

# ОТПОРИ УСПОСТАВЉАЊУ ИНОВАТИВНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА ШКОЛЕ

Успостављању рационалне и ефикасније организације, по правилу, се опиру појединци на које се та организација односи. Зато треба имати у виду природу отпора, полазећи и од става да организација није само заснована на рационалним већ и на социјалним основама, да је у центру организације сам човек.

По правилу, промене изазивају отпоре. Појединац се супротставља навикнутом начину и стилу рада. Појединац се опире новом, непознатом, опире се променама које га “нагон” да на нов начин успоставља однос са туђим и својим радним обавезама. У сваком колективу мање је иноватора, а далеко више оних којима одговара постојећи начин рада. Далеко је више оних који припадају “златној средини” и чије понашање је више засновано на захтеву “не таласај”. Е. Мауо каже: “Како неки човек мора радити без довољно разумевања за свој рад, онда се он – за разлику од машине – мора борити против отпора који долазе из њега самог. Тај унутрашњи отпор се наравно савладава и путем информисања, оспособљавања за промене. Човеково понашање је увек узроковано, човек ништа не ради да га на то не нагон његове потребе као унутрашње силе, унутрашњи покретачи. Те унутрашње покретаче треба развијати. Потребне за променама, за применом савременијих поступака у раду се развијају путем стручног усавршавања и система стимулса. Ако појединац мора да улаже веће напоре, а по правилу за сваку педагошку иновацију мора се трошити више времена и ангажовати више памети, онда је нереално очекивати то да појединац примењује у раду поједине педагошке иновације ако није стимулисан. Зато свака промена има своју и економску цену. Појединац мора бити додатно стимулисан за додатне и повећане напоре које организационе, технолошке иновације са собом доносе. То је чињеница од које мора поћи сваки добар организатор који успоставља, одржава и унапређује организацију рада школе.”

Ово треба имати у виду полазећи и од чињенице да у колективу по правилу има **2-3** иноватора, који примењују новине, задовољавају своје унутрашње потребе.

Потребно је у иновирању педагошке, и не само педагошке организације рада дефинисати одређену стратегију која мора бити заснована и на социо-слици колектива. У колективу, по правилу, је мање “мозгова” који промишљају, који дају мисаони, сазнајни пондер укупном раду у школи. Наспрам њих далеко је више “кобајаги мозгова” који позирају и глуме “ученост”, “мисаоност” који испољавају лажну ученост. Служе се, како се каже, бомбастим фразама, рекну нешто и паметно па онда застану кобајаги неће даље из неких разлога да развијају мисао. Остављају привидно утисак на слушаоце у стилу “када је паметно рекао оно што смо чули, како је тек паметно оно што нисмо чули”.

Такође је мање “точкова” који вуку напреднијим залагањем школа иде сталном узлазном линијом све бољих резултата. Далеко је више оних “кобајаги точкова” који се приказују да вуку напред а у ствари вуку назад, више говоре о раду него што стварно раде.

Најопаснији су “мишеви” и “буњиштари” који стално грицкају, обезвређују, рове, трагају за мрачним тамним странама рада и личности појединца. Они свој однос према појединцу заснивају на “сумњама”, неверици, оговарању, интригирању озареног лица наступају када су ископали неко зрнце трулежи у понашању неког појединца. Особине оваквих “ловаца на негативно” и уживање у томе најбоље је изразио И.А.?

“Неповерење, сумња је разорна “бомба” у односима међу људима. Срца сумњичавих људу су мртва, али како су и даље живи, то они изгледају као да су сами себе нацивели, те наликују чуварима својих гробова”.

Сумњом се не могу придобијати људи за нове идеје, не могу се градити добри односи међу њима. Ослањање на светлу страну личности појединца, вера у његове снаге и могућности, је основни принцип грађења здравих односа међу људима и њиховом посезању за новине, за прихватање савременијих организационих решења.

Директори морају бити истински борци за стално развојно кретање школе у постизању што бољих резултата. Школа мора бити институција промена и институција која васпитава за промене. Мора се демократски поступати у руковођењу имајући у виду и једну мисао Н. Мауера да “оно што човек може учинити, што је способан да учини и што стварно чини није једна те иста ствар”.

На жалост, директори појединих школа нису у матици промена него више играју улогу шефа рачуноводства који се бави само материјалним питањима. Не потцењујући значај стварања материјалних услова, ипак се мора рећи да је то једна од другоразредних улога директора школе. Сем тога, поједини директори преузимају улогу “саобраћајца”, “наврате” у школу да виде да ли су председници комисија, задужени појединци обавили неке послове. Директор мора да влада проблематиком, да је познаје, да у њој и учествује у свим фазама (припремна, оперативна, верификативна).

Поједини директори се не уносе у организацију рада, већ подједнако неутрално реагују и на добро и на лоше. Овакве “исправне” поступке директора најбоље је описао један психолог.<sup>1</sup>

|    |                                                                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Ако неко учини нешто добро – правите се као да не примећујете али зато сваку погрешку ставите му под нос, поготово у присутности других – нек се зна ко је шеф. |
| 2. | Никада немојте одредити што мора неко чинити. Нека се сарадници муче, а онда још лакше причајте како би сви пропали без вас.                                    |
| 3. | Никада немојте наћи времена за разговор са својим сарадницима, нека виде колико сте запослени,                                                                  |
| 4. | Сараднике мењајте што чешће. Тако ће се преостали чувати да вам се не замере.                                                                                   |
| 5. | Окружите се климоглавцима и бескичмењацима, Постићи ћете тиме:<br>- да сте непогрешиви шеф и<br>- сви способни отићи ће и тако нисте угрожени                   |
| 6. | Пуно обећајте, али не извршите.                                                                                                                                 |
| 7. | Сараднике увијек стављајте пред готов чин.                                                                                                                      |
| 8. | Никад немојте прихватити туђе сугестије.                                                                                                                        |
| 9. | Брините се за сваку ситницу у установи. Тако ћете ратеретити своје сараднике, а ви постати неопходни.                                                           |

Организатор својим ставом покреће и придобија сараднике, може да распламсава идеје и да их претвара у велики стваралачки огањ. Али може и да “убије” идеје, да уместо покретача иноватора створи “кочничара”. Ј. Морган, стручњак за менаџмент, САД, наводи примере како руководилац може убити идеје (стр. 229):

|    |                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | “Увуците тицала” (као пуж кад му се приближава опасност) тко вас може оптужити за опрез кад је ријеч о новим и непознатим замислима? |
| 2. | Реците “да” – али не учините ништа (овај дипломатски трик успешно умртвљује било какву иницијативу).                                 |

<sup>1</sup> Абрановић: “Шта треба да зна руководилац”, Бирозавод, Загреб, 1959.

|     |                                                                                                                                 |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.  | Причекајте темељиту анализу (има времена, зар не?).                                                                             |
| 4.  | Пустите ствар својим током (пренесите идеју другима, не чините ништа да је они прихвате и резултат је сигуран: од идеје ништа). |
| 5.  | Сазивајте много састанака (убит ћете вријеме и идеју).                                                                          |
| 6.  | Упутите идеју у “нормалну процедуру” (ви сте учинили своје и јавно опрали руке од даљње “судбине” идеје).                       |
| 7.  | Поставите питање трошкова (тако сте херој и заштитник интереса колектива и свих других који немају идеја).                      |
| 8.  | Прикупљајте мишљења других (то ће сигурно потрајати, а знате и дјеловање “јала”).                                               |
| 9.  | Поштујте стриктно протокол!                                                                                                     |
| 10. | Изражавање забринутости за средства и вријеме (зар не можемо преживјети сасвим добро и без тога?)                               |
| 11. | Угушите сваки осјећај хитности (чему журба).                                                                                    |
| 12. | Негујте култ “то није наша замисао” (тако сте се успешно одрекли идеје и задали јој сигуран ударац) <sup>2</sup> .              |

<sup>2</sup> Ј. Малић, “Самоуправљање у школи”, Школска књига, Загреб, 1985.