

УПРАВЉАЊЕ КРЕАТИВНОШЋУ У ШКОЛИ²

Резиме: У раду се разматрају потребе и могућности за управљањем креативношћу у школи као радној организацији. Саопштавају се резултати истраживања о доприносу школе, развоју креативности који су били подстицај за дефинисање конструкта управљања креативношћу у школи. Управљање креативношћу односи се на препознавање креативних потенцијала ученика, њихово усмеравање, мотивисање и обезбеђивање других услова за креативно изражавање у школи. Анализа резултата испитивања о могућностима управљања креативношћу у различитим радним организацијама и различитим срединама указује на одређене стратегије и технике које се могу применити и у школи. У завршном делу рада, дискутују се модалитети изграђивања механизма за управљање креативношћу у школи и услови за њихову ефикасну примену.

Кључне речи: управљање креативношћу, иновације, организација, школа.

Увод

Знање и креативност постају најзначајнији економски ресурс савремених друштава, а управљање променама кључни процес развијених економија (Ђуришић-Бојановић, 2009). Развој тржишта захтева продуктивност засновану на иновацијама, тако да су нови производи и услуге услов опстанка и преживљавања организација. Организације као идеју водилу имају потребу да буде другачије од осталих, док кључне компетенције запослених постају: спремност за промене, флексибилност, иницијативност, креативност, решавање комплексних и контраверзних проблема, кооперативност, учење током живота и радне каријере и прилагођеност мултикултурном окружењу. Дакле, прагматични интерес друштва је да подстакне иновативност и креативност као најпожељније квалитете друштва знања.

Организацијама је неопходна креативност да би успеле да се прилагоде на околину која се брзо мења (Rickards, 1990; Тап, 1998). Укључивање креативних појединаца у развојне планове организација и претварање њихових иновација у профитабилне пројекте представљају главне циљеве и вредности пословне филозофије будућности (Џиновић и Максић,

¹ smaksic@ipisr.org.rs

² *Напомена:* Чланак представља резултат рада на пројектима „Унапређивање квалитета и доступности образовања у процесима модернизације Србије” (бр. 47008) и „Од подстицања иницијативе, сарадње и креативности у образовању до нових улога и идентитета у друштву” (бр. 179034), чију реализацију финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије (2011–2014).

2010). Стратегија управљања талентом запослених виђена је као услов за задржавање запослених у фирми (Bhatnagar, 2007). Управљање талентом у пословној организацији се, у домаћој литератури, преводи као приступ развоју талената у организацији и обухвата следеће међусобно повезане активности: професионалну селекцију, увођење у посао, планирање каријере, тренинг и коучинг, процене перформанси и компетенција, приступ мотивисању и развијању посебне климе и организацијске културе примерене креативним појединцима (Вујић, Достанић и Сувајчић, 2013).

Резултати испитивања и искуства из школске праксе указују да су неки наставници, одељења и школе више, а други мање активни и успешни у погледу пружања подршке креативности ученика (Amabile, 2004; Максић, 2006). Како се креативна испољавања ученика не прате систематски, нити имају битног утицаја на њихово постигнуће и статус у школи, остаје отворено питање зашто се поједини наставници труде, шта или ко иницира креативно изражавање ученика у школским ситуацијама, и како или чиме се оваква понашања могу умножити. Циљ рада је да се испита какве су могућности за управљање креативношћу у школи, ако се школа третира као организација. У ове сврхе, прво се анализирају резултати испитивања о управљању креативношћу и иновацијама у разним типовима организација. У другом делу, дискутују се модалитети изграђивања механизма за управљање креативношћу у школи и услови за њихову ефикасну примену.

Управљање иновацијама и креативношћу у организацијама

Почеци интересовања за управљање креативношћу могу се наћи седамдесетих година XX века у радним организацијама широм Западне Европе које покушавају да унапреде свој раст посвећујући се проучавању иновација и њиховом управљању. Већ тада је било јасно да се више ради о стварању услова и климе за иновације него о самој иновацији. Иновација је дефинисана као претварање открића у производ или услугу који могу бити комерцијализовани (Collard, 1971). Радна организација је виђена као предузеће које у односу на раније време карактерише: непрекидно сучељавање са другима на тржишту; његове структуре постају више диференциране, али истовремено и чвршће; више се бави тим како да се прилагоди променљивим условима него како да увећа активу; поново и непрекидно успоставља циљеве и своју слику уместо да буде верно прошлости.

Управљање иновацијама треба да повеже научна открића и технолошки развој како би развој организације био заснован на примени иновација (Collard, 1971). Када се говори о менаџменту, ствари се свде на одлучивање које уједињује бројне факторе, од којих су најважнији следећи: луцидност да се проблем уочи и дефинише; процењивање важности и приоритетности проблема; адекватна структура средстава којима се располаже; закључивање; комуникациона ефикасност између различитих имплицитних елемената, и контрола извршења. У литератури из овог времена, економиста је виђен као главни стратег у развојном истраживању. Дефинисање

стратегије подразумева одређивање циљева и доступних начина рада, организовање прилагођавања тих начина рада циљевима ка којима ће се ићи (израчунавање фидбека), интегрисање акције истраживача у политику која даје стратегију фирме, и тражење потребних ресурса.

Управљање креативношћу захтева интегрисан приступ свим подсистемима који чине организацију: култура, техничка и структурна опрема, управа и запослени (Tan, 1998). Организациона култура утиче на то како запослени мисле, како се осећају и како раде, али може да буде препрека креативности запослених ако је јака, дубока и успешна. Техничко-структурни подсистеми обухватају задатке, процедуре, програме, технологију, систем награђивања, контроле, комуникације итд. Успостављени техничко-структурни подсистеми су, такође, инертни у односу на промене. Чак и системи награђивања могу бити препрека за креативност запослених, ако кажњавају неуспех, јер онда воде у избегавање ризика. Управа индиректно утиче на креативност изборима технологије, дизајна и људи, као и стилем управљања. Креативност ће бити спречена, ако управа одбацује идеје пре него што су сазреле, обесхрабрује ризиковање и испробавање или онемогућава добијање повратне информације. Што се тиче избора запослених, најважнија карактеристика је општа клима, у оквиру које највећу вредност имају варијабле: отпор променама, конфликти и некомпетентност.

Управљање креативношћу у организацији треба да буде добро планиран приступ целом систему (Tan, 1998). Планирање подразумева следеће аспекте: избор интервенција које ће се применити и њихов распоред како ће бити примењене; стално праћење ефеката измена које су уведене; спремност највиших менаџера да промовишу креативност у организацији и да играју водећу улогу у том процесу, тако што ће улагати у креативност и истовремено имати реална очекивања од спроведених промена. Основе, компетенције и подршку које воде до креативности могу да подрже интервенције у области културе, организације и дизајна, и тренинга и развоја. Култура у организацији представља базу за подстицање креативности коју чине поверење, поштовање индивидуалних разлика и отворена комуникација. Запослени и менаџери треба да имају позитивне системе веровања. Лидери треба да буду модели за своје запослене и ауторитети коју обезбеђују потребне изворе, време и информације.

Посебно интересовање привлаче ефикасне стратегије управљања иновацијама и креативношћу у радним организацијама у Јапану због њиховог економског и технолошког примата (Basadur, 1992). Мада су систем за прикупљање предлога о унапређењу посла од стране запослених преузели од Американаца, Јапанци су га развили тако да код њих даје боље резултате. У великим јапанским компанијама нађено је да се креативношћу запослених управља структурним средствима (радно место и ротација) који немају за непосредан циљ новац већ развој мотивације, задовољство послом и тимски рад. Креативност у организацији представља непрекидно налажење и решавање проблема, генерисање и примена нових решења. Налажење проблема је можда кључ у успеху јапанског менаџмента. Што је већи нагласак

на налажењу проблема, мање је потребно за његово решавање и примену понуђеног решења.

У испитивању које је спроведено у водећим привредним компанијама у Јапану, утврђено је да сваки запослени у просеку за годину дана да 40–100 нових предлога у вези са својим послом. О каквом ангажовању је реч најбоље се може видети ако се овај број упореди са предлозима из других средина: на пример, у компанијама на тлу Северне Америке за исти период послодавци добију у просеку два предлога запослених (Basadur, 1992). Запослени у јапанским компанијама подстичу се да нађу проблеме у току рада и да побољшају свој посао. Идеја постаје предлог када се, поред дефиниције проблема, понуди решење и испроба његова примена. Скоро сви овакви предлози (96%) бивају прихваћени и награђени. Прихваћене предлоге награђују супервизори, мада су новчане награде за већину идеја мале. Креативније и значајније предлоге процењује одбор који може доделити врло високу награду предлагачу.

Према најновијим испитивањима, организацијска креативност представља разноврсност активности у којима се нове идеје и нови начини решавања проблема појављују кроз сараднички напор промовисањем дијалога који укључује више домене научног знања да се произведе вредност за мисију и тржиште те организације (Styhre & Sundren, 2005). Менаџмент и лидери имају значајан утицај на креативност у организацијама. Управљање креативношћу у организацији захтева капацитет за излагање на крај са различитим парадоксима и супротстављеним силама. Једна од најважнијих компетенција менаџера, која се заснива на његовим креативним капацитетима, јесте вештина да управља заједничким наративима и да дели искуство са запосленима. Оно што је раније игнорисано као сувише људско и зависно од индивидуалног виђења света данас се третира као нешто што омогућава увид у колективну продукцију значења.

Управљање организацијском креативношћу подразумева признавање и свест о неодређености, флуидности и сложености креативног процеса. Организацијску креативност чине способности појединаца да ступају у интеракцију са целим скупом организацијских ентитета, као што су: дељење информација, умрежавање, комуницирање, повезивање са другима, давање и прихватање идеја. Креативни запослени су такозвани *лиминални субјекти* који су добили име по томе што излазе из своје социјалне улоге и смештају се изван одређеног социјалног поретка (Styhre & Sundren, 2005). Ови људи стварају посебне заједнице које се такође могу назвати лиминалним простором јер превазилази постојеће границе унутар организације. Дакле, организацијска креативност се дешава у том лиминалном домену, где су људске способности као интуиција ресурси који помажу идентификацију и уочавање значајних узорака који се касније могу доказати.

Креативне могу бити оне организације чији лидери и менаџери заступају и активно подржавају креативне идеје за које верују да носе највећи потенцијал (Styhre & Sundren, 2005). Подршка креативности укључује развој лидерских вештина и пракси, мерење и надгледање креативности, управљање

технолојом и уважавање наратива о организацијској креативности. Креативна рад је високо захтеван за појединце који су ангажовани на решавању проблема, али и за оне који их воде. Креативна клима се ствара подстицањем и награђивањем. Уместо евалуације засноване на контроли, евалуација заснована на дијалогу може да промовише организацијску креативност. Технологија треба да послужи само као једно од средстава за креативан рад. Организацијска креативност треба да постане део свакодневне рутине и да се есплицитно охрабрује тиме што се о њој дискутује.

Флеминг и Маркс (Fleming & Marx, 2006) развијају идеја о управљању креативношћу у „малим световима” који се формирају у оквиру фирми. Иноватори у малим мрежама стварају више нових проналазака и те иновације се брже шире. Познато је да се запослени удружују и чине „мале светове” унутар фирме, а новина је да се сада овакве групе појављују и између фирми. Већа мобилност радне снаге доводи до више веза које прелазе границе фирме и убрзава стварање мреже, а ово за крајњи резултат има стварање „малих светова”. Све је више научника који раде као слободни агенти и инжењера који учествују у отвореним иновативним заједницама. Задатак менаџера је да идентификују и задрже у фирми „чуваре врата”. То су професионалци који шире границе организације и убрзавају процес иновирања. „Чувари врата” су често високо позиционирани у фирми, уживају велико поштовање окружења, блиско сарађују са другим „чуварима врата” и сами постају менаџери.

Управљање креативношћу подразумева коришћење онога што знамо, али често потпуно супротно од уобичајеног (Sutton, 204). Тако, добро управљање креативношћу укључује запошљавање кандидата које не бисте запослили у регуларним условима за свакодневне потребе. Запослите људе који се разликују од других, не прихватају постојећа правила у фирми, имају неке друге квалификације, другачија ранија искуства и знања. Ако желите да развијете нове производе и услуге, држите своје креативне људе подале од ваших највећих потрошача и од критике оних којима је новац прва брига. Случајан избор извршиоца за одређени задатак је један од најбољих начина да се обезбеди да нове идеје не буду под утицајем знања о прошлим успесима. Најзад, ако хоћете да истражујете нове могућности, изградите културу која подржава непрекидну пуну свесност и експериментацију (опажање битних аспеката и испитивање, испробавање, истраживање).

Како развити управљање креативношћу у школи

Могућности школе да подржи креативност младих испитиване су у оквиру истраживања о имплицитним теоријама креативности релевантних друштвених група у Србији. Испитивање је започето са групом истраживача који се баве проучавањем образовања (Максих и Павловић, 2009; Maksić & Pavlović, 2011). Добијени подаци указују да је већина истраживача уверена да школа може много да допринесе развоју креативности, а као једну од мера за подстицање креативности видели су правовремено идентификовање, усмеравање и праћење креативних потенцијала које је именовано као

„управљање креативношћу”. Предложене су и одређене мере награђивања путем конкурса и такмичења. Од наставника се очекује да имају активну улогу у систему управљања креативношћу – да се оспособе за препознавање и „неговање”. Закључено је да постоји потреба за успостављањем механизма за управљање креативношћу, који би то омогућио.

Испитивање имплицитних теорија креативности настављено је са наставницима основних школа (Бодрожа, Максић и Павловић, 2013; Максић и Бодрожа, 2012). Већина испитаних наставника је, као и већина истраживача, била уверена да школа може у великој мери допринети развоју креативности. Такође, било је могуће да се одговори о могућностима за подстицање креативности у школи класификују на основу модела развијеног у испитивању истраживача. Посебну категорију одговора чинило је систематско препознавање креативних капацитета ученика и обезбеђивање услова за њихов развој, што је протумачено као потреба за успостављањем система за управљање креативношћу. Примери одговора који су чинили ову категорију су: „Идентификација креативне деце; укључити креативне ученике у доношење планова рада и задовољавање њихових интересовања”; „Потребно је препознати креативност и дати подршку, потребно је обезбедити услове за раст и развој креативности”.

Шта се може од искустава са управљањем креативношћу у радним организацијама применити у школи? Осврнућемо се, најпре, на интервенције које могу подстаћи нове идеје на радном месту (Tan, 1998). Прва група интервенције односи се на домен културе која влада у организацији. У овој групи су: редизајнирање послова и систем награђивања, изграђивање тимова, тренинг у управљању и селекција. Друга група интервенција обухвата дизајнирање самосталних послова, инсталирање система за побољшање комуникације, давање награда и похвала за труд запослених, инвестирање у технологију, организовање посебних програма за стимулисање креативности. Трећа група интервенција односи се на тренинг и развој свих запослених и управе. Тренинг обухвата обуку у техникама креативног мишљења и решавања проблема, вештинама релевантним за домен у ком су запослени и менаџери ангажовани, и другим компонентама које су значајне за њихово понашање (као што су комуникационе вештине, стварање тимова).

Компаније које су развиле ефикасан систем за прикупљање предлога запослених о унапређењу њиховог рада заступају филозофију да су истраживање и развој фирме задатак сваког запосленог (Basadur, 1992). Увек се може боље и више јер се развој никад не завршава. Проблеми су као „златна јаја”: налажење проблема је прилика да се ствари побољшају, олакшају, учине бржим, смисленијим и лепшим. Захтев да се испроба примена пре подношења предлога обезбеђује да се дају промишљене и релевантне сугестије које унапређују посао. Прихватање свих предлога, који су образложени, обезбеђује спремност запослених да се и убудуће понашају на сличан начин. Радници се мотивишу када им се пружи шанса да буду креативни на послу. Креативне активности воде у прихватање нових решења од стране запослених, јер они налазе и решавају своје проблеме и примењују сопствене предлоге промена.

Када су људи укључени у свој рад на креативан начин, идеје о новим проблемима и решењима могу да се појаве у било које време.

Истраживање указује да систем за подстицање запослених да дају предлоге охрабрује развој малих, неформалних тимова (Basadur, 1992). Менаџери и супервизори се обучавају да сарађују са потчињенима тако да им помогну у налажењу и решавању проблема, и како да испробају и примене своје решење. Потребно је да се менаџери уче како да подстакну запослене да изаберу за решавање проблеме од стратешког значаја. Запослени се вежбају да у жељене предлоге укључују нове и побољшане производе и методе рада. Ако појединци или неформални тимови не могу да реше извесне проблеме, они се упућују на тим за квалитет или инжењерско одељење за помоћ. Тим добија кредит сваки пут када неко од његових чланова поднесе предлог. На крају сваке године, највиши менаџери, на заједничкој прослави, награђују тимове и поједине чланове тимова који су били најбољи у давању предлога. Сви новозапослени се, од првог дана, упознају са функционисањем система за давање предлога.

Заинтересовани за управљање креативношћу у школи морају имати у виду отпоре на које указују испитивања у радним организацијама. Пошто организацијска креативност подразумева одступање у неком смислу од стандардног начина како се ствари раде, креативност има своју цену и захтева ресурсе којима мора да се управља и који треба да се контролишу (Styhre & Sundren, 2005). Организацијска креативност рађа новину и као таква представља изазов за постојећу културу и структуре моћи које се тешко мењају. Креативни процес у организацији захтева разумевање, стрпљење и свест о политици организације. Способност да се управља политиком организације је суштинска за утицање и обезбеђивање легитимитета новим идејама и за увећање могућности да се добије фер евалуација креативних идеја. Управљање креативношћу увек укључује трговање између стабилности и обнављања, предвидивости и појављивања могућности и ефикасности и предузетништва.

Које би биле прикладне технике за управљање „малим световима” и иноваторима који их чине? Иноватори су даровите и јединствене особе које имају посебне капацитете за промену. Флеминг и Маркс (Fleming & Marx, 2006) сматрају да менаџмент треба да изналази начине како да увећа проток информација до максимума, да брзо идентификује идеје које највише обећавају и да користи те идеје брже од других са којима се фирма такмичи. Треба имати у виду да су иноватори често бољи у генерисању идеја него у њиховој разради. Позиција коју имају омогућава иноваторима да буду креативни, али их чини мање способним да ту креативност шире на друге. Компаније морају непрекидно да се боре за таленте и да их ангажују, укључујући и оне које су већ запослили. Иноватори могу највише да допринесу фирми учествујући у одређивању њене стратегије рада и развоја, али менаџери треба да буду реални у погледу задржавања иноватора у фирми.

Флеминг и Маркс (Fleming & Marx, 2006) су уверени да „мали светови”, који су сачињени од појединаца професионалаца, а које су они

назвали „чуварима врата”, представљају нову инвентивну основу за иновације у фирмама и корпорацијама. Пошто се свет проналазака сужава због сарадничких односа између креативних професионалаца, менаџери треба да се посебно позабаве „чуварима врата” у својим фирмама. Задатак управе је да идентификује „чуваре врата”, да их награђује финансијским наградама и статусом, да подржава развој њихове репутације и да их укључује у разматрање стратегије корпорације. На овај начин, „мали светови” увећавају и значај функције менаџмента у погледу идентификације снага и подршке креативности у организацији уопште. Искуство из Силиконске долине показује да су тешко преживљавале оне фирме које су имале конвенционално виђење креативности, где није било места за бригу о „малим световима”.

Желети и очекивати креативност, чак је и награђивати, неће обавезно повећати њено јављање (Nemeth, 2004). Компаније углавном траже лојалност и посвећеност, а креативност и иновација захтевају корпоративну културу у којој се појединац осећа слободним да одступи од очекивања, да доведе у питање важеће погледе на ствари. Снага већине је делатна јер људи верују да је истина оно што мисли већина и јер се плаше неприхватања и одбацивања због тога што су различити. Менаџери треба да знају да се већина људи устеже да изрази другачије погледе. Кохезија, конвергентно мишљење и лојалност помажу код примене идеје, али неће подстаћи генерисање креативне идеје. За креативно мишљење потребна је флексибилност, отвореност и одобравање другачијег. Пожељно је постојање дисидента који побољшавају одлучивање и трагање за додатним информацијама о проблему који се решава. Становишта мањине подстичу оригиналне мисли, а када се суоче са гледиштима већине, људи су спремни да превреднују ситуацију.

Идеја о управљању креативношћу у школи може се повезати са трендом повећања надлежности образовних институција у професионалним/педагошким, организацијским аспектима образовног процеса. Школско развојно планирање представља инструмент интерног развоја школе који је присутан у српским школама од 2002. године (Станковић, 2011). У истраживању које је спровео, Станковић (2008) је утврдио да се наставници укључују у развој школе путем преузимања лидерских улога и сарадње са колегама у зависности од карактеристика школе, њихове личности, обележја образовног система и ширег окружења, задовољства послом и перцепције пројекта. Наставнике који постају лидери одликују креативност, иновативност, прихватање изазова, отвореност за промене, ентузијазам, одговорност, осетљивост и рецептивност за мишљења и осећања других, афективна флексибилност, марљивост, отпорност на стрес, сарадњу, комуникавитност и подржавање других (York-Barr & Duke, 2004).

Сама школа, такође, има своја ограничења. Школа као институционални вид организације подразумева постојано планирање, рационалан и строг облик организације, али институционализација ствара опасност да се појединац обесхрабри и да се код њега угаси свака лична иницијатива и креативност (Коковић, 2009). Модернизација образовања претпоставља убеђивање одговорних да је дух иновације кључ за излаз из

кризе и опремање школа средствима иновације, које укључује модернизацију управљања, наставника и процеса учења. Истраживања указују да ће промена бити прихваћена у мери у којој укључује професионални идентитет наставника, њихове вредности, ставове, личну филозофију и педагогију, колико је осетљива на приоритете наставника, њихов капацитет за промену, и колико уважава услове у којима раде и ресурсе који им стоје на располагању (Scheerens, 2005).

Закључак

Ако се школа види као радна организација, онда на њу могу да се примене принципи за подстицање креативности и иновативности који су развијени у проучавању других радних организација (привреда, индустрија, услуге итд.). Анализа примера из различитих сфера рада води нас ка дефинисању низа заједничких принципа, стратегија и техника којима се може подстицати креативност, као и ка одређивању препрека које отежавају или онемогућавају креативна испољавања. Разматрање примера добре праксе која подржава креативност у различитим организацијама помаже нам да схватимо зашто се креативност тако ретко и мало или недовољно (мање од жељеног) подржава у школском раду. Како мотивисати школске посленике да више вреднују креативност је задатак чије решавање ће одредити будуће шансе грађана и целих држава у глобалној трци за друштвени престиж и моћ.

Креативност и иновације се пажљиво планирају кроз систем управљања креативношћу и иновацијама у организацијама. Обезбеђивање услова за креативност не значи да ће се креативност обавезно јавити. Оно што знамо је у каквим условима су одређени људи били креативни у радној организацији. Услови су разноврсни и можда је то главна одлика окружења: слобода креатања и мисли, са могућношћу напуштања или стављања са стране (неуважавања, занемаривања) постојећих правила у извођењу радних задатака, комуникацији са сарадницима и претпостављенима, остваривању норме, ефеката, ефективности итд. Само окружење неће створити креативно решење или нови производ, иако може да садржи све елементе који су за њега потребни. Стварају га људи који припадају том окружењу, али познају и друге средине, било да су дошли однекуд или истовремено раде и припадају овде и тамо.

Иако смо још увек далеко од организоване системске подршке креативним капацитетима запослених у радним организацијама и школи. Већ сада се отварају и нека друга питања и дилеме које траже одговор. Да ли талентован човек мора да ангажује своје капацитете у служби потреба и циљева послодавца и где је право његовог избора? Да ли ће сви радници морати да буду креативни, како и где ће се припремати за такво обављање посла? Повећан значај креативности у глобалној економији носи ризик да се креативни појединци сведу на ниво креатора високо профитабилних иновативних решења, чиме би била занемарена потреба ових појединаца да својој даровитости припишу лични смисао и ускладе је са другим важним

животним циљевима и вредностима (Џиновић и Максић, 2010). Можда је школа прво место где овај дуализам треба да буде разрешен.

Коришћена литература:

1. Amabile, T. M. (2004). „Within you, without you: the social psychology of creativity, and beyond”. In Staw, B. M. (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior, Third edition* (447–467). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
2. Basadur, M. (1992). „Managing creativity: a Japanese model”, *Academy of Management Executive*, 6(2), 29–42.
3. Bhatnagar, J. (2007). „Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention”, *Employee Relations*, 29(6), 640–663.
4. Bodroža, B., Maksić, S., Pavlović, J. (2013). „Исполјаванје и подстицање креативности у основној школи из перспективе наставника”, *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, 45(1), 108–130.
5. Collard, R. (1971). *Le management de l'innovation, Collection La vie de l'entreprise*. L'Universite de Louvain: Dunon Economie.
6. Ђуришић-Бојановић, М. (2009). *Психолошка перспектива демократских односа*. Београд: Институт за педагошка истраживања.
7. Џиновић, В., Максић, С. (2010). „Даровити између самоостварења и профитабилности у друштву знања”. У Вујасин, Б. (ур.), Међународна конференција – 16. округли сто „Даровити у процесу глобализације”, Књига апстраката (32–33). Вршац: Висока школа струковних студија за васпитаче & Universitatea „Aurel Vlaicu“, Arad (Romania).
8. Fleming, L., & Marx, M. (2006). „Managing creativity in small worlds”, *California Management Review*, 48(4), 6–27.
9. Коковић, Д. (2009). *Друштво и образовни капитал*. Нови Сад: Mediterran Publishing.
10. Максић, С. (2006). *Подстицање креативности у школи*. Београд: Институт за педагошка истраживања.
11. Максић, С., Павловић, Ј. (2009): „Експертски модел за подстицање креативности у школи”. У Комленовић, Ђ., Малинић, Д., Гашић-Павишић, С. (ур.), *Квалитет и ефикасност наставе* (281–293). Београд: Институт за педагошка истраживања и Волгоградски државни педагошки универзитет.
12. Maksić, S., & Pavlović, J. (2011). Educational researchers' personal explicit theories on creativity and its development: a qualitative study, *High Ability Studies*, 22(2), 219–231.
13. Максић, С., Бодрожа, Б. (2012). „Мишљења наставника о подстицању креативности у школи”. У 18. научни скуп – *Емпиријска истраживања у психологији, књига резимеа* (51–52). Београд: Филозофски факултет, Универзитет у Београду, 10–11. фебруар 2012.
14. Nemeth, J. C. (2004). „Managing innovation: when less is more”. In Staw, B.M. (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior, Third edition* (490–501). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
15. Rickards, T. (1990). *Creativity and problem solving at work*. Hants: Gower Publishing Company Limited.
16. Scheerens, J. (2005). „The school effectiveness knowledge base as a guide for school improvement”. In Hopkins, D. (Ed.), *The practice and theory of school improvement* (62–84). Netherlands: Springer.

17. Станковић, Д. (2008). „Чиниоци укључивања наставника у развој школе путем преузимања лидерских улога и сарадње са колегама”. Магистарски рад. Филозофски факултет, Унивезитет у Београду.
18. Станковић, Д. (2011). „Школско развојно планирање у Србији: како га вреднују наставници”, *Зборник Института за педагошка истраживања*, 43(1), 25–40.
19. Styhre, A., & Sundgren, M. (2005). *Managing creativity in organizations, Critique and practices*. New York: Palgrave Macmillan.
20. Sutton, R. I. (2004). „The Weird rules of creativity”. In Staw, B. M. (Ed.), *Psychological dimensions of organizational behavior, Third edition* (481–489). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
21. Tan, G. (1998). „Managing creativity in organizations: a total system approach”, *Managing Creativity in Organizations*, 7(1), 23–31.
22. Вујић, Д., Достанић, Ј., Сувајшић, К. (2013). „Пристап развоју талената у пословној организацији”. У Стојиљковић, С., & Ђигић, Г. (ур.), *Књига резимеа, Научни скуп – „Даровитост, таленат и креативност”, 9. конференција Дани примењене психологије*, 27–28. 09. 2013 (80). Ниш: Филозофски факултет.
23. York-Barr, J., & Duke, K. (2004). „What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship”, *Review of Educational Research*, 74(3), 255–316.

Slavica Maksic, PhD

The Institute for Educational Research, Belgrade, Serbia

MANAGING CREATIVITY AT SCHOOL

Paper is devoted to the analysis of the need and possibility of managing creativity at school as working organization. It contains research findings from the study of school contribution to the development of creativity which were incentive for defining the construct of creativity management at school. Managing creativity is dealing with the recognition of students' creative potentials, their guidance, motivation, and giving other kinds of provision for creative expression at school. Research findings about creativity management within different working organizations from different surroundings showed that there were some strategies and techniques which could be implemented at school as well. In the concluding part of the paper, modes of building the managing creativity mechanism and conditions for their efficient implementation at school are discussed.

Key words: Managing creativity, innovation, organization, school.

