

## SOCIOLOŠKI ASPEKTI ULOGE MENADŽMENTA PRI PROMENAMA U OBRAZOVANJU<sup>1</sup>

Vidaković Mira<sup>2</sup>

***Sažetak:** Tehnologija i ekonomija se po svojoj prirodi stalno menjaju, usled čega dolazi do određenog pritiska na obrazovne ustanove, da menjaju svoju strukturu i funkcionalne karakteristike. Paralelno sa globalnim razvojem, naročito u zadnjih četvrt veka, dolazi do promena vezanih za prezentovanje obrazovnih programa, obrazovnih tehnologija, procesa učenja i predavanja, kao i uloga koje u obrazovnom procesu zauzimaju nastavnici i studenti. Škola mora da stvara efikasniju obrazovnu klimu, koja će u obzir uzimati obrazovne potrebe, koja će generisati znanje, veštine, stavove i razvijati organizacione strategije, koje će osigurati razvoj individua i održivost društvenog života, čime će se pojedinci spremiti za promene. Zbog svega navedenog, rad se bavi problemima otpora promenama u visokom obrazovanju kroz teorijsku analizu problema i sagledava načine prevazilaženja otpora kroz konkretne akcije.*

***Ključne reči:** obrazovne promene / tehnologija / otpor promenama / menadžment ljudskih resursa / sociološki aspekti / visoko obrazovanje / savremene tehnologije*

- 
- 1 Rad je nastao kao rezultat istraživanja u okviru projekta *Digitalne medijske tehnologije i društveno-obrazovne promene* (Projekat br. 47020) koji se realizuje uz finansijsku podršku Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.
  - 2 Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci, Mitropolita Stratimirovića 110, e-mail: mira.vidakovic@yahoo.com

## UVOD

Obrazovne organizacije se vremenom menjaju usled delovanja spoljašnjih uticaja od strane konstantno promenljive sredine čije su sastavni deo. Kako bi obrazovni proces bio efikasan, neophodno je održati stabilnost same ustanove, te je kontinuirana implementacija novih saznanja i tehnika od vitalnog značaja u postizanju efikasnosti školske ustanove. Promene u školskim procesima uključuju različite pristupe kurikulumu, strukturama menadžmenta, obrazovnim programima, te učenicima i nastavnicima različitih profila. Kako bi bilo moguće prilagoditi se ovim promenama, školske ustanove moraju biti fleksibilne: da budu sposobne da predlažu organizacione strategije za suočavanje sa predstojećim promenama (Rosenblatt, 2004, str. 4).

Prema Suziću (2017, str. 27) neki od glavnih problema savremenog obrazovanja su: nedovoljno individualizovan obrazovni proces koji bi bio usmeren ka pojedinačnim osobinama učenika; nedovoljno razvijanje individualne intelektualnosti i suzbijanje kreativnosti; nedovoljna integrisanost novih tehnologija u samu strukturu obrazovnog procesa; nedovoljna interaktivnost obrazovnog procesa (nastavnik-predavač se nameće kao glavni i jedini autoritet); obrazovanje je namenjeno prosečnom učeniku, a ne ka razvijanju individualnih veština koje se ističu kod svakog učenika-studenta ponaosob; nedovoljna emotivna obrazovanost nastavnika – zanemarivanje vaspitačke uloge; kurikulum koji nije razvijen od strane nastavnika, već ljudi sa minimalnim nastavnim iskustvom; nastavni proces nedovoljno potencira saradnju i kreativnost; nastava koja se odvija u smeru „predavač-studenti“ je zastarela i nedovoljno interaktivna za savremene potrebe; i škole se i dalje fokusiraju na enciklopedijskom znanju, umesto da budu bastioni slobodne misli.

Trenutno postoje veliki pritisci na obrazovne organizacije, te se od obrazovanja očekuju određeni odgovori. Specifično, pokušaji promena u školstvu nailaze na različite odgovore članova jedne iste organizacije, te je jedan od tipičnih odgovora na promene u školstvu otpor, jedan od glavnih problema implementaciji promena u obrazovanju predstavljaju sile otpora tim promenama. Glavni problemi koji su vezani za otpor promenama jesu: pokretači organizacionih promena, uzroci otpora promenama, te pronalaženje načina za njihovo otklanjanje. (Lunenburg i Omstein, 2008, 183).

Uticaji turbulentne spoljašnje sredine i dinamične unutrašnje strukture, za obrazovne organizacije predstavljaju jednako važne faktore promena, zato što neprofitne organizacije (kao što su škole) takođe prolaze kroz tehnološke, strukturalne, društvene i finansijske promene, kao što je to slučaj i sa profitnim organizacijama. Globalizacija, razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, ekonomske krize, demografske promene, svi ti faktori zahtevaju od ljudi da se menjaju i prilagođavaju (Regsdell, 2000, str. 106-107). Specifičnije, neki od glavnih spoljašnjih faktora koji utiču na promene organizacije predstavljaju vladine regulative, novi standardi i vrednosti do kojih dolazi usled globalizacije tržišta, demografske karakteristike, društveni i politički pritisci, nastali usled političkih i društvenih događaja, napreci u tehnologiji, i sl. (Dawson, 2003, str. 15-16).

Unutrašnji faktori, koji dolaze iz same organizacije, prema Levitu (2008) jesu: nove tehnologije, glavna delatnost organizacije, ljudi (ljudski resursi organizacije), kao i administrativna struktura (na primer, formalizovane linije komunikacija, formiranje radnih procedura, upravljačka hijerarhija, sistem nagrađivanja i disciplinarne procedure) (str. 5). Prema tome, može se reći da unutrašnji faktori promena dolaze kako zbog uticaja radne snage (ljudskih resursa), tako i menadžerskog ponašanja i upravljačkih odluka. Ovi spoljašnji i unutrašnji faktori određuju brzinu, pravac i rezultate promena u organizaciji (Dawson, 2003, str. 22).

Specifično, vlast je možda i najbitniji faktor pitanja koja se tiču obrazovanja. Tako, donose se zakoni i propise vezani za pravo na obrazovanje, jednake obrazovne prilike, obrazovnu pravdu i sl., dok društvene vrednosti i obrazovne potrebe utiču na donošenje tih zakonskih propisa, te samim tim utiču na obrazovne organizacije, putem unapređenja i modernizovanja obrazovnog sistema. Promene tehnologije, unapređenje nastavnih sredstava i opreme takođe unapređuje i produktivnost i kompetentnost ustanove i obrazovnog procesa koji se u toj ustanovi odvija. Međutim, osnovna svrha promene u školama dolazi usled delovanja spoljašnjih faktora. Kako bi se osiguralo održavanje i budući uspeh obrazovnih ustanova, neophodno je da ta ustanova može spremno dočekati spoljašnje zahteve koji joj se postave. U stvari, škole treba da budu spremne da se u svakom trenutku suoče sa sredinom u kojoj se nalaze i koja se neprekidno menja, te da takvim potrebama odgovore na adekvatan i efektivan način.

## ORGANIZACIONE PROMENE I OTPOR ORGANIZACIONIM PROMENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Administracija i nastavni kadar na fakultetima i univerzitetima se trenutno nose sa mnogobrojnim promenama, usled dejstva pojave novih tehnologija, sve različitijih studenata, konkurencije, finansijskih problema, globalizacije, itd. Prema Kezaru (Kezar, 2005, str. 640) sistem odlučivanja na fakultetima i univerzitetima nije obučen da se nosi sa ovim, sve izazovnijim promenama. Kao rezultat toga, tradicionalni modeli menadžmenta su počeli da se smatraju nedoraslim ovim izazovima, te su okarakterisani kao prespori, neefikasni i, u osnovi, nepoželjni. Jednostavno rečeno, univerziteti su kritikovani zbog svog presporog pristupanja promenama. Efektivno sprovođenje promena zahteva ostvarivanje balansa između promena i tradicije (Keenan i Marchel, 2007, str. 66).

Profesori u svome radu imaju značajnu autonomiju, usled njihovih visokih nivoa znanja i oni nad svojim poslom zadržavaju značajan autoritet. Usled delovanja demokratske sredine, oni su naviknuti da se njihov glas čuje pri sprovođenju inicijativa vezanih za organizacione promene. Prema tome, osim ako se profesori ne slože sa predloženim organizacionim promenama vezanim za fundamentalne principe njihovog rada, do promena neće ni doći (Zell, 2003, str. 84). Visoko obrazovanje je, takođe, veoma podeljeno, manje koordinirano, i decentralizovano, te se ono smatra *labavo spregnutim*, (Boyce, 2003, str. 124-128) što predstavlja svesnu, inteligentnu reakciju na okruženje koje se neprekidno menja i koje kontinuirano nameće potrebe za promenama. Fakulteti i univerziteti su labavo spregnuti sistemi, što znači da oni na promene u okruženju odgovaraju pravljenjem manjih promena u okviru svoje organizacije.

Promene u labavo spregnutim sistemima su „kontinuirane umesto epizodične, po obimu manje umesto veće, improvizovane umesto planirane, akomodativne umesto ograničene, te lokalizovane umesto rasprostranjene” (Kezar, 2001, 13).

Promena predstavlja deo organizacionog procesa do koga dolazi usled verovanja da postoji potreba za transformacijom, unapređenjem i proširenjem. Promena je sveprisutna, kontinuirana, i svakodnevna. Usled toga, od visokog obrazovanja se traži da odgovori na izazove promena i osposobi studente za efikasno nošenje sa tim promenama. Obrazovanje

se tiče promena i transformacija. Šta više, ova transformacija ima direktan uticaj na društvo. Kako se individua transformiše od strane obrazovnog procesa, individua, dalje, menja i samo društvo. Visoko obrazovanje mora biti spremno da uči i ohrabruje kontinuirani proces promena. Kao jedan od glavnih primera promena u visokom školstvu, može se uzeti onlajn obrazovanje. Promene u principima učenja i predavanja često nailaze na otpor od strane nastavnog kadra.

Bez obzira koliko administrativno savršena ili uspešna neka predložena promena može biti, pojedinci u organizaciji imaju uticaj na stvarnu realizaciju te promene. Iako se organizacione promene obično iniciraju od strane menadžera ili se nameću kroz specifične promene u politici ili procedurama ili nastaju kroz vanjske uticaje, organizacione promene predstavljaju pokušaj menadžmenta da usmere članove organizacije ka drugačijem načinu razmišljanja, ponašanja i delovanja (Kreitner i Kinicki, 2010, str. 281). Međutim, pojedinci se bitno razlikuju prema njihovoj percepciji i odnosu prema promenama: neki od njih imaju slabiju toleranciju za promene, odnosno, neki članovi organizacije promene će prihvatiti spremno i iste će potpomognuti i implementirati, dok će se drugi pojedinci opirati promenama, odbijajući da prihvate njihovu neophodnost (Burke, 2008, str. 108-109). U organizacijama, otpor promenama predstavlja bilo koji način razmišljanja ili ponašanja u kome se može uočiti određeno protivljenje prihvatanju potrebnih promena (Mullins, 2005, str. 756). Otpor promenama jeste otpor gubitku nečega što se smatra vrednim ili gubitku nečega poznatog tako što će se ići ka nečemu nepoznatom. Ponekad, ljudi se opiru nametanju promene, iako se ona smatra univerzalnom, istinskom promenom. Bez obzira na to, otpor se može manifestovati kao pasivno ignorisanje, ili pak namerno sabotiranje.

Kako bi se razumela logika iza otpora promenama koji se sreće u obrazovnim organizacijama, neophodno je uzeti u razmatranje vrste otpora koje predlažu Hambrik i Kanela (Okumus, F.2003, str. 875-877):

*Slepi otpor* – postoji određeni broj ljudi koji se plaše i koji su netolerantni prema promenama, bez obzira da li za takvu reakciju imaju razlog ili ne. U obrazovnim organizacijama, pojedinci mogu da reaguju defanzivno odmah na početku i da se ne naviknu na ideju promene, zbog toga što za njih nepoznato prouzrokuje osećaj nelagodnosti. Najbolje je da ovakvim pojedincima bude pružena određena doza podrške, te da se na njih jedno određeno vreme ne stavlja pritisak promena. Prema tome, može se

zaključiti da je za navikavanje na ideju promene u obrazovnim ustanovama neophodno neko određeno vreme.

*Politički otpor* – članovi organizacije kod kojih se javlja politički otpor imaju mišljenje da će usled implementacije promena izgubiti nešto za njih vredno, kao na primer gubitak pozicije moći, uticaja, uloge u organizaciji, statusa, visine budžeta, kao i ličnih kompenzacija. U ovim slučajevima, agent promene postaje pregovarač: to znači da on mora da trguje, odnosno jednu stvar od vrednosti menja drugom.

*Ideološki otpor* – intelektualno iskreni ljudi mogu često da se opiru promenama. Neki iskreno veruju da je predložena promena nepodobna, ili da jednostavno neće funkcionisati, te da će ona doneti više štete nego koristi. Ovakav tip otpora, znači, rezultira iz intelektualnih razlika u iskrenim osećanjima, verovanjima i filozofiji pojedinca i onih koji žele da promenu implementiraju. Kada ovi pojedinci osete da je promena nepovoljna, oni će dati logične argumente zašto oni misle tako i na taj način će pružiti otpor promeni. U ovom slučaju, strategija agenta promene jeste da prikupi dodatne podatke, više činjenica koje će govoriti u korist predložene promene, kako bi pokušao da ubedi pojedinca koji manifestuje ideološki otpor, da je promena ipak poželjna. Ovde se pod ideologijom smatra sistem ideja koji taj pojedinac zastupa. U ovoj kategoriji otpora, na intelektualno iskrene osobe je moguće uticati izgradnjom predloga koji će biti potpomognut istinitim činjenicama i jasnom i logičnom raspravom. Iako otpor promenama može da se manifestuje na različite načine, često je veoma teško identifikovati razloge tog otpora. Faktori protivljenja promenama u radnim organizacijama uključuju zanemarivanje potreba i očekivanja članova organizacije; davanje nedovoljnih informacija o prirodi promene i nepriznavanje potrebe za promenom. Prema tome, ljudi ispoljavaju strah i nesigurnost oko stvari kao što su sigurnost zaposlenja, nivo zaposlenja, gubitak satisfakcije na poslu, promena visine plata, gubitak individualne kontrole nad poslom i promena u uslovima rada (Mullins, 2005, str. 756-757). Uprkos činjenici da se promena implementira iz pozitivnih razloga, kao što je prilagođavanje nepovoljnim uslovima sredine i održavanje konkurentnosti, članovi organizacije često negativno reaguju na promene i pružaju im otpor (Boohene i Williams, 2012, str. 135). Glavni razlog ove negativne reakcije jesu pritisak, stres i nesigurnost koje sa sobom te nadolazeće promene donose. Ako bismo govorili specifičnije, neki od glavnih razloga otpora promenama jesu (Yilmazi Kilicoglu, 2013, str. 17-18):

*Ometanje ispunjenja potreba* – promene koje ne dozvoljavaju pojedincima da ispune svoje ekonomske, društvene, lične i druge potrebe mogu često naići na određeni otpor. Prema tome, ljudi se opiru promenama koje umanjuju njihovu platu, poslovni status i društvene odnose.

*Selektivna percepcija* – informacije koje imaju na raspolaganju ljudi znaju prihvatati selektivno, kako one ne bi promenile njihov stav koji su zauzeli za određeno pitanje: oni čuju ono što žele da čuju i zanemaruju bilo koju informaciju koja bi zapretila njihovom načinu razmišljanja. Drugim rečima, ljudi interpretiraju sliku stvarnog sveta kroz svoje sopstveno shvatanje stvarnosti, iz čega se rađa subjektivno gledište na neku situaciju i otpor promeni koja nije u skladu sa njegovim shvatanjima.

*Navika* – kada su promene na pomolu, pojedinci mogu da reaguju na njih usled dejstva navika ponašanja. U stvari, ljudi obično na situacije reaguju na način na koji su navikli. Pošto navike služe da obezbede sigurnost i komfor, promene koje prete da ugroze ove navike mogu naići na otpor.

*Neugodnost gubitka sloboda* – kada se promena vidi kao problematična i kada smanjuje slobodu delovanja sa povećanjem kontrole, članovi organizacije mogu da pružaju otpor implementaciji takve promene.

*Ekonomske implementacije* – ako pojedinac smatra da će promena dovesti do smanjenja plate ili drugih nagrada, on će se toj promeni verovatno opirati. On će tada pokušati da održi *status quo* tako što će utvrditi obrasce rada.

*Sigurnost u prošlosti* – pojedinci koji imaju veće potrebe za sigurnošću, pružaju veći otpor promenama, zato što promena prete njihovom osećaju sigurnosti. Kada se ljudi susreću sa novim, nepoznatim metodama, te teškim i frustrirajućim problemima, oni se znaju prisećati prošlosti i dobijaju želju da se vrate starim načinima rada.

*Strah od nepoznatog* – ako se inovativne i radikalne promene uvode bez davanja neophodnih informacija o prirodi promene, članovi organizacije počinju da strahuju od posledica ovakvih promena. Kako ljudi vole stabilnost, promene najčešće prouzrokuju sumnje i nesigurnost.

*Pretnje moći i uticaju* – administrativne i tehnološke promene koje prete pozicijama moći u organizaciji, mogu da dovedu do otpora, usled toga što će takve promene biti shvaćene kao pretnja moći i uticaju određenih grupa, u kontroli odlukama, resursima i informacijama. Specifično, zastrašujuće promene mogu da zaplaše specijalizovane grupe u

organizaciji, pa tako relociranje upravljačkog autoriteta može da zapreti dugoročnim odnosima moći u organizaciji.

*Zastarelost znanja i veština* – članovi organizacije se opiru organizacionim promenama kada njihovo znanje i veštine postanu zastareli. Ovde treba napomenuti da se znanje odnosi na menadžment, dok se veštine odnose na bilo kog člana organizacije.

*Organizaciona struktura* – u organizacijama koje nemaju zadovoljavajuće birokratsko uređenje, sa hijerarhijom autoriteta, gde nema valjane podele rada i specijalizacije, kao ni definisanih pravila koja regulišu odnose u organizaciji, vrlo je verovatna i pojava otpora prema promenama, jer u takvoj organizaciji nikad neće biti tačno jasno ko sve treba da nosi koje elemente te promene i na koga će promene uticati povoljno, a na koga nepovoljno.

*Ograničeni resursi* – organizacije koje nemaju dovoljno resursa na raspolaganju teže ka održavanju statusa quo, pošto promene zahtevaju određene resurse, kao što su kapital i ljudi koji poseduju određene veštine i vreme. Neadekvatni resursi mogu dovesti do odbacivanja željenih promena.

Obrazovne institucije karakterišu konzervatizam u praksi, ciljevima i kulturi, te je upravo zbog toga snaga visokog obrazovanja ležala u njenim pokušajima da očuvaju tradicionalnu kulturu i vrednosti, opirući se promenama koje nisu imale moć dugoročnog opstajanja. Konzervatizam je posebno prevalentan u naučnim disciplinama.

Socijalizacija profesora ojačava konzervatizam u obrazovnoj praksi, kako iskusni mentori vode studente kroz naučni metod, te kako učenici oponašaju nastavničke metode kroz koje su oni učili. U ovom procesu, akademska socijalizacija takođe stvara veoma nezavisne pojedince. Na osnovu dugoročnih studija menadžmenta i menadžera, Cheldelin daje moguća *sidra karijere*, koja najviše doprinose profesionalnoj slici koju neka osoba ima o samoj sebi. Od njih, u visokom obrazovanju je najdominantnije sidro *autonomije/nezavisnosti*, gde dugotrajni periodi obuke i treninga ojačavaju i nagrađuju individualno postignuće i samopouzdanje. Prema tome, uzevši u obzir kurikulume i proces učenja, nastavni kadar je specifično nezavisan i veoma posesivan po pitanju svojih kurseva, radnog, kao i privatnog vremena, a sve to može biti žrtvovano usled implementacije promena (Cheldelin, 2000, str. 65).



Među nastavnicima u osnovnim i srednjim školama, nezavisnost je u neku ruku u senci izolacionizma, koji se navodi kao jedna od glavnih barijera reformi školstva. Nastavnici veći deo svoga dana provode u svojim učionicama, sa malim brojem značajnih profesionalnih interakcija sa ostalim nastavnicima. Ovaj nedostatak interakcije ograničava pristup novim idejama i nameće efekat „plafona“ na učenje novih stvari. Tradicionalno, profesori na fakultetima i univerzitetima takođe rade i predaju u izolovanom vakuumu – ono što rade u učionici se veoma retko vidi ili raspravlja od strane drugih kolega. Instruktori visokog obrazovanja, kao i nastavnici u školama, svoje učenike i aktivnosti u učionici gledaju kao nešto svoje lično. Nastavni kadar često se oslanja na načela akademske slobode kako bi se pružio otpor promenama u nastavnoj praksi (Lindberg, 1998, str. 5).

Pored svega toga, akademska kultura je tradicionalno nagrađivala izolacionizam u istraživanjima i akademskoj produktivnosti. Najštetniji uticaj takve izolovane kulture jeste to da se otvorena diskusija o nastavnoj praksi može videti kao opasna, kao da je bilo koji pokušaj učenja iz iskustava drugih dokaz nepodesnosti (Sarason, 2002). Javno kritikovanje, konflikt i konfrontacija po pitanju obrazovnih problema takođe teži potiskivanju u visokom obrazovanju, tako što se većina obrazovnih dilema ostavlja na rešavanje samom profesoru.

Modifikacija ponašanja ili nastavne prakse je izazovan zadatak u visokom obrazovanju. Prema studiji, 55 šefova katedri, po pitanju njihovog uspeha u unapređenju učinka nastavnog kadra, manje od 40% njih je tvrdilo da je ostvarilo uspeh u motivisanju nastavnog kadra čiji su rezultati posustajali, a još manje (manje od 30%) uspešnost u motivisanju unapređenja rezultata kod nekoperativnih kolega ili slabih predavača (Lucas 2000: 33-54). Konsultanti za obrazovni razvoj navode da se izuzetno konzervativne karakteristike nastavnog kadra primećuju u strožijim naučnim disciplinama (Lee, 2000, str. 283). Nastavni kadar u naučnim oblastima često je slabo upoznato sa obrazovnom teorijom i praksom, te ti profesori teže da nizu generacija svojih studenata prenose dominantnu obrazovnu paradigmu (koja je obično veoma zavisna od predavanja i transfera sadržaja znanja, a ne samih tehnika učenja). Naučni kadar će obično biti rezervisan i pristupiti sistemu – „Sačekajmo da prvo neko drugi to pokuša“ (Curry, 2002, str. 1051). Moguće je da određeni pojedinci indirektno odugovlače proces implementacije promena, tako što će na uvid zahtevati neograničeni broj detalja ili tako

što će sami predstavljati ogroman broj podataka, ili raspravljanjem velikog broja logičkih problema koji oni vide kao moguće nedostatke praktičnosti željenih promena.

## **OTPOR PROMENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU OD STRANE NASTAVNOG KADRA**

U studiji o razumevanju otpora promenama u visokom obrazovanju, utvrdilo se da su profesori ti koji uglavnom kontrolišu osnovne principe visoko školskih ustanova (Zell, 2003, str. 74). Rezultati iste studije kažu da je proces organizacionih promena na nastavni kadar fakulteta ostavio takav utisak, kao što je pomisao na procese „smrti i umiranja“ ostavljala na smrtno bolesne pacijente u bolnicama (Zell, 2003, str. 75). Prema istom istraživanju, nastavni kadar je prolazio kroz tzv. *pet faza tuge*: poricanje, bes, cenkanje, depresija, i konačno prihvatanje stvarnosti (Zell, 2003, str. 79-84).

U istraživanju koje je sproveo Klark (1996) sa saradnicima, rezultati su pokazali da stariji, iskusniji profesori češće ispoljavaju otpor promenama od svojih mlađih kolega (str. 19). Prema istom istraživanju, tvrdi se da je nivo otpora kod članova nastavnog kolektiva specifičan prema uvođenju promene. Prema Clarku i saradnicima (1996), šefovi odseka moraju da budu pažljivi prema profesorima tokom procesa donošenja odluka. Šefovima odseka se savetuje da ulože vreme kako bi naučili koji su članovi nastavnog kolektiva zainteresovani da imaju glas u odlukama koje ih se tiču. Određivanjem pojedinaca koji su zainteresovani, i njihovim uključivanjem u upravljački proces, ostvaruje se receptivnost od strane nastavnog kolektiva, čime se ostvaruje efektivnost organizacionih promena u instituciji (1996, str. 21).

U visokom obrazovanju, organizacione promene skoro uvek nailaze na otpor. Ovaj otpor nije tipičan otpor promenama, koji se sreće u opštem, poslovnom okruženju. Otpor promenama u visokom obrazovanju je rezultat osećanja da se profesionalizam i stručnost samih profesora dovodi u pitanje, te da se oni moraju promeniti. Zbog toga je razumevanje organizacionih promena u poslovanju dosta drugačije od organizacionih promena u obrazovnom svetu. Menadžment organizacionih promena u visokom obrazovanju je složeniji. Tako se dobrom akademskom predavaču, na primer, ne može reći šta tačno da radi. Oni se opiru kontroli. Vrstu kreativnosti, koju akademski profesor

treba da poseduje, nije moguće zahtevati, niti može biti rezultat naređenja od strane rukovodioca. Umesto toga, administratori u visokom obrazovanju koriste drugačije alate od onih koji koriste menadžeri kako bi sproveli organizacione promene u poslovnom svetu. Tvrdi se da će visoko školstvo u budućnosti postati tri posebne institucije (Caruth i Caruth, 2013, str. 18). Jedna će biti tradicionalna institucija sa interakcijama u učionici i nastavnim procesom koji će se odvijati „licem u lice.“ Ove institucije su, kao što se može videti kroz istoriju, uvek ispunjavale razvojne i obrazovne potrebe studenata.

Druga institucija će služiti netradicionalnim studentima, u virtuelnoj učionici. Ova institucija će služiti kontinuiranom učenju odraslih učenika, koji će na ovaj način moći da stiču sertifikate i diplome.

Treća institucija će biti tzv. *brick and click* institucija (Folkers, 2005, str. 61). Ona će pokušati da kombinuje tradicionalni metod sa virtuelnim, onlajn metod.

Pitanje da li se visoko obrazovanje treba promeniti nije više aktuelno. Upadljivo pitanje jeste kako se visoko školstvo može transformisati da bi se što bolje prilagodilo izazovima savremenog sveta. Predlozi variraju od opštih, koji bi važili za svaku ustanovu, do onih koji predstavljaju individualizovane modele. Bez obzira na koji se model odlučili, oni koji zagovaraju promene veruju da je velika promena neophodna kako bi se stvorio funkcionalniji i uspešniji proces akademskog upravljanja, odnosno kako bi ove institucije bile spremne da odgovore na izazove budućnosti. Ono što je jasno jeste da su promene neizbežne, te da je brzina promena sve veća, a tamo gde postoje promene uvek će postojati i otpor.

Kako bi se sa otporom borilo na efikasan način, administratori fakulteta i univerziteta moraju da razumeju prirodu i razloge postojanja tog otpora. Samo kroz efektivan odnos prema otporu promenama moguće je uspešno implementirati ove promene.

## **ODGOVOR NA OTPOR PROMENAMA U VISOKOM OBRAZOVANJU**

„Živimo u dobu kada su obrazovanje, znanje i veštine uz poslovnu komunikaciju, timski rad i posredovanje informacija korišćenjem savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija glavni činioci postojećeg razvoja.“ (Doljanica, Momčilović, Pečić, 2018, str.3)

Sposobnost razumevanja šta promena znači za ostale u organizaciji, internizacija i validacija briga i stavova drugih ljudi u organizaciji je od vitalnog značaja. „Zapostavljenost fenomenologije promene – to jest, kako ljudi u stvarnosti doživljavaju promenu, naspram reakcije koja je usled te promene očekivana – nalazi se u srcu svakog spektakularnog neuspeha većine socijalnih reformi” (Fullan, 2001, str. 8). Radno razumevanje procesa promena će, u najgorem slučaju, ublažiti anksioznost učesnika u promenama. Takođe je korisna sposobnost procene trenutne receptivnosti nastavnog kadra, kao i sposobnost strukturisanja odluka, razvoja aktivnosti, ili pak pravilnog načina intervenisanja tamo gde je intervencija potrebna. Jednostavno pokazivanje razumevanja za težinu procesa može biti korisno kako bi se ostali pojedinci u kolektivu osećali makar malo lagodnije.

Stvaranje organizacione klime u kojoj svi razumeju proces promena je takođe ključ uspeha. Šovin (2002) ukazuje na *normativno-reduktivni model planiranih promena* kao najpogodniju strategiju za implementaciju održivih, dugotrajnih promena. U ovom modelu, organizacija se razvija tako da bude adaptivna, komunikativna i kolaborativna, sa jasno definisanim procedurama i strukturama koje upravljaju promenama. Potrebe i brige pojedinaca su u fokusu ovog modela, dok *empirijsko-racionalni* i *nadmoćno-prinudni* modeli većinom ignorišu lične brige pojedinaca (str. 1015).

Konačna faza u razumevanju jeste recipročni dolazak do *zajedničkog značenja*, obično pre nego što su se utančali svi neophodni detalji. Za one koji sprovode promene, ovo zajedničko značenje prvo predstavlja shvatanje da se ideje verovatno neće moći realizovati i prihvatiti u njihovom originalnom obliku. Zajedničko značenje takođe olakšava tok procesa; oni koji imaju zajedničko razumevanje opštih ciljeva i organizovani su u svome radu, lakše prihvataju nove instruktorske ideje.

*Menadžment konflikta.* Konflikti i problemi moraju biti otkriveni i sa njima se treba suočiti ako se želi ostvariti bilo kakva značajna promena. Priznavanje problema, prihvatanje suprotstavljenih mišljenja i prihvatanje problema, ključni su faktori preživljavanja i svojevrsnog „uživanja“ u procesu promena. Izbegavanje ili ignorisanje suprotstavljenih glasova će bez pogovora dovesti do diskontinuiteta i usporavanja promena. Konflikti i problemi, u stvari, često motivišu na promene – pojedinci moraju biti pomereni iz svoje ravnoteže kako bi bili

stimulisani na promenu svog ponašanja. Određena doza osećaja hitnosti i tenzije je poželjna; preterivanje u takvom osećaju će dovesti do pada morala i kredibiliteta. Lideri moraju da naglase razlog i sadržaj predloženih promena i da, istovremeno, reafirmišu kvalitete trenutno važećeg sistema. Promene mogu nastati kao odgovor na određene kritičke izveštaje o funkcionisanju ili pak na osnovu novih zahteva od strane spoljašnjih agencija, kao što su akreditovana tela. U ostalim slučajevima, hitnost se naglašava kroz navođenje budućih potreba studenata, naglašavajući njihov najbolji interes ili otkrivanjem i hvatanjem u koštac sa određenim nedostacima sistema koji je na snazi. Međutim, bez obzira koliko neke promene delovale privlačno i logično, intelektualna i racionalna rasprava u korist promena je retko sama po sebi uspešna. Pored predstavljanja dostupnih dokaza, inovatori obično moraju i da privuku emocionalne reakcije, umesto da jednostavno pružaju empirijske dokaze i izveštaje. Radnom kadru se takođe moraju predstaviti rizici izbegavanja promena, koje uključuju zastarevanje kurikuluma, slabiji učinak u obrazovanju u poređenju sa naprednijim fakultetima, kao i gubitak podrške. Ako se promena predstavi kao previše negativna, ona može dovesti do značajnih problema: „Kolege će se opirati bilo čemu što im se učini kao kazna.“ (Chauvin, 2002, str. 1022).

Tokom faza planiranja, konflikt i otpor mogu biti veoma poučni i mogu se koristiti za posmatranje problema i rešenja u drugačijem svetlu. Počevši od primarnih „neslaganja“ u vezi sa kurikulumom i ispitivanjem različitih vrednosti i praksi u okviru organizacije, dobija se koristan metod rada kroz obrazovnu reformu. Oni koji se protive predlogu mogu otkriti potencijalne probleme u prihvaćenijem načinu razmišljanja i mogu da daju vredne uvide u problem, odnosno predloženu promenu. Onaj ko se zalaže sa promenu mora istinski da poštuje tuđe mišljenje i da aktivno pokušava da stvar sagleda iz tuđih perspektiva.

*Motivisanje kolektiva da učestvuje u procesu promena.* Odgovornost svih učesnika jeste da se što više uključe u proces promena. „Članovi nastavnog kolektiva koji nisu investirali sebe u proces inovacije obično se fokusiraju na to šta mogu izgubiti umesto toga šta studenti iz tog procesa mogu dobiti. Uključenje svih ljudi u proces je ključ uspeha.“ (Lindberg, 1998, str. 7). Redovne diskusije o kurikulumu, pogotovo sa uključivanjem zajedničkih diskusija različitih odseka, kao i diskusije o kontinuiranom progresu, takođe se predlažu kao ključne u promociji promena u visokom obrazovanju. Takođe treba uključiti i diskusije koje

će uključivati i studente. Proaktivna pažnja posvećena vanjskim pritiscima omogućava organizaciji da bolje služi društvu. Za tok promena važni su kako individualni tako i zajednički procesi. Pojedinci mogu doneti sveže, dobro definisane i pomno izučene ideje, koje su proizvod njihovog znanja i veština. Grupno razmišljanje, sa druge strane, može dovesti do toga da svi ne učestvuju i ne doprinose isto, ali ipak, timovi pojedinaca koji zajedno rade ka postizanju istog cilja obično su mnogo efikasniji nego kada proces nosi samo jedan agent. Timovi mogu podeliti poslove i smanjiti postojanje otpora.

*Komunikacione strategije.* U procesu promena se preporučuje široko učešće na svim nivoima, zajedno sa jasnim kanalima formalne i neformalne komunikacije. Sastanci, konferencije, sastanci jedan na jedan, konsultacije, kao i velike diskusije celog kolektiva ili čak i seminari, sve su to načini da se „očita“ puls organizacije. Ankete ili drugi instrumenti dizajnirani da odrede spremnost ili sumnje koje se tiču predložene promene, mogu da se periodično sprovode kako bi se sistematično povećalo znanje o različitim raspoloženjima po pitanju promena u okviru organizacije. Svi dobijeni rezultati onda treba da se javno podele sa svima u organizaciji. U dvosmernoj komunikaciji se moraju koristiti različite metode, koje uključuju obaveštenja, proglose, pamflete; u današnje vreme je postalo najlakše da se oslonimo na jedan metod komunikacije – elektronski – te da pretpostavimo da je informacija stigla celoj organizaciji.

Mnogi autori naglašavaju važnost sastanaka licem u lice, kako bi se razjasnile sve nejasnoće i kako bi što više pojedinaca shvatilo važnost promena. Gale i Grant, tako, prepisuju intenzivni individualni kontakt: „Ne postoji efektivna zamena za pričanje sa ljudima, direktno, kao i objašnjavanje šta će se sledeće desiti... Kada razmišljamo o bilo kojoj vrsti promene, potrebno je odvojiti dovoljno vremena i energije kako bi se uspelo razgovarati sa svim ključnim pojedincima koji na bilo koji način mogu da utiču na rezultate predloženih promena, i to ne samo jednom, već više puta.“ (Gale i Grant, 1997, str. 245).

*Pružanje konzistentne i inteligentne podrške od strane lidera.* Administratori moraju da osiguraju da strukture upravljanja i sistemi menadžmenta koji su na liderskim pozicijama, dozvoljavaju efikasno planiranje i implementaciju promena. Struktura i odgovornost obrazovnog nadzora mora biti jasna: onog ko kontroliše kurikulum nije

uvek lako razumeti. Iako je direktna promena koja dolazi sa vrha veoma retko i efektivna, jasna i snažna podrška sa vrha (obično od dekana) je krucijalna. Podsticaji i nagrade za sprovođenje i implementaciju promena moraju takođe biti jasni; članovi nastavnog kolektiva koji ulažu značajnu količinu vremena i energije u proces reformi će, verovatno, trpeti u tradicionalnim oblastima produktivnosti, kao što je naučno-istraživački rad.

*Obezbeđenje dovoljnog vremena za realizaciju značajnih promena.* Jako i entuzijastično vođstvo mora se kombinovati sa osnaživanjem drugim i obezbeđenjem dovoljnog vremena za eventualno pristupanje i učešće u procesu promena. Faktor vremena se ne sme zanemariti. Većina organizacija je svesna da značajne promene traju mnogo duže nego što je to u planu tih promena predviđeno, te bi u takvim slučajevima strogi rokovi samo doneli frustraciju i prekide u procesu promena.

## **ZAKLJUČAK**

Promena je težak i stresan proces, koji zna da ugrozi shvatanja i mišljenja o moći, ulogama, statusu i kontroli, kako kod pojedinaca tako i kod cele organizacije. Promena je, takođe, motivišući i osnovni element zdravih pojedinaca i organizacija. Održiva promena je ostvariva uz pomoć ulaganja vremena, strpljenja i sveopšte pažnje svakoj od pojedinačnih briga i problema u proces implementacije i pridržavana promenama. Ako su učenje i promene karakteristične za određenu organizaciju, onda će pojava bilo koje nove promene biti lakše prihvaćena i ta promena će se bolje realizovati. Tamo gde su obrazovna inovacija i kreativnost norma, članovi nastavnog kadra će lakše i bolje držati korak za svetom koji se neprestano menja, te koji svakodnevno zahteva nove, inovativne ideje. Ako budemo našim životima i poslu pristupali kreativno umesto reaktivno, kontinuirano ćemo moći da razjasnimo našu svrhu i viziju, te ćemo se proaktivno adaptirati na sve promene i proizvesti značajne rezultate.

# SOCIOLOGICAL ASPECTS OF MANAGING EDUCATIONAL CHANGE

Vidaković Mira

**Abstract:** *The technology and economy are constantly changing by their nature, and because of that, there is some pressure on educational institutions to change their structure and functional characteristics. Parallel to global development, especially in the last quarter of a century, there has been an evident change related to the presentation of educational programs, educational technology, learning and teaching, as well as roles in the educational process typically performed by teachers and students. Schools must create a more efficient educational environment, which will take into account the educational needs, generate the knowledge, skills, attitudes, and develop an organizational strategy that will ensure the development of individuals and the sustainability of social life, which will prepare individuals for the inevitable change. Therefore, the paper deals with the problems of resistance to changes in higher education through a theoretical analysis of the problem, while also examining ways for overcoming resistance through concrete actions. The willingness and ability of employees to be actively and appropriately involved in the process of change is one of the key elements that affects the efficiency, profitability, reputation and survival of any organization.*

**Key words:** *educational change / technology / resistance to change / human resources management / social aspects / higher education / contemporary technology.*

## LITERATURA

1. Boohene, R. & Williams, A.A. (2012). Resistance to organizational Change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1). 135-145.
2. Boyce, M. (2003). Organizational learning is essential to achieving and sustaining change in higher education. *Innovative Higher Education*, 28(2). 119-135.
3. Burke, W. (2008). *Organization change: Theory and practice*. London, Sage.



4. Caruth, G. & Caruth, D. (2013). Understanding resistance to change: A challenge for universities. *Turkish Online Journal of Distance Education – TOJDE*, 14(2). 12-21.
5. Chauvin, S. (2002). Disseminating educational research and implementing change in medical educational environments. In: Norman, G.R.; van der Vleuten, C.P.M, Newble, D.I. (eds.). *International Handbook of Research in Medical Education*. Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic. 997-1037.
6. Cheldelin, S. (2000). Handling resistance to change. In: Lucas, Ann (ed.) *Leading Academic Change*. San Francisco, Jossey-Bass. 55-73.
7. Clarke, J., Ellett, C., Bateman, J. M. & Rugutt, J. (1996). Faculty receptivity/resistance to change, personal and organizational efficacy, decision deprivation and effectiveness in research. *Proceedings of the Association for the Study of Higher Education Meeting*, 21. 1-33.
8. Curry, L. (2002). Achieving large-scale change in medical education. In: Norman, G.R., van der Vleuten, C.P.M., Newble, D.I. (eds.). *International Handbook of Research in Medical Education*. Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic. 1039-1084.
9. Dawson, M. P. (2003). *Understanding organizational change: The contemporary experience of people at work*. London, Sage.
10. Dawson, M. P. (2008). People and process: making sense of change management. *Research Online*, 2012. 1-12.
11. Doljanica, D., Momčilović, O., Pečić, M. (2018). Uticaj prethodnog i budućeg obrazovanja menadžera na poslovne promene u preduzećima. *Ekonomija – teorija i praksa*, 2018, II. 1-18.
12. Folkers, D. (2005). Competing in the marketspace: Incorporating online education into higher education – An organizational perspective. *Information Resources Management Journal*, 18(1). 61-77.
13. Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. New York, Teachers College Press.
14. Gale, R. & Grant, J. (1997). Managing change in a medical context: guidelines for action. *Med Teach*, 19(4). 239-249.
15. Keenan, M.S.K. & Marchel, M. (2007). Navigating change in higher education: The partnership experience of department faculty with an organization development consultant. *Organization Development Journal*, 25(1). 56-69.
16. Kezar, Adrianna (2001). *Understanding and facilitating organizational change in the 21<sup>st</sup> century*. New York: John Wiley & Sons.

17. Kezar, A. (2005). Consequences of radical change in governance: A grounded theory approach. *Journal of Higher Education*, 76(6). 634-668.
18. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
19. Leavitt, H. (1964). *Applied organizational change in industry: Structural, technical and human approaches. New perspectives in organizational research*. New York, Wiley.
20. Lee, V.S (2000). The Influence of disciplinary differences on consultations with faculty. In: Kaplan, M. (ed.). *To Improve the Academy*. Bolton, MA, Anker. 278-290.
21. Lindberg, M. (1998). The process of change: stories of the journey. *Acad Med*, 73(9). 4-10.
22. Lucas, A. (2000). A collaborative model for leading academic change. In: Lucas, Ann (ed.) *Leading Academic Change*. San Francisco: Jossey-Bass. 33-54.
23. Lunenburg, F. & Ornstein, A. (2008). *Educational administration: Concepts and practices*. Belmont, CA, Wadsworth.
24. McBride, K. (2010). Leadership in higher education: Handling faculty resistance to technology through strategic planning. *Academic Leadership*, 8(4). 260-265.
25. Mullins, L. (2005). *Management and organisational behavior*. New York, Prentice Hall.
26. Okumus, F. (2003). A Framework to Implement Strategies in Organisations. In: *Management Decision*, 41(9). 871-882,
27. Ragsdell, G. (2000). Engineering a paradigm shift? An holistic approach to organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2). 104-120.
28. Rosenblatt, Z. (2004). Skill flexibility and school change: A multi-national study. *Journal of Educational Change*, 5. 1-30.
29. Sarason, S. (2002). *Educational Reform: A Self-Scrutinizing Memoir*. New York, Teachers Columbia Press. E-publikacija.
30. Suzić, N. (2017). Traditional schools in the modern age. In: Soleša, D., Šimović, V., Rosi, B. (eds.) *Innovation, ICT and Education for the next generation, thematic proceedings*. 24-46.
31. Yilmaz, D. & Kilicoglu, G. (2013). Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*, 1(1). 14-21.
32. Zell, D. (2003). Organizational changes as a process of death, dying and rebirth. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1). 73-96.

33. Vidaković, M. (2008). *Sociologija*. Novi Sad, CEKOM, Fakultet za menadžment.
34. Vidaković, M. (2009). Obrazovni sistem u očuvanju nacionalnog identiteta u uslovima globalizacije. *Tehnologija, kultura i razvoj*. 16. Beograd, Institut „Mihailo Pupin“.
35. Vidaković, M. (2012). *Obrazovanje i nacionalno obrazovanje – tradicija i savremenost*. Jagodina, Fakultet pedagoških nauka.
36. Vidaković, M. (2016). *Sociologija obrazovanja*. Šabac, Visoka škola strukovnih studija za vaspitače.