



# MENADŽMENT U NASTAVNOM PROCESU – ULOGA NASTAVNIKA

## MANAGEMENT IN THE TEACHING PROCESS – THE ROLE OF TEACHERS

---

**Slobodan Vuksanović**

Poslovni i pravni fakultet „Union-Nikola Tesla“ Univerziteta, Beograd, Srbija

©MESTE  
JEL Category: I21

### **Apstrakt**

*Cilj ovog teksta jeste u tome da pokaže ulogu nastavnika u organizovanju nastavnog procesa. Polovinu nastavnog procesa predstavlja nastavnik, a drugu polovinu predstavljaju njegovi studenti. U njihovom međusobnom odnosu, koji podrazumeva predavanja, diskusije, pitanja, predloge, nove ideje, ostvaruje se celokupni proces nastave. U tom procesu nastavnik predstavlja samo jedan deo koji ne može da funkcioniše bez saradnje studenata. Ovaj tekst obrađuje obaveze nastavnika koje su neophodne da bi studenti bili motivisani i inspirisani da učestvuju u zajedničkom radu. Nastavnik, kao pojedinac, ne može da ostvari svoj cilj ukoliko nema zainteresovane i ravnopravne sagovornike među studentima.*

**Ključne reči:** menadžment, nastavnik, nastavni proces, obrazovanje

### **Abstract**

*The aim of this paper is that it shows teachers role in organizing the teaching process. Half of the teaching process represents the teacher, and the other half presents his students. In their mutual relations, which includes lectures, discussions, questions, suggestions, new ideas, makes the whole process of teaching. In the process, the teacher is only one part that cannot function without the cooperation of students. This text deals with the obligations of teachers that are necessary to make the students were motivated and inspired to also take part in joint work. The teacher, as an individual, cannot achieve its objective if there are interested and equal interlocutors among students.*

**Keywords:** management, teacher, teaching process, education

## **1 UVOD**

Uloga nastavnika može se posmatrati kroz dve krajnosti – ulogu kontrolora i ulogu pomagača. Nastavnik – kontrolor stoji pred učenicima i strogo

*Adresa autora:*

**Slobodan Vuksanović**

 [slobodanmef@gmail.com](mailto:slobodanmef@gmail.com)

nadgleda i komentariše svako učeničko izlaganje, dok nastavnik – pomagač ne postavlja sebe u centar zbivanja na času već samo podstiče učenike na samostalan rad. Od kreativnosti nastavnika zavisi kakav će pristup času izabrati koje će postupke koristiti u realizaciji nastave. „Kreativni nastavnik je pre svega u poziciji organizatora, čoveka koji motiviše, modelira, pomaže, istražuje, inicira, podstiče, prati,

usmerava i stalno traga za novim vidovima organizacije, nalazeći i sam zadovoljstvo u svojoj kreativnosti i kreativnosti svojih učenika.

A. Majls ističe pet osobina kreativnog nastavnika (Vuksanović, 2012):

- to je osoba koja poseduje primarnu sliku (model) koji vodi njegovo mišljenje i delovanje,
- osoba koja prihvata samog sebe čvrsto, tačno i realistički, pa iskoristi svoj puni potencijal,
- osoba koja je svesna drugih ljudi, osetljiva prema njima i reaguje na ljude, ideje i događaje,
- osoba koja poseduje osećaj sigurnosti, koja toleriše dvosmislenost,
- osoba koja je učenik.

Pod ovim se, naročito, razume da nastavnik treba da ima opšti koncept cilja koji treba da ostvari, svest o važnosti i veličini svog zadatka, da ima poverenja u svoje ja i da stalno traga za novim, tj. da uči. Bitna osobina kreativnog nastavnika je vedrina, dobro raspoloženje, humor, entuzijazam i kreativni stav prema životu, tj. odstupanje od stereotipa i šablona i težnja ka novom, originalnom, duhovitom, progresivnom. To znači da kreativan nastavnik treba da je lično opredeljen za kreativnu nastavu, da dobro poznaje ne samo jezik i književnost, nego i prirodu kreativnog procesa i strategiju kreativne nastave.“ Određeni delovi predavanja zahtevaju veće angažovanje nastavnika – tada on više govori, trudi se da pažnja učenika u potpunosti bude usmerena na njegovo izlaganje. Logično je da ovakvu ulogu nastavnik mora da preuzima na početku časa (u njegovom uvodnom delu), kao i u svakom drugom trenutku kada daje nove informacije učenicima. U zavisnosti od vlastitog karaktera, pojedini nastavnici teško prihvataju poziciju u kojoj nisu u centru pažnje i ne mogu da se oslobode potrebe da sve vreme časa zadrže ulogu kontrolora. Međutim, inspirativni nastavnici ne postižu atraktivnost predavanja tako što će po svaku cenu i neprekidno „držati“ poziciju kontrolora. Upravo obrnuto, nastavnik će više inspirisati učenike ukoliko im pruži više slobode i samostalnog rada; ukoliko su mu izlaganja kraća ali zanimljivija; ukoliko je opušten, raspoložen i tolerantan. To ne znači da se nastavnik u potpunosti odrekao uloge kontrolora, već je on obavlja diskretno, nenametljivo – ponekad gotovo neprimetno.

Takav pristup nastavi predstavlja jedan od bazičnih elemenata kreativne nastave.

## 2 ANALIZA

Među odlikama kreativnosti i kreativne nastave ističemo sledeće:

- *Intenzivan rad*, tj. obuzetost problemima, predanost poslu. O tome je Čajkovski rekao: „nadahnute se rađa samo iz rada i za vreme rada“. A Nikola Tesla je napisao: „Stalno duševno naprezanje razvilo je moju moć opažanja i omogućilo mi da otkrijem veoma značajnu istinu“ (Novaković, 2012).
- *Radoznalost*, tj. nastojanje da se i u običnim stvarima traži neobičnost, da se začuđeno zagleda i da se svetu pristupi kao još neotkrivenoj tajni. „Razviti trajnu naučnu radoznalost učenika, vrhunska je umetnost i umetnost nastavnika“ - kaže Ajnštajn (Randelović, 2018).
- *Sloboda* u iznošenju vlastitih ocena i uverenja, bez zazora i straha od podsmeha, pogrde i kazne, ili suprotnog stava autoriteta. To znači i razvijeno osećanje da se znanja stiču slobodno, bez prinude.
- *Otvorenost*, o kojoj A. Majls kaže: „Prvi zahtev kreativnosti jeste da čovek promišljeno otvori podatke – sve podatke... da nauči da gleda otvoreno, nestrukturizirano...“ (Đorđević Boljanović & Pavić, 2011) To znači i otvorenost za nove ideje i estetsku osetljivost duha. *Stvaralačko posmatranje*, tj. uočavanje udaljenih veza i odnosa, koji se na prvi pogled ne mogu otkriti, a onda i odvajanje bitnog od nebitnog.
- *Nekonformizam*, o kome Borislav Stevanović (1984) kaže da je „jedan od najvažnijih subjektivnih uslova stvaralaštva“, a to znači „nepriklanjanje onome što je već ustaljeno u društvu, odstupanje od utvrđenih navika, stereotipija i šablona, od onoga što predstavlja stagnaciju i mrtvilo“. To znači i težnju ka drugačijem, originalnom gledanju na stvari i pojave.
- *Kreativna usmerenost mišljenja*, koja podrazumeva usmerenost ka traganju za novim, neobičnim, neočekivanim i duhovnim rešenjima.
- *Divergentno mišljenje*, koje teži raznovrsnim pristupima, putevima rešavanja i rešenjima (za razliku od konvergentnog, koje je

usmereno ka jednoj mogućnosti, jednom rešenju).

- *Tolerancija* prema dvosmislenosti, neodređenosti, prema nedovoljno strukturisanim i nedovoljno jasnim situacijama, tolerancija prema stranputicama u razmišljanju.

Pokretljivost mišljenja, fleksibilnost, težnja ka elastičnom razumevanju pojava, sumnja u ono što izgleda samo po sebi jasno, kombinovanje karakteristika, unošenje mnogoznačnosti i nepreciznosti, okretanje naglavačke elemenata i odnosa, težnja ka višeznačnoj direkciji. (Marinković, 2007)

Pored svih navedenih odlika kreativne nastave ne treba zaboraviti da nastavnikovo poznavanje osobina i sposobnosti svojih učenika predstavlja preduslov uspešne nastave. Bez toga se ne može ostvariti kreativnost u nastavnom procesu, što znači da će i uspeh izostati. Iz toga ponovo proističe zaključak da nastavnik mora znati kako da motiviše učenike, odnosno, da treba da zna da razlikuje različite vrste motivacija koje se uočavaju kod učenika različitih nivoa sposobnosti i interesovanja.

Tokom procesa učenja učenici će ispoljavati različite vrste ponašanja u skladu sa svojim afinitetima, konkretnom nastavnom jedinicom, nastavnikovim postupcima i drugim faktorima od kojih mnogi ne mogu biti predvidivi. Zbog toga nastavnik treba da prepozna najmanje tri vrste motivacije kod učenika. Verovatno jedan od najvažnijih i najtežih nastavnikovih zadataka predstavlja planiranje nastavnog procesa. Uspeh učenja zavisi od organizacije nastave u kojoj učenici treba tačno da znaju šta uče i zbog čega uče. Mnogo vremena može biti izgubljeno tokom časa ukoliko nastavnik propusti da saopšti učenicima najvažnije podatke o ciljevima nastave.

Osnovni zadatak nastavnika jeste u tome da saopšti učenicima o čemu će razgovarati, zatim da im pruži jasna uputstva (radne naloge), da započne razgovor i predvidi vreme na kraju časa za pružanje povratnih informacija i izvođenje zaključaka. Naravno, ovakav redosled aktivnosti zvuči jednostavno, ali ukoliko se pažljivo ne sprovede – izazvaće konfuziju među učenicima i onemogućiti uspešan rad na času. Najvažniji preduslov dobre organizacije časa predstavljaju jasne instrukcije koje nastavnik upućuje

učenicima. Nastavnik nikada ne treba da pretpostavlja da su ga učenici odmah razumeli, već treba to i da proveri. To je posebno važno u radu sa učenicima najmlađih uzrasta. Na primer, ukoliko je nastavnik planirao da učenicima podeli tekstove (ili neki drugi pisani materijal), on to nikako ne treba da uradi pre nego što im saopšti jasna uputstva i objašnjenja o tome šta učenici treba da rade. Ukoliko učini obrnuto – učenici će usmeriti pažnju na podeljene tekstove i neće slušati nastavnikove instrukcije. Najčešće se organizacija časa sastoji iz četiri dela:

- Uvodna objašnjenja
  - Davanje instrukcija
  - Pokretanje diskusije
  - Sumiranje zaključaka
1. Uvodna objašnjenja treba da budu sasvim kratka i jednostavna. Nastavnik treba samo da obavesti učenike o temi rada na času.
  2. Davanje instrukcija jeste sledeća faza časa u kojoj nastavnik konkretno i detaljno saopštava učenicima na koji način će vežbati, odnosno, na koji način će voditi razgovor (na primer, u parovima, grupama ili zajedno).
  3. Kada je završio davanje instrukcija – nastavnik započinje razgovor (ili vežbanje) što predstavlja glavni deo časa. Obično pokretanju diskusije prethodi završno nastavnikovo pitanje uvodnog dela časa koje glasi – Da li ima još nekih pitanja? Ukoliko učenici nemaju pitanja – tada počinje diskusija (ili pisane vežbe). U ovoj fazi časa nastavnik treba da smanji svoju kontrolnu ulogu, odnosno, da što manje interveniše svojim govorom, već da pruži mogućnost učenicima da što slobodnije iskažu svoj utiske i stavove.
  4. Sumiranje zaključaka obavlja se u nekoliko poslednjih minuta časa kada nastavnik, kao dobar organizator, saopštava glavne zaključke i piše ih na tabli. Međutim, da bi mogao uspešno da organizuje jedan čas, nastavnik treba na istim principima da pripremi godišnji i operativni plan koji predstavljaju okvir za organizovanje svakog pojedinačnog časa.

### 3 ZAKLJUČAK

Ovaj tekst jeste pokušaj da se objasni uloga nastavnika u organizaciji nastavnog procesa. Njegove obaveze, improvizacije i kreativnost u

odnosu na zadatak situaciju jesu tema ovog teksta. Nije moguće da nastavnik obavi svoj zadatak bez saradnje studenata. Utoliko je njegov zadatak težak i zavisi od interakcije sa aktivnostima studenata. Ovaj rad posvećen je upravo zadacima nastavnika kojima on treba da motiviše studente na saradnju.

Uloga nastavnika može se posmatrati kroz dve krajnosti – ulogu kontrolora i ulogu pomagača. Nastavnik – kontrolor stoji pred učenicima i strogo nadgleda i komentariše svako učeničko izlaganje, dok nastavnik – pomagač ne postavlja sebe u centar zbivanja na času već samo podstiče učenike na samostalan rad. Od kreativnosti nastavnika zavisi kakav će pristup času izabrati koje će postupke koristiti u realizaciji nastave. „Kreativni nastavnik je pre svega u poziciji organizatora, čoveka koji motiviše, modelira, pomaže, istražuje, inicira, podstiče, prati,

usmerava i stalno traga za novim vidovima organizacije, nalazeći i sam zadovoljstvo u svojoj kreativnosti i kreativnosti svojih učenika.

Osnovni zadatak nastavnika jeste u tome da saopšti učenicima o čemu će razgovarati, zatim da im pruži jasna uputstva (radne naloge), da započne razgovor i predvidi vreme na kraju časa za pružanje povratnih informacija i izvođenje zaključaka. Naravno, ovakav redosled aktivnosti zvuči jednostavno, ali ukoliko se pažljivo ne sprovede – izazvaće konfuziju među učenicima i onemogućiti uspešan rad na času. Najvažniji preduslov dobre organizacije časa predstavljaju jasne instrukcije koje nastavnik upućuje učenicima. Nastavnik nikada ne treba da pretpostavlja da su ga učenici odmah razumeli, već treba to i da proveriti.

### Citirana dela

- Đorđević Boljanović, J., & Pavić, Ž. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
- Marinković, S. (2007). *Metodika*. Beograd: Kreativni centar.
- Nikolić, M. (2006). *Metodika nastave*. Beograd: Zavod za udžbenike.
- Novaković, M. (2012, 07 09). *Umetnost filma u Teslinom kodu*. Preuzeto sa Novi Filmograf.
- Randelović, D. (2018, 07 09). *Nastava kao umetnost*. Preuzeto sa LINK Educational Alliance: <http://www.institut.edu.rs/nastava-kao-umetnost/>
- Stevanović, B. (1984). *Pedagoška psihologija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Vuksanović, S. (2012). *Metodička praksa*. Beograd: Šprint.