

# MENAŽMENT TIM I UPRAVLJANJE INSET-OM U ŠKOLAMA

## MANAGEMENT TEAM AND MANAGEMENT INSET IN SCHOOLS

RADA KARANAC  
Ministarstvo prosvete Republike Srbije - Školska uprava u Čačku

DR ŽELJKO M. PAPIĆ  
Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju Čačak

---

**Rezime:** Kvalitetnije obavljanje posla, unapređenje nastave i stvaranje kompetentnog nastavnika u obrazovno-vaspitnom sistemu se ostvaruje putem profesionalnog razvoja zaposlenih. Najbitnija komponenta profesionalnog razvoja je stručno usavršavanje nastavnika i predstavlja najraznovrsniji deo obrazovnog sistema koji se ostvaruje putem različitih organizacionih oblika u okviru INSET-a koji predstavlja inoviranje stečenih znanja i veština, unapređivanje prakse i povećava svestnost o samom radu.

INSET-om u školama rukovode i upravljaju aktivni timovi koji predstavljaju specifičnu inicijativu organizacionog rada.

**Ključne reči:** INSET, Timski rad, Profesionalni razvoj, Nastavnik.

**Abstract:** High quality working, improving education and creating competent teacher in the education system is achieved through professional development of employees. The most important competent of professional development is specialized teacher training and variety of the educational system which is realized through different organizational forms within the INSET which is innovation of acquired knowledge and skills, promotion practices and increase awareness of the work. INSET in schools manage and administer active teachers and teams that represented a specific initiative of the organizational work.

**Keywords:** INSET, Team work, Professional development, Teacher.

### 1. UVOD

Vizija obrazovno-vaspitnog sistema od 2002.g. u Republici Srbiji, prema Kovač-Cerović (Kovač-Cerović, Majić i dr. 2002.)<sup>[1]</sup>, je sistem koji odgovara lokalnim, globalnim, ekonomskim i društvenim potreba, koji u proces donošenja odluka, uključuje pored nastavnika i učitelje i roditelje. Sistemom je potrebno upravljati na decentralizovan način sa efikasnim i ekonomičnim rukovođenjem. Stub obrazovno-vaspitnog sistema treba da čine visoko profesionalni, reflektivni, kreativni i motivisani nastavnici, koji su dužni da se stalno stručno usavršavaju i koji imaju mogućnost da profesionalno napreduju.

Zakonom o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja (Sl. glasnik RS, br. 72/09)<sup>[2]</sup>, i Pravilnikom o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika (Sl.glasnik RS, br.14/04 i 56/05)<sup>[3]</sup> stručno usavršavanje podrazumeva praćenje, usvajanje i primenu savremenih dostignuća u nauci i praksi radi ostvarivanja ciljeva i zadataka obrazovanja i vaspitanja i unapređivanja obrazovno-vaspitne prakse. Navodi se da su nastavnik, vaspitač i stručni saradnik

dužni da se stalno usavršavaju radi uspešnijeg ostvarivanja i unapređivanja obrazovno-vaspitnog rada i sticanja kompetencija potrebnih za rad, u skladu sa opštim principima i za postizanje ciljeva obrazovanja i standarda postignuća.

Sistem stručnog usavršavanje uz rad, INSET sistem obrazovanja (In-servis Education for Teachers), predstavlja podsistem u odnosu na sistem doživotnog obrazovanja i u funkciji je razvoja i napretka profesionalne kompetentnosti prosvetnog kadra. INSET-om na nivou škola upravljaju menadžment timovi (stručni aktivni, veća, timovi...), koji predstavljaju posebne grupe ljudi unutar nekog organizovanog sistema formirani sa određenim ciljem i zadatkom (Nikolić, prema Bjekić, 2007: 237).<sup>[4]</sup>

Kao poseban način funkcionisanja u timu je timski rad, koji se zasniva na neposrednoj saradnji i međusobnoj povezanosti rada osoba različitih znanja i veština koji samo zajednički radeći mogu da ostvare zatakak i da postignu uspeh (Bjekić, 2007:238)<sup>[4]</sup>. Timski rad je „interaktivni proces koji omogućava da ljudi različitog stepena stručnosti proizvedu kreativna rešenja za zajednički definisane probleme. Takvo rešenje je bolje i

uspešnije od rešenja koje bi neki član tima samostalno pružio“ (Pavlovski i Pavlović, prema Bjekić 2000:15).<sup>[4]</sup>

## 2. PROFESIONALNI RAZVOJ NASTAVNIKA

Pojam profesionalnog razvoja nastavnika, označava nov koncept nastavničke profesije, koji drugačije zasniva pripremanje za ovaj posao, zahteve koji se pred nastavnike postavljaju, a podrazumeva i drugačije vrednovanje rada nastavnika, kao i njegov drugačiji položaj u društvu (Pešikan, 2002).<sup>[5]</sup>

Cilj profesionalnog razvoja nastavnika je stalno razvijanje nastavnikovih potencijala, radi kvalitetnijeg obavljanja posla i unapređenja nastave. Da bi se nastavnik profesionalno razvijao treba da sagleda sve aspekte svoje profesije tokom školovanja, pripravnštva i da u kontinuitetu povećava svesnost o samom radu (Bjekić, 1999:58).<sup>[6]</sup>

Kontinuiran profesionalni razvoj obuhvata četiri komponente: inicijalno obrazovanje, pripravnčki staž, profesionalno usavršavanje tokom obavljanja nastavničkog rada i dalje obrazovanje (Buchberger i dr., prema Alibabić, Ovesni 2005).<sup>[7]</sup>

Kako navode Viljegas-Reimers i Reimers (E. Viljegas-Reimers i F. Reimers, prema Mrše, Božović i dr. 2005:51)<sup>[8]</sup>, postoji sedam osnovnih faktora kroz koje se definiše prostor i kontekst porofesionalnog razvoja nastavnika:

1. Kontinuirani proces koji počinje selekcijom kandidata za nastavnički poziv, a završava se njihovim penzionisanjem;
2. Kognitivni i psihosocijalni razvoj nastavnika, kao odraslih učenika;
3. Karakteristike škole;
4. Lokalno okruženje i sposobnosti učenika;
5. Okruženje škole, koje uključuje širi socio-kulturni kontekst, koji određuje socijalni status i očekivanja od nastavnika;
6. Vreme □ i
7. Finansijski resursi.

„Ulazak profesionalca nekog zanimanja u nastavni proces određuje njegovu novu profesiju: on postaje nastavnik određenog nastavnog područja, a ne predstavnik određenog područja u nastavi. A da li profesionalci različitih profila mogu da se prilagode zahtevima nastavnog procesa spontano, samo pod uticajem sopstvenog iskustva, ili je potrebno sistematski i organizovano ih obučiti za njihovu novu profesiju?“ (Bjekić, 2006).<sup>[4]</sup>

I u tradicionalnim i savremenim modelima profesionalnog razvoja nastavnika, prihvaćeno je da nastavnici moraju da razvijaju nove mogućnosti i stavove koji su neophodni za postizanje profesionalnih zadataka na kompetentan način. Uspešnost realizacije obrazovanja učenika u velikoj meri zavisi od sistema znanja, umenja, sposobnosti i veština nastavnika tj. od profesionalnih kompetencija.

Profesionalne kompetencije nastavnika su svrstane u tri osnovne kategorije: pedagoške, programske i komunikacijske kompetencije.

Profesionalne kompetencije nastavnika u Republici Srbiji se definišu kroz pojam standard znanja, veština i vrednosnih stavova. Prema Nacrtu standarda kompetencija za profesiju nastavnika (Zavod za unapređivanje i vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja, 2008), standardi predstavljaju društveno očekivane uloge nastavnika i trebalo bi da budu osnova za pružanje pomoći fakultetima u unapređivanju studijskih metodičkih programa; mogu da posluže pripravniku kao orijentir za identifikovanje oblasti razvoja ili kompetencija koje treba unaprediti da bi se dostigao standard profesije; treba da koristi nastavnicima prilikom planiranja stručnog usavršavanja i koristiće se za razvijanje pokazatelja kvaliteta rada nastavnika u okviru procesa samovrednovanja.

Profesionalni razvoj nastavnika obuhvata stručno usavršavanje koje se u školama ostvaruje u okviru INSET-a, kroz različite formalne oblike obrazovanje - master studije, doktorske studije i neformalne oblike in-servis obrazovanja. INSET je neformalno kontinuirano usavršavanje nastavnika tokom rada, kako u školi, tako i van škole, i predstavlja veoma širok komunikacijski sistem koji obezbeđuje i unapređuje kontakt i saradnju između nastavnika. INSET je usmeren na kvalitetnije ostvarivanje uloga nastavnika za šta su potrebna znanja, veštine i sposobnosti, koje se mogu sticati i razvijati kroz In-servis obrazovanja (Alibabić, prema Alibabić, Ovesni 2005).<sup>[7]</sup>

Aktivnosti nastavnika mogu da se grupišu u četiri grupe uloge, koje se ispoljavaju u sledećim odnosima: u odnosu na učenike (nastavne i vannastavne aktivnosti); u odnosu na roditelje (saradničke aktivnosti sa roditeljima), u odnosu na školski kolektiv (aktivnosti u okviru odeljenjskih veće, stručnih službi, mentorstva, mendžmenta škole i različitih timova); u odnosu na lokalnu zajednicu (aktivnosti i saradnja sa socijalnim partnerima) (Alibabić, Ovesni 2005).<sup>[7]</sup>

Nastavnik ne može da izbegne stručno usavršavanje, i od njega se očekuje da u praksu unosi inovacije koje se vrednuju (Pešikan, 2005).<sup>[5]</sup>

Stručno usavršavanje nastavnika je i pravo i obaveza zaposlenog i propisano je Zakonom. Obavezno stručno usavršavanje nastavnika se ostvaruje na dva nivoa (Krnet, 2009)<sup>[9]</sup>, tako da se prvi odnosi na pohađanje odobrenih programa, a drugi na ostvarivanje različitih oblika stručnog usavršavanja u školi. Obaveza i dužnost nastavnika je da u toku pet godina pohađaju najmanje 100 časova akreditovanih programa, i to najmanje 60 časova obaveznih programa i do 40 časova izbornih programa. INSET u školi može i treba na osnovu Pravilnika o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika, da se ostvaruje putem: realizacije i/ili prisustvovanja oglednim časovima, prikaza stručnih knjiga i/ili članaka, prisustvovanja stručnim sastancima, učestvovanje u izradi razvojnog

plana škole, učestvovanje u radu timova itd. Prema Jovanović (1997), u odnosu na način organizovanja kao kriterijuma klasifikovanja oblika usavršavanja izdvajaju se: letnje i zimske škole, radionice, seminari, simpozijumi, kongresi, predavanja, konferencije, kusrevi, tribine, vežbanja, okrugli stolovi, panel diskusije, demonstriranje oglada, inovacije, metode, oblici i sredstva nastavnog rada, promocija rezultata istraživanja, učešće i uzradi nastavnih sredstava, studijske posete, razmene nastavnika, realizacija istraživanja, saradnja sa medijima, pretplata na literaturu, učestvovanje u komisijama za razvoj školskih programa, zajednički rad sa stručnjacima, pripremanje radionice ili seminara itd. usklađen sa potrebama zaposlenih i potrebama obrazovno-vaspitne prakse.

Sagledavajući potrebe zaposlenih u školama Školske uprave u Čačku, za stručnim usavršavanjem, kroz projekat „Razvoj školstva u Republici Srbiji“ i projektne komponente „Školski grant“, u periodu od 2002. do 2006. god., rezultati istraživanja ukazuju da se INSET u školama sprovodi putem sledećih organizacionih oblika (Karanac, Papić, Beodranski, 2009:19) <sup>[10]</sup>:

- stručnih, komunikacijskih i metodičkih seminara;
- obuka za rad na računaru (World, Exel, Internet, PowerPoint);
- kurseva iz stranih jezika;
- poseta drugim školama iz regiona u cilju razmene iskustava;
- upotrebe stručne literature: enciklopedije, leksikoni, priručnici, naučni časopisi itd;
- studijskih putovanjima u škole u druge države koje su implementirale procese koji se u Republici Srbiji tek uvode i sprovode;
- oglednih (uglednih) časova;
- predavanja gostujućih predavača iz drugih škola, fakulteta, institucija;
- tribina, okruglih stolova, debata;
- sastanaka i konsultacija aktiva, timova i stručnih veća;
- korišćenja informacionih tehnologija (internet, sajt škole).

Istraživanja prakse pokazuju da su se najbolji rezultati profesionalnog razvoja, ostvaruju primenom različitih vidova horizontalnog učenja (učenje jednih od drugih), koje podrazumeva različite vidove organizovanog i planiranog prenošenja znanja ili razmene profesionalnih iskustava unutar škole ili između škola, izveštavanje sa stručnih skupova ili seminara, držanje seminara kolegama, upoznavanje kolega sa sopstvenim inovativnim metodama ili pristupima, prezentovanje istraživanja itd. Pojedinci informišu i prenose iskustva ostalim zaposlenima u školi i podstiču ih da razmišljaju i da se razvijaju na drugačiji način. Usmeravaju ih na viziju i na potrebu za realizacijom aktivnosti koje vode dostizanju poželjnog stanja u školama.

Ovakavi načini ostvarivanja stručnog usavršavanja, nastavnicima omogućava da unapređen kvalitet rada, postizanje zadovoljavajućih rezultata, lični razvoj i formalno vrednuju kroz sticanje odgovarajućih zvanja.

Zakonom su propisana četiri zvanja, koja nastavnici mogu, a ne moraju da steknu: pedagoški savetnik, samostalni pedagoški savetnik, viši pedagoški savetnik i visoki pedagoški savetnik.

Profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju u Republici Srbiji je prikazan sledećom šemom, koja je preuzeta od Zavoda za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja (2007). Potreba nastavnika za stručnim usavršavanjem može biti i subjektivnog i objektivnog porekla ili subjektivno-objektivna potreba, što ukazuje da su je prepoznali i identifikovali potencijalni učesnici u procesu usavršavanja, ali i da je istovremeno normirana i na bazi propisa, odnosno zahteva rada (Alibabić, Ovesni, 2005) <sup>[7]</sup>. Na planiranje usavršavanja nastavnike obavezuje i Zakon, kao i profesionalni i stručni pristup poslu. Veliki broj razloga motiviše nastavnike da stručno usavršavanje isplaniraju na najbolji mogući način (Lajović, Radosavljević i dr, 2009:11) <sup>[11]</sup>:

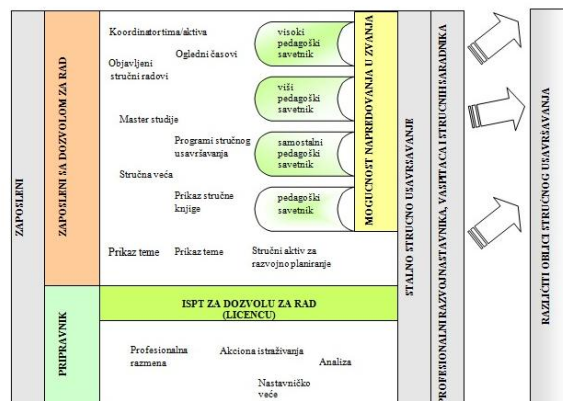
- obezbeđivanja ravnomerne uključenosti zaposlenih u stručno usavršavanje;
- osiguranje kvaliteta rada u školi;
- realizacija raznovrsnih oblika stručnog usavršavanja;
- realizacija stručnog usavršavanja u skladu sa potrebama zaposlenih u školi;
- efikasnije korišćenje sopstvenih resursa i kapaciteta na lokalnom nivou.

Zakonodavac je predvideo planiranje stručnog usavršavanja kao sastavni deo razvojnog i godišnjeg plana rada. Svaki nastavnik ima svoje specifičnosti, prednosti, ograničenja, tako da izbor oblika usavršavanja treba da bude u skladu sa potrebama pojedinaca (lični plan profesionalnog razvoja), ali i škole.

**Slika 1.** Profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju u Republici Srbiji

### 3. MENDŽMENT TIMOVI KAO UPRAVLJAČI INSETO-OM

Po prvi put, procesom strateškog-razvojnog planiranja, škola preuzima inicijativu i odgovornost za sopstveni razvoj i uspešno povezuje sve aktore školskog života oko



zajedničke ideje (vizije), i na taj način organizuje sopstveni In-servis obrazovanja (Papić, Karanac 2008).

INSET-om na nivou škole upravljaju aktivni timovi, stručna veća, tj. menadžment timovi, koji planiraju, organizuju, rukovode, kontrolišu realizaciju In-servis programa i bave se procedurom profesionalnog usavršavanja (Alibabić, Ovesni 2005)<sup>[7]</sup>. Stručni aktivni za razvojno planiranje, kao menadžment tim, strateški upravlja INSET-om na nivou škole. Proces strateškog menadžmenta u upravljanju In-servisom, započinje analizom okruženja škole i identifikovanjem stanja u školi, pomoću SWOT analize, koja treba da prikaže korake koje je potrebno izvršiti i preduzeti kako bi se ojačale prednosti, otklonile slabosti, a pri tom koristeći mogućnosti spoljašnje sredine u prevazilaženju prepreka i opasnosti prilikom realizovanja aktivnosti. Analiza omogućava detaljan uvid u oblasti u kojima treba sprovesti akcije u cilju unapređenja i osnaživanja (Karanac, „et al“, 2009)<sup>[10]</sup>.

### 3.1. TIM I TIMSKA ORGANIZACIJA RADA

Za ostvarivanja određenog zadatka, programa ili projekta direktor škole obrazuje tim, koji mogu da čine predstavnici zaposlenih, roditelja, učenika, jedinice lokalne samouprave, odnosno stručnjaka za pojedina pitanja. Menadžment tim u školi čine i stručni organi škole: nastavničko veće, odeljenjsko veće, stručno veće za razrednu nastavu, stručno veće za oblasti predmeta, stručni aktivni za razvoj školskog programa, timovi za samovrednovanje, tim za zaštitu učenika od nasilja i drugi stručni aktivni i timovi, u skladu sa statutom (Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja, 2009)<sup>[2]</sup>.

Tim predstavlja posebnu grupu ljudi koji su izdvojeni sa određenim ciljem da bi obavili zadatak koji ne može da se realizuje samostalno ili na neki drugi način (Bjekić, 2007:237)<sup>[4]</sup>. U Priručniku za direktore stručnih škola, upravljačke timove i članove Upravnog odbora škole (2005)<sup>[12]</sup>, se navodi da je svrha timske organizacije da se deo operativnih procesa škole dodeli timovima sastavljenim od osoba kojima se daje izvestan stepen slobode da odluče kako će organizovati proces koji im je poveren. Potencijalna korist od timske organizacije je u tome što se oslobađa kreativna energija zaposlenih i stvara se "sigurna" radna sredina da osoblje izrazi svoje veštine. Timska organizacija rada daje zaposlenima veći osećaj da mogu da utiču na radnu situaciju i povećava radnu motivaciju.

Timski rad je način preko koga se ostvaruju mnogi oblici učenja i razvijaju delotvorni pristupi koji se grade na bogatstvu i raznovrsnosti znanja, mišljenja i pogleda (Mrše, Božović i dr., 2005:54)<sup>[8]</sup>. Timski rad daje i mogućnosti za stvaranje, razvijanje novih ideja i znatno veću efikasnost u odnosu na rad pojedinca, s obzirom da je i najproduktivnijem pojedincu potrebno znatno više vremena nego jednom usaglašenom timu.

Psihosocijalne osnove timskog rada prema Bjekić (Bjekić, 2007:238)<sup>[4]</sup> su:

- kontinuirana interakcija,
- ravnopravnost,
- tolerancija različitosti,

- participacija, učešće svih članova u rešavanju problem ili u procesu.

Timski rad doprinosi boljem ostvarivanju profesionalnog razvoja zaposlenih u ustanovi, pod uslovom da se odvija po principima koji obezbeđuju uzajamnu usaglašenost i produktivnost.

Kod sastavljanja tima neophodno je voditi računa o sposobnostima i interesovanjima članova, njihovom iskustvu, položaju u školi, itd. Članovi moraju da znaju ne samo zadatak već i ciljeve i razloge koji stoje iza zadatka. Za formiranje tima (timsku strukturu) su bitni ciljevi zbog kojih se formira tim, organizovanost i trajnost tima. Uspešni timovi su timovi sa mnogostrukim interesima i obeležjima (Vrga, 2005) [13] i potrebno je da ga sačinjavaju pojedinci koji poseduju znanja i veštine (tehnička znanja), veštine rešavanja problema i donošenja odluka. Prema Benet (Bennet, 1997), članovi tima su visoko-međuzavisni i njihova individualnost može da dođe do izražaja samo i jedino u okviru njihovih uloga u timu.

U cilju kvalitetnog planiranja strategije i njene realizacije, timovi ne smeju da teže istovetnosti, već je bitno da budu heterogeni tj. da predstavlja kombinaciju razlika, da okupe članove koji mogu da prepoznaju situacije, da uspešno uključe i povežu sve interesne grupe i sve koji inovativno i razvojno planiraju i delaju (Papić, Karanac, 2008) [14].

Lični profili članova tima i prioriteta u timskom radu mogu biti testirani kroz jedan od mnogo poznatih načina samotestiranja, tzv. Belbinov test (pogledati [www.belbin.com](http://www.belbin.com)), koji predstavlja upitnik za samoprocenu uloga u timu i objašnjava uloge koje osobama najviše odgovaraju, koje su potporne i koje ukazuju na određene slabosti.

Najpotpunije radne i komunikacione odnose u timu prema Bjekić (Bjekić, 2007:238) [4], ilustruje opšta radna klasifikacija: koordinator, podstrekač (motivator), timski igrač, kreativac (inovator), operativac (implementator), graditelj (dizajner), specijalista, finišer i procenjivač.

Za efikasno funkcionisanje tima bitno je da članovi ostvaruju tokom rada ove uloge, što znači da ne mora da za svakoga pojedinca postoji posebna uloga, već da svaki pojedinac u timu može i treba da ispolji više uloga koje se međusobno dopunjuju.

Vođe timova (lideri, koordinatori, predsednici), su osobe koje imaju sposobnosti da na različite načine utiču na ljude, dobro organizuju komunikaciju među članovima, da su problemski orijentisani itd. Vođe nužno ne moraju biti određeni odlukom, ali je Zakonom predviđeno imenovanje vođa timova od strane direktora škole ili školskih odbora.

Formiranje, funkcionisanje i razvoj tima je dinamičan proces jer se timovi neprestano nalaze u stanju promena. Izdvaja se nekoliko faza razvoja tima koje prepoznaju različiti autori. Prema Bjekić (Bjekić, 2007:243) [4] sve pristupe je moguće svesti na četiri faze:

1. Faza formiranja tima – nesigurnost članova tima u uloge i odgovornosti i nedovoljno jasna očekivanja;
2. Faza krize (talasanje, prohodavanje tima) – otpor članova prema novinama, potreba za dokazivanjem, sumnja u realizaciju, uvođenje procedura rada;
3. Faza normalizacije – međusobno usklađivanje članova, preuzimanje odgovornosti, dobra komunikacija u timu, prevazilaženje raskoraka između individualnog ka timskom radu;
4. Faza stvaranja - zajednički ciljevi postaju ciljevi svakog člana, uvažavanje, usklađivanje, samopouzdanje članova, konkretno ostvarivanje zadataka.

### 3.2. KOMPETENTNOST TIMA I EVALUACIJA TIMSKOG RADA

Članovi timova moraju imati odgovarajući znanja, veštine i sposobnosti koje su neophodne za kvalitetno obavljanje posla. Različiti timovi imaju različite veštine. Osim stručnih kvaliteta, svaki član mora biti sposoban za analiziranje i rešavanje problema, donošenje pravih odluka i za dobru komunikaciju. Učenje i sopstveni razvoj je temelj kvalitetnog i uspešnog tima, samo ukoliko su članovi međusobno integrisani u jedinstvenu kompetentnost (Bjekić, 2007:244)<sup>[4]</sup>.

Osnovne kompetencije tima su opisane aktivnostima koje tim treba da sprovodi (Bjekić, 2007:244)<sup>[4]</sup>:

- Obavštavanje – prikupljanje informacija i izveštavanje;
- Inoviranje – stvaranje i eksperimentisanje sa novim idejama;
- Promovisanje – ispitivanje i predstavljanje mogućnosti;
- Razvijanje – procenjivanje i testiranje novih pristupa;
- Organizovanje – odreživanje toka događaja;
- Proizvodnja – stvaranje i prosledjivanje rezultata;
- Nadziranje – kontrolisanje i ispitivanje radnih sistema;
- Upravljanje – održavanje i zaštita standarda;
- Povezivanje – koordinacija i integracija sa drugima.

Kompetentnost ne postoji samo u određenoj, pojedinačnoj sposobnosti ili veštini, već u integraciji znanja, sposobnosti, veština i tehnologija (Rozman, prema Kobolt 1993). Prema Bjekić (2007:245)<sup>[4]</sup>, evaluacija timskog rada može da se ostvaruje na dva načina: kao samoevaluacija - kada procenu uspešnosti i rada vrše sami članovi tima i kao spoljašnja evaluacija. U oba slučaja evaluacija se zasniva na proceni i analizi ostvarenih rezultata, proceni procesa rada u timu i na proceni interakcije između članova tima.

### 3.3. MENADŽMENT TIMOVI U ŠKOLAMA

U školama INSET-om upravljaju menadžment timovi, koji planiraju, organizuju, rukovode i kontrolišu realizaciju programa, što zahteva visok nivo upravljačke kompetentnosti.

Statut škole uređuje sva pitanja u vezi sa radom stručnih organa i timova: način rada i odlučivanja, biranje predsednika tima aktiva (koordinatora), zamenika predsednika.

Radom stručnih veća za oblast predmeta, stručnog aktiva za razvojno planiranje, stručnog aktiva za razvoj školskog programa, rukovode predsednici koje imenuje direktor i/ili školski odbor.

Prve sastanke aktiva, nakon imenovanja članova i predsednika po statutu škole, saziva direktor škole.

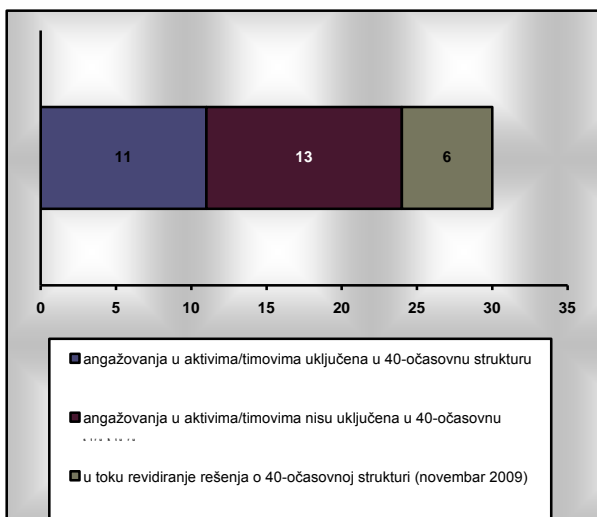
O radu stručnih aktiva, toku sednica i sastanaka vodi se zapisnik. Zapisničar se određuje na prvom sastanku aktiva i ima zaduženja da vodi beleške o toku sastanka, prikuplja produkte rada, dokaze (audio-vizuelne zapise, panoe...), brine o čuvanju evidencije. U zapisnik je poželjno uneti (Statut Gimnazije Čačak, 2009/10)<sup>[15]</sup>: redni broj sastanka, datum održavanja, vreme početka i završetka sastanka, broj prisutnih članova (imena i prezimena ili spisak), dnevni red, sadržaj rasprave o pojedinim pitanjima, donete odluke, rezultate glasanja, izdvojena mišljenja ukoliko to zahteva neko od članova. Zapisnik potpisuje predsednik aktiva ili zamenik.

Pored stručnih aktiva u školama se obrazuju i stručni timovi, koje formira direktor škole, pismenom odlukom za ostvarivanje određenog zadatka, programa ili projekta i čine ih najmanje pet članova od kojih je jedan predsednik tima. Članovi timova za svoj rad odgovaraju direktoru škole. Ukoliko član tima ne vrši aktivnosti uredno ili ukoliko direktor škole nije zadovoljan njegovim radom, direktor škole će ga smeniti ili zameniti svojom odlukom (Statut Gimnazije Čačak, 2009/10)<sup>[15]</sup>:

Vrste stručnih timova koji se obrazuju u školama su: tim za zaštitu učenika od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja; tim za organizaciju sprovođenja razvojnog plana škole i samovrednovanje ključnih oblasti, tim za organizaciju i sprovođenje posebnih programa i aktivnosti za unapređivanje obrazovno-vaspitnog rada u školi; tim za pojačan vaspitni rad sa učenicima, tim za samovrednovanje postignuća učenika i podršku učenika, tim za rukovođenje projektima, specijalizovani timovi (ReCeko tim, tim za realizaciju Kards programa, školski tim u projektu „Škola bez nasilja“...), tim za marketing i promociju škole, tim za IOP...

Planovi rada svih navedenih aktiva i timova su sastavni deo godišnjih planova rada škola.

Zaduženja članova stručnih aktiva i timovima su u pojedinim školama uključena u rešenje o 40-očasovnoj strukturi radnog vremena (rezultati istraživanja koje je u školama na teritoriji Školske uprave u Čačku realizovano 2009. na uzorku od 30 škola (Karanac, „et al“)<sup>[10]</sup>:

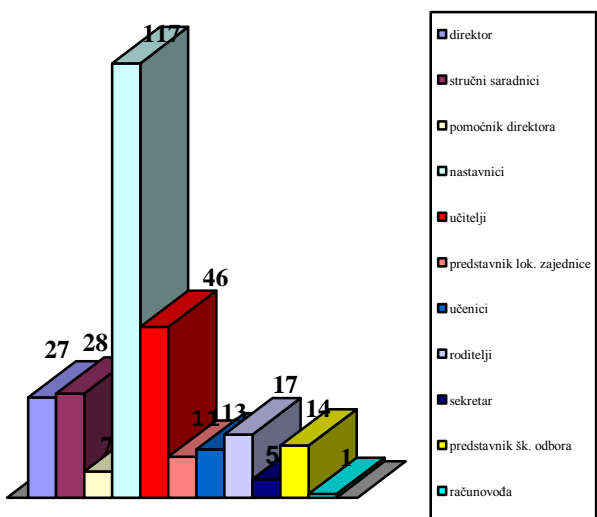


**Grafikon 1.** Uključenost zaduženja u 40-očasovnu strukturu radnog vremena

(Grafikon i pojašnjenje preuzeti iz Priručnika za strateško planiranje razvoja škole, 2009).

Uključenost nastavnika u rad aktiva je kroz 40-očasovnu strukturu radnog vremena predstavilo samo 11 škola (36,66%), dok je u 6 škola u toku decembra 2009. g. u toku bilo revidiranje rešenja za nastavnike koji su članovi aktiva i timova.

Rezultati istraživanja ukazuju i na različite faze formiranja i funkcionisanja timova po školama (dinamika okupljanja, procedure rada, podela zaduženja, vođenje evidencije). Najmanju participaciju u aktivima i timovima, a samim tim i najmanji stepen, po rezultatima istraživanja ostvaruju učenici. Najveća participacija učenika je prisutna u stručnim aktivima za razvojno planiranje (Grafikon i pojašnjenje preuzeti iz Priručnika za strateško planiranje razvoja škole, 2009) <sup>[10]</sup>.



**Grafikon 2.** Struktura stručnih aktiva za razvojno planiranje

Primetno je da je najveći broj članova aktiva iz reda nastavnika (n=117), učitelja (n=46). Od 30 stručnih aktiva za razvojno planiranje, direktori su članovi u 27 aktiva.

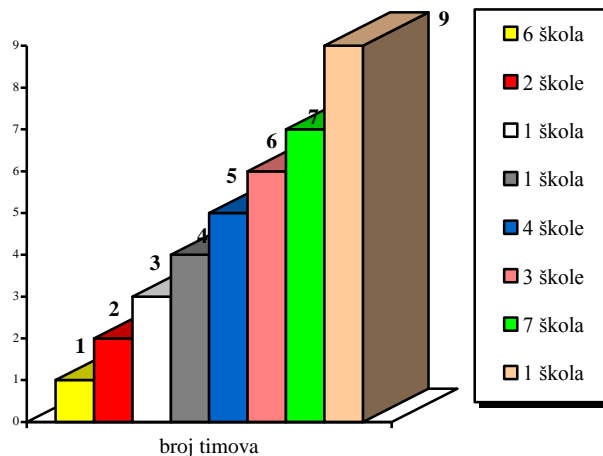
Najmanju participaciju ostvaruje vanastavno osoblje računovoda (n=1, 3,33%) i sekretari (n=5, 16,66%). Učenici ostvaruju participaciju u 13 aktiva (43,33%). Roditelji (n=17, 56,66%), koji su članovi timova i aktiva su najčešće predstavnici saveta roditelja u školskim odborima.

Zakon predviđa i obavezuje participaciju i učenika i roditelja u svim aktivima i timovima koji se obrazuju u školama.

Stručni aktiv za razvojno planiranje, kao upravljač INSET-om na nivou škole, povezuje sve aktiva /timove, rezultate rada, analize i ustanovljene akcione planove, integriše u razvojni plan škole, određujući viziju škole i pravce razvoja. Prilikom strateškog planiranja, saradujući sa ostalim timovima, određuju nosioce aktivnosti koji realizuju zadate ciljeve.

Kroz samovrednovanje rada škole, timski rad dolazi do izražaja, jer se u zavisnosti od broja učenika i zaposlenih u školi, može obrazovati više timova. Pravilnom raspodelom poslova između timova i članova u jednom timu se obezbeđuje efikasniji i kvalitetniji rad i razvoj škole.

Broj timova za samovrednovanje u školama Školske uprave u Čačku je različit u zavisnosti od veličine škole, na šta ukazuju rezultati istraživanja, koje je realizovano 2010. g., na uzorku od 25 osnovnih i srednjih škola (Karanac, Papić, 2010) <sup>[16]</sup>.



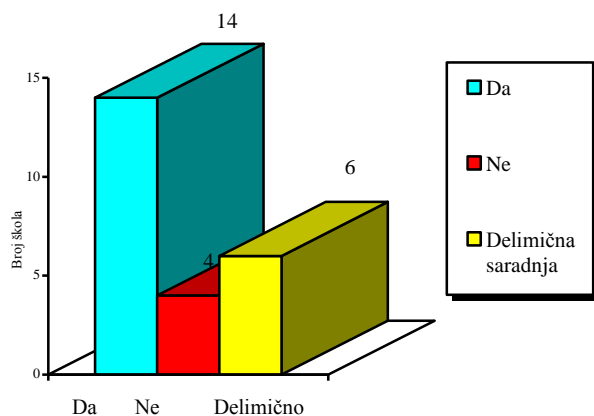
**Grafikon 3.** Broj timova za samovrednovanje u školama

Najveći broj škola iz uzorka (28%), ima 7 timova za samovrednovanje, tako da je svaki tim zadužen za po jednu ključnu oblast. Jedna škola (4% od uzorka), je formirala devet timova. Po dva tima su zadužena za samovrednovanje dve ključne oblasti i formirani su u školama koje imaju preko 600 učenika, zbog efikasnijeg i kvalitetnijeg načina rada. Jedna škola iz uzorka je u cilju unapređenja rada i razvoja škole i bolje saradnje timova i aktiva, formirala timove za samovrednovanje čiji su koordinatori članovi stručnog aktiva za razvojno planiranje i tima za zaštitu učenika od nasilja. Na ovakav način je uspostavljena veza između svih procesa u školi, kao i horizontalno učenje. Poboljšana je saradnja članova

timova i aktiva i unapređena informisanost svih socijalnih partnera. Evidentno je da su škole sa malim brojem učenika (ispod 100), formirale jedan ili dva tima na nivou škole, jer je i broj nastavnika manji, tako da su svi zaposleni angažovani u određenim timovima ili aktivima.

Primer odličnog funkcionisanja timskog rada i saradnje sa socijalnim partnerima su aktivnosti projekta „Moja škola-škola bez nasilja“, odnosno funkcionisanje timova za zaštitu učenika od nasilja. Efikasnost, poboljšanje kvaliteta rada, stvaranje bezbednog okruženja u školi, se ne može postići ukoliko svi u školi ne postanu jedan veliki tim i ukoliko se ne uključe svi socijalni partneri koji će zajedničkim aktivnostima doprineti razvoju škole.

Funkcionisanje timova/aktiva u školama, efikasnost rada, implementacija mnogobrojnih procesa i osiguranje kvaliteta rada škola, je nezamislivo bez saradnje svih oformljenih timova u školi.



**Grafikon 4.** Saradnja između timova i aktiva

Grafikon 3. ukazuje na međusobnu saradnju između timova za samovrednovanje, tima za zaštitu učenika od nasilja i stručnog aktiva za razvojno planiranje (Karanac, „et al“, 2010) [10]. Najveći broj škola iz uzorka (56%), navodi da timovi i aktivni ostvaruju međusobnu saradnju. Saradnja se ogleda kroz zajedničke sastanke i diskusije oko procedura rada, dobijenih podataka, izrade akcionih planova i načina integrisanja u školski razvojni plan. 24% škola iz uzorka, navodi da je saradnja između timova i aktiva u školi delimična, što podrazumeva da timovi zajednički rade samo u trenutku kada je potreban akcioni plan integrisati u razvojni plan škole. U 20% škola do kraja školske 2009/2010. nije ostvarena zajednička saradnja timova i aktiva.

Kontinuirana saradnja putem sastanaka timova za samovrednovanje, tima za zaštitu učenika od nasilja i stručnog aktiva za razvojno planiranje omogućava redovno praćenje realizacije razvojnog plana i permanentno izveštavanje interesnih grupa. Praćenjem realizacije aktivnosti analizira se participatornost svih zaposlenih u školi i predstavnika interesnih grupa. Sa posebnom pažnjom treba analizirati efikasnost, efektivnost, relevantnost realizovanih aktivnosti. (Karanac, „et al“, 2010) [10]. Sprovođenje praćenja i

evaluacije direktno doprinosi osiguravanju kvaliteta nastave. Kada se planira praćenje, aktivni i timovi treba da se usresrede na sledeća pitanja: (Reforma srednjeg stručnog obrazovanja u Srbiji, 2008) [17]:

- Zašto se radi praćenje?
- Kojim oblastima i/ili aktivnostima se daje prioritet tokom praćenja?
- Kako će se sprovesti praćenje?
- Ko će sprovesti praćenje?
- Kada će se koja faza procesa praćenja sprovesti?

Svi učesnici u procesu praćenja trebalo bi da budu svesni svoje odgovornosti unutar samog procesa.

Timskom saradnjom se stvara sinergija, koja predstavlja glavnu karakteristiku funkcionisanja u timu. Nastaje onda kada sve postaje zajedničko i kada ne postoji u radu nesto što je lično, tj. ne postoji suprotnost između dobrobiti tima i dobrobiti pojedinca. Prepoznaje se po tome što se javlja više mogućnosti za stvaranje više ideja i manje utrošenog vremena.

U ovakvim slučajevim saradnje i javljanja sinergije u timu, engleski izraz TEAM možemo razumeti i prihvatiti kao akronim: T - together - zajedno; E - everyone - svatko; A - achieve - postiže; M - more - više.

#### 4. ZAKLJUČAK

Biti uspešan u obavljanju nastavničke profesije gotovo je nemoguće bez kontinuiranog profesionalnog usavršavanja. Zbog specifičnosti i značaja profesije nastavnika, od njega se očekuje da bude avangarda u procesu usavršavanja u odnosu na druge profesije, a od škole se očekuje da bude otvorena organizacija koja uči (Alibabić, Ovesni, 2005) [7].

Profesionalni razvoj nastavnika obuhvata stručno usavršavanje koje se u školama realizuje u okviru INSET-a, kroz različite oblike formalnog i neformalnog obrazovanja. Upravljači INSET-om u školi su menadžment timovi, koje formira direktor škole zbog ostvarivanja određenih zadataka ili realizacije projekta i/ili programa.

Tim predstavlja posebnu vrstu grupa ljudi, koji su izdvojeni sa određenim ciljem da bi obavili zadatak koji ne može pojedinac sam da realizuje.

Timski rad koji se ostvaruje u timu doprinosi boljem ostvarivanju profesionalnog razvoja i postizanja ciljeva i ostvarivanja vizije škole.

Stručni aktiv za razvojno planiranje, kao upravljač INSET-om na nivou škole, povezuje sve aktiva i timove i uspostavlja međusobnu saradnju, koja je uslov razvoja škole i obezbeđivanja i osiguranja kvaliteta rada.

Kompetencije nastavnika razvijaju se kroz participaciju, interakciju i međusobno delanje nastavnika, učenika, roditelja, socijalnih partnera (Kamenarac, 2009) [18]. Kroz

saradnju na svim nivoima škola se razvija i ostvaruje veći stepen autonomije.

## 5. LITERATURA

- [1] Kovač-Cerović, Majić i dr. (2002.), *Kvalitetno obrazovanje za sve-put ka razvijenom društvu*, Strategija i akcioni plan, Beograd.
- [2] *Zakon o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja* „Službeni glasnik RS, broj 72/09.
- [3] *Pravilnikom o stalnom stručnom usavršavanju i sticanju zvanja nastavnika, vaspitača i stručnih saradnika* „Službeni. glasnik RS“, broj 14/2004 i 56/2005.
- [4] Bjekić D. (2007). *Komunikologija*, Učiteljski fakultet, Užice.
- [5] Pešikan, Ana (2002), *Profesionalni razvoj nastavnika-šta je tu novo?*, Institut za psihologiju, Filozofski fakultet, Beograd,
- [6] Bjekić D. (1999). *Profesionalni razvoj nastavnika*, Učiteljski fakultet, Užice
- [7] Alibabić, Š., Ovesni K. (2005)., *Upravljanje profesionalnim razvojem nastavnika, Inovacije u nastavi br.2*, Učiteljski fakultet, Beograd.
- [8] Mrše, S., Božović, S.,Panić, N. i sar. (2005): *Vodič za unapređenje rada nastavnika i škola*, Reformski obrazovni krugovi, Beograd.
- [9] Krneta, (2009): *Novine u pravno-ekonomskom poslovanju ustanova u obrazovanju*, NIP „Obrazovni informor“, Beograd
- [10] Karanac, R., Papić, Ž., Beodranski, D.(2009): *Strateško planiranje razvoja škola (samovrednovanje rada škole; program zaštite učenika od nasilja; školsko razvojno planiranje*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak.
- [11] Lajović, B., Radosavljević, B., Mitić, B. i sar. (2009): *Priručnik za planiranje stručnog usavršavanja i napredovanja*, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja, Beograd
- [12] Ministarstvo prosvete i sporta (2005): *Priručnik za direktore škola i školsku upravu: Moderna praksa upravljanja stručnim školama*, Beograd
- [13] Vrga, V., *Osnove timskog rada*, sajt posećen 19. jula 2010.g. na <http://www.vus.hr/Nastavni%20materijali/Upravljanje%20informatičkim%20projektima/2.%20Osnove%20timskog%20rada.pdf>
- [14] Papić, Ž., Karanac, R., (2008). *Školsko razvojno planiranje u služni INSET-a, Tehnika i informatika u obrazovanju, br.2*, Tehnički fakultet, Čačak.
- [15] Gimnazija Čačak (2009), *Statut Škole*, Čačak
- [16] Karanac, R., Papić, Ž. (2010). *Timski rad i obrada podataka u školama u procesu samovrednovanja, Tehnika i informatika u obrazovanju*, Zbornik radova br. 3, Tehnički fakultet, Čačak
- [17] *Reforma srednjeg stručnog obrazovanja u Republici Srbiji (2008): Priručnik br. 7., Moderna praksa upravljanja srednjim stručnim školama*, Priručnik za direktore, Program reforme srednjeg stručnog obrazovanja - faza 2, Beograd.
- [18] Kamenarac O., (2010), *Profesionalni razvoj nastavnika–proces aktivne konstrukcije znanja u autentičnom školskom kontekstu*, Pedagoška stvarnost 1-2, Filozofski fakultet, Novi Sad