

САДРЖАЈ ОРГАНИЗАТОРСКЕ ФУНКЦИЈЕ ДИРЕКТОРА

Садржај организаторске функције детерминисан је организационом структуром рада школе. Под организационом структуром се подразумева релативно трајан распоред организационих јединица и видова педагошког рада (настава, слободне активности) које треба обавити, као и систем односа међу људима. Организација као процес претпоставља сталну деобу и повезивање које се одвија унутар радних јединица и између елемената који чине организациону структуру.

Организациона структура се изражава кроз разне видове и модалитете васпитно-образовног рада (наставу, развијеност и врсте слободних активности, стручне службе школе, и томе слично). Уколико школа, поред педагошке, има и неке економске јединице (репрографија, компјутерски фото-слог, економија, штампарија и слично) то ће, такође, утицати на њену организациону развијеност.

Потребно је разликовати тзв. спољну и унутрашњу организацију рада школе, па и унутрашњу и спољну организациону структуру.

Спољна организација се односи на спољне чиниоце наставног, и не само наставног, рада како би се њиховим усклађивањем створили што повољнији услови за унутрашњу организацију наставног процеса и других видова педагошког, и не само педагошког рада. У спољну организацију рада спада уређивање школских објеката (разне врсте универзалних и специјализованих објеката, структурирање одељења, израда распореда часова и свих других видова рада).

Унутрашња организација се односи на артикулацију наставног процеса, етапе извођења и вредновање наставног рада и слично. Унутрашња организација односи се на операције процеса рада, садржаје које појединац обавља.

Организацији као процесу, кретању, супротставља се релативно статична организациона структура као спољни оквир у којем се унутрашња организација одвија.

Садржај организационе функције директора зависи од организационе структуре школе и развијености унутрашње организације рада. Упоредо са моделовањем спољне организације, потребно је моделовати унутрашњу организацију довођењем у међусобну везу напоре и способности појединца и група које раде на заједничким задацима.

Садржаји организационе функције, између осталог, су и:

- постављање организационе структуре школе,
- дефинисање оквира рада појединих организационих делова и дужности појединца у њима,
- утврђивање норматива и стандарда организације појединих видова рада у школи,
- организација наставе и других видова педагошког рада,
- организација материјално-финансијског и административног пословања,
- организација рада директора и других организатора у школи,
- организација производног сектора школе.

Постављање организационе структуре школе

Постављање организационе структуре укључује разраду појединих елемената. На пример, у слободним активностима, које ће од ученичких друштава радити (спортско, културно-уметничко, клуб младих техничара и др.). Које ће секције унутар појединих друштава постојати, на пример у оквиру клуба младих техничара (КМТ): саобраћајна, моделарска, авио-секција, бродарска, електро-техничка, ТВ секција и слично.

Организационом структуром дефинишу се могуће јединице рада и поље деловања у оквиру наставних и ваннаставних активности, сарадња са родитељима (комисије, службе, саветовања и слично), сарадња са друштвеном средином, рад појединих услужних и производних јединица (задруге, репрографија и слично).

Дефинисање организационе структуре је први корак у постављању укупне организације рада школе. После дефинисања организационе структуре приступа се дефинисању организације рада.

Постављање организације рада школе

Већ је речено да је структура релативно статични део организације школе и односи се на јединице, делове и представља оквире у којима се реализују постављени циљеви. Нужно је, у оквиру постављања организације, дефинисати међусобне односе јединица, делова као и односе међу радним људима који одређене задатке извршавају. Нужно је утврдити дужности, као релативно трајне обавезе, и начине обављања задатака као мањих организационих јединица рада. Потребно је разрадити оквире овлашћења руководиоца у обављању дужности: разредног старешине, руководиоца стручних актива, шефова појединих служби (рачуноводствене, педагошко-психолошке службе, помоћника, руководиоца смена и томе слично).

Важан садржај постављања организације јесте и моделовање функционалног система евидентирања (педагошке документације, књига дежурног и слично) и система информисања. Дефинисање информационог система представља кључну карику функционисања организације рада школе.

Приликом постављања организације рада потребно је имати у виду дефинисање начина одржавања и сталног усавршавања организације.

Постављање организације односи се и на спољну и на унутрашњу организацију рада. Кад је реч о спољној организацији, посебно значајно питање је израда распореда часова или боље речено распореда свих видова рада.

Распоред часова

Распоред часова наставних и других видова рада је документ којим се обезбеђује функционисање спољне организације рада. О распореду часова (симетричном и асиметричном) говори се у свакој дидактици. Међутим, директор би морао имати у виду и друге захтеве.

Потребно је сачинити комплексни распоред рада школе. Наиме, обично се распоредом дефинише одвијање само наставних активности (редовне, допунске и слично) док се остали видови препуштају слободном нахођењу појединаца који су задужени за рад одређених секција. Распоредом се утврђује рационална организација рада, економисање кадровским потенцијалима, равномерно оптерећење кадрова, економично се утврђује коришћење објеката у којима се поједини видови рада одвијају.

Распоред часова није неко техничко већ веома значајно питање којим се успоставља функционисање рационалне организације рада школе.

Један од захтева је флексибилност распореда. Распоредом треба обезбедити персоналну концентрацију наставника исте струке, истог дана како би се могао, без великих корекција применити распоред и могле организовати поједине врсте и дидактички системи наставе (индивидуализована, тимска) којима се у већој мери подстиче самостални рад и настава усклађује према способностима сваког ученика.

Уважавањем кривуље оптималне дневне будности и активности ученика, затим статичности (историја, географија) и динамичности (физичко, ОТО) који извиру из дидактичко-логичке

структуре садржаја појединих предмета могуће је сачинити функционалан распоред часова којим се регулише одвијање свих видова васпитно-образовног рада (наставе, слободних активности и других активности у школи.

Делегирање задатака и овлашћења

Приликом постављања организације рада школе потребно је што адекватније и прецизније разрадити делегирање права, дужности и овлашћења сарадницима и задуженим организаторима. Делегирањем се директор и други организатори растерећују од “сувишних” послова. Истовремено, тиме се дефинишу циљеви и задаци и додељују средства за реализацију. Циљеве може одређивати онај ко познаје проблематику. Делегирање задатака другим организаторима спада у круг директорових компетенција које се новим законским прописима проширују. Ко је компетентан за обављање појединих организаторских функција, ко се налази на висини својих задатака зна које задатке може додељивати другима.

Код делегирања потребно је имати у виду основне захтеве добре организације која унапред одговара на питања: КО, ШТА, КАДА И КАКО РАДИ, КАКО СЕ МЕРЕ РЕЗУЛТАТИ РАДА? Делегирање без контроле и мерења резултата рада није добро. Контрола и вредновање треба да заштити школу и сараднике од могућих слабих резултата и промашаја.

Приликом делегирања, како истичу В. Зигерт и Л. Ланг, треба се чувати да вам сарадници којима сте делегирали одређене дужности и овлашћења не врше тзв. повратно делегирање, да вам не враћају задатке које је требало сами да обаве. Ова опасност повратног делегирања гласи “чувајте се мајмуна”.

Такав савет дао је својим наследницима један амерички менаџер. Он је размишљао овако: “Сваки сарадник који улази у ваш кабинет доноси са собом мноштво ‘мајмуна’, већих и мањих проблема, које жели са вама размотрити. У ствари, он жели само једно: пренети ‘мајмуне’ назад. Или вас, можда, привлачи улога вратара кавеза мајмуна, незаменљивог руководиоца који ће, на крају крајева, погнувши се под теретом, ходати по арени циркуса?”

О “повратном делегирању” боље се не може рећи.

Рђаво је то што постоје руководиоци који обавезно товаре све ‘мајмуне’ на своја леђа и који редовно иду у лов на ‘мајмуне’.

Стандарди организације рада школе

За многе послове у оквиру постављања организације треба предвидети временске и технолошке стандарде организације рада. За многе послове постоје одређени стандарди (трајање наставног часа, број ученика у одељењу, подела одељења на групе и томе слично).

Међутим, за велику листу послова нису утврђени временски стандарди. На пример, колики фонд часова наставницима треба признати за стручно усавршавање, рад са родитељима, колико је време потребно за припрему наставног часа на коме се примењује проблемска настава, програмска настава и слично.

Ни за многе друге послове у школи нису утврђени одређени организациони и временски стандарди, а то отежава успостављање рационалније организације праћења и вредновања резултата остварених у раду.

У свакодневной употреби појам “послови” није довољно јасно дефинисан те се под овим термином крију различити садржаји. Посао означава било какву активност, рад, запослење. Тако се обично каже “имам добар посао”, “нашао сам добар посао” и томе слично. Ћесто се овим термином исказују различите врсте занимања као што је комерцијални посао, технички посао и слично.

Под појмом послова подразумева се скуп радних задатака који чине јединствену радну целину. Сваки посао мора бити дефинисан у радне задатке, у мање технолошке и организационе целине. Нормирањем се послови дефинишу у радне задатке. Радни задатак је основна организациона јединица рада дефинисана у времену трајања и технологији обављања. Тежња је да се одређени радни задаци дефинишу не само у времену трајања него и у технологији извођења (тимска настава, микро испитивање, контролне вежбе и слично).

За васпитно-образовну праксу од посебног значаја је управо дефинисање радних задатака у технологији њиховог извођења. Постоје три битне претпоставке за реализацију сваког задатка: адекватно оспособљени кадрови, материјални и просторни услови и потребна количина времена. Реалност сваког програма и треба посматрати са ова три аспекта. Могу бити дати потребно време и средства, али ако су кадрови недовољно оспособљени и ефикасни, она опет неће доћи до очекиване реализације радних задатака. Исто тако ако су обезбеђена и средства рада и материјали и постоје ефикасни кадрови а није реално предвиђено време за обављање појединих задатака, такође, неће доћи до очекиване ефикасности рада.

Међутим, у школама је углавном акутан проблем нормирања потребног времена за обављање радних задатака. “Пространи” нормативи омогућавају да се неадекватно сагледава количина извршеног рада, односно долази до изостајања већег обима рада јер је превише времена предвиђено за обављање појединих задатака. Ово доприноси да се, с једне стране, оствари мањи фонд рада и радних задатака, а да се, с друге стране, оствари већи лични доходак према квантитету рада који није био довољно интензиван и примерен количини утрошеног времена. Према томе, “пространи” нормативи искривљују слику о правом доприносу радника резултатима рада школе. Временске норме и стандарди у организацији, у економисању радном снагом обезбеђују поузданију контролу праћења остварених резултата.

За многе послове и задатке постоје општи нормативи рада, као што је норматив о трајању наставног часа, броју часова из појединих наставних области и слично. За велики број задатака из таксономске листе послова школе треба тек, на научним основама, утврдити и проверити одговарајуће нормативе. Међутим, за одређене послове и задатке који су израз специфичних околности и структуре рада поједине школе морају се утврдити посебни интерни нормативи рада које доноси свака школа.

Овде ћемо навести само неке посебне примере за нормирање рада наставника у школи (временски стандарди).

ПРИМЕНА НОРМАТИВА И СТАНДАРДА КОЈИ ОМОГУЉУЈУ УСПОСТАВЉАЊЕ ЕФИКАСНИЈЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ РАДА (Извод)

Опис норматива — стандарда рада		Норматив		
		Јед. мере	Норма мин.	Норма час.
1.	ПРИПРЕМА НАСТАВЕ			
10	Припрема која полази од различите дидактичко-логичке структуре градива као утицајног чиниоца на количину потребног времена за припрему часова			
101	Фонд од пола сата припреме за сваки наставни сат рада увећава се за коефицијент сложености припрема за следеће наставне предмете: • српскохрватски 1,4 • природна група предмета (лабораторијске вежбе, контролни задаци и слично) 1,3 • математика и друштвене групе предмета (географија, историја) 1,2 • фонд часова припрема се повећава за 40%, 30% или 20%			

Опис норматива — стандарда рада		Норматив		
		Јед. мере	Норма мин.	Норма час.
11	Припрема која се утврђује зависно од технологије извођења наставе			
111	За израду и примену диференцираних задатака за групни облик рада, сваком часу признаје се фонд припрема	Наст. јед.		8
112	Израда и примена програмиране секвенце (по часу рада)	“		25
113	Израда и примена задатака за индивидуализацију наставе (наставни листићи, задаци на више нивоа сложености и слично)	“		8
2.	ПРЕГЛЕД И ИСПРАВКА ПИСМЕНИХ ЗАДАТАКА			
20	Преглед и исправка задатака у млађим разредима основне школе			
201	Преглед и исправка задатака из српскохрватског језика	Рад на зад.	8	
202	Преглед и исправка писменог задатка из математике	Рад	5	
21	Преглед и исправка задатака у старијим разредима основне школе	Зад.		
212	Преглед и исправка писаног задатка из српскохрватског језика	Зад.	12	
213	Преглед и исправка писменог задатка из математике	Зад.	8	
3.	Израда дидактичких материјала			
31	Израда програмираних секвенци	Наст. јед.		15
32	Израда дидактичких материјала за индивидуализацију наставе на три и више нивоа сложености	“		8
33	Израда диференцираних задатака за групни облик рада (по наставној јединици)	“		8
34	Израда слојевитих графофолија	“		8
4.	Израда стручних прилога-радова			
41	Писање стручног рада	стран.		5
42	Писање истраживачког рада	стран.		5
5.	Куцање и унос података у рачунар			
51	Куцање текста на машини	стр.	12	

Опис норматива — стандарда рада		Норматив		
		Јед. мере	Норма мин.	Норма час.
52	Куцање на рачунару (унос података)	стр.	10	
6.	Непосредна припрема и учешће секција на такмичењу			
61	Рецитал			
612	Избор текста, анализа и припрема	прог.		1
613	Непосредна интензивна припрема	прог.		2
62	Хор школе			
621	Избор хорских композиција	прог.		1
622	Непосредна припрема (интензивна пред наступ)	прог.		6
63	Фолклор			
631	Избор игара	прог.		1
632	Интензивна припрема пред наступ	прог.		5
64	Оркестар школе			
641	Избор композиција	прог.		1
642	Интензивна припрема пред наступ	прог.		5
65	Соло наступи			
651	Избор композиција	прог.		1
652	Непосредно увежбавање пред наступ	прог.		2
653	Учешће (наступ)	прог.		1
66	Такмичење спортских секција припрема и наст.			
661	Кошарка (припрема и наступ)	прог.		6
662	Фудбал (турнир)	прог.		8
663	Атлетика	прог.		6

Ради илустрације навели смо само неколико примера из развијеније листе норматива и стандарда рада који омогућују планирање (успостављање) организације рада. Кад је реч о дефинисању рационалне организације рада, њеном постављању (планирању), нужно је све међусобне кораке повезати. Тако, на пример, да би се применили нормативи који се односе на признавање времена припремања које се утврђује на основу нивоа технолошке организације наставе, потребно је сачинити такав модел планирања (образац) у којем ће наставници планирати не само садржаје (шта раде) већ и технологију како раде.

Настав- на тема	Наставна јединица	Елементи организације наставе																										В р е м е					
		О	У З	П З	С Р	С В	Ф Р	Г Р	И Р	Н Н	Р Н	П Н	Л О	Е К	П Ф Н	Т Н	Т В	И Н	И Ф	М И	Т С	К З	Д Ф	Н Ф	Г Ф	Е Д	К П		Г Р	Е У	Л С		
I Живот и рад у школи	1) Одељенска заједница уче- ника пионира	12	4			16																											
	2) Учешће ученика у прославама школских и других празника	3	1			4												2		3				6			4	1					
	3) Чување здравља	8	1			9																											
		1	2			3																											
II Живот и рад у роди- тељском дому	1) Организовање живота и рада ученика у дому, стану и стам- беној згради	6	2		8		4	1												2						4							
	2) Хигијена стана	2	-		2																												
	3) Наше тело и одржавање личне хигијене	1	1		2																												
	4) Међусобни односи и развијање љубави у породици	2	-		2																												
		1	1		2																												
	А																																
	Б																																

Примера ради наводимо такав модел за израду годишњег плана наставних тема (планирање тема у току године са предвиђеним нивоом организације).

На темељу планираног годишњег фонда часова на којима ће бити примењена, на пример програмирана настава, групни облик рада и слично, могуће је, у годишњем плану послова сваког наставника, у оквиру 1848 часова рада, планирати фонд часова припрема којим се стимулише сваки наставник да се посвети изради и примени одговарајућег дидактичког материјала, да на вишем нивоу организује наставни процес.