



## TEHNIKA I INFORMATIKA U OBRAZOVANJU

3. Internacionalna Konferencija, Tehnički fakultet Čačak, 7–9. maj 2010.

## TECHNICS AND INFORMATICS IN EDUCATION

3<sup>rd</sup> International Conference, Technical Faculty Čačak, 7–9th May 2010.

UDK: 371:005

Stručni rad

### UPRAVLJANJE PROCESIMA VASPITANJA I OBRAZOVANJA

*Snežana Vuković<sup>1</sup>*

**Rezime:** Glavni zadatak upravljanja obrazovanjem je da odredi koliko se može uticati na razvoj i funkcionisanje ličnosti. Pojam autonomije ličnosti podrazumeva da je dinamski sistem optimalno izolovan, optimalno otvoren i optimalno zatvoren. Modernizacija nastavnih sadržaja podrazumeva pronalaženje tehnologije upravljanja nastavnim procesom kako bi učenici stekli savršenije navike, sposobnosti i veštine. Jedno od najvećih ograničenja školskog napredovanja je nedostatak razumevanja škole kao organizacije. Organizacije možemo posmatrati iz različitih perspektiva. Školski menadžment nisu samo uloge (administrativna, funkcija unapređenja obrazovanja, socijalna) već niz funkcionalnih oblasti u kojima individua ima prirodne predispozicije i potencijale za razvoj. Menadžment podrazumeva timski rad i podelu uloga.

**Ključne reči:** Obrazovanje, ciljevi, upravljanje, menadžment

### MANAGEMENT OF THE UPBRINGING AND EDUCATION PROCESSES

**Summary:** The main task of the education management is to determine to which degree personality development and functioning can be affected. The term personality autonomy implies that the dynamic/dynamo system is optimally isolated, optimally open, and optimally closed. Updating of teaching materials implies application of technologies for managing teaching process so that the students could gain better habits, abilities and skills. One of the most common impediments to the education progress is the lack of understanding shown by school as an organization. The organisation can be viewed from different aspects. School management does not only imply roles (administrative, function of education progress, social), but an array of functional areas in which an individual possesses inborn inclination and potentials for further development. Management implies team work and allocation of roles.

**Ključne reči:** Education, aims, management

---

<sup>1</sup> Mr Snežana Vuković, Načelnik Odeljenja za strategiju i razvoj obrazovanja, Ministarstvo prosvete RS, Nemanjina 22-26, Beograd, E-mail: [snezana.vukovic@mp.gov.rs](mailto:snezana.vukovic@mp.gov.rs)

## 1. UVOD

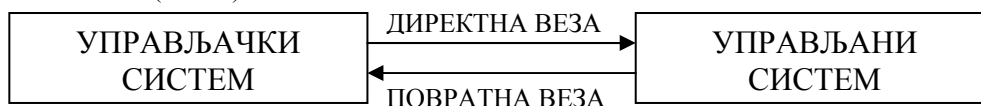
Kada se utvrđuju ciljevi i zadaci u vaspitanju i obrazovanju postavljaju se pitanja: šta su ciljevi, kakva je njihova funkcija, ko određuje šta sadrže, itd. Ciljevi ukazuju na **ono što obrazovanjem želimo da postignemo** i što smatramo poželjnim u vaspitanju i obrazovanju učenika. Ciljevi i zadaci moraju biti u skladu sa društvenim vrednostima, ali u skladu i sa mogućnostima i uzrastom učenika, sa njihovim potrebama i interesovanjima, koji se iskazuju u kognitivnom, afektivnom i fizičkom domenu. Postavljaju se pitanja: šta je zajedničko za sve učenike, a šta je to što se menja, individualizuje i personalizuje?

Zajednički za sve učenike je **opšti cilj vaspitanja**, koji podrazumeva podučavanje onim oblicima ponašanja, načina, mišljenja i delovanja koji imaju vrednosti za naše društvo. Ako su dobro definisani oni određuju i šta se nastavnim programima može postići, tj. kakvi su ishodi.

Savremene tendencije u obrazovanju i vaspitanju određuju da će ideal nastave u budućnosti biti potpuno idealizovano učenje koje će svakom učeniku obezbediti ono što je nekada bila povlastica malog broja privilegovanih. U idiografski modelovanoj programiranoj nastavi, koju predstavlja učenje putem kompjutera, teži se autentičnoj individualizaciji nastave. K. Voskresenski (1996) navodi da su efekti ovakve nastave veliki i da predstavljaju individualno, ubrzano napredovanje, mogućnosti predviđanja ishoda učenja i nastave i povećanje obrazovnih efekata nastave u celini.

Termin "**kibernetika**", koji se često upotrebljava, predstavlja nauku koju su mnogi autori različito definisali, ali se smatra da kibernetika podrazumeva izučavanje dinamičkih sistema koji se mogu upravljati ili regulisati pomoću informacija. Ovde kibernetiku posmatramo u kontekstu procesa u obrazovanju.

Veliki broj definicija kojima se kibernetika objašnjava govori u prilog njene primenljivosti u mnogim drugim naukama. Zajedničko za sve definicije je da određuju da se kibernetika bavi sistemima, a da se upravljanje kao proces realizuje u sistemima pomoću komunikacija kao procesom i informacijama kao obeležjem tih procesa. Rešavanje problema upravljanja sistemima zahtevalo je uvođenje metoda instrumenata koji se mogu obuhvatiti sledećim odrednicama (slika 1):



*Slika 1.*

Mogućnost izbora između više upravljačkih akcija je osnovni uslov **upravljanja**, a u jednostavnijim zadacima sprovodi ga čovek sam, dok je za složenije potrebno korišćenje kompjutera. Zadatak upravljanja je usmereno vođenje fizičkih objekata i organizacija što pretpostavlja postojanje cilja. Cilj zavisi od činjenice da li su sistemi upravljivi ili neupravljivi (Nadrljanski, 2000).

Ciljevi upravljanja predstavljaju ciljeve upravljačkog podsistema, a upravljački podsistem je zadužen za proizvodnju upravljačkih akcija.

Rešavanje upravljačkih zadataka moguće je sa stanovišta determinističkog i heurističkog upravljanja.

**Determinističko upravljanje** razvija metode za svako konkretno upravljanje i njime se na osnovu matematičkog modela kvantitativno izražavaju upravljačke akcije sistema.

**Heurističko upravljanje** uvodi aproksimacije, dopunske uslove i pravila koja pojednostavljaju upravljački zadatak. Ovakvo upravljanje ima svoju primenu u sistemu obrazovanja.

Ukoliko se za ostvarenje upravljačkih akcija ne koriste podaci o vrednostima upravljanih veličina, takav sistem nazivamo otvorenim sistemom upravljanja.

Zatvorenim sistemom smatramo onaj sistem kod koga se upravljane akcije formiraju na osnovu podataka o ostvarenim vrednostima upravljanih veličina u toku procesa upravljanja. Ovakav sistem ima, osim direktne, i povratnu granu koju smatramo povratnom spregom. Povratna sprega povezuje izlaz iz sistema i upravljački podsistem, a podaci koji se prenose povratnom vezom mogu imati pozitivno ili negativno dejstvo. Pozitivna povratna sprega povećava uticaj ulaznog dejstva na izlaznu veličinu upravljanog podsistema. Negativna povratna sprega u sistemu sa upravljanjem smanjuje uticaj ulaznog dejstva na izlaznu veličinu upravljanog podsistema.

U izučavanju dinamike ličnosti veoma je važno uvođenje tri dinamska pojma. Prvog, koji se odnosi na unutrašnju dinamiku sistema i obuhvata podsistemsku dinamiku ličnosti i aktivnost elemenata. Drugog pojma, koji se odnosi na dinamiku odnosa ličnosti sa spoljašnjim svetom i trećeg koji se odnosi na kretanje celokupnog sistema ličnosti. Dva bitna aspekta kibernetike, koji su bili predmet prethodnih razmatranja, učenje o kontroli i učenje o upravljanju su veoma važni za tumačenje dinamike ličnosti. Ovakva razmatranja priznaje i BIM model ličnosti (Beogradski integrativni model), koji predstavlja asimilaciju transakcione analize, psihoanalize i komunikacionih modela ličnosti. Poznavanje i korišćenje ideje o samokontroli omogućava ličnosti kao specifično organizovanom sistemu da opstane kao takav, uz prilagođavanje sredini u kojoj funkcioniše. O upravljanju u psihologiji se vrlo retko i dvosmisleno piše, o povratnoj pozitivnoj i negativnoj sprezi još manje, a one su veoma bitne za razumevanje ličnosti i psihoterapijski proces. Teorija sistema, kako navodi Mandić (1990) podrazumeva da je "kretanje celokupnog dinamskog sistema neophodan uslov njegovog optimalnog funkcionisanja".

Osnovna karakteristika dinamskog sistema je njegova celovitost. Bez obzira koliko je rascepan i haotičan, sistem ličnosti uvek predstavlja neku celinu. Prema ovoj teoriji postoji relativna nestalnost odnosa među elementima i mogućnost različite uređenosti unutar dinamskog sistema.

U mnogim komunikacionim modelima ličnosti nužan je izvestan stepen otvorenosti ili zatvorenosti prema okolini. U otvorenim komunikacionim modelima sistem ličnosti zavisi od informacije i njene razmene između karakteristične dinamske strukture i okoline. Potreban je i izvestan stepen zatvorenosti da bi sistem postigao celovitost, različitost i identitet. O otvorenosti i zatvorenosti živih dinamskih sistema može se govoriti samo u relativnim pojmovima. Ovu dilemu razrešava pojam autonomije ličnosti, koji podrazumeva da je dinamski sistem optimalno izolovan, optimalno otvoren i optimalno zatvoren, te da je postigao takav stepen i vrstu samoorganizacije u odnosu na unutrašnje i spoljašnje uslove da funkcioniše na nivou usavršavanja progressa svog opstanka.

Pošto otvorenost i zatvorenost sistema određuju sudbinu različitih dinamskih ravnoteža, autonomija utiče na to da neke promene postaju reverzibilne u vremenu. Autonomija

ličnosti ne označava totalnu nezavisnost od njene interpersonalne okoline. Razvojno gledano, posle faze infantilne simbiotske zavisnosti prolazimo kroz fazu pubertetske pseudonezavisnosti, da bismo zatim došli u fazu zrele međuzavisnosti sa nekim ljudima iz svoje okoline. U tim različitim fazama razvoja izolovanost, otvorenost i uređenost sistema se menjaju. Sposobnost preživljavanja sistema ličnosti, njegove stabilnosti, uravnoteženosti i optimalnosti njegovog funkcionisanja, a posebno njegova adaptacija zavise od upravljajućih, korektivnih procesa koji su ličnosti na raspolaganju. Jedan od tih procesa je proces vaspitanja i obrazovanja, koji veoma široko i duboko utiče na razvoj i funkcionisanje ličnosti. Jedan od glavnih zadataka upravljanja obrazovanjem je da odredi kako i koliko se na taj proces može uticati.

## 2. NASTAVA KAO UPRAVLJIV PROCES

Novi ciljevi vaspitanja su: priprema za život, postizanje stručnosti, podsticanje radoznalosti, inicijative, kreativnosti, fleksibilnosti, rizika, individualnog razvoja, učenje timskom radu, tolerantnosti, koegzistenciji, humanosti, itd. Dok je tradicionalno obrazovanje inertno na promene i trajno u konfliktu sa okruženjem, radikalne izmene postojećeg stanja nisu moguće bez primene nove obrazovne tehnologije. Stručnjaci su predviđali da će dinamika promena akcelerirati i da će se do 2000. godine napustiti stari modeli obrazovanja i evolutivnim putem razvijati novi modeli. Promene su tekle neravnomerno i u mnogim oblastima obrazovanja još uvek se nalazimo na nivou osrednjosti i obrazovne konfekcije.

Protivrečnosti između onoga što učenici mogu da nauče u školi i onoga što su dužni da nauče još su prisutne i posledica su veoma velikog broja informacija dostupnog usled ulaska u informatičko društvo, koje predstavljaju sve veći obim znanja koje učenik treba da savlada. Ovakve prepreke mogu da se smanje prestrukturiranjem nastavnih sadržaja ili modernizacijom nastavnih sadržaja.

Modernizacija nastavnih sadržaja podrazumeva pronalaženje tehnologije upravljanja nastavnim procesom kako bi učenici stekli savršenije navike, sposobnosti i veštine. Nastava kao upravljivi proces ima svoje specifičnosti ali se u njoj mogu prepoznati i mnogi elementi i procesi tipični za veliku klasu sistema.

Nastavnik predstavlja upravljački sistem, a učenik upravljani. Nastavnik ostvaruje određeni cilj, tj. ostvaruje upravljanje pomoću određenih informacija koje daje učenicima. Saopštavanjem informacija učenicima nastavnik izaziva kod njih željene procese koji će omogućiti postizanje postavljenog cilja. Delovanje na učenike se postiže programom upravljanja, dok i na nastavnike i na učenike deluje okolina. O rezultatima delovanja upravljačkog sistema sistem mora imati povratnu informaciju, koja predstavlja neprekidnu povratnu spregu.

Specifičnosti upravljanja nastavom se ogledaju "u tome što su u nastavi predmet upravljanja psihička delatnost i ponašanje učenika, koji imaju svoje specifične osobine i zakonomernosti, i drugo, upravljani sistem je i subjekt, sa sopstvenim karakteristikama. Sledeće, ciljevi koji stoje pred upravljačkim sistemom - nastavnikom su i ciljevi samog učenika" (Nadrljanski, 2000). Iz toga sledi da je upravljani sistem i autoupravljani sistem sposoban za samoregulaciju.

Sposobnost za autoupravljanje predstavlja i najvažniji cilj upravljanja u nastavi jer kod učenika izaziva samostalnost kako bi sopstvenom aktivnošću stigao do postavljenog cilja.

Uslovi koji su potrebni za efikasan proces upravljanja nastavom su:

- ❑ Postojanje tačno definisanog cilja upravljačkog sistema
- ❑ Taj cilj predstavlja i cilj autoupravljanja upravljanog sistema
- ❑ Postojanje programa upravljanja
- ❑ Neophodno je da upravljački sistem ima operativnu informaciju o stanju, promenama i procesima koji se dešavaju u upravljanom sistemu
- ❑ Upravljački sistem mora da je sposoban za adaptaciju stanju i osobinama upravljanog sistema.

U tradicionalnoj nastavi nastavnik nije u mogućnosti da istovremeno prima, analizira i shvata informaciju od svakog učenika, da ostvaruje optimalna rešenja za svakog učenika, posebno kako bi istovremeno učio različite učenike na razne načine i da takođe obavlja nastavu različitim tempom. Zato je neophodno postojanje operativne povratne sprege i adaptacija upravljačkih aktivnosti stanju i osobinama upravljanog sistema, kao i uvođenje u učionicu računara koji bi sprovodili deo upravljačkih aktivnosti.

Teorijske osnove procesa učenja umnogome su podloga za stvaranje softvera u učenju. Kognitivna psihologija se bazira na teorijama Pijažea i Brunera i posmatra ontogenetski razvoj individue u razmeni procesa sa okolinom. Ovi procesi "akomodacije" i "asimilacije" predstavljaju prilagođavanje stečenih kognitivnih koncepata novim pragmatičnim uslovima i uključivanjem eksternih objekata i stanja u unutrašnje strukture individue modifikacijom postojećih kognitivnih struktura. Asimilacioni i akomodacioni procesi predstavljaju savladavanje poremećaja u susretu sa okolinom i stvaranje novih šema.

Iz kognitivne psihologije razvio se metod učenja putem otkrivanja gde su sazajni procesi orijentisani ka heuristici ljudskog otkrivanja gde se poštuje sloboda učenika koji učeći na kompjuteru (i sa kompjuterima) sam bira puteve i strategije u ophođenju sa programom. Ova vrsta učenja se provlači kroz sve vrste softvera za učenje potpomognuto kompjuterom, ali i za interaktivno učenje koje se odvija u „radionicama u nastavi“

Škola, u čijem je središtu ranije bila biblioteka, počinje da stvara uslove sveobuhvatnog sistema resursa za učenje i nastavu, a pruža joj se i mogućnost da se menja u pravcu "virtuelne škole", koja se oslobađa svih paradigmi učenja i podučavanja, koja može da zadovolji potrebe društva koje uči, osposobljava pojedinca za realno shvatanje i razumno prihvatanje promena, za stvaralačko delovanje i potčinjavanje promena ljudskim potrebama.

### 3. ŠKOLA KAO ORGANIZACIJA KOJOM SE UPRAVLJA

Znati kuda ste se uputili je jedna stvar, a znati kako tamo stići je druga stvar. Nije tako jednostavno znati kuda ste se uputili u svetu koji se veoma brzo menja. Nastavnici žele da znaju u kom će se pravcu kretati obrazovanje i šta uraditi da ono bude kvalitetnije. Kako učiniti da obrazovanje bude manje stresno, a rezultati mnogih istraživanja ukazuju da je stresno za sve njegove aktere

Jedno od najvećih ograničenja školskog napredovanja je nedostatak razumevanja škole kao organizacije. Organizacije možemo posmatrati iz različitih perspektiva:

1. Strukturalne perspektive dozvoljavaju pogled na organizacije kao racionalne sisteme, a podržavaju ga sledeće teorije: klasična organizaciona teorija, sistemska teorija, teorija slučaja i socijalno-tehnološka teorija.

- Klasična organizaciona teorija vodi poreklo od Maksa Vebera, nemačkog sociologa sa početka ovog veka, Tejlora, američkog inženjera i H. Fejola, francuskog industrijalca. Oni uvode mnoge principe koji dovode do veće produktivnosti. Između ostalog, to su hijerarhijska struktura, specijalizacija, struktura upravljanja, interpersonalni odnosi, mogućnosti poziva, orijentacija na ciljeve. Na primer, škola je formalna organizacija koja teži ciljevima. Rezultati se mere kroz postignuće učenika. Ali, u stvarnosti škola ima difuzne ciljeve koji su često u sukobu jedan sa drugim. Nastavnici su više zaokupljeni načinima i sredstvima, nego samim ciljevima. Koja vrsta pedagoških ciljeva se može najbolje realizovati u školama saglasno «klasičnim principima»? U godinama iza nas evropske zemlje su se pomerile od hijerarhijske kontrole, centralizacije i fragmentiranosti procesa učenja, pa klasična teorija deluje anahrono.
- Teorija otvorenog sistema pomera se iz statičnog u dinamičan opis organizacija. Kako je okruženje uvek u stanju kretanja, stalno ima uzimanja i davanja između nje i okruženja. Sistemski teoretičari smatraju celishodnijim proučavanje onoga što se trenutno dešava u organizaciji nego počinjanje sa formalnim ciljevima. Tada se posmatra njeno okruženje: input (ulaz), šta ona radi sa svojim resursima: prolaz i šta vraća u okruženje: rezultati, tj. izlaz (output). Činioci resursa mogu biti ljudski (nastavnici, učenici) i materijalni (udžbenici, zgrade), zatim stavovi učenika, roditelja, nastavnika, lokalne zajednice, i više generalnih: ideja koje se objavljuju u medijima. Takozvani prolaz u okviru ove teorije predstavlja proces učenja u učionici. Neki drugi procesi predstavljaju procese podrške za instruktivni rad: planiranje, sastanci, donošenje odluka, evaluacija, unapređivanje materijala, komunikacija, rukovođenje. Jasno je da nema granica u aktivnostima koje karakterišu školu. Rezultati škole su određeni onim što su naučili, konkretnim znanjima i veštinama, stavovima i normama koje je škola uobličila i pomažu uključivanje učenika u društvo. Rezultati (izlaz) su odnos roditelja prema školi, koji u političkim terminima predstavljaju značenje koje škola uživa u društvu. Činjenica je da u školi postoji veza između onoga što je škola dobila kao organizacija (resursi) i kvaliteta njenog rada (ishodi).
- Teorija slučaja slična je teoriji otvorenog sistema u vezi sa organizacijom i njenim okruženjem. Dodatna značajna promena mesta u okruženju zahteva promenu u organizaciji. Teoretičari mogućnosti smatraju da načini na koji se organizacije izgrađuju i način na koji se rukovodi zavise od situacije. Mehaničke organizacije su prisutne u stabilnim društvima i one su kompleksne sa precizno definisanom hijerarhijom i pravima. Moć je skoncentrisana na vrhu, a komunikacije i uloge su vertikalni. Organska organizacija nastaje u situacijama brzih promena okruženja, a ciljevi individua su usklađeni. Moć i uticaj su maksimalno podeljeni, što vodi zajedničkoj odgovornosti za rešenja, komunikacija je horizontalna i vertikalna. Dolazi do preklapanja uloga, svi izvršavaju svoje poslove. Zato što su škole u mnogo pogleda neograničene i nemaju potrebe da se plaše kazni iz okruženja, zato što uprava i nastavnici imaju moć nad učenicima, velika odgovornost (politička, akademska i moralna) počiva na odraslima u školskom životu.
- Socio-tehnička teorija je delo Trista i Ricea, nastalo kombinovanjem elemenata sistemske i humanističke teorije. Naglašava posao menadžera koji treba da pregovara sa okolinom i stvori ravnotežu u sistemu.

2. Humanistička perspektiva se odnosi na individualni doprinos u organizacijama i na interakcije između članova organizacije. Centralno mesto predstavljaju ljudske potrebe i njihovo zadovoljavanje. Autori su Mayo, Herzbeg, McGregor i njihovo glavno pitanje je motivacija zaposlenih. Otkrili su da grupe normi, klima, veza sa menadžmentom i potreba za ličnim usavršavanjem predstavljaju faktore produktivnosti. Maksimalna participacija u odlučivanju, otvorena i dvosmerna komunikacija povećavaju efektivnost.
3. Politička perspektiva pretpostavlja organizaciju kao scenu za sukobe i konflikte interesa. To je ilustrovano primerom borbe za resurse i najviše je uočljivo kroz isticanje klasičnih vrednosti i interesa individua i grupa.
  - ❑ Konfliktna perspektiva vidi organizaciju kao koaliciju pojedinaca i interesne grupe. Oni imaju različite vrednosti, informacije i percepcije realnosti. Ciljevi se postavljaju na osnovu upravljanja i procesa pregovaranja među grupama, na osnovu njihove borbe interesa i borbe moći na svim nivoima.
  - ❑ Tržišni model pretpostavlja da su organizacije «tržište» sa trgovinskom razmenom, a ciljevi su podređeni ličnim. Prema Bernardu škole postoje zbog nastavnika, a ne zbog učenika.

Jasno je da je politička perspektiva zamka, jer potcenjuje značaj saradnje u organizaciji i stepen racionalnosti.

4. Simbolička perspektiva zanima se za mitove, rituale, ceremonije, organizovanu kulturu i metafore. Ogleda se u dve teorije:
  - ❑ *Teorija organizovane anarhije*, koja se možda može primeniti na univerzitete, ali ne i na školske institucije. Varijabla učešća varira u zavisnosti od provedenog vremena i utrošenog rada.
  - ❑ *Slobodno spojeni sistemi*, teorija koja pretpostavlja da se promene u jednom delu sistema odražavaju na drugi deo. Karakteristike mnogih škola su izdvojena odeljenja sa nastavnikom koji nema direktora u blizini. Pitanje je koliko je to dobro. U svakom slučaju, ova teorija ulazi u širi domet ljudskog ponašanja.
5. Integralna teorija pojavila se poslednje decenije, kroz studije organizacija Mintzberg (McGill Univerzitet u Kanadi, 1991) i Senge (Mit sloan School of Management u SAD, 1992).

Ova teorija pokušava da odredi koje strategije su najbolje za razvoj organizacija, a događaje u organizaciji tumači kao interakciju sedam različitih snaga: vođstva, delovanja, tj. optimalizacije troškova i rezultata, izvođenja zadataka koji zahtevaju znanja i veštine, usredsređivanja, inoviranja metoda, kooperativnosti.

Svaki od upravo opisanih pogleda na organizaciju predstavlja prozor, način sagledavanja realnosti. Neki ljudi doživljavaju život iz samo jedne perspektive i zaboravljaju da postoje i drugi prozori. Proučavanje unapređenja škole kao organizacije pokazuje novi pogled na društvo i školski sistem. U svoje iskustvo unosimo novi referentni okvir i posvećujemo vreme i u ovom radu različitim perspektivama. Mnogi istraživački radovi u svetu osvetljavaju karakteristike škole kao organizacije. Pod karakteristikama podrazumeva se da postoje aspekti tipični za većinu, koji imaju postojani trend. Postoje i negativni aspekti, koji su tipični za većinu naših škola, a predstavljaju dugotrajne trendove. To su:

- ❑ Nejasni ciljevi. Ciljevi škola su često nejasni, uopšteni i međusobno nekomplementarni (Školsko razvojno planiranje zahteva obuku za taj proces)
- ❑ Vulnerabilnost, tj. škole su zavisne od finansijske podrške i retko teže samostalnosti
- ❑ Niska integracija, tj. nastavnici rade na svoj način u svojim učionicama. Postoji veoma nizak stepen saradnje između nivoa (odeljenja, aktiva, ali i škola)
- ❑ Nedostatak tržišne orijentacije. Škole postoje bez obzira na njihove rezultate i kvalitet produkcije.

Ovakve karakteristike dopunjujemo saznanjima da su škole kao organizacije «zaboravne institucije», tj. mnoge odluke se donose a ne realizuju se.

Prema Osingeru (2002) škole kao stručne organizacije imaju sledeća obeležja:

- ❑ Rad zavisi od stručnosti i motivacije saradnika
- ❑ Znanje proizilazi i iz samog «korisnika», uglavnom je višestrano, zahteva minimalno učešće tehnologije i realizuje se putem odnosa
- ❑ Rezultati i kriterijumi uspeha su nedefinisani i kontrolu kvaliteta je teško definisati
- ❑ Spolja je teško upravljati nastavom, tako da uglavnom rad nastavnika zavisi od samokontrole nastavnika (iako nastavnici imaju utisak da su stalno kontrolisani)
- ❑ Postoji velika autonomija pojedinca
- ❑ Postoji horizontalna hijerarhija, tj. vakuum u rukovođenju (jedan rukovodilac u organizaciji od 1200 ljudi, učenika i nastavnika)
- ❑ Veoma nizak stepen integracije i poziva na saradnju
- ❑ Veliki stepen zavisnosti rezultata od sredine i klijenata, a veoma nizak stepen samorefleksije.

#### 4. MENADŽMENT NA NIVOU ŠKOLE I ULOGA RUKOVODIOCA U UNAPREĐENJU ŠKOLE

Koje funkcije menadžmenta je važno ispunjavati u školi?

1. Administrativna funkcija
  - ❑ Organizovanje - korišćenje raspoloživih sredstava (ljudi, materijal, novac, oprema) tako da se školski ciljevi dostignu
  - ❑ Proces odlučivanja - stvaranje, razvijanje podrške. Traženje dovoljne informacione podrške za prikupljanje informacija koje nedostaju
  - ❑ Delegiranje - davanje razvojne šanse nastavnicima i učenicima putem davanja odgovornosti i zadataka
  - ❑ Reprezentovanje - kontaktiranje sa sredinom, sa školskim sistemom i njegovim administrativnim telima.
2. Funkcija unapređenja obrazovanja
  - ❑ Razjašnjenje vrednosti - pomaganje školi (učenicima, nastavnicima, roditeljima) da se razjasne norme i ciljevi. Razjašnjenje sopstvenih ciljeva
  - ❑ Razvoj - pripremanje procesa planiranja i razvoja škole, obavezno je da bude aktivni član Stručnog aktiva za razvojno planiranje
  - ❑ Vođenje - pomoć svakom nastavniku da ovlada radnim situacijama i reagovanje na njihovo ponašanje
  - ❑ Evaluacija - priprema za evaluaciju školskih aktivnosti i samovrednovanje.



### 3. Socijalna funkcija

- Motivacija - izlaženje u susret potrebama pojedinca u školi, ohrabrivanje i podrška
- Komunikacija - građenje strukture i procesa potrebnih za otvorenu dvosmernu komunikaciju
- Razrešenje konflikta
- Staranje o zaposlenima (lične krize)

Školski menadžment nisu samo uloge već niz funkcionalnih oblasti u kojima individua ima prirodne predispozicije i potencijale za razvoj. Menadžment podrazumeva timski rad i podelu uloga.

Menadžeri škole moraju da začnu viziju škole, da kreiraju pravce kuda ide škola, da kreiraju proces planiranja. Rukovodioci škole moraju da se orijentišu ka cilju, da se usmere na ljude, da su samosvesni, da sagledavaju posao u perspektivi.

Proces razvoja škole mora biti kontinuirani, fleksibilni proces a ne periodična aktivnost. Školski razvojni plan, kao produkt tog procesa, je najvažniji dokument i nosilac pravaca razvoja koji mora biti svima vidljiv.

### LITERATURA

- [1] Vilotijević, M., (1993), Organizacija i rukovođenje školom, Naučna knjiga, Beograd
- [2] Viktor, E., (1966), Science for the Elementary School, The macmillan company, NewYork colier
- [3] Voskresenski, K., (1996), Didaktika-individualizacija i socijalizacija u nastavi, Univerzitet u Novom Sadu
- [4] Vuković, S., (2005), Upravljanje stresom u procesu vaspitanja i obrazovanja, Prosvetni pregled, Beograd
- [5] Nadrljanski, Đ., (2002), Obrazovni softver - hipermedijalni sistemi, Univerzitetski udžbenik, Zrenjanin
- [6] Osinger, D., (2002), Školski razvoj kao proces, seminar MPS, Beograd.
- [7] Grupa autora, (2001), Škola u pokretu, Kultur Kontakt Austrija, Sarajevo.