
SAVREMENA RAZREDNA NASTAVA

DR PRVOSLAV JANKOVIĆ

Pedagoški fakultet

Sombor

PREGLEDNI ČLANAK

AUTHOR REVIEW

UDK: 37.064

BIBLID: 0353-7129, 12(2006)1, p.49-62

UČITELJ U SVOME KOLEKTIVU

«Lice je svedok namere duha»

Latinska izreka

Rezime: Značaj i vpitnu moć kolektiva isticali su još pedagoški klasici. Naročito ako je dobro integrisan, raspoláže pedagoškim autoritetom i deluje u pravcu ostvarenja jasno postavljenih ciljeva. U ovom radu iznete su karakteristike i problemi sa kojima se sreću nastavnički kolektivi u savremenoj osnoivnoj škli. Naročito u aspektima: dobre ili loše komunikacije, opažanja sebe u svome kolektivu, opažanja problema koji nastavnički kolektiv razjedinjuju i slabe mu pedagoški autoritet, kao i mogućih uzroka koji izazivaju nesporazume, sukobe i slabljenje motivaciju za rad.

Ključne reči: nastavnik, kolektiv, komunikacija, pedagoški autoritet, motivacija za rad.

PROBLEMI U VEZI SA NASTAVNIČKIM KOLEKTIVOM

Šta je kolektiv uopšte a šta nastavnički kolektiv; šta dobar kolektiv u bitnim crtama karakteriše; može li pojedinac bez kolektiva; vaspitna snaga ili značaj nastavnčkog ili pedagoškog kolektiva; pedagoški autoritet nastavnčkog kolektiva (pojam, sticanje, očuvanje i gubitak); da li rezultati rada škole zavise od kvaliteta nastavnčkog kolektiva; kako se osećamo u lošem a kako u dobrom nastavnčkom kolektivu; da li kolektiv može uticati na motivaciju, radni elan i efekte pedagoškog rada; kakvo mesto zauzima kolektiv i atmosfera u kolektivu u hijerarhiji motivacije za rad; da li se mogu poboljšati psihološka atmosfera i odnosi u kolektivu i dr.

Na osnovu onoga što je u najvažnijem smislu o nastavnčkom kolektivu u stručnoj literaturi već zabeleženo i naročito na osnovu rezultata jedne ankete koju smo

povodom ovog seminara sproveli u jednoj vojvođanskoj osnovnoj školi, mi bismo se sada u najkraćim crtama zadržali na sledećim pitanjima:

1. Šta karakteriše dobar ili delotvoran nastavnički kolektiv?
2. Na koji način se prepliću individualni i kolektivni pedagoški autoritet kao snaga i sredstva školskog vaspitanja?
3. Šta sačinjava uslove i veštine uspešnog komuniciranja kao pretpostavke dobrih međuljudskih odnosa, razumevanja i saradnje u nastavničkom kolektivu?
4. Šta učitelji i drugi nastavnici jedne vojvođanske seoske škole (Susek) konkretno misle o dobrim ili lošim svojstvima nastavničkog kolektiva, o motivima koje za svoj rad i zalaganje nalaze u kolektivu i o sistemu mera za razvoj i unapređenje svoga kolektiva?

POJAM I ULOGA NASTAVNIČKOG KOLEKTIVA

Nastavnički kolektiv stručnom terminologijom označava se i kao *pedagoški kolektiv*. Takav kolektiv na nivou jedne škole sačinjavaju svi nastavnici i stručni saradnici.

Ma šta da se učini zbog prirode posla koji se u jednoj školi obavlja, škola svoju svrhu, ciljeve i zadatke ne može ostvariti samo individualnim angažovanjem pojedinih nastavnika. Neophodno je i ujedinjeno i ka istom cilju usmereno angažovanje nastavničkog kolektiva u celini. Tim pre što ujedinjen i dobro integrisan nastavnički kolektiv predstavlja najveću vaspitnu snagu jedne škole.

Prednost kolektivnog nad individualnim vaspitnim delovanjem sastoji se naročito u tome što, kako se to obično tvrdi: kolektivno (grupno, timsko) delovanje *jača kapacitet* (stavljajući u akciju više individualnih znanja i sposobnosti), *povećava inspiraciju i motivaciju*, neretko (vedrom atmosferom, dobrom saradnjom i dobrim međusobnim odnosima) *smanjuje broj izostanaka s posla* i omogućava nastavnicima da zadovolje svoje prirodne potrebe za *pripadanjem i osećajem prijateljstva*.

KARAKTERISTIKE DELOTVORNOG NASTAVNIČKOG KOLEKTIVA

Delotvornom nastavničkom kolektivu pripisuje se mnoštvo pozitivnih karakteristika. Najčešće, to su:

- reč je o grupi strukovno srodnih ljudi koji su dobro organizovani i povezani zajedničkim radnim zadacima i obavezama,
- dobro postavljena i sprovedena organizacija,
- kolektiv ima programom rada,
- svaki člana kolektiva je dobro profesionalno prilagođen,
- osećanje kolektivizma,

- pedagoškim autoritetom raspolažu kako članovi tako i kolektiv u celini,
- osećanje kolektivizma,
- lako i uspešno komuniciranje između članova kolektiva.

Dobar nastavnički kolektiv još odlikuje: disciplina, organizaciona čvrstina, jedinstvo, visok radni elan, visoki rezultati rada, međusobno uvažavanje i poštovanje, osećanje pripadnosti kolektivu, sloboda da se svako izrazi, konstruktivan pristup problemima, demokratska i radno podsticajna atmosfera, dinamika u smislu postojanja jasnih perspektiva razvoja kolektiva itd.

Kolektivizam – u opštijem smislu je sklonost jedne osobe za život u kolektivu. To podrazumeva: kooperativnost, drugarstvo, prihvatanje grupnih ciljeva, vrednosti i normi, solidarnost, spremnost za određeno žrtvovanje radi ostvarivanja zajedničkih ciljeva, sistem uverenja prema kojima bi trebalo prednost dati kolektivnom i sl. U negativnom smislu kolektivizam se shvata kao gušenje individualnosti. Sa antropološkog stanovišta kolektivizam treba razvijati kao suprotnost egoizmu, usamljenosti i nedruštenosti.

Kao što pojedinac poseduje individualnu svest tako kolektiv, tvrdi poznati francuski sociolog E. Dirkem, poseduje kolektivnu svest kao poseban oblik ljudske svesti. U pitanju su isti ili slični stavovi i uverenja, opšte prihvaćen sistem vrednosti, moral i dr.

Pedagoški autoritet je svojstvo bez kojeg se ne može ni zamisliti osoba koja vaspitava. To je nešto što nastavnik mora steći, njime se kao sredstvom u procesu vaspitanja koristiti i, što je naročito teško, očuvati ga.

U pitanju je ugled koji nastavnik uživa kod svojih učenika, roditelja i u društvenoj sredini. To je i ugled koji imamo u svome kolektivu.

Ugled jednog učitelja dovodi se najpre u vezu sa time koliko je on: posvećen svome pozivu i deci, human, pravičan, radan, poštuje ljudsku i dečju ličnost, korektan u odnosu sa drugima, stručan, prihvaćen u svojoj sredini i u svome kolektivu, dosledan, čvrst, nepokolebljiv, ambiciozan i sl. (Pedagoški rečnik 1, 1967, 58–59).

Autoritet može biti pravi i lažni. Pravi se stiče i održava onime što ga u pozitivnom smislu karakteriše, dok je lažni autoritet proizvod straha, slepe ljubavi i dobrote, rezonerstva, podmićivanja i sl.

Pedagoški autoritet se prvenstveno povezuje sa ličnim osobinama jednog učitelja, ali se dovodi i u vezu sa jednom školom kao institucijom, sa ugledom jednog nastavničkog kolektiva, sa pozitivnom tradicijom, rezultatima rada i drugim merilima.

Svako svoj autoritet stiče svojim znanjem, radom i korektnošću. Međutim, na sticanje ili rušenje pedagoškog autoriteta jednog učitelja može u velikoj meri uticati i kolektivni pedagoški autoritet kojim raspolaže jedna škola ili nastavnici u celini.

Kolektiv u kome niko nikoga ne poštuje nema onu vaspitnu snagu kojom raspolažu dobro integrisani i na osnovu visokih rezultata rada afirmisani kolektivi. Zbog toga nije slučajno što je naš psihijatar S. Bojanin, kao dobar poznavalac školskih prilika, još pre petnaestak godina ocenio da je naša škola ozbiljno „obolela”. On je to di-

jagnostikovao u smislu: poremećenih međuljudskih odnosa, gubitka osećaja za druge, egoizma, neloyalne konkurencije, prestiža po svaku cenu, uvreženog mišljenja da se vlastiti autoritet može najlakše steći rušenjem autoriteta ili ugleda svojih kolega itd.

Ovakvim ponašanjem mi zaboravljamo da su za naš autoritet zaslužni i drugi. Pre svega škola kao institucija, tradicija, nauka koju eksploatišemo, oni koji su u našoj školi pre nas radili, a u velikoj meri i oni koji pored nas savesno rade ili na razne način svjesno naš autoritet ruše ne videći da time još više ruše i svoj ugled.

O ličnom ili o nastavničkom autoritetu uopšte već je odavno mnogo čega izrečeno (K. Levin, K. D. Levitov, N. D. Levinov, V. Đurić, M. Mijušković i mnogi drugi, a naročito pedagoški klasik A. S. Makarenko) i to uvek sa jednom napomenom: da se bez pedagoškog autoriteta u vaspitanju ne može skoro ništa značajno ostvariti. Zbog toga se često može čuti i to da nastavnik više vaspitava snagom svoje ličnosti nego snagom onoga što zna.

Pozitivan primer očuvanja institucionalnog, naučnog, strukovnog i ličnog ugleda ili autoriteta su npr. zdravstveni radnici. Malo ko može reći da je čuo kako se jedan lekar o stručnosti drugog lekara nepovoljno izražava.

Dobra međuljudska komunikacija – Pošto je čovek socijalno biće on je nužno upućen na druge ljude, a to znači da sa njima mora komunicirati. Od veštine interpersonalnog ili međugrupnog komuniciranja zavisi sporazumevanje, lični uspeh pa i izvršavanje radnih zadataka u jednom radnom kolektivu. Dobrom komunikacijom preventivno se deluje i na moguće konflikte u kolektivu.

Kada govorimo o učitelju i njegovoj profesionalnoj ulozi, treba imati u vidu da je i sam pedagoški akt jedan specifičan vid komuniciranja.

Na određen način od uspešne komunikacije zavise i međuljudski odnosi, a od međuljudskih odnosa zavisi psihološka atmosfera u kolektivu i rezultati rada. To je očigledno i iz navoda B. Petza da na radni elan i motivaciju za rad deluje mnoštvo faktora kao što su: zvanje, uspeh, socijalni faktori, plata, fizička i psihička radna atmosfera i, posebno, međuljudski odnosi.

U vezu sa uspešnom međuljudskom komunikacijom (dobrim odnosima) dovede se naročito sledeća pitanja:

1. Koji je osnovni uslov uspešne komunikacije?
2. Može li se uspešna komunikacija podvesti pod neka pravila?
3. Kako da nas drugi najlakše razumeju?
4. Kako da mi druge najlakše razumemo?
5. Šta uspešnu komunikaciju ometa?
6. Koji su principi uspešne komunikacije?

Osnovni **uslov uspešne komunikacije** jeste da osoba kojoj se obraćamo dobro razume naše poruke i namere i da prihvati učešće u procesu komuniciranja.

Najvažnija tri **pravila uspešne komunikacije** su:

1. govoriti tako da nas onaj kome se obraćamo čuje i razume;
2. slušati druge da bi ih razumeli i

3. izbegavati ponašanje koje ometa uspešnu komunikaciju.

Drugi će nas lakše razumeti:

1. kada govorimo jasno,
2. kada tačno znamo šta nekome želimo saopštiti,
3. kada ne koristimo nelogične, dugačke i složene rečenice,
4. kada usmerimo pažnju na govor svog tela,
5. kada obratimo pažnju na stil i mogućnosti sagovornika.

Druge ćemo bolje razumeti:

1. ako pokušamo da shvatimo više od onoga što nam je rečeno,
2. ako otkrijemo nameru sagovornika,
3. ako obraćamo pažnju na govor tela sagovornika,
4. ako pažljivo slušamo sagovornika (pogledom, izrazom lica, klimanjem glave, korišćenjem paralingvističkih signala kao što su «mmm», «da», «zaista», «uzdisanje», smejanje», «pljeskanje», «gledanjem pravo u oči» i sl.),
5. ako podstičemo sagovornika da govori hvaleći ga,
6. ako proveravamo da li smo sagovornika dobro razumeli (koristeći se tehnikama aktivnog slušanja kao što su objašnjenje, parafraziranje, sumiranje i sl.).

Uspešnu komunikaciju ometa:

1. ako mislimo na ono što želimo reći dok naš sagovornik govori, umesto da se na njega skoncentrišemo,
2. kada prekidamo sagovornika,
3. pokušavamo pretpostaviti šta nam sagovornik želi reći,
4. dajemo savete ili tražimo rešenja za našeg sagovornika,
5. potcenjujemo predmet rasprave,
6. čitamo ili pišemo dok nam neko govori ili dok nam se obraća,
7. skrivamo obostrana osećanja.

Principi uspešne komunikacije:

1. pokazivanje da nas zanima sagovornik te pokušavamo da ga bolje razumemo,
2. dozvoliti drugoj osobi da govori i pažljivo je saslušati,
3. govoriti o stvarima koje zanimaju druge ljude,
4. biti oprezan sa kritikama,
5. pažljivo iskazivati svoje zahteve,
6. priznavanje vlastitih grešaka,
7. hvaljenje onog što je vredno hvale,
8. pokušaj zamišljanja sebe u ulozi druge osobe,
9. izbegavati svađu i ne protivrečiti,
10. ne štedeti osmehe.

Bez uspešne komunikacije nema dobrih međuljudskih odnosa a ni saradnje ili kooperacije u radnom kolektivu.

Pretpostavke dobre ili uspešne komunikacije sadržane su i u sledećoj tabeli.

Tabela 1: *Važnije pretpostavke uspješne međuljudske komunikacije*

USLOV, VEŠTINE I PRINCIPI USPEŠNE KOMUNIKACIJE	
<i>Uslov uspješne komunikacije</i>	Da osoba kojoj se obraćamo dobro razume naše poruke i namere i da prihvati učešće u procesu komuniciranja
<i>Pravila uspješne komunikacije</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. da govorimo tako da nas onaj kome se obraćamo čuje i razume 2. da slušamo druge kako bi ih razumeli 3. da izbegavamo ponašanje koje ometa uspešnu komunikaciju
<i>Kada će nas sagovornik lakše razumeti</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ako govorimo jasno 2. tačno znamo šta sagovorniku želimo saopštiti 3. ne koristimo nelogične, dugačke i suviše složene rečenice 4. ako vodimo računa i o govoru svoga tela 5. ukoliko vodimo računa stilu i o mogućnostima sagovornika
<i>Kada sagovornika lakše razumemo</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ako shvatimo više od onoga što nam je rečeno 2. ako otkrijemo nameru sagovornika 3. ako obratimo pažnju na govor tela sagovornika 4. ako pažljivo slušamo sagovornika (pogledom, izrazom lica, 5. klimanjem glave, korišćenjem paralingvističkih signala 6. ako podstičemo sagovornika da govori hvaleći ga 7. ako proveravamo da li smo sagovornika dobro razumeli (koristeći se tehnikama aktivnog slušanja kao što su objašnjenje, parafraziranje sumiranje i sl.)
<i>Šta ometa uspešnu komunikaciju</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. kada mislimo na ono što mi želimo reći umesto da pratimo dok sagovornik govori 2. kad prekidamo sagovornika dok govori 3. ako pokušavamo pretpostaviti šta nam sagovornik želi reći 4. ako dajemo savete ili tražimo rešenja za našeg sagovornika 5. ako potcenjujemo predmet rasprave 6. ako čitamo ili pišemo dok nam neko govori ili dok nam se obraća 7. ako skrivamo obostrana osećanja
<i>Principi uspješne komunikacije</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. pokazati sagovorniku da nas predmet razgovora interesuje i da ga želimo razumeti 2. dozvoliti sagovorniku da govori i pažljivo ga saslušati 3. govoriti i o stvarima koje zanimaju druge ljude 4. biti oprezan sa kritikom 5. pažljivo iskazivati zahteve 6. priznati svoje greške 7. hvaliti onog što je vredno hvale 8. zamisliti sebe u ulozi sagovornika 9. izbegavati svađu i ne protivrečiti 10. ne štedeti osmehe

KAKO NASTAVNICI OPAŽAJU SVOJ KOLEKTIV I SEBE U NJEMU

Šta o nastavničkom kolektivu neposredno misle učitelji i ostali nastavnici pokušali smo za potrebe ovog seminara utvrditi anketiranjem nastavnika u jednoj osnovnoj školi u Vojvodini. U pitanju je 36 anketiranih nastavnika seoske Osnovne škole „Jovan Popović” u Suseku. Istraživanjem izvršenim prošle nedelje, a primenom posebno za tu priliku sačinjene ankete (prilog) nameravali smo utvrditi:

1. Šta nastavnički kolektiv karakteriše kada se za njega kaže da je «dobar»?
2. Šta je to što je u vezi sa nastavničkim kolektivom a što pojedinca kao njegovog člana emotivno pogađa?
3. Koje mesto nastavnički kolektiv zauzima u hijerarhiji motiva za rad u prosveti?
4. Na koji način se mogu poboljšati atmosfera i odnosi u kolektivu?

Odgovore na svako od ovih pitanja dala nam je analiza dobijenih odgovora, za koju su, suprotno našim očekivanjima, ispitivani pokazali neobično veliko interesovanje, koje smo uneli u tabele koje slede.

ŠTA PO MIŠLJENJU NASTAVNIKA KARAKTERIŠE DOBAR KOLEKTIV

Prema mišljenju ispitivanih nastavnika svojstva dobrog nastavničkog kolektiva prema rangiranju značajnosti prikazali smo sledećom tabelom.

Tabela 2: *Odlike dobrog nastavničkog kolektiva*

Red. br.	KARAKTERISTIKE DOBROG KOLEKTIVA	Rang znač.
1.	Kolektiv je u celini okrenut onome što čini ulogu i zadatke škole	I
2.	Svaki član kolektiva kao ličnost dobro je profesionalno prilagođen (vlada svojim emocijama, dobro procenjuje situaciju i druge, povlači ispravne poteze i sl.)	II
3.	Spremnost članova kolektiva da se ispomažu i saraduju	III
4.	Kolektiv je dinamičan jer se neprestano razvija i u pozitivnom pravcu napreduje	IV
5.	Vedra atmosfera u kolektivu	V
6.	Korektan odnos uprave prema kolektivu i pojedinim nastavnicima	VI

Red. br.	KARAKTERISTIKE DOBROG KOLEKTIVA	Rang znač.
7.	Svako u kolektivu može da se usavršava i napreduje prema svojim potrebama	VII
8.	U kolektivu nema političkih, verskih, nacionalnih i drugih podela i sukoba	VIII
9.	Uprava škole koristi se demokratskim stilom rukovođenja	IX
10.	Praktikuje se druženje nastavnika u školi i izvan škole	IX
11.	Svako je sebe našao u svom poslu i zadovoljan je onim što radi	X
12.	Svi gledaju svoj posao i niko nikoga ne ogovara, ne zavidi mu i sl.	X
13.	Korektan odnos pojedinih članova i kolektiva u celini prema upravi	XI
14.	Nastavnički kolektiv je u pogledu biološkog pola uravnotežen	XII

ŠTA MOŽE POGODITI NASTAVNIKA KAO ČLANA JEDNOG KOLEKTIVA

Ima više razloga zbog kojih jedan nastavnik može biti pogođen ili uznemiren zbog stanja u svome kolektivu. U tabeli koja sledi naveli smo 21 uzrok, s tim da ih nismo rangirali jer je bilo veliko kvalitativno raspršivanje rezultata, a mali broj ispitanika.

Tabela 3: *Uticaj nastavničkog kolektiva na osećanja nastavnika*

ŠTA MOŽE NEPRIJATNO DA POGODI NASTAVNIKA	
1.	Nesloga, svađa i narušeni međuljudski odnosi
2.	Pakost, zavist, ljubomora, ogovaranje i svakojako spletkarenje
3.	Nekolegijalnost
4.	Odsustvo razumevanja za probleme svojih kolega
5.	Nizak prag tolerancije
6.	Loš i nekompetentan direktor (uprava)
7.	Grupašenje (naročito nastavnički lobi koji deluje na štetu učitelja)
8.	Nepravilnosti i nekorektnost

ŠTA MOŽE NEPRIJATNO DA POGODI NASTAVNIKA	
9.	Ponižavanje drugih
10.	Razgovori o temama koje nemaju veze sa školom ili unapređivanjem nastave
11.	Kada neko gleda samo svoj posao i nema interesovanja za druge stvari
12.	Nedruštenost
13.	Licemerstvo
14.	Privilegije i favorizovanje pojedinaca
15.	Sebičnost
16.	Neopravdana kritika
17.	Nezainteresovanost za saradnju
18.	Neodgovornost
19.	Nezainteresovanost za usavršavanje i napredovanje (za seminare i sl.)
20.	Kada neko traži pomoć, pozajmicu i sl., a ništa ne daje
21.	Umišljenost u smislu «Ja sve znam»

DA LI JE U PREDNOSTI NASTAVNIK KOJI RADI IZVAN KOLEKTIVA

Izvan nastavničkog kolektiva, koji se nalazi u centralnoj školi, rade oni nastavnici koji su razmešteni po isturenim kombinovanim odeljenjima ili u tzv. nepodeljenoj školi. To su oni nastavnici za koje se može reći da nemaju kolektiv. Teorijski gledano oni nemaju ni probleme uzrokovane poremećenim odnosima u kolektivu. Šta o tome ispitivani nastavnici misle, prikazali smo sledećom tabelom.

Tabela 4: *Teškoće rada u isturenim odeljenju (izvan kolektiva)*

NEDOSTACI RADA IZVAN KOLEKTIVA CENTRALNE ŠKOLE (KOMB. ODELJENJE ILI NEPOD. ŠKOLA)	
1.	Nemamo ili kasno dobijemo potrebne informacije
2.	Nemamo uvid u to šta se događa u centralnoj školi i kolektivu
3.	Nikome ne godi da bude sam u zgradi

NEDOSTACI RADA IZVAN KOLEKTIVA CENTRALNE ŠKOLE (KOMB. ODELJENJE ILI NEPOD. ŠKOLA)	
4.	Nastavnik nema s kim da razmenjuje zapažanja
5.	Mnogo je više posla u izdvojenim odeljenjima
6.	Biti izdvojen iz nastavničkog kolektiva centralne škole znači hendikep
7.	To možda može biti prednost, ali to zna onaj ko u tome ima iskustva

KOLEKTIV KAO MOTIV RADA I ZALAGANJA

U industrijskoj psihologiji odavno je utvrđeno da plata ne mora biti najvažniji motiv zbog čega neko radi u jednom zanimanju, već da u tom pogledu obično prednjače dobri odnosi i psihološka atmosfera u kolektivu. Da li je po sredi to i u našem slučaju, prikazali smo sledećom tabelom.

Tabela 5: *Uloga nastavničkog kolektiva u motivaciji za rad*

KOLEKTIV U HIJERARHIJI MOTIVA ZA RAD		
<i>Red. br.</i>	<i>Motivi koji pokreću nastavnika da radi</i>	<i>Rang</i>
1.	Ljubav prema deci i nastavničkom pozivu	I
2.	Rad pričinjava zadovoljstvo i osećaj više vrednosti	II
3.	Vedra atmosfera i drugarski odnosi u kolektivu	III
4.	Dobra organizacija rada, pri čemu je svako kompetentan i odgovoran	IV
5.	Plata	V
6.	Demokratski stil rukovođenja kojim se koriste direktor i uprava škole	VI

Između ostalih stavova i mišljenja bilo je i ovakvih:

- «Učitelj je dobar ako je stručna i dobro profesionalno prilagođena osoba. Međutim, to ipak nije dovoljno jer da bi preživeo čim iz škole dođe kući on «juri» za dopunskom zaradom, a to ga sprečava da se više posveti svome pozivu i stručnom usavršavanju.»
- «Povoljnijoj atmosferi rada najviše će doprineti poboljšanje zarada i materijalne osnove rada.»

- Pošto su priče o materijalnoj osnovi prosvete i platama odavno otrcane, jedan učitelj se poslovično izrazio ovako: „Što se tiče materijalne osnove prosvete danas o tome ne вреди ni govoriti jer je to Muža jarca u rešetu.”

UZROCI POREMEĆAJA ILI SUKOB A U NASTAVNIČKOM KOLEKTIVU

Najčešći uzroci sukoba u nastavničkom kolektivu su:

- razlike u tome šta i kako ocenjujemo kod učenika (u pitanju su različiti kriterijumi ocenjivanja na nivou razredne i predmetne nastave, razlike u kriterijumu od jednog do drugog učitelja, delovanje halo efekta ili obrasca jedne ličnosti – u smislu „čime ona raspolaže pa to prenosi”);
- razlike u vaspitnom stilu;
- očekivanja da me kolega podrži i kada nisam u pravu;
- nekorektnost ili neprincipijelnost pojedinih kolega;
- korišćenje nedozvoljenim sredstvima (npr. u prikupljanju učenika za svoje odeljenje ili pri formiranju odeljenja);
- grupašenje po raznim osnovama;
- stvaranje sebi privilegovanog položaja u školi;
- odsustvo osećanja ravnopravnosti;
- neodgovoran odnos prema radnim obavezama.

Uzroci sukoba, dalje, mogu biti i: osećaj nedovoljne i neadekvatne iskorišćenosti ili upošljenosti na radnom mestu (što je u vezi sa organizacijom rada i rukovođenjem), kada se direktor ili uprava škole malo ili nimalo ne interesuju za privatne probleme svojih nastavnika (Z. Bujas, 1964, 317), nema jedinstva upravljanja, nema mogućnosti da dođe do izražaja vlastita inicijativa (npr. u smislu inoviranja nastave), nisu dobro promišljeni nalozi uprave, stil zapovedanja, nemogućnost učestvovanja u odlukama koje treba izvršavati, neobrazloženi nalozi, snažni zaokreti ili promene u životu i radu škole, nema doživljaja zajedničkog uspeha, nema zajedničkog jezika itd.

Mnogi uzroci poremećaja odnosa mogu poticati iz tzv. neverbalne komunikacije, kao što su npr.: dvosmislenost, sarkazam (pozitivan osmeh uz negativnu namrgođenost), «govor tela», znakovi nadmoći i nesigurnosti, negativna ili pozitivna pozornost, način upotrebe prostora, garderoba i sl.¹ Neverbalni znaci ne «obavezuju» kao reči, ali su i oni veoma značajni u komunikaciji i odašiljanju poruka. Osim toga, mi često više verujemo neverbalnoj nego li verbalnoj poruci, ističe S. Neill (1994), pa je zbog toga, po ovom autoru, veoma važno razvijati i neverbalnu komunikaciju.

¹ Interesantno štivo u kojem se detaljno razmatra neverbalna komunikacija u razredu izloženo je u knjizi autora Sean Neill «Neverbalna komunikacija» u prevodu i izdanju EDUCA, Zagreb, 1994.

PREDLOZI ZA POBOLJŠANJE NASTAVNIČKOG KOLEKTIVA

Prema mišljenju ispitanih nastavnika postoji mnoštvo načina ili mera da se međuljudski odnosi u kolektivu poprave. Neke od takvih mera prikazali smo sledećom tabelom:

Tabela 6: *Kako nastavnički kolektiv učiniti boljim*

PREDLOZI ZA POBOLJŠANJE ATMOSFERE, ODNOSA I RADNOG ELANA U KOLEKTIVU	
1.	Poboljšati uslove života i rada
2.	Unaprediti organizaciju rada i rukovođenja i ravnomerno raspodeliti poslove
3.	Otkloniti uzroke mogućih sukoba uloga i nadležnosti
4.	Potpunije i pravilnije razumeti potrebe i probleme učenika, kolega, uprave i tehn. osoblja škole
5.	Povisiti nivo tolerancije i saradnje, a naročito svesti o pozivu prosvetnog radnika
6.	Ne biti nadmen u odnosu na kolege (npr. kao predmetni nastavnici u odnosu na učitelje)
7.	Vrednovati i nagrađivati svakoga prema radu
8.	Praktikovati ekskurzije i izlete za nastavnike
9.	Povećati platom i drugim sredstvima motivaciju za rad
10.	Podići nivo brige društva o prosveti
11.	Da svaki član kolektiva razmisli šta bi on lično mogao učiniti za bolje odnose u kolektivu
12.	Poštovati svačiju ličnost
13.	Biti spreman saslušati kolegu
14.	Poboljšati materijalnu osnovu rada
15.	Učiniti što je neophodno da roditelji i društvo više cene rad nastavnika
16.	Selekcijom prosvetnih radnika sprečiti da se u nastavničkom kolektivu nađu osobe koje su nekorektne i netolerantne

Na osnovu ovde iznetih podataka, naročito onih koji se tiču motiva rada, primećuje se da je plata kao motiv rada tek na petom mestu. U nekim ranijim istraživanjima ona obično zauzima treće mesto. Razlog ove promene je verovatno za život jeftinija seoska sredina ili mogućnost dopune kućnog budžeta radom u poljoprivredi.

LITERATURA

1. Bujas, Z. i Pez, Boris (1964): *Psihofiziologija rada*, Zagreb: Izdavački zavod Jugoslavenske akademije
2. 2. Potkonjak, N. i Šimleša, P. – red. (1989): *Pedagoška enciklopedija 1*, Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva i dr. izdavači
3. Sean, N. (1994): *Neverbalna komunikacija u razredu*, Zagreb: Educa
4. Supek, R. (1958): *Psihologija u privredi*, Beograd: Izdavačko preduzeće «Rad»
5. Tomeković, T. (1967): *Psihologija*, Beograd: Naučna knjiga

Resume: The role and the educational power of the teaching staff was considered important even in the works of classical pedagogy. If well integrated, it has the pedagogical power and aims at fulfillment of clearly set goals. This paper presents the characteristics and problems met by the teaching staff in modern elementary school, particularly in the following aspects: good and bad communication, self introspection within the staff, getting insight into the problems which disunite the staff and weaken its pedagogical authority and the possible causes of misunderstandings, conflicts and weak work motivation.

Key words: teacher, teaching staff, communication, pedagogical authority, work motivation.