
Dr Zoran AVRAMOVIĆ
Mr Milja VUJAČIĆ
Institut za pedagoška istraživanja
Beograd

Izvorni naučni rad PEDAGOGIJA LXIV, 1, 2009. UDK: 37.02
--

SARADNJA MEĐU NASTAVNICIMA¹

Rezime: U radu se razmatra problem saradnje među nastavnicima. U prvom delu rada autori analiziraju karakteristike organizacije rada škole i uloge nastavnika. U drugom delu rada ističe se značaj saradnje među nastavnicima i mogući problemi u saradnji. Treći deo rada čini prikaz i analiza rezultata dobijenih istraživanjem u osnovnim, srednjim stručnim školama i gimnazijama u Srbiji. Osnovni cilj istraživanja je sticanje uvida u mišljenja nastavnika o (ne)postojanju međusobne saradnje i problemima u čijem rešavanju saraduju. Ključna pitanja od kojih se polazi u ovom istraživanju su: Da li postoji saradnja među nastavnicima? O kojim problemima raspravljaju sa svojim kolegama? Dobijeni podaci ukazuju na to da nastavnici ne poklanjaju dovoljnu pažnju problemima one saradnje u kojoj se kritički reflektuje sopstveni rad. Samo konstatovanje saradnje od strane nastavnika je izrazito afirmativno. Međutim, kada su navodili pitanja o kojima saraduju, pokazalo se da je najučestalija saradnja usmerena prema onim elementima nastave na koje oni kao nastavnici ne mogu da utiču, a znatno manja na sopstveno usavršavanje i modernizaciju njihovog rada. U zaključku se tvrdi da takva saradnja doprinosi više individualizmu u radu nastavnika a smanjuje inovativne kapacitete nastavnika i škole.

Ključne reči: kolegijalni odnosi u školi, nastavnici, škola.

Škola kao socijalna organizacija

Škola je osobena radna organizacija po tome što elementi procesa rada obuhvataju netipične sadržaje. Nastavnik je *akter*, ali njegov proizvod nisu materijalne tvorevine, već saznanji i vaspitni razvoj učenika; *potreba* koja ga pokreće na delovanje nije samo materijalna, već kulturno-društvena (prosvetiteljska); *interesi* su više usmereni prema učeniku nego prema statusu; *vrednosti* koje osmišljavaju njegov rad su altruističke i idealističke; *predmeti i sredstva* koja omogućavaju delatnost su minimalna u

¹ Članak predstavlja rezultat rada na Projektu »Obrazovanje za društvo znanja«, broj 149001 (2006–2010), čiju realizaciju finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

odnosu na druge delatnosti; *norme i pravila* kojima se uređuje njegova delatnost su manje fleksibilna od drugih delatnosti zato što su u nadležnosti države.

Organizacija rada u školi je osoben način usklađivanja odnosa između nastavnika u radu, između nastavnika i učenika i između nastavnika i sredstava rada. Ona se definiše kao »uređen sistem uloga i uzajamnih odnosa između pojedinaca i društvenih grupa u procesu rada« (Milošević, 1997). Ovome se mora dodati i cilj organizacije rada – povećanje efikasnosti i racionalna potrošnja vremena. U okviru organizacije rada odvijaju se odgovarajući procesi: (1) društveno grupisanje, (2) organizacioni procesi, (3) odnosi u organizaciji.

Rad nastavnika, kao i svaki drugi ljudski rad, obuhvata nekoliko svojstava – određeni nivo znanja, karakteristične sposobnosti, radne navike, radno iskustvo, radnu kulturu. Ali, u radu čovek ispoljava svoju individualnost i društvenost. Pored znanja i veština koje su neophodne za obavljanje delatnosti, veoma je važna sposobnost saradnje sa drugim radnicima i kolegama.

U savremenim uslovima rada ovaj faktor rada dobija sve više na značaju. Ne samo zbog kvalitetnijeg obavljanja radnih dužnosti, već i zbog uspešnijeg rešavanja sporova i sukoba koji nastaju između zaposlenih.

U ovom razmatranju izostavićemo pitanje organizacionih procesa koji se odvijaju u vidu komunikacija, upravljanja, rukovođenja, odlučivanja, kontrole. Pažnju ćemo posvetiti procesima društvenog grupisanja u školi i odnosima (ne)saradnje koji postoje u ovom tipu radnih organizacija.

Škola je organizacija shvaćena kao formalni sistem nadležnosti u hijerarhijskim odnosima – direktor, nastavnik, učenik – i po tome spada u jednostavnije strukturisane organizacije. Odnosi u radnoj organizaciji zasnivaju se na raspodeli moći, statusa, ugleda. Međuljudski odnosi u školi spadaju u problematiku društvenog grupisanja u okviru jedne radne organizacije. Nastavnici se grupišu funkcionalno, afektivno, statusno. Svaka organizacija, pa i škola, jeste sistem »malih grupa« u kojima se uspostavlja povoljni i nepovoljni međuljudski odnosi kao što su privrženost ustanovi, učešće u odlučivanju o raznim pitanjima od institucionalnih i profesionalnih interesa, pozitivna osećanja prema grupnoj aktivnosti.

Socijalna organizacija škole trebalo bi da ostvari uspešnu kombinaciju tehničko-tehnološkog i ljudskog činioca rada, uspešnu saradnju među zaposlenima, da uspostavi jasne odnose moći u organizaciji, da smanji konfliktnost u školi. Ne bi trebalo posebno naglašavati činjenicu da je socijalna organizacija škole, a posebno elemenat saradnje među nastavnicima, od presudnog značaja za uspešniji rad i kvalitet rezultata. Neki autori (Lavie, 2006) školu vide prevashodno kao socijalni sistem u kojem ključno mesto imaju odnosi između kolega i socijalne norme koje definišu svakodnevni rad nastavnika.

Način socijalne organizacije škole (međuljudski odnosi), u tesnoj je vezi sa shvatanjem sopstvenog rada ili odnosom nastavnika prema njegovom radnim obavezama. Reč je o rutinskom i stvaralačkom radu nastavnika. Rutinski rad je onaj rad čiji je postupak radniku unapred poznat – cilj časa, nastavne metode, nastavna sredstva. On se drži propisanog i ne odstupa od njih. Negativna strana ovakvog pristupa radu ispoljava se u otuđenosti, porastu mehaničkog izvršavanja posla, usamljivanju pojedinca, odnosno izbegavanju radne saradnje sa drugim nastavnicima.

Stvaralački rad nastavnika je onaj koji sadrži nešto novo – nov materijal, nove tehnike predavanja, nov način pristupa nastavi. Ovaj rad je usmeren na stalno učenje,

povezivanje znanja i iskustva, teorije i prakse (sticanje znanja i informacija iz različitih oblasti prirodnih ili društvenih nauka). Osnovna karakteristika stvaralačkog rada je u originalnom pristupu nekom problemu u oblasti rada. Nastavnik poseduje veći broj ideja za rešavanje sazajnog ili vaspitnog problema. On isprobava više puteva da bi došao do cilja. U stvaralačkom radu je izražena težnja da se radi na svoj način. Podaci nekih istraživanja (Lortie, 2002) ukazuju na to da je u radu nastavnika dominantan individualizam i da su, u svom radu, izolovani jedni od drugih što može da ima snažne posledice na kvalitet njihovog rada kao i na stepen njihove međusobne saradnje. Prema mišljenju nekih, ključna posledica izolovanosti nastavnika je propuštanje prilike za njihov lični i profesionalni razvoj.

Nastavnik ima razvijenu unutrašnju motivaciju koja može da proistekne iz nezadovoljstva rutinskim poslovima. Prema mišljenju nekih autora (Fullan & Hargreaves, 1996), isuviše formalna, unapred isplanirana saradnja, sa definisanim procedurama i oblicima saradnje može imati negativne posledice na motivaciju nastavnika da međusobno saraduju.

Odnos prema saradnji nastavnika može baciti svetlo i na stepen inovativnosti škole. U inovativnim organizacijama se podstiče znanje, veštine, umeće zaposlenih, kao način odgovora na promene, kako u sadržaju rada, tako i u načinu organizovanja. Uslovi za stvaranje i razvoj inovativne škole jesu: otvorena komunikacija između pojedinaca i grupa, saradnički odnosi među zaposlenima, a manje formalna nadležnost.

Zašto je inovativan ili rutinski stil rada nastavnika značajan za njegov odnos i shvatanje saradnje sa kolegama? Zato što se očekuje da će nastavnici koji stvaralački pristupaju svom poslu imati veći stepen osetljivosti za saradnju nego oni koji rutinski pristupaju nastavi. Jedan od ključnih profesionalnih uzroka sukoba u školi upravo je sukob između inovatora i rutinera. Nastavnici koji se trude da samo odrade posao, sigurno će doći u neku vrstu spora sa onima koji žele svoju delatnost da unaprede. Naravno, važna je i radna i socijalna klima u školi. Ukoliko uprava škole pripada inovativnoj struji rada, onda će i odnosi među nastavnicima biti na višem nivou saradnje.

Konflikti i saradnja

Problem saradnje suočava se i sa drugim izazovima, a ne samo u pristupu sopstvenom radu da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Ali pitanje saradnje je neodvojivo od konflikata. Ona postoji da bi se sukobi među pojedincima i grupama u okviru radne organizacije i izvan nje, smanjili, izbegli ili neutralisali. Dva osnovna uzroka sukoba među ljudima jesu socijalno-ekonomski (materijalna dobra, vlast, interesi, privilegije, ugrožavanje potreba) i psihološke i lične karakteristike pojedinca (mišljenje, osećanja, stavovi, vrednosti). Istraživači konflikata pokazuju da postoje dva oblika. *Pozitivni* i funkcionalni su oni koji doprinose unapređivanju znanja, veština i stvaralačkog pristupa organizaciji u kojoj rade. *Negativni* konflikt izražava neprijateljstvo između rivalskih grupa i pojedinaca.

Ocena sukoba u radnoj organizaciji je različita. Po nekim istraživačima, svaki sukob treba tretirati kao nepoželjan i zato ga treba suzbijati i uklanjati. Po drugim gledištima, konflikte treba oslobađati da bi se ispoljili različiti interesi i shvatanja učesnika u sukobu. Prvi zastupaju strategiju rešavanja konflikata, a drugi strategiju upravljanja konfliktima (Nešić, 2005).

U školama, kao i u drugim organizacijama, postoji kombinacija formalnih i neformalnih odnosa među članovima organizacije. Zaposleni se grupišu prema afinitetima, simpatijama, sličnim stavovima o raznim profesionalnim ili drugim pitanjima, odbrani sličnih interesa. Neki zaposleni ostaju izvan neformalnih grupa ili stvaraju svoje grupe. One mogu ponekad da budu rivalske, sa posledicama po profesionalni učinak. Ne bi trebalo naglašavati činjenicu da one smanjuju obim i kvalitet saradničkih odnosa i povećavaju konfliktnost, a ponekad i razdor među zaposlenima u kolektivu.

Mora se poći od iskustva da su konflikti sastavni deo svakog rada i upravljanja. Ljudi se razlikuju u mišljenjima, u moralnim shvatanjima, osećanjima i ponašanju. Svi znamo za sujetu »sujetstva« i možemo je tretirati kao opšti uzrok netrpeljivosti i nepodnošenja među zaposlenim. Konfliktni odnosi su složeni isto toliko koliko i nekonfliktni. Naprosto, postoji saradnja za koju možemo da kažemo da je prividna, odnosno da je lažna. Ali znamo za konfliktno odnose koji mogu biti korisni za rešavanje problema. U takvim konfliktima mi nalazimo priliku da nešto naučimo, pogotovo od ljudi čije mišljenje poštujemo.

Dalje, dinamika konflikata i saradnje je, vremenski gledano, promenljiva. Nije svaka saradnja večnotrajuća, niti je konflikt zacementiran. Često se događa da saradnički odnosi prerastu u sukob, ali i odmrzavanje konflikta i prelaska u stanje saradnje. O ovoj činjenici moramo da mislimo uvek kada stupamo u saradnju ili nailazimo na sukob.

Sukob ponekad može biti sastavni deo dolaženja do originalnog rešenja. U inovativnim organizacijama dopušta se doza konfliktnosti koja je neophodna za stvaralaštvo (ideje, rešavanje problema).

I konačno, nije toliko problematika konflikata u samom sukobu, već daleko više u načinu njihovog rešavanja. Oni mogu da se rešavaju destruktivno, u situacijama kada se nimalo ne poštuje druga strana u sukobu. Destruktivan konflikt nastaje kada ne postoji uzajamno poštovanje i uvažavanje. Ukoliko želimo izlaz iz takvog konflikta, onda bi trebalo da imamo više strpljenja, da budemo oprezniji u iznošenju svojih stavova, da razboritije mislimo i govorimo.

Nekonstruktivno rešavanje sukoba odvija se putem dizanja glasa, netaktičnog ubrzavanja rasprave, brzog izgovaranja reči, gubitka strpljenja. Konstruktivno ili demokratsko rešavanje sukoba je tolerantno traganje za otklanjanjem onih uzroka koji su doveli do spora i nalaženje zajedničkih interesa svih strana u sporu. Upravljanje sukobima zahteva određene veštine, ali i institucije koje podržavaju takve metode. Demokratski uređene ustanove omogućavaju takav način upravljanja sukobima. Trebalo bi, najpre, dozvoliti otvoreno ispoljavanje sukoba u organizaciji, a ne njihovo prikrivanje. Svaki učesnik sukoba trebalo bi da iznese svoje argumente. Rešavanje sukoba trebalo bi da je orijentisano na traženje zajedničkih interesa sukobljenih strana. Kada se sukob pojača, potrebno je odložiti raspravu za neki drugi dan ili mesec. Kompromis je rešenje koje je realno i demokratski moguće.

U školi, razume se, postoje konflikti i saradnja. Zašto se nastavnici sukobljavaju? Uzroci sukoba su različiti: kod nekih preovladava agresivni nagon (egoizam), kod drugih nepodudarnost ličnih ambicija (očekivanja) sa institucionalnim mogućnostima, kod trećih skup interesa, kod četvrtih volja za dominacijom, kod petih naglašena osetljivost (sujeta) nastavnika.

Teškoću u postupku identifikovanja uzroka sukoba predstavlja mešanje ili svesno i nesvesno prikrivanje uzroka. Primera radi, u nekoj školi sukob između nastavnika

može biti nezadovoljstvo u raspodeli materijalnih nagrada, a u stvari pravi uzrok je autoritarni način ponašanja. Rđavi radni rezultati nastavnika, niske lične zarade i loši uslovi rada mogu biti uzrok sukoba. Međutim, uzroci sukoba u obrazovnim institucijama mogu biti i rđavi međuljudski odnosi, zapravo neodgovarajuće upravljanje. Najzad, postoje određene ličnosti koje izazivaju konflikte. Agresivne, narcisoidne, egocentrične osobe pokazuju netrpeljivost prema drugim nastavnicima i nisu spremne da uvažavaju njihove potrebe, ideje i stavove.

U školi postoje različiti tipovi nastavnika: 1) neki nastavnici su potpuno predani poslu, drugi nisu; takvi nastavnici nisu orijentisani prema kolegama, već prema poslu, 2) nastavnik formalista je onaj koji se strogo drži propisanog vremena i planova i nema vremena za gubljenje u razgovorima sa kolegama, 3) nastavnik koji je pun ideja i inicijativa kako da se popravi stanje u školi, često se nameće kao vođa drugima, 4) nastavnik konformista koji se stalno slaže sa drugima, prihvata rešenja bez suprotstavljanja i sukoba.

Kako rešavati sukobe među nastavnicima? Sukobi izbijaju na razne načine i u različitim okolnostima, ali se oni moraju rešavati na što racionalniji način. Duže trajanje sukoba pretvara se u krizu obrazovne institucije i preči njenoj stabilnosti. Međutim, sukob se može povećati ukoliko se ne usklade ciljevi i sredstva za njegovo rešavanje.

Konflikti su sastavni deo nastavničke delatnosti, ali su strukturni deo saradnje. Ovo može delovati paradoksalno, ali istraživači međuljudskih konflikata tvrde da je to nužna posledica razlika ljudskih priroda, znanja, mišljenja. Saradnja bi bila nepotrebna ukoliko bi postojala saglasnost u ciljevima, mišljenjima, stavovima, idejama, upotrebi sredstava učesnika radnog procesa. Ponekad konflikt može biti fermentizujuć činioc uspešne saradnje u školi, ukoliko je reč o konstruktivnom a ne destruktivnom konfliktu. U prvom tipu konflikta neslaganje se povezuje sa uzajamnim poštovanjem. U tom slučaju nastavnici mogu nešto da nauče od kolega čije mišljenje poštuju.

Dobar nastavnik će nastojati da izbegne konflikte i da ih ne stvara tamo gde su oni u visokom stepenu iracionalni. Zatim, nastojaće da ih reši odmah na početku a ne kada on uzme maha i proširi se na većinu zaposlenih. Pri svemu tome, on mora smireno da govori, da bude strpljiv i razborit.

Iz toga sledi pouka: potrebno je izgraditi poštovanje prema kolegama, uvažavanje njihovog rada i ličnosti, a potom primeniti metod rada koji će otvarati neslaganja u mišljenjima.

U školama, kao i u drugim radnim organizacijama, mora postojati neki vid saradnje među nastavnicima. Pitanje je da li je on zadovoljavajuć ili nije. Postoji više uzroka nedovoljne saradnje među nastavnicima. Tome znatno doprinosi individualizam i izolovanost nastavničke profesije. Međutim, u istraživanjima se ukazuje i na druge činioce smanjene saradnje: školski objekat sa mnoštvom malih, izdvojenih učionica, samosocijalizacija nastavnika koja se svodi na sticanje iskustva i veština sopstvenim radom, odsustvo vremenskog kontinuiteta u uslovima smene časova i malih odmora, nepostojanje napredovanja u profesiji, nesigurnost nastavnika u stepen kvalitetnog obavljanja posla budući da nema spoljne kriterijume, često oslanjanje na sopstvene konstrukte uspešne nastave (Lorti, 2002). U ovakvim okolnostima saradnja među nastavnicima je prepuštena pojedinačnim traženjima podobnog i, po ličnim afinitetima, odgovarajućeg kolege, s kojim će razmenjivati iskustva. Drugi izbor jeste povlačenje u tišinu i samoevaluaciju.

Povoljna saradnja je deo uspešnosti radne organizacije. To važi i za školu. Nedovoljna saradnja uvek smanjuje šanse za kvalitetan rad škole, ali i za profesionalni razvoj nastavnika. Pozitivan stav prema saradnji znači spremnost nastavnika da razmatraju sve elemente rada i događaje u nastavi koji mogu poboljšati praksu nastave ali i jačanje sopstvenih kompetencija. Loši odnosi među nastavnicima i nedostatak saradnje imaju za posledicu *jačanje individualizma* (izolacionizma) u radu tako što se nastavnici okreću sopstvenom opažanju, interpretiranju i oceni nastavnog procesa i učeničkog ponašanja. Takvim zaokretom prema sebi, osigurano je snaženje *otpora prema svakoj inovativnosti* u radu škole. Nadalje, okretanjem leđa saradnji, nastavnik gubi priliku da osnaži osećanje sopstvene sigurnosti i pojača samopouzdanje u obavljanje posla. U uslovima saradnje, dobija se uvid u drugačija iskustva, otkrivanje sopstvene greške, ali i potvrda za sopstveni rad.

Nastavnici koji su orijentisani na saradnju mogu na više načina da je ostvaruju. Prepričavanje događaja iz učionice za vreme odmora u zbornici; razmena ideja, stavova, nastavnih materijala i metoda rada; pomoć u rešavanju nekog problema; zajednički rad. Istraživači koji se bave kulturom saradnje u školama ukazuju na četiri vrednosti ovakve škole: (1) nastavnici se uvažavaju i poštuju u ličnom i profesionalnom smislu; (2) nastavnici se podržavaju u smislu odgovornosti za uspešan rad škole; (3) razvijena uzajamna podrška i snažan osećaj sigurnosti, a ne osećanje krivice i frustracije; (4) nastavnici otvoreno govore o svojim problemima. U školama u kojima ne postoji kultura saradnje odvijaju se sledeći procesi – jačaju neformalne grupe; u međusobnim odnosima ne dolazi do rasprava i reflektovanja nastavničke prakse i sve se odvija glatko bez kritika i osporavanja; u uslovima dominacije grupnog mišljenja, slabi motivacija za razmenom iskustva, mišljenja, ideja.

Nalaz brojnih istraživanja (TIMSS, 2007) jeste da saradnja među nastavnicima unapređuje rad nastavnika i uspešnost škole. Tamo gde postoji kultura saradnje, gde nastavnici pokazuju spremnost da razmenjuju iskustva, da traže savete i pružaju pomoć, pokazana su kvalitetna postignuća. Nema nikakve sumnje da unapređivanje kvaliteta rada nastavnika i škole, kao i postignuća učenika zavise i od vrste i od kvaliteta saradnje nastavnika.

Opis istraživanja

Prelazimo na analizu prikupljenih mišljenja nastavnika o saradnji u njihovim kolektivima. Kao što će se zapaziti, u našem istraživanju nije bio cilj da nastavnici definišu pojam saradnje ili da iskažu svoje stavove o uzajamnom poštovanju i uvažavanju, o prihvatanju drugačijeg stila rada i mišljenja, o načinu razgovora, strpljenju i razboritosti.

Cilj ovog istraživanja jeste sticanje uvida u mišljenja nastavnika o (ne)postojanju međusobne saradnje i uvida u probleme o kojima saraduju. Želeli smo da dobijemo odgovore na sledeća *pitanja*: Da li postoji saradnja među nastavnicima? O kojim problemima raspravljaju sa svojim kolegama? Namera nam je bila da iz odgovora otkrijemo nedostajuća pitanja saradnje, a ne da tragamo za uzrocima i oblicima ispoljavanja saradnje među nastavnicima.

Uzorak ispitanika. Uzorak obuhvata nastavnike osnovnih, srednjih stručnih škola i gimnazija na teritoriji Republike Srbije, koji su tokom 2006/2007. godine pohađali seminar Instituta za pedagoška istraživanja – »Nastavnik kao kreator klime u ode-

ljenju«. Istraživanje je obavljeno tokom realizacije 60 seminara u osnovnim školama i 23 seminara u srednjim stručnim školama i gimnazijama. Na svakom od seminara je u proseku bilo po 30 nastavnika. Metodom slučajnog uzorka na svakom seminaru je odabrano pet nastavnika koji su kao jedinstvena grupa zajednički odgovarali na postavljena pitanja. Na taj način, istraživanjem je obuhvaćeno 60 grupa nastavnika iz osnovnih škola, u svakoj po pet nastavnika – ukupno 300 nastavnika osnovnih škola i 23 grupe nastavnika iz srednjih stručnih škola i gimnazija, u svakoj po pet nastavnika – ukupno 115 nastavnika srednjih stručnih škola i gimnazija. Jedinica analize pri obradi podataka bio je broj grupa nastavnika, 60 iz osnovnih škola i 23 iz srednjih stručnih škola i gimnazija.

Metod i instrumenti istraživanja. U istraživanju je korišćena anketa sa pitanjima otvorenog tipa. U prvom pitanju se od grupe nastavnika očekivalo da odgovore sa da ili ne na pitanje da li postoji saradnja između nastavnika. U drugom pitanju se od grupe nastavnika očekivalo da navedu listu problema o kojima raspravljaju sa svojim kolegama.

U daljem tekstu prvo će biti prikazani rezultati i tumačenja istraživanja obavljenog u osnovnim školama, a zatim rezultati i tumačenja podataka prikupljenih u srednjim stručnim školama i gimnazijama.

Prikaz rezultata iz osnovne škole

Tabela A1: *Da li postoji saradnja između nastavnika?*

Kategorije – odgovori učitelja i nastavnika N = 59	f	%
Postoji	42	71.18 %
Ne postoji	5	8.47 %
Delimično postoji	12	20.33 %

Pitanja o kojima nastavnici osnovnih škola razgovaraju u formi saradnje grupisali smo u 10 kategorija koje su prikazane u Tabeli B2:

1. Nastavni plan i program (izrada nastavnog plana, realizacija nastavnog plana i programa, korelacija nastavnih tema, nastavne jedinice pojedinih predmeta, preobimnost gradiva);
2. Vaspitni problemi (nedisciplina, izostanci);
3. Učenici (uspeh učenika, problemi učenika, problemi u učenju, pomoć slabijim učenicima, priprema za takmičenje, motivacija za učenje, nagrade i kazne);
4. Vannastavne aktivnosti (takmičenja, organizacija proslava, izleta, ekskurzija, rekreativna nastava, sekcije, školske priredbe, školski list);
5. Nastava (inovacije u nastavi, nastavne metode, komunikacija, interakcije nastavnika i učenika, kvalitet nastave, planiranje);
6. Nastavna sredstva (literatura, udžbenici, biblioteka);
7. Ocenjivanje (zajednički kriterijumi, načini vrednovanja, objektivnost);
8. Nastavnici (materijalni položaj nastavnika, dužnosti nastavnika, stručno usavršavanje);

9. Saradnja sa roditeljima (načini uključivanja roditelja, uloge roditelja u školi);
 10. Škola (uređenje škole, saradnja sa lokalnom zajednicom, položaj škole u sistemu, upravljanje školom).

Tabela A2: Navedite listu problema o kojima raspravljate sa kolegama.

Kategorije – odgovori učitelja i nastavnika N=59	f	%
Nastavni plan i program	59	100 %
Vaspitni problemi	59	100 %
Učenici	59	100 %
Vannastavne aktivnosti	41	69.49 %
Nastava	39	66.10 %
Nastavna sredstva	27	45.76 %
Ocenjivanje	23	38.98 %
Nastavnici	19	32.20 %
Saradnja sa roditeljima	17	28.81 %
Škola	11	18.64 %

Prikaz rezultata iz srednjih stručnih škola i gimnazija

Tabela B1: Da li postoji saradnja između nastavnika?

Kategorije – odgovori nastavnika N = 23	f	%
Postoji	23	100 %
Ne postoji	-	0 %
Delimično postoji	-	0 %

Tabela B2: Navedite listu problema o kojima raspravljate sa kolegama.

Kategorije - odgovori nastavnika N = 23	f	%
Vaspitni problemi	23	100 %
Nastava	23	100 %
Nastavni plan i program	14	60.86 %
Ocenjivanje	13	56.52 %
Škola	11	47.82 %
Učenici	10	43.47 %
Nastavnici	5	21.73 %

Pitanja o kojima nastavnici srednjih stručnih škola i gimnazija razgovaraju u formi saradnje grupisali smo u 7 kategorija koje su prikazane u Tabeli A2:

1. Vaspitni problemi (nedisciplina, izostanci);
2. Nastava (organizacija časa, nastavne metode, nastavna sredstva, kontrolni zadaci i vežbe, inovacije u nastavi, vannastavne aktivnosti, raspored časova);

-
3. Nastavni plan i program (realizacija nastavnog plana i programa, realizacija nastavnih jedinica, korelacija nastavnih tema, dinamika prelaženja gradiva);
 4. Ocenjivanje (problemi u ocenjivanju, uspostavljanje zajedničkih kriterijuma);
 5. Učenici (sastav odeljenja, problemi u učenju, aktivnost, pomaganje slabijim učenicima, socijalni i zdravstveni problemi učenika, uspeh, motivacija, kazne i pohvale, izostanci);
 6. Nastavnici (materijalni položaj nastavnika, stručno usavršavanje);
 7. Škola (marketing, uređivanje škole, saradnja sa lokalnom zajednicom, saradnja sa roditeljima).

Tumačenje rezultata

Ako pogledamo tabele A1 i B1 možemo sa lakoćom da zaključimo da po mišljenju učitelja i nastavnika postoji visok stepen saradnje među njima. Ovaj odgovor može se uzeti sa rezervom ako pođemo od pretpostavke da ne postoje odnosi među zaposlenima koji su visoko harmonični i puni zadovoljstva i veselja. Odgovor sugerise da postoji odsustvo sukoba među nastavnicima. S druge strane, ukoliko bi u stvarnosti postojala takva saradnja, onda ona ne bi unapređivala kvalitet škole i rada nastavnika. U takvoj saradnji nema debate, preispitivanja, kritičkog dijaloga, već je prisutna neka vrsta kolektivne nastavničke konsensualne svesti koja je iznad svakog pojedinačnog nastavnika. U takvim okolnostima gubi se motivacija za profesionalnim usavršavanjem u oblasti međuljudskih odnosa.

Ukoliko pak pogledamo pitanja koja se navode kao predmet saradnje, vidimo da su to isključivo užeprofesionalna pitanja i da tu po definiciji ne postoji konfliktnost. Pa ipak, pitanje je da li oni pod saradnjom podrazumevaju isključivo saradnju vezanu za nastavu? Iz odgovora koji jedinstveno potvrđuju saradnju među nastavnicima ne vidimo odnos rutinskog i stvaralačkog rada nastavnika. Kao da svi nastavnici obavljaju svoju delatnost stvaralački (ili rutinski) pa harmonično saraduju.

Kada je reč o pitanjima o kojima saraduju nastavnici, onda konstatujemo da su u vrhu problemskih pitanja nastavni planovi i programi, vaspitni problemi i učenici (u osnovnim školama), a vaspitni problemi i nastava (u srednjim stručnim školama i gimnazijama). Ovakvi odgovori su očekivani. Šta bi bio predmet saradnje nastavnika ako ne nastavni programi, nastavni proces i problemi u vezi sa učenicima? Ali neka pitanja su »izvan njihovog domena«. Oni na činioce nastave, kao što su nastavni program i udžbenici, ne mogu previše da utiču. Ali, na *način svoga rada* mogu. Nastava i nastavna sredstva koja koriste u nastavi, kao i stil ocenjivanja, a posebno vaspitni problemi učenika, jesu predmeti na koje mogu da utiču i gde se saradnja pokazuje kao neizbežna.

U osnovnoj školi ova pitanja su na sredini stepena učestalosti, dok su u srednjoj školi pitanja nastave, koja uključuju metode i oblike rada, na samom vrhu, zajedno sa vaspitnim problemima. Nastavnici srednjih stručnih škola i gimnazija saraduju o pitanjima koja su striktno vezana za školu – nastava, učenici, nastavna sredstva i metode rada. Drugi krug razgovora odnosi se na roditelje i socijalno okruženje škole. Treći se tiče izvanškolskih pitanja kao što je položaj prosvete i materijalna primanja.

Odgovori sugerisu zaključak da je saradnja nastavnika usmerena na pitanja koja manje zavise od njihovog nastavničkog umeća nego na ona pitanja koja se odnose na kurikulum i sredstva kojima ostvaruju svoje radne zadatke, u kojima dolazi do izraza

kreativnost. Drugim rečima, više se bave onim pitanjima koja ne mogu da reše nego onima na koja mogu da utiču.

Posebno su značajni odgovori koji se odnose na same nastavnike i njihovu percepciju sopstvene saradnje. Kada pokreću pitanja koja se tiču njih samih, oni ističu materijalni položaj i stručno usavršavanje. U osnovnoj školi se pokreće i pitanje dužnosti nastavnika. Ova usmerenost odgovora pokazuje da u motivaciji nastavnika preovlađuje materijalna motivacija, kao i stručna, ali obe sa slabom frekvencijom. Isticanje značaja plate nastavnika je implicitno pokazivanje nezadovoljstva, u čije faktore pored plate spadaju i uslovi rada, ponašanje direktora. Izostali su odgovori o zadovoljstvu radom kao što su postizanje rezultata, priznanje, odgovornost, napredovanje.

Karakteristično je odsustvo socijalno-moralnih pitanja kao predmeta saradnje. Moguće je da se ne razlikuju vaspitni i socijalno-moralni aspekti ovog odnosa. Ako se pod vaspitnim problemima podrazumevaju izostanci, onda to nije socijalno-moralni problem zato što ove vezujemo za odnose koji se uspostavljaju u toku nastavnog časa između učenika i između učenika i učitelja (nastavnika). Nedisциплиna je samo jedan aspekt socijalno-moralnih odnosa. U socijalno-moralne odnose spadaju i pojave kao što su govor laži, krađa u odeljenju, uvreda ili pozitivni događaji, kao što je odnos prema nagrađenom učeniku na takmičenju.

Istraživanje nije imalo za cilj da utvrdi postojanje ili nepostojanje oblika saradnje među nastavnicima. Iz registrovanja pitanja o kojima saraduju može se zaključiti koje zajedničke tačke postoje, a koje su izostale. Tako se nigde ne pominje posećivanje časova kolege, kao i niska frekvencija razgovora o načinima na koje se mogu neke nastavne jedinice izložiti. Takođe, ne pominje se način podrške nastavnicima u jačanju profesionalnih kompetencija i sticanju »psihičkih nagrada«. A od posebnog je značaja odsustvo pitanja saradnje u unapređivanju kvaliteta rada nastavnika u smislu šire samokritičke refleksije. I u osnovnim i u srednjim školama nastavnici se pojavljuju pri kraju liste pitanja o kojima naši ispitanici raspravljaju. Kao da su izvan saradnje pitanja o njihovim znanjima, veštinama, pedagoškoj kulturi, moralnim svojstvima, organizacionim sposobnostima. Izostanak ovih veoma važnih aspekata u saradnji nastavnika govori o prisustvu individualizma u radu nastavnika, a samim tim i o smanjenju spremnosti za inovativni rad škole.

Zaključak

U ovom istraživanju nismo ispitivali izvore i način rešavanja sukoba među nastavnicima, već listu problema koji su predmet njihove saradnje. To je prvi korak u saradnji shvaćenoj kao uzajamno poštovanje i poverenje među nastavnicima. Moderno obavljanje svake društvene delatnosti računa na unapređivanje saradnje među zaposlenima, budući da tamo gde nema saradnje ima sukoba. Samo konstatovanje saradnje od strane nastavnika je izrazito afirmativno. Međutim, kada su navodili pitanja o kojima saraduju, pokazalo se da je najučestalija saradnja usmerena prema »nepromenjivim« elementima nastave (onim elementima na koje oni ne mogu da utiču), a znatno manja na one probleme koji se tiču njihovog usavršavanja i inovacije u radu. Istraživanje je pokazalo da se socijalno-moralna pitanja nastave ne opažaju kao značajno pitanje saradnje. Takođe, odnosi između nastavnika se ne navode kao značajna pitanja o kojima oni raspravljaju. Na osnovu odgovora nastavnika o saradnji, možemo videti da preovlađuju ona ponašanja i aktivnosti koje možemo kategorisati kao funkcionalna i organiza-

ciona (orijentacija na izvršavanje uloga, vezanost za ciljeve organizacije). Nedostaju informacije o inovativnoj, kulturnoj i stručnoj saradnji. Područje konflikata je ostalo neprozirno.

Literatura:

1. Grinberg, B. (1998): *Ponašanje u organizaciji*, Želnid, Beograd;
2. Fullan, M. & A. Hargreaves (1996): *What's Worth Fighting for in Your School*, Teachers College, Columbia University, New York and London;
3. Lavie, J.M. (2006): Academic Discourses on School-Based Teacher Collaboration: Revisiting the Arguments, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 42, No.5, 773–805;
4. Lortie, D.C. (2002): *Schoolteacher*, The University of Chicago Press, Chicago and London;
5. Milošević, B. (1997). *Umeće rada*, Filozofski fakultet, Novi Sad;
6. Nešić, L. (2005): *Razvoj ljudskih resursa*, ABprint, Novi Sad.

* * *

COOPERATION BETWEEN TEACHERS

Summary: *This paper is on the issue of cooperation between teachers. In the first part of the paper the authors analyse characteristics of the organisation of work at school and the role of teachers. In the second part of the paper, the importance of cooperation between is stressed and possible problems in cooperating. The third part of the paper is the review and analyses of the results which were obtained in primary, vocational and high schools in Serbia. The basic aim of the research is getting the information about the teachers' opinion about either existence or non-existence of mutual cooperation about the problems they all face. Some key issues from this research are: Is there any sort of cooperation between teachers? Which problems do they discuss with their colleagues? Given results show that teachers do not pay enough attention to problems of that cooperation in which critically is reflected their own work. Only, recognizing cooperation is very affirmative. But when they are asked which issues they cooperate about, it has been shown that the most frequent cooperation is directed to those elements of teaching which they, as teachers have no influence on, and they less cooperate about professional development and modernization of their own work. In the conclusion they stress that this kind of cooperation contributes to individualism in work with teachers and lessens innovative capacities of teachers and school.*

Key words: *cooperative relations in schools, school.*

* * *

СОТРУДНИЧЕСТВО МЕЖДУ ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ

Резюме: *В настоящей работе речь идет о проблеме сотрудничества среди преподавателей. В первой части работы авторы анализируют характеристики организации работы в школах и роль преподавателя. Во второй части особое внимание уделено значению сотрудничества между преподавателями и возможным проблемам такого сотрудничества. Третья часть представляет собой анализ полученных- в начальном, среднем профессиональном образовании и гимназиях в Себии- результатов исследования. Основной целью исследования было узнать мнение преподавателей о (не)наличии взаимного сотрудничества и над какими проблемами приходится сотрудничать. Ключевые исходные вопросы нашего исследования были следующие: существует ли сотрудничество между преподавателями? Над какими проблемами приходится сотрудничать с коллегами?*

Полученные результаты указывают на то, что преподаватели не уделяют достаточного внимания сотрудничеству того типа, в котором отражается их собственная работа. Что касается сотрудничества как такового, высказывания о нем преподавателей весьма положительны. Однако, когда требовалось привести примеры проблем, над которыми они сотрудничают, оказалось, что в большинстве случаев, сотрудничество касается вопросов, на которые сам преподаватель не может повлиять, гораздо меньшее место имеют те вопросы, которые касаются собственного усовершенствования и более современного стиля работы. В заключение, утверждается, что подобного типа сотрудничество способствует уединению в работе и уменьшает включение в работу инновационных способностей преподавателя и школы в целом.

Ключевые слова: *сотруднические отношения в школе, преподаватели, школа.*