogatstvo, obrazovanje i nova znanja. To su elementi koji definišu kategoriju koja se zove kvalitet, bez koje nema napretka nijednog društva. U taj prostor se unosi mladost i energija, tako da on ostaje vječno mlad i energičan sa jedne strane, a sa druge strane Univerzitet će postati dio te mladosti.

Promjene, odnosno temeljne reforme na Univerzitetu započete su školske 2004/05 godine u skladu sa principima Bolonjske deklaracije i one će omogućiti da se studira kao širom Evrope.

Reformom nastavnog procesa, naš Univerzitet je obezbijedio mogućnost da i prosječni studenti, kao i najbolji, okončaju studije u predviđenom roku. Uz reformu nastavnog procesa započela je i reforma organizacije i funkcionisanja svih ostalih segmenata Univerziteta u skladu sa načelima Bolonjske deklaracije, što će ga učiniti sastavnim dijelom evropskog obrazovnog sistema.

2. UPRAVLJANJE

Pojam upravljanja nemoguće je razgraničiti od pojma rukovođenja. Polazeći od toga da je svaka škola racionalna organizacija za koju je društvo i te kako posebno zainteresovano, onda su i funkcije upravljanja i rukovođenja vrlo važne. Ako školu shvatimo kao socijalnu organizaciju, onda nas zanima ona i u njoj čovjek sa svim ljudskim problemima.

Zato upravljanje i rukovođenje zavisi od karaktera i suštine društvenog sistema u kome škola bitiše.

Ipak, treba znati da se u funkciji upravljanja i rukovođenja nailazi na mnogobrojne teškoće. Tako, prema P. Drucker-u, funkcija rukovođenja obuhvata rukovođenje ustanovom, rukovođenje rukovodiocima i rukovođenje izvršiocima i radom. Prema njemu, donošenje jedne odluke prolazi kroz pet faza, u kojima glavnu ulogu ima rukovodilac koji je dužan:

- da odredi definiciju problema,
- da uradi analizu problema,
- da razradi različita rješenja,
- da ima orijentaciju o sadržini odluke o najboljem rješenju,
- da preduzme odgovarajuće mjere za sprovođenje takve odluke.

A prema mišljenju A. Jaeger-a, funkcija upravljanja i rukovođenja obuhvata:

- osiguravanje jedinstva akcije,
- osiguravanje jedinstva koordinacije,
- udovoljavanje unutrašnjim i spoljašnjim obavezama,
- osiguravanje kontrole i organizovanosti djelovanja.

Prema njemu rukovodilac odgovara dvostruko:

- prema državnim organima i prema široj društvenoj zajednici,
- prema organima unutar škole i unutrašnjoj organizaciji škole.

Često se funkcija upravljanja i rukovođenja određuje kao stvaranje uslova za rad organa upravljanja, pa se u tom smislu funkcija rukovođenja stavlja u funkciju upravljanja i to bilo da je riječ o stvaranju uslova za rad organa upravljanja (priprema), bilo da je riječ o sprovođenju odluka upravljanja (postupak).

Rukovođenje se često shvata i kao veza između upravljanja i sprovođenja odluka. Rukovoditi znači osigurati jedinstvo u ostvarivanju postavljenog cilja organizacije. Na putu od donošenja odluke pa do njenog sprovođenja potrebno je obaviti odgovoran i stručan posao - pretvoriti odluku u specijalne radne zadatke i osigurati njihovo sprovođenje. Znači, funkcija rukovođenja nalazi se između funkcije upravljanja i funkcije sprovođenja i ona osigurava uslove za uspješnost i odlučivanja i sprovođenja. Prema tome, rukovođenje je važan stručni posao povjeren stručnoj ekipi na čelu sa direktorom škole.

Ne tako davno težište svih traženja i briga je bilo usmjereno na način rada, dok je danas osnovna briga u organizaciji upravljanje i rukovođenje. Upravljanje i rukovođenje treba da se mijenja u svim društvenim sistemima, odnosno u svim organizacijama zavisno od društveno-ekonomskog, političkog, kulturnog i obrazovnog sistema. Treba nastojati da se odluke organa upravljanja pretvore u radne zadatke koje će obaviti svaki radnik, zavisno od položaja koji zauzima u školi kao posebnoj organizaciji. Često se ističe, uopšte, a i u funkcionisanju škole kao posebne organizacije, kako je vrlo lako zbog nemogućnosti valjanog razgraničavanja funkcija rukovođenja i upravljanja, da se rukovođenje pretvori u

upravljanje, u vlast nad ljudima, u naređivanje, sprovođenje posebne volje i samovolje, kao i negiranje osnovnih ljudskih prava i sloboda.

Zato škola kao organizacija od posebnog društvenog interesa, nužno zahtijeva naučno izučavanje problema upravljanja i rukovođenja. Pri ovome treba istaći da je za funkcionisanje škole, gdje je rukovodna funkcija daleko prisutnija od funkcije upravljanja, veoma važno da rukovodilac škole ne predstavlja samo psihološki centralnu ličnost u školi, već da on to stvarno i jeste. Smatra se da direktor ima dominantnu funkciju u upravljanju školom, prije svega zbog karaktera i specifičnosti društvenog zadatka koji škola ostvaruje. Direktor u školi je prije svega čuvar interesa ne samo države već i šire društvene zajednice i sa ovom djelatnošću on ima vidan uticaj na položaj svih drugih organa upravljanja u školi. Često se smatra da je direktor jedina spoljna veza škole sa svijetom. Direktor kao ličnost objedinjuje opšte i stručno upravljanje školom. Treba znati da u uspostavljanju odnosa među organima koji upravljaju različitim poslovima škole posebno i značajno mjesto ima direktor škole. Pored ostalog, on ima i zadatak da stvara uslove za rad organa upravljanja, ali i da se brine za izvršavanje odluka organa upravljanja. Položaj direktora objedinjuje u sebi upravljačku, rukovodilačku i izvršnu funkciju u školi, čime ujedno osigurava i racionalnost funkcionisanja škole. Takođe, direktor kao rukovodilac poslovanja škole, ovlašćen je da osigura uslove za nesmetan rad škole kao cjeline. Tako on svojim položajem u školi nužno uspostavlja horizontalne veze među organima upravljanja školom, ali i omogućava sinhronizovano djelovanje svakog dijela upravljanja, pa se na ovaj način omogućava informisanje organa upravljanja.

Zato direktor jedne škole mora da bude čestita i moralna ličnost. To mora da bude ličnost koja će biti prihvaćena od strane kolektiva, kojoj će kolektiv vjerovati, i koju će kolektiv pratiti kako u uspjesima tako i u nevoljama.

Zato se danas u teoriji i praksi ističe da direktor prije prihvatanja dužnosti treba da razmisli o određenim problemima kao:

1. da mora moći i znati više od ostalih članova kolektiva;
2. da mora biti pozitivan uzor drugima kako se izvršavaju sopstvene dužnosti;
3. da mora uspješno koordinirati ali i unaprijeđivati i inspirisati rad drugih;
4. da zna realno da planira i programira ukupan život i rad škole, a ne da planiranje predstavlja samo spisak ugodnih i lijepih želja;
5. da bude jednak među ostalima, i da pri tome uvijek bude dovoljno hrabar da na sebe preuzme najveći dio odgovornosti za sve eventualne promašaje u radu škole, pa čak i onda kada ih i neko drugi čini; on pri tome mora da bude zaštitnik svih ostalih, ali i zaštitnik škole kao vaspitno-obrazovne cjeline;
6. da poštuje svoje saradnike i da uspjeh nesebično dijeli sa njima, a da pri tome stalno ističe njihov doprinos u tom poslu i da što manje ističe sebe i svoje zasluge, što je inače do danas vrlo prisutan manir kod određenih direktora škola.

Ono što je najbitnije i što često zaboravljamo u svakodnevnoj praksi, direktor mora da bude moralna ličnost, čovjek od ugleda i povjerenja, čovjek koji je sposoban ali i čovjek koji već predstavlja afirmisanu stručnu ličnost. Pri svemu ovome treba znati da se ugled i povjerenje stiču radom.

2.1. FUNKCIJE UPRAVLJANJA

Pošto je upravljanje veoma složen i kompleksan proces, za njegovo uspješno organizovanje i sprovođenje veoma su bitne funkcije upravljanja koje ćemo nabrojati ovdje.

Planiranje je početna primarna funkcija upravljanja. Kao funkcija, planiranje obuhvata:

- utvrđivanje ciljeva u obrazovanju,
- dijagnozu postojećeg stanja,
- utvrđivanje pravaca akcije,
- određivanje potreba za predviđanjem,
- određivanje tehnika predviđanja i metoda primjene plana.

Organizovanje, kao funkcija upravljanja, podrazumijeva:

- optimalnu kombinaciju ljudskih i fizičkih resursa,
- formiranje organizacione strukture škole,
- podjelu rada, grupisanje i povezivanje akcije škole,
- utvrđivanje ovlašćenja i odgovornosti,
- funkcionisanje komunikacionih kanala na svim nivoima.

Rukovođenje, kao funkcija upravljanja, predstavlja:

- usmjeravanje i koordinaciju kadrova,
- raspoređivanje zaduženja,
- određivanje načina obavljanja poslova,
- motivisanje zaposlenih u školi,
- regulisanje odnosa između pretpostavljenih i zaposlenih u školi na bazi dvosmjerne komunikacije.

Kadrovanje, kao funkcija upravljanja, objedinjuje i oživotvoruje sve ostale faze jer:

- planiranje bez kadrova daje samo planove, a
- organizovanje bez kadrova daje samo strukturu.

Kadrovanje obuhvata:

- utvrđivanje potreba za kadrovima,
- pronalaženje, odabiranje i prijem kadrova,
- obuku kadrova,
- napredovanje i razvoj kadrova,
- praćenje i ocjenu (evaluaciju) rada.

Kontrola, kao funkcija upravljanja, predstavlja paralelu između ciljeva i dometa. Ako planiranje predstavlja početnu (ulaznu) fazu upravljanja, kontrola predstavlja krajnju (izlaznu) fazu.

PLANIRANJE → UPRAVLJANJE → KONTROLA

Kontrola ukazuje na potrebu preduzimanja mjera, uspostavljanje standarda, kao i na monitoring i praćenje aktivnosti.

2.2. STILOVI UPRAVLJANJA

Osim funkcija, za proces upravljanja vrlo su bitni stilovi upravljanja (rukovođenja). Pod tim se podrazumijeva ponašanje menadžera i ostalih aktera koji rukovode raznim sistemima. Savremeni teoretičari razlikuju sljedeće stilove upravljanja.

2.2.1. Instruktivni stil

Instruktivni stil odlikuje onog direktora (rukovodioca) koji u svom radu daje akcenat velikom broju informacija i usvajanju motoričkih znanja i vještina.

2.2.2. Demokratski stil

Demokratski stil ili demokratsko rukovođenje podrazumijeva komunikaciju sa kolektivom na način da menadžer prilikom odlučivanja dosta polaže na mišljenje kolektiva i dio odgovornosti prenosi na one kojima upravlja. Tako članove kolektiva i saradnike podstiče da učestvuju u donošenju odluka i da daju sugestije o načinima rješavanja određenih zadataka. Ovakvi menadžeri u svemu mogu dati lični pečat, mogu da uspješno predupređuju i savlađuju konflikte i da ostavljaju pozitivne utiske na one sa kojima komuniciraju kao nadređenima. Samim tim podstiče se kolektiv na kreativnost i kognitivnu aktivnost.

2.2.3. Autokratski stil

Autokratski stil je potpuna suprotnost demokratskom, gdje direktor gradi svoj autoritet na samoodlučivanju, ponižavanju, beskompromisnom vođenju i rješavanju svega. Ovaj stil, pod formom stvaranja i sticanja ličnog autoriteta i nezavisnog odlučivanja, podrazumijeva potpunu vlast i kontrolu nad grupom, i to kao posljedicu slabljenja integrativnih faktora i kohezije same grupe što rezultira podjelama i sukobima. Time se ne mogu uspješno sprovesti promjene i postizati projektovani ciljevi i zadaci. To znači da takvi rukovodioci nijesu pogodni za upravljanje procesima promjena.

2.2.4. Liberalni stil

Liberalni stil podrazumijeva maksimalni stepen samostalnosti i slobode prilikom odlučivanja, čime individualnost i kreativnost dolazi do izražaja u punom obimu. Njihovim sažimanjem u jednu integrativnu cjelinu, menadžer postiže projektovane ciljeve i zadatke.

2.2.5. Stil socijalne podrške

Stil socijalne podrške je odlika direktora sa altruističkim motivima koje karakteriše briga za svakog radnika. Ovaj stil karakteriše lidere - rukovodioce kao ljude kojima su bitni oni kojima rukovode. Njih karakteriše pomaganje drugima i pokazivanje pozitivnih emocija prema saradnicima, razvoj dobrih interpersonalnih odnosa i saradnje van profesionalnih nivoa komunikacije.

2.2.6. Pozitivni feedback stil

FEEDBACK - nagrađivanje karakteriše direktora koji je spreman da u svakom trenutku pohvali, nagradi i da na bilo koji način uputi satisfakciju za dobar rad ili postupak.

Ovaj stil upravljanja podrazumijeva rukovodioca koji nesebično prepoznaje i nagrađuje dobre rezultate svakog učesnika u rješavanju postavljenih ciljeva i zadataka, kao i njihovo javno prezentiranje u afirmativnom smislu prema pojedincu ili grupi.

Međutim, u praksi se rijetko mogu naći čisti stilovi upravljanja i rukovođenja, već su to češće kombinacije dva ili više stilova rukovođenja i ponašanja, tako da se prema tim karakteristikama treba i određivati kada je u pitanju profesionalno zaduživanje i kadrovanje u cilju rješavanja postavljenih ciljeva i zadataka i u skladu sa mogućnostima i karakteristikama određene ličnosti.

„Na kraju svi stilovi upravljanja savremenih menadžera moraju biti podređeni i pretpostavljeni visokom nivou stručnosti aktera i njihovom poznavanju teorija menadžmenta koje uspješno upravljanje kolektivima i promjenama pretpostavljaju socijalnom i emotivnom pristupu menadžera, koji kao takvi predstavljaju kočnice i skretnice sa projektovanih reformi“. (Šljivić, R., 2005.)

3. UPRAVLJANJE PROMJENAMA

U savremenim uslovima, uspješno upravljanje zahtijeva brzo reagovanje na promjene, prilagođavanje nastalim promjenama i uvođenje neophodnih promjena. Znači, efikasno upravljanje danas zahtijeva stalno upravljanje promjenama, koje će kroz kontinuirani proces uvođenja promjena u programu, tehnologiji, organizaciji, kadrovima i upravljanju ostvariti prilagođavanja i poboljšanja neophodna za uspješan nastavak poslovanja.

Upravljanje promjenama predstavlja jedan upravljački proces koji govori o tome kako uspješno planirati i uvoditi promjene da bi one nastavile efikasno da se razvijaju.

Proces upravljanja promjenama može se definisati na različite načine. Ako se pođe od jednog opšteg upravljačkog modela koji obuhvata osnovne podprocesse globalnog procesa upravljanja i specifičnosti koje proizilaze iz mogućih promjena koje su vezane za ustanove i okolinu, onda možemo proces upravljanja promjenama da definišemo kroz tri osnovna podprocesse: planiranje, uvođenje, praćenje i kontrola.

3.1. PLANIRANJE PROMJENA

Planiranje promjena je početna faza procesa upravljanja promjenama koja je izuzetno značajna jer obuhvata nekoliko ključnih pripremnih aktivnosti. U ovoj fazi treba najprije izvršiti predviđanje promjena koje mogu nastati u okolini i koje će značajno uticati na poslovanje preduzeća ili ustanove. Zatim treba izvršiti identifikaciju već nastalih promjena u okolini - okruženju i analizu potreba za promjenama u obrazovanju koje na osnovu toga nastaju. Takođe treba izvršiti i identifikaciju već nastalih promjena, koje značajno utiču na funkcionisanje i razvoj ustanove.

I na kraju, treba izvršiti planiranje promjena koje treba uvesti na osnovu uticaja okruženja ili zahtjeva i potreba samog obrazovnog sistema.

Ovakav pristup procesu upravljanja promjenama znači da planiranje promjena predstavlja veoma složenu fazu koja sadrži veći broj pripremnih aktivnosti. Ona najprije sadrži identifikaciju, analizu i procjenu stanja u ustanovi i okruženju u pogledu sadašnjih i budućih promjena.

Naročito je značajno predviđanje budućih događaja i situacija u okruženju koje mogu dovesti do neodložnih potreba za promjenama. Pored predviđanja budućih događaja i promjena u okruženju, u procesu planiranja promjena treba vršiti i identifikaciju i praćenje već nastalih promjena u okruženju i obrazovnim ustanovama, kako bi se dobile potrebne informacije za valjano planiranje promjena u obrazovanju. Identifikacijom se utvrđuju promjene koje su izvršene ili su u toku u okruženju, kao i u samoj ustanovi.

Cilj ovakvih aktivnosti je da se utvrdi i analizira stanje u okolini i u ustanovi u pogledu promjena i potreba za promjenama. Pored utvrđivanja nastalih promjena, vrši se i praćenje promjena u okruženju i procjena njihovog uticaja na ustanovu. To omogućava da se analizira i procijeni da li promjene u okruženju zahtijevaju i određene promjene u ustanovi i predvidi koje bi promjene bile neophodne. Takođe je potrebno da se izvrši i praćenje promjena koje su u toku u ustanovi, da bi se analiziralo i procijenilo da li ove promjene treba nastaviti, ponoviti ili zaustaviti.

Na osnovu navedenog, u procesu planiranja promjena najprije treba utvrditi koje je promjene potrebno uvesti u obrazovnu ustanovu i po kojem redosljedu uvoditi promjene. Pri tome treba imati u vidu da li je u pitanju samo jedna manja promjena ili skup povezanih promjena koje zahtijevaju dobru pripremu za uvođenje. Ili je možda u pitanju krupan ili integralni sistem promjena u cijelom obrazovnom sistemu, koji bi omogućio da se naš obrazovni sistem približi i postane kao obrazovni sistem zemalja Evropske Unije.

3.2. UVOĐENJE PROMJENA

Uvođenje promjena je izuzetno značajna i za izvođenje veoma teška faza procesa upravljanja promjenama. Ova faza dolazi nakon što su u fazi planiranja određene promjene koje treba izvesti, pošto je definisan plan uvođenja promjena i obezbijeđeni potrebni resursi.

U tom smislu, odmah se vrši izrada specifičnog plana uvođenja promjena i obezbijeđenje potrebnih materijalnih, kadrovskih i finansijskih resursa, jer uvođenje promjena najčešće zahtijeva korišćenje značajnih resursa. Zbog toga je neophodno u procesu planiranja resursa, a na osnovu definisanog plana uvođenja promjena, odrediti i obezbijediti potrebne resurse.

Posebnu pažnju treba posvetiti kadrovskim resursima i tačnom definisanju nosilaca uvođenja promjena, pri čemu nije najbitnije da li je to odnosni menadžer sa svojim timom, ili je u pitanju posebna konsultantska kuća uz pomoć odnosnog menadžera i njegove ekipe. Izbor menadžera - lidera koji će uvoditi promjene, odnosno lidera za promjene i tima za promjene je izuzetno značajan zadatak u procesu planiranja i izvođenja promjena.

Uvođenje - sprovođenje promjena predstavlja najteži i najznačajniji dio procesa upravljanja promjenama. To je veoma kompleksan proces koji zavisi od velikog broja faktora, a prije svega od realnosti predviđenih promjena, valjanosti plana za uvođenje promjena, raspoložena osoblja prema promjenama i sposobnosti menadžera i drugih koji uvode promjene.

Iz ranijih iskustava je poznato da se ljudi prirodno opiru promjenama, jer se plaše za svoje mjesto, platu, beneficije, mogućnost napredovanja, smatrajući da promjene mogu sve to da ugroze. Prema teoretičarima Wren-u i Voich-u postoje četiri osnovna razloga za odbojnost prema promjenama - tradicija, strah, uloženi novac i prikriveni lični interesi.

Tradicija je jedan od osnovnih razloga za otpor prema promjenama. Ljudi smatraju da su postojeći načini, metodi i ciljevi dobri i da nema posebnog razloga da ih mijenjaju kada sve ide dobro, jer su navikli na postojeće stvari i osjećajući se prijatno ne žele da mijenjaju postojeće. Zato je tradicija veliki neprijatelj napretku jer stvara inerciju i koči promjene.

Strah od promjena i od njenih posljedica je takođe jedan od osnovnih razloga za otpor prema promjenama. Zaposleni najčešće strahuju da će im promjene ugroziti postojeće, dobro radno mjesto, povoljan položaj, zatim da će morati da se presele na drugo radno mjesto, da će promjene da oslabe njihov autoritet i slično, pa zbog toga pružaju otpor promjenama.

Često se otpor prema promjenama javlja i zbog toga što je u postojeće stanje uloženo dosta novca, pa se ljudi teško odlučuju da mijenjaju to stanje, nastojeći da iskoriste već uloženi novac.

Prikriveni lični interesi su takođe veoma čest razlog za otpor prema promjenama, jer su zaposleni uložili dosta ličnog truda, znanja i iskustva i ostvarili povoljnu ličnu poziciju u ustanovi. Zato ne žele promjene i što su više lično uložili pružaju veći otpor promjenama trudeći se da zadrže što duže svoj povoljan položaj i druge beneficije koje imaju.

Plan uvođenja promjena obuhvata nekoliko faza od kojih su najbitnije:

- jasno definisanje promjena koje se uvode,
- lociranje mjesta gdje se promjene uvode,
- planiranje rezultata koji se od promjena očekuju,
- objašnjavanje promjena i posljedica promjena zaposlenima,
- termin plana uvođenja promjena.

Uvođenje promjena od strane domaćih menadžera ili spoljnih konsultanata ima svoje dobre i loše strane. Zaposleni lakše prihvataju objašnjenja eksternih konsultanata o neophodnosti i značaju promjena, jer u slučaju neuspjeha promjena, odgovornost se prebacuje na eksterne konsultante. Međutim, menadžeri iz same ustanove mogu u nekim situacijama da se lakše približe zaposlenima i da ih ubijede u potrebu za promjenama i povoljnosti koje promjene znače za ustanovu i za njih.

Osnovni uzroci koji ometaju uvođenje promjena su:

- neadekvatne ili loše odabrane promjene,
- slabi menadžeri ili konsultanti za promjene,
- loš plan uvođenja promjena,
- veliki otpor (inercija) zaposlenih,
- nedostatak vremena za uvođenje promjena,
- nedostatak materijalnih i finansijskih resursa,
- loš sistem praćenja i kontrole uvođenja i odvijanja promjena,
- iznenadne akcidentalne situacije u okolini ili ustanovi.

3.3. PRAĆENJE I KONTROLA UVOĐENJA I ODVIJANJA PROMJENA

Posljednja faza procesa upravljanja promjenama obuhvata praćenje i kontrolu uvođenja i odvijanja promjena. S obzirom na značaj faze uvođenja promjena, veoma je bitno da se permanentno prati i kontroliše proces uvođenja promjena i da se na odgovarajući način uklone i eliminišu prepreke i otpori koji mogu nastati.

Zastoji u uvođenju promjena često se pretvaraju u potpune prekide ovog procesa čime se zaustavlja i primjena koncepta upravljanja promjenama, što se može negativno i pogubno odraziti na poslovanje i razvoj ustanove.

U ovoj fazi se takođe vrši praćenje i kontrola odvijanja promjena i analiza rezultata koji se postižu odvijanjem promjena. Ako se u procesu odvijanja promjena definiše koje promjene treba uvesti u ustanovu da bi se stiglo do označenog cilja, u fazi kontrole treba

utvrditi da li se u odvijanju promjena postižu rezultati koji su planirani, odnosno da li su uvedene promjene eliminisale probleme nastale u poslovanju, ili uspješno zamijenile neke elemente koji su morali biti promijenjeni.

Takođe treba utvrditi da li je postignut željeni cilj koji je uvođenjem promjena definisan i da li je potrebno neke promjene ponoviti ili izvršiti nove promjene u onom području u kome nijesu postignuti željeni rezultati.

4. ZAVRŠNA RAZMATRANJA I ZAKLJUČCI

„Na prelazu iz jednog u drugi društveni sistem, što je situacija na ovim prostorima, stalno su prisutne burne reakcije pojedinaca i kolektiva koje nastaju kao produkt procesa tranzicije i promjena u svijesti ljudi koje nastaju usljed niskog nivoa prilagođavanja organizma na novonastale uslove, što predstavlja potrebu za novim i kreativnim načinom mišljenja i za reinženjeringom sopstvene psihološke konstrukcije i životne filozofije.

U novonastalim uslovima, menadžment mora svojom filozofijom da utiče na promjenu svijesti ljudi koji rade u svim sistemima, kao i na stvaranje potrebe za doživotnim učenjem. To se postiže njegovom sistematičnom primjenom kojom nastaju savremeno koncipirani, na naučnim istraživanjima bazirani i demografski prilagođeni poslovni sistemi, koji treba da produkuju aktivnog i samosvjesnog savremenog građanina, koji će baštiniti vrijednosti i različitosti, toleranciju, demokratičnost, otvorenosti i sve što savremena društva primjenjuju u svojim projekcijama.

Koncept savremenog načina razmišljanja, stil ponašanja po principima preduzetništva i ekonomije, koja je preuzela sve konce razvoja u svoje ruke, zahtijeva od obrazovanja, kao kamena temeljca svakog društva, da postane ključni zamajac u razvoju na bazi poštovanja kulturnih različitosti, što podrazumijeva procese stalnih promjena i procese prilagođavanja tim promjenama. Suština prilagođavanja promjenama je sticanje novih znanja o planiranju, organizovanju, rukovođenju, kadrovanju i kontroli, bilo da je u pitanju „top“ menadžment, srednji (administrativni nivo) ili menadžment prve linije.

U tom cilju, priroda čovjekovih potreba zahtijeva rušenje mnogih zidova i implementaciju novog, preduzetničkog načina razmišljanja i njegove primjene.

Znači, procesi tranzicije i promjena pokazuju veliku potrebu za menadžerima sa visokim nivoom pozitivnih psiholoških karakteristika, kao i za edukacijom i inoviranjem postojećeg fonda znanja, ne samo iz usko stručnih kategorija menadžmenta već i iz široke lepeze prirodnih i društvenih nauka.

Pošto ovakve karakteristike podrazumijevaju determinirajuće faktore u ostvarivanju postavljenih ciljeva i zadataka projektovanih reformi u obrazovanju u Crnoj Gori, istraživanja osobina ličnosti, njihovih psiholoških karakteristika i stavova nezaobilazan su momenat u procesima upravljanja promjenama u obrazovanju.“ (Šljivić, R., 2005.)

LITERATURA

1. Adižes, I.: Upravljanje promjenama, Prometej, Novi Sad, 1979.
2. Adler, A.: Poznavanje čoveka, Matica srpska, Novi Sad, 1981.
3. Dunđerović, R.: Osnove metodologije, u knjizi grupe autora: Psihologija i didaktika univerzitetske nastave, Sarajevo, 1982.
4. Jovanović, P.: Menadžment - teorija i praksa, Junior, Beograd, 2004.
5. KNJIGA PROMJENA, Ministarstvo prosvjete i nauke, NIP Pobjeda, Podgorica, 2001.
6. Oljača, M.: Samoobrazovanje i samorazvoj odraslih, Institut za pedagogiju, Filozofski fakultet, Novi Sad, 1992.
7. Ristić, D.: Osnovi menadžmenta, Fakultet za menadžment, LitoStudio, Novi Sad, 2002.
8. Šljivić, R.: Stručna funkcija savremenog nastavnika, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
9. Šljivić, R.: Socijalno-psihološki faktori menadžmenta u funkciji promjena u nastavi (Magistarski rad), Sarajevo, 2003.
10. Šljivić, R.: Menadžment u vaspitno-obrazovnom sistemu, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2003.
11. Šljivić, R.: Promjene u obrazovnom sistemu i školski sport, Vaspitanje i obrazovanje, Časopis za pedagošku teoriju i praksu, Podgorica, 2004.
12. Šljivić, R.: Osobine ličnosti kao faktori menadžmenta obrazovanja u Crnoj Gori, Doktorska disertacija, Novi Sad, 2005.

INOVACIJE I STRUČNE SLUŽBE

Mentor:
Doc.dr Ranko Šljivić

Kandidat:
Miomir Đurišić

**Gimnazija Cetinje
Cetinje
2007.**

UVOD

U razvijenom društvu visoko se vrednuje znanje kao temelj promjene, a promjene se shvataju kao prirodno okruženje razvoja. U obrazovnom sistemu inovacijska škola treba da bude temeljna ustanova učenja, ali sa bitno promijenjenim kontekstom učenja. Uz neophodna tehnološka usavršavanja, najbitnije određenje inovacijske škole je koncept škole kao zajednice. Ovaj koncept uključuje: međuljudsko poštovanje i uvažavanje, brigu, uključenost, povjerenje, potporu razvoju i aktivnostima, poštovanje obaveza. Stvaranje osjećaja za zajednicu u školi daje brojne prednosti profesorima i učenicima i predstavlja temelj za unapređivanje školovanja.

Stvaranje školske „zajednice“ je esencijalno za razvoj uspješne inovacijske škole. Takva škola razvija sistem usvajanja vrijednosti povezanih s školom i obrazovanjem, zajedničkim aktivnostima koje povezuju profesore i učenike, s školskom tradicijom dijeljenjem vizije budućnosti škole, zajedničkim osjećajem svrhe i zajedničkim vrijednostima. Školska zajednica podstiče otvorenu komunikaciju, široko osnovanu participaciju, timski rad, a raznolikost shvata kao dragocjen resurs za učenje.

Sistemska podrška promjenama inovativnog karaktera, zauzimanje obrazovnih autoriteta, javno mišljenje, izrečene kritike, djeluju povoljno i podsticajno na inoviranje. Pod povoljnim uticajima škola može povećavati unutrašnji kapacitet promjena prije svega promjenom unutrašnjih zakona, promjenama strategija, povećanjem organizacijskog kapaciteta, definisanjem i redefinisanim ciljeva, planskim intervencijama u unutrašnjim elementima sistema škole, promjenom odnosa škole unutar sistema obrazovanja, praćenjem i vrednovanjem stepena promjena i učinaka.

Autonomija škole je pretpostavka ispunjenja ciljeva razvojnog tima. Autonomnost podrazumijeva visok stepen slobode uz koju se povezuje i odgovornost za posljedice promjena. I pod pretpostavkom većih sloboda (sve do programskih), škole bi se teže odlučivale na promjene koje bi ugrozile pokretljivost učenika u sistemu obrazovanja (školskom sistemu) zbog težine preuzimanja odgovornosti za profesionalnu sudbinu učenika. Promjene, koje ne „diraju“ sistem ili ga ne remete, lakše se kreiraju iako one ozbiljno sužavaju polje djelovanja.

Osmišljavanje koncepcije škole (filozofija škole) važan je aspekt promjena. Znatno više se govori o koncepciji školskog sistema, a rijetko ili nikako o koncepciji škole. Uniformnost škola i nemogućnost razvoja posebnosti, samo je posljedica neshvatanja potrebe isticanja i afirmisanja posebnosti kao varijante inovativnosti. Filozofije škole u bitnome određuju njenu specifičnost, bilo da su jasno iskazane ili se podrazumijevaju u unutarškolskim dokumentima. Stoga prepoznavanje filozofske baze škole ili njeno određenje, utvrđivanje prevladavajuće logike, uloge profesora i učenika imaju presudno značenje za perspektivu novoga, kao i samo određenje što je to novo u uslovima škole ili u odnosu spram novoga uopšte.

Oslobađanje stvaralačke energije preduslov je svakoj inovativnoj promjeni, pri čemu se misli kako na individualne tako i na zajedničke potencijale. Polazište je u već postojećoj stvaralačkoj tenziji ukoliko je škola bila sklona prihvatanju ideja vodilja. U svakoj školskoj zajednici moguće je zapaziti individualna nastojanja za promjenom, koja se u nekim segmentima već ostvaruju. Stručni saradnici treba da koriste poznate modele rada s pojedincima i grupama, da organizuju rasprave i radioničkim oblicima nove ideje operacionalizuju u izvedene korake.

Sklonost promjenama je bitan preduslov orijentisanosti prema novinama. Kako promjene podrazumijevaju odklon od postojećeg u smjeru prema novim iskustvima, sloboda otkrivanja verzije promjena u temelju je svake inovativne promjene. Prihvatanje postojećeg stanja u školi bez pitanja o mogućem drugačijem, boljem, prihvatljivijem,

djelotvornijem, savremenijem – definiše stanje rutinskog djela. Razvoj je u krajnjoj suprotnosti sa zanatskim djelom i rutinom jer ona ima uzlaznu liniju kojom se krećemo ako se posebno i dodatno angažujemo.

Pokretanje subjekata u školi iziskuje poseban trud, što je poznato svakome ko je spreman nešto da mijenja. Vjerovanje u uspješnost „provjerene prakse“ često je u vezi sa lakoćom obavljanja nekog posla zbog stečene sigurnosti i niza racionalizacija. Stoga, nove ideje i praksa koja ih slijedi, može zbog početnih nesigurnih koraka subjekte motivisati na povratak starom i uhodanom načinu rada, a energija pokretanja novog uvijek je znatno veća od energije potrebne za održavanje postojeće kondicije. Ove okolnosti mogu značajno doprinijeti zadržavanju postojećeg.

1. POJAM I ZNAČAJ INOVACIJA U OBRAZOVNOM SISTEMU

Inovacija je ideja (objektivno ne mora biti nova) koja, doživljena kao vrijednost, određuje promjene u ponašanju pojedinca usmjerene ka određivanju pojedinih ciljeva sadržanih u poboljšanju efikasnosti nastave, kao organizovanog procesa učenja i razvoja ličnosti učenika. Ova definicija inovacije bi mogla biti sinteza brojnih i raznovrsnih definicija. Ta raznovrsnost i brojnost je uslovljena razlikama u teorijskim i praktičnim pristupima pojedinih autora.

Sve društvene promjene utiču na sistem obrazovanja i te promjene treba da budu praćene inovacijama da bi nastava bila dinamičnija i efikasnija. Korišćenje i prihvatanje inovacije je rezultat opštih promjena, ali i one same dovode do promjena. One inovacije koje kroz praksu daju pozitivne rezultate trebalo bi smjestiti u zakonske okvire i na taj način bi one uticale na promjenu u društvu.

1.1. PLASIRANJE, ŠIRENJE I PRIHVATANJE INOVACIJA (OTPORI)

Inovacija dobija svoj smisao i značaj tek kada dođe do njenog širenja od izvora inovacija do subjekata koji su zainteresovani za te nove vrijednosti. Postoji niz faktora koji utiču na prihvatanje i utemeljenje inovacije. Najznačajniji faktor je izvor inovacija, odnosno autoritet koji prezentuje inovaciju. Ta nova vrijednost ima uslove da bude prihvaćena ako i u praksi doživi uspjeh. Dakle, kada autoritet, oličan u pojedincu ili grupi, uspješno realizuje u praksi određenu inovaciju, postoje preduslovi za prihvatanje te inovacije od drugih pojedinaca. Prvo korišćenje inovacije je osnovni kriterijum njenog prihvatanja.

Ljudi pokazuju otpor prema promjenama. U ljudskoj psihi je evidentan taj otpor prema susretu sa nepoznatim. Inovacija je sama po sebi promjena. U trenutku kada dođe do prihvatanja određene inovacije, a posebno kada inovacije dobijaju na kvantitetu, može se reći da je došlo do promjena bilo da se radi o nivou jedne škole ili šire. U takvoj situaciji važno je znati koji su to razlozi koji dovode do otpora inovacijama i promjenama. U najvećem broju slučajeva, to je strah od nesnalaženja ili procjena da će te promjene ugroziti postojeće interese i ustaljene navike. Ako se odmah ne reaguje na početni strah, dilema i nesigurnost prelaze u otpor. Najbolji način da se prevaziđu ovakve situacije je pojašnjavanje i uočavanje prednosti koje donose promjene i prezentovanje tih promjena na što jednostavniji način.

2. STRUČNE SLUŽBE U ŠKOLI

Pod pojmom pedagoško-psihološka služba se podrazumijeva specifična stručna služba koja doprinosi ostvarivanju ciljeva i zadataka škole ili druge vaspitno-obrazovne ustanove, a čine je školski pedagog, psiholog (pedagog-psiholog), socijalni radnik, sociolog, defektolog, andragog, školski ljekar i dr. U današnjim uslovima, u našim školama ta služba se najčešće svodi na jednog stručnog saradnika, najčešće školskog pedagoga ili školskog psihologa. Ova služba je po svojoj prirodi savjetodavnog karaktera, a djeluje na područjima: a) unapređenja vaspitno-obrazovnog rada; b) stvaranju i povećanju povoljnih uslova za razvoj ličnosti učenika i c) na širenju pedagoških i psiholoških znanja među nastavnicima, učenicima i roditeljima.

2.1. OBAVEZE I ODGOVORNOST STRUČNIH SLUŽBI

Kreirajući inovativno okruženje i stručni saradnici dolaze u nove okolnosti svog djelovanja. Njihova je uloga najpresudnija u otkrivanju načina prevladavanja inertnosti okruženja u kojem djeluju. Međutim, ne treba ustaljene standarde školskog djelovanja shvatiti samo kao negativnost. Oni mogu, naprotiv, djelovati kao podsticaj za promjene jer nas svojim jasnim obličjem određuju naspram novih ciljeva koji se nalaze u inovativnom programu. Nivo osposobljenosti stručnih timova će se trajnim djelovanjem povećavati, što će povratno povoljno djelovati na kvalitet novih koraka. Tako će samoobrazovanje za promjene i razvoj postati neophodna pretpostavka za ostvarivanje zamišljenih promjena. U temeljna obilježja inovativne škole svakako se može uvrstiti pluralizam ideja o školi, mogućnost unutarškolskog diferenciranja djelovanja (alternativnost unutar škole kao pretpostavka inovativnosti), autonomnost škole, shvatanje inovativnosti kao trajne kategorije bitno različite od reforme. Inovacija se pri tome shvata kao poluga razvoja u čemu i jeste njen stvarni smisao.

Autonomnost tima stručnih saradnika unutar škole jednako je važna koliko i autonomnost škole prema ostalim elemenatima sistema. To podrazumijeva njihovu slobodu otkrivanja mogućih, provjerljivih (vrijednosno dokazivih) strategija koje osavremenjuju školsko djelovanje u smislu promjene kvaliteta. Istraživački orijentisan razvoj na osnovu detekcije potreba korisnika (učenici, roditelji, iskazana potreba za zanimanjima) na lokalnom nivou će imati sve veće značenje, što će takođe presudno uticati na smjer inovacija i promjena.

Pedagoška djelatnost uključuje ostvarivanje poslova od kojih su neki u većoj ili manjoj mjeri organizacijski, administrativni i stručno-pedagoški. Zato u pedagoškoj djelatnosti učestvuje cjelokupno vaspitno-obrazovno osoblje, među kojima i direktor. Međutim, jezgro treba da čine profili stručnih saradnika kao što su: pedagog, psiholog, defektolog, socijalni radnik i bibliotekar.

Pedagog kao najšire profilisan stručni saradnik ima najbogatije područje stručnog rada. Učestvuje u svim fazama odvijanja vaspitno-obrazovnog procesa - od planiranja i programiranja do vrednovanja postignutih rezultata, a saraduje i sa svim subjektima vaspitno-obrazovnog djelovanja. Prati, analizira i istražuje rad, te predlaže mjere za unapređivanje nastave i drugih oblika vaspitno-obrazovnog rada ustanove. Težište njegovog rada je na pedagoško-didaktičkom području rada. Organizuje uvođenje inovacija i prati njihovo ostvarivanje i brine o stručnom usavršavanju profesora.

Psiholog primjenom odgovarajućih psiholoških teorija i koncepcija, oblika savjetodavnog i terapijskog rada, doprinosi unapređivanju vaspitno-obrazovnog procesa. Težište njegovog rada je analiza školske zbilje, individualni i grupni rad s djecom/učenicima, a saradnja s drugim učesnicima vaspitnog rada je prvenstveno u funkciji njihovog osposobljavanja za bolje razumijevanje potreba djece/učenika i njihovog

ponašanja, kao i djelotvornijeg rada sa njima. Prateći razvoj i napredovanje djece/učenika, radi s njima savjetodavno, a u školi posebno na njihovom profesionalnom informisanju i usmjeravanju.

2.2. STRUČNE SLUŽBE I VREDNOVANJE INOVACIJA

U dosadašnjem radu školski pedagozi i psiholozi stalno su se sretali sa ograničenjima koja su direktno uticala na sadržaj i kvalitet njihovog rada. Program rada je više dat u formi smjernica, umjesto konkretizovanih zadataka. Često se rad ovih lica svodio na pomoć upravama škola oko opštih organizacionih pitanja, tako da su školski pedagozi-psiholozi u školama doživljavani kao administrativni servis i bili dosta odvojeni od nastavnog osoblja, učenika i roditelja. Navedene činjenice izazivaju probleme između stručnih službi, sa jedne, i direktora, nastavnika, roditelja, sa druge strane. Da bi se ovi problemi prevazišli u procesu inovacija i preobražaja škole, trebalo bi da se školski pedagozi-psiholozi aktivno uključe u proces inovacija, odnosno da iniciraju i vode proces. U procesu inovacija pedagozi-psiholozi bi trebalo da budu uključeni na taj način što bi imali lidersku ulogu u vrednovanju inovacija i njihovih ostvarenih rezultata u nastavi. Treba vrednovati inovacije koje su u praksi dale veće rezultate od tradicionalne nastave i koje ispunjavaju opšte, organizacione, materijalne i stručne uslove. Inovaciju treba vrednovati u cjelini, a ne samo njene dijelove i ne vrednovati samo rezultate već i procese koji dovode do njih. Pedagozi-psiholozi treba da obezbijede kontinuirano vrednovanje inovacija.

3. PRIHVATANJE INOVACIJA

Navodimo primjer inovacije koji je izveden i prihvaćen u našoj gimnaziji - Cetinje, a autor je profesor matematike Neda Abramović.

Primjena računara u nastavi matematike

Računari u nastavi matematike još uvijek nijesu zastupljeni u dovoljnoj mjeri, što zbog nedostatka tehničke opreme u školama, zbog nedovoljnog poznavanja mogućnosti primjene računara u nastavi matematike i postojećih matematičkih paketa ili zbog nedovoljne informisanosti i obučenosti, a vrlo često i zbog prisutnog straha samih nastavnika matematike od primjene računara u nastavi.

Nova obrazovna tehnologija nije više tako skupa i nedostupna. Njena primjena nije samo pitanje sredstava, već i stava prema njoj. Upotrebom različitih modernih obrazovnih medija ne mijenja se samo stil i način rada, već i kvalitet znanja. Stiču se raznovrsnija, dinamičnija i kompleksnija znanja. Nastavnici pri tome imaju mogućnost da se više posvete razgovoru sa učenicima, da ih lakše prate i ocijene, da im saopštavaju više ideja, da imaju fleksibilniji prilaz sticanju informacija i povratnih informacija.

Postojeći programski paketi za matematiku imaju širok spektar mogućnosti primjene, počev od individualne primjene u kućnim uslovima, gdje učenici mogu koristiti programe za izradu (sastavljanje), rješavanje i provjeru zadataka, tako i u otkrivanju novih činjenica i samostalnom učenju, ili u školskim uslovima, gdje postoje dva vida primjene: frontalni (jedan računar + video bim) ili individualni (jedan učenik- jedan računar).

U prvom redu računar može uspješno koristiti za uvođenje učenika u temu i tako ga motivisati za dalji rad. Nastavna sredstva koja doprinose očiglednosti istovremeno pružaju informacije i doprinose usavršavanju sposobnosti i sticanju vještina.

Predavanja treba da budu tako koncipirana da se više pažnje posvećuje učenju i modelovanju viših nivoa kritičkog načina razmišljanja. Distribuiranje informacija u obliku

lekcija će uvijek imati svoje mjesto, ali nastavnik sve više treba da bude model ili mentor, onaj koji vodi, određuje sadržaj rada, odnosno predavanja, predlaže, ukazuje i pomaže učenicima da se povežu sa drugim izvorima informacija.

U nastavi matematike sa primjenom računara *naglasak treba da bude na matematičkim sadržajima i načinu njihove prezentacije* dok programski zahtjevi moraju biti svedeni na minimum.

Prednosti

Neke od prednosti korišćenja računara u nastavi su računarske aplikacije sa dobrom grafičkom ilustracijom, koja pomaže u izgradnji intuicije. Mogućnosti koje pružaju za promjene parametara, daju potpuno novu dimenziju predavanju i učenju. Mnogi parametri i ilustracije mogu se vizuelno reprezentovati iz oblasti kao što su analiza, linearna algebra i stereometrija.

Nedostaci

Korišćenje računara u nastavi i učenju pokazuje i loše strane računara i programskih paketa, pogotovo ako se računari pogrešno upotrijebe. Nedostaci se kreću od problema na konceptualnom nivou, pa sve do pogrešne upotrebe konkretnog programskog paketa pri izlaganju ili osmišljavanju lekcije. Lekcija ne smije biti prezentacija televizijskog tipa, sadržaj na koji učenik nema nikakvog uticaja. Ono na čemu treba insistirati je korišćenje programskih paketa koji imaju mogućnost interakcije sa računarom, što treba da doprinese dopuni diskusije. Lekcija takođe treba da ima mogućnost provjere i samoprovjere znanja, mogućnost bržeg prelaženja preko nekih dijelova ili pak dužeg zadržavanja na nekim drugim dijelovima. Dakle, posebno je značajna uloga nastavnika koji kreira i prati rad učenika na računarima.

Linearno programiranje

Jedan od načina da se učenici zainteresuju za matematiku je prikazivanje primjera iz prakse, konkretnih situacija u kojima se primjenjuju matematička znanja.

U okviru oblasti *Elementi linearne algebre*, u trećem razredu gimnazije, obrađuje se tema *Pojam lineranog programiranja*. Za obradu ove teme je predviđeno svega četiri časa, što je uslovalo koncizan pristup. Izbor ove teme opredijelila je činjenica da problemi linearnog programiranja nalaze veliku primjenu u svakodnevnom životu, što djeluje motivirajuće na učenike. Ovo je jedan od rijetkih primjera u srednjoškolskoj matematici koji daje učenicima konkretne odgovore na pitanja: *Zašto mi to učimo? Čemu to služi?*

U okviru ove teme učenici treba da prodube znanja o sistemima linearnih nejednačina sa dvije nepoznate i upoznaju problem linearnog programiranja. Operativni zadaci su da se učenici upoznaju i osposobe za postavljanje i grafičko interpretiranje problema linearnog programiranja. Tema je izuzetno pogodna za obradu uz pomoć računara.

Za organizaciju časova korišćen je obrazovni softver GeoGebra koji povezuje geometriju, algebru i analizu. Omogućava izvođenje geometrijskih konstrukcija u ravni, manipulisanje istim, kao i dinamički prikaz urađenih koraka, što je izuzetno korisno za izvođenje nastave. Istovremeno, svaki urađeni korak je opisan algebarskim izrazom, i obrnuto - svakom unesenom algebarskom izrazu (u algebarskom prozoru) odgovara geometrijski objekat (u geometrijskom prozoru).

Dakle, nakon upoznavanja sa tipovima problema linearnog programiranja, naglasak je na matematičkoj formulaciji problema konkretne životne situacije. Potom se zadatak radi grafički. Koristeći GeoGebra moguće je dinamički pratiti postupak određivanja

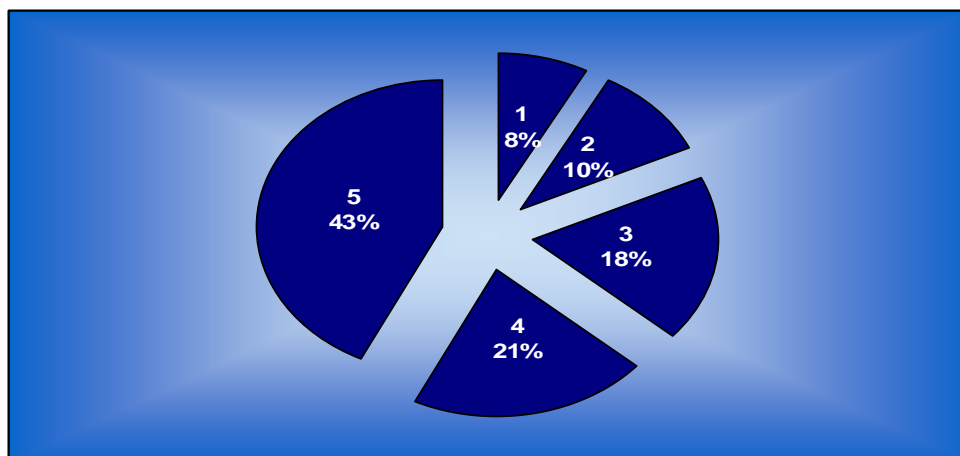
dopustive oblasti problema i „plastično“ vidjeti optimalnu tačku tj. rješenje. Nakon što su učenici savladali grafičku interpretaciju rješavanja problema LP, upoznati su sa programskim paketom za linearno programiranje LINGO. Pomenuti paket rješava probleme (mnogo) većih dimenzija (grafički smo bili ograničeni na dvije promjenljive). Tako su učenici mogli da uporedo riješavaju zadatke i provjeravaju rješenja u LINGO-u. LINGO radi na principu „crne kutije“- za unijete vrijednosti daje rezultat, što i ne doprinosi proširivanju matematičkih znanja, ali je takođe bitno učenicima predočiti da ne moraju biti stručnjaci iz svih oblasti matematike, već da i sam logički način razmišljanja uz određena matematička znanja i korišćenje gotovih softvera mogu da dovedu do značajnih rezultata.

Kvadratna funkcija

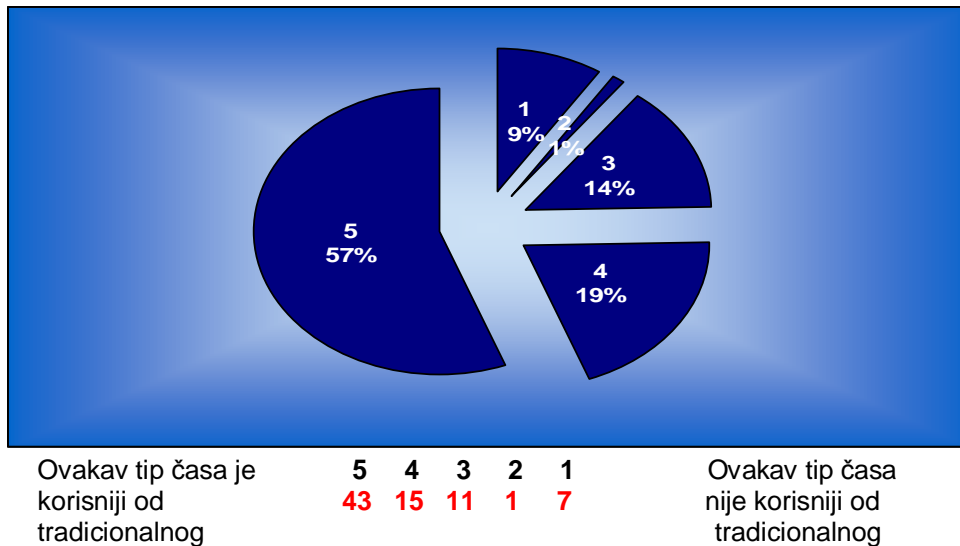
U drugom razredu gimnazije obrađuje se tema *Kvadratna funkcija*. I ova tema je pogodna za obradu uz pomoć računara i obrazovnog softvera GeoGebre, s obzirom da veliku prednost korišćenja računara u nastavi predstavljaju računarske aplikacije sa dobrom grafičkom ilustracijom, koja pomaže u izgradnji intuicije, kao i da se grafičke mogućnosti računara ne mogu porediti sa ostalim sredstvima koja se koriste u nastavi. Dakle, učenici su bili u mogućnosti da prate i analiziraju promjenu izgleda grafika kvadratne funkcije u zavisnosti od promjene parametara funkcije. Takođe su crtali više grafika u istom koordinatnom sistemu, bojali ih različitim bojama, direktno „mišem“ manipulirali parabolama, a istovremeno promjene pratili u „algebarskom prozoru“. Sadržaj časa je bio oslobođen „fizičkog dijela posla“, koji je urađen sa nekoliko uvodnih primjera. Dalje je ostalo više vremena za diskusiju i analizu, izvođenje zaključaka, ispitivanje grafika, što je olakšano zahvaljujući preciznoj grafičkoj ilustraciji.

Dakle, najvažniji zadatak, zapravo, je srušiti barijeru između učenika i matematike i popularizovati ovu nauku, koristeći računare u nastavi matematike, vodeći računa o izboru tema pogodnih za takav način rada, kao i odgovarajućih softvera - jednostavnih za upotrebu, koji će biti u funkciji matematičkih sadržaja.

Nakon ovoga, urađena je anketa da bi se analizirala reakcija učenika na ovakav vid nastave. Anketirani su svi učenici, njih 78, koji su bili prisutni na ovim časovima. Postavljeno im je šest pitanja, odnosno konstatacija gdje su na ljestvici od 1 do 5 mogli ocijeniti uspjeh ovakvog tipa časa. Evo rezultata:



Atmosfera na času je radna i opuštena	5	4	3	2	1	Atmosfera na času je napeta i nemotivirajuća
	33	16	14	8	6	

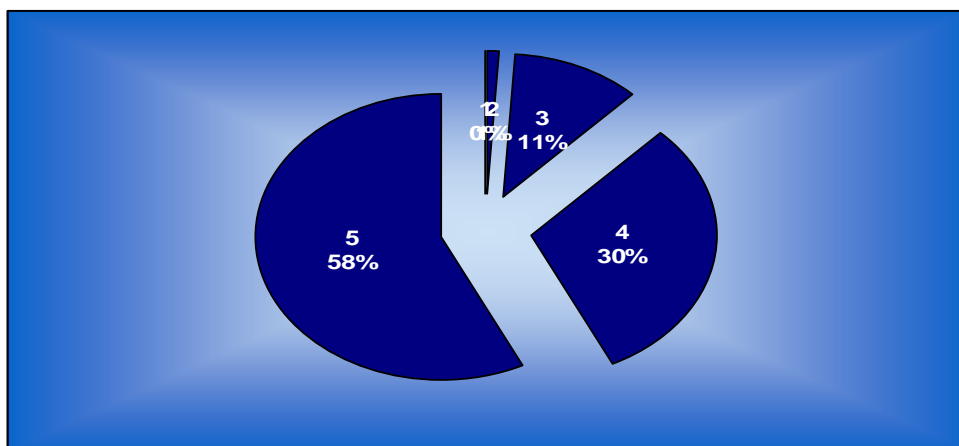


Jasno se može uočiti da je reakcija učenika jako pozitivna. Kao sinteza cijele ankete možemo uzeti činjenicu da je 76% učenika dalo najviše ocjene (4 i 5) konstataciji da je ovakav, inovativni tip časa korisniji od tradicionalnog.

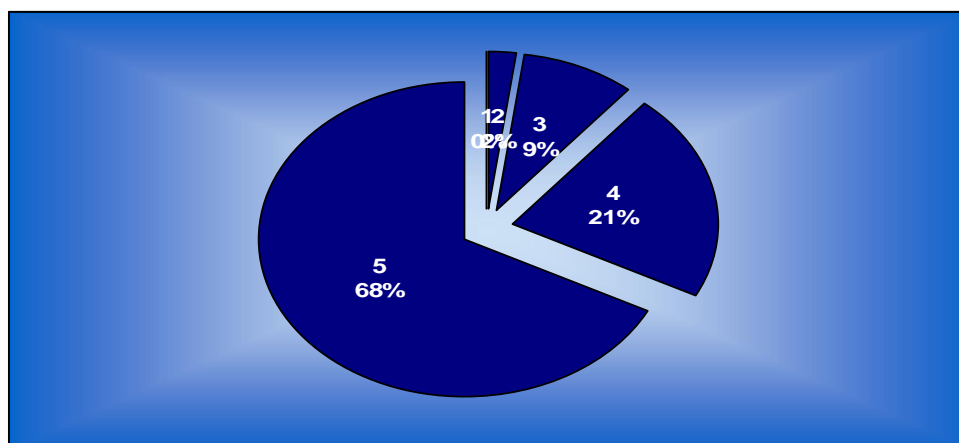
Još jedan primjer inovacije u nastavi koja je uspješno sprovedena u Cetinjskoj gimnaziji daje za pravo svim pobornicima inovacija da je to smjer u kome treba da se kreće obrazovni sistem. Naime, profesori engleskog jezika Nataša Stanojević i Miroslav Perišić su, dobijanjem korisnog prostora opremljenog najsavremenijim učilima kao što su računari, televizor, DVD uređaj, kasetofon, CD plejer, korak po korak počeli prelaziti sa tradicionalne na savremeni oblik nastave. Između ostalog, jedan od vidova nastave engleskog jezika organizuje se i uz pomoć očiglednih nastavnih sredstava kao što su filmovi. Profesor i učenici zajedno biraju neka od filmskih ostvarenja koja su na neki način u neposrednoj korelaciji sa nastavnim sadržajima iz engleskog jezika obrađenim na prethodnim časovima. U „bioskopskoj atmosferi“ učenici na nov način stiču saznanja vezana kako za engleski jezik, tako i za svijet koji ih okružuje. Važno je napomenuti da se, zahvaljujući savremenim DVD uređajima, filmovi mogu pratiti i bez prevoda čime se postiže to da su učenici mnogo više skoncentrisani na riječi, izraze, strukture i izgovor stranog, tj. engleskog jezika. Ovakvom tipu nastave pristupa se na dva načina, u zavisnosti od stila, kvaliteta tona, varijante i razumljivosti jezika koji se koristi na filmu. Na primjer, ukoliko je film rađen u britanskoj produkciji, na tzv. književnom jeziku, učenici film prate sa isključenim prevodom. U slučaju da je film npr. američke produkcije, sa mješavinom književnog jezika i slenga, učenici ga prate sa uključenim prevodom na engleski jezik, čime u svakom trenutku mogu i pročitati ono što je izgovoreno. Na taj način učenici, u opuštenoj i intimnijoj atmosferi dolaze do dijela saznanja iz jednog od njima veoma važnih školskih predmeta. Uz to, ovakav vid, daleko od tradicionalnih i učenicima nerijetko nezanimljivih tipova nastave, može se praktikovati i kod kuće. Naravno, ukoliko učenici posjeduju DVD uređaj.

Na kraju, lako je primijetiti da su učenici veoma zainteresovani za ovakav vid nastave, kao i da se ovim metodom kod njih razvija ljubav, kako prema engleskom jeziku, tako i prema filmu, kao jednom od najkreativnijih vidova umjetničkog izraza.

Da su učenici pozitivno reagovali na ovu inovaciju pokazuje anketa gdje 89% učenika smatra da je ovakav vid nastave korisniji od tradicionalnog. I ostali parametri idu u prilog ovoj tvrdnji. Evo rezultata:



Čas mi je zanimljiv 5 4 3 2 1 Čas me ni najmanje ne zanima
 51 27 10 1 0



Ovakav tip časa je korisniji od tradicionalnog 5 4 3 2 1 Ovakav tip časa nije korisniji od tradicionalnog
 60 19 8 2 0

Nakon prezentovanja ovih rezultata, i najveći protivnici inovacija i promjena će se zamisliti nad svojim stavom.

LITERATURA

1. Mitić, B. V.: Inovacije i nastava, Novi Sad, 1999.
2. Damjanović, R.: Mozaik vaspitno-obrazovnih tema i dilema, Podgorica, 2006.
3. Grupa autora: Aktivno učenje, Beograd, 1997.
4. Trnavac, N.: Pedagog u školi, Beograd, 1993.
5. Branović, Ž.: Eksperiment sa računarom – nov način učenja matematike, Nastava i vaspitanje, 3/1990, Beograd
6. Šmit, V.: Visokoškolska didaktika, Pedagoško-književni zbor, Školska knjiga, Zagreb, 1972.
7. Babić, G. I.: Racionalizacija vaspitno-obrazovnog rada, Svjetlost, Sarajevo, 1979.
8. Bogićević, M.: Tehnologija savremene nastave, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1974.
9. Bulajić, N. J.: Motivacija za učenje, Vojno-izdavački i novinski centar, Beograd, 1990.
10. Mandić, P. B.: Inovacije u nastavi i njihov pedagoški smisao, Zavod za izdavanje udžbenika, Svjetlost, Sarajevo, 1977.

(Rad je i pored konsultacija sa mentorom urađen samostalno i samoinicijativno, zbog čega ima ovu stručnu i metodološku dimenziju...)

Doc.dr Ranko Šljivić