

UDK 37.013:005(049.3)

Primljeno: 03. 11. 2025.

Stručni rad
Professional paper

Mirza Jahić

PEDAGOŠKE DIMENZIJE RUKOVOĐENJA ODGOJNO-OBRAZOVNOM USTANOVOM

**(Mujo Slatina, Dina Sijamhodžić-Nadarević, Haris Cerić,
*Umijeća pedagoškog djelovanja: Od rukovođenja obrazovnom
institucijom do vođenja ljudi, Ilum, Bužim, 2025)***

*Ako želiš vršiti uticaj na druge moraš stvarno biti čovjek koji pobuđuje i
pobuđuje njihove životne snage, čovjek koji djeluje potičući i unapređujući
njihovo ponašanje i aktivnosti.*

(Mujo Slatina)

Knjiga *Umijeća pedagoškog djelovanja* (2025) predstavlja relevantan i metodološki dosljedan doprinos savremenom razumijevanju pedagoškog vođenja. Nastala je kao plod predanog rada profesora Dine Sijamhodžić-Nadarević i Harisa Cerića, koji su inspirisani idejom, konceptualnim okvirom i značajnim dijelom sadržaja koje je uredio nedavno preminuli profesor Mujo Slatina sačinili cjelovit rukopis koji predstavlja važan iskorak u razradi i primjeni pedagoških umijeća, a istovremeno je i omaž liku i djelu uvaženog profesora. Iz tog razloga, pored Dine Sijamhodžić-Nadarević i Harisa Cerića, koautorstvo u ovoj knjizi dijeli i Mujo Slatina. Koliko poštovanje prema liku i djelu svoga učitelja osjećaju koautori ove knjige najbolje ilustrira sljedeći citat: „Ono što je vrijedno i nadahnjujuće u ovoj knjizi više pripada profesoru Slatini, a svi nedostaci i propusti neka se pripisu nama.“

Knjiga predstavlja rijedak, možda i jedinstven rukopis bosanskohercegovačkih autora koji je ugledao svjetlo dana u posljednjih dvadesetak godina. Autori donose

savremen tekst prilagođen aktuelnom vremenu na polju vođenja i rukovođenja obrazovnim ustanovama. Pedagoški djelatnik danas nije samo prenositelj znanja – on je lider, motivator, savjetnik, planer i etički uzor. Drugi važan doprinos ogleda se u osnovnoj ideji knjige koja ističe značaj promišljanja i razvoja umijeća pedagoškog vođenja obrazovnom institucijom ne samo kroz iskustveno učenje, nego kroz obrazovanje. Time se pedagoško djelovanje odmiče od sporednog i čini suštinskom vještinom u upravljanju. U tom kontekstu autori predstavljaju pedagoške pristupe koji su se pokazali korisnim i učinkovitim, te otvaraju prostor njihovom prilagođavanju individualnim stilovima pedagoškog djelovanja i vođenja. Osim navedenog, kao vrijednost ove knjige valja istaći i način artikulisanja pedagoškog vođenja kroz koncept pedagoških umijeća. To je potpuno drugačiji pristup u odnosu na dosadašnju literaturu koji daje praktičnu vrijednost teorijskim utemeljenjima istaknutim u knjizi. Također, široko su obuhvaćeni različiti segmenti rukovođenja obrazovnih ustanovama, koji u sadržajnom smislu odražavaju sveobuhvatan karakter ove knjige. Strukturirana je u tri dijela i to: *Struktura pedagoškog djelovanja*, *Umijeća pedagoškog djelovanja u rukovođenju obrazovnoj institucijom – bazične ili „tvrde“ aktivnosti* i *Umijeća pedagoškog djelovanja u uticanju na sudionike obrazovanja – medijativne ili „mehke“ aktivnosti*.

Svaki od tri dijela donosi pravo bogatstvo teorijski utemeljenih, praktično primjenjivih i primjerima potkrijepljenih sadržaja koji daju odgovore na mnoštvo važnih pitanja i izazova u procesu rukovođenja/vođenja obrazovnom institucijom.

U poglavlju *Struktura pedagoškog djelovanja* autori kreću od definisanja dvije grupe pedagoških aktivnosti i to: a) bazične ili „tvrde“ aktivnosti i b) medijativne ili „mehke aktivnosti. Prvu grupi čine procesi pedagoškog planiranja, odlučivanja, organizovanja i kontrole, dok u drugu grupu autori svrstavaju procese komuniciranja, motivisanja i savjetovanja. Pedagoško vođenje zasnovano je na kontinuiranom međudjelovanju bazičnih i medijativnih aktivnosti s ciljem razvoja ljudskih životnih snaga. Posebno značajan segment ovog poglavlja predstavlja niz „zlatnih pravila“ kompetentnog pedagoškog djelovanja kroz tri dimenzije: a) vlastiti primjer, b) međuljudski odnosi i c) savjetovanje. U tom kontekstu vrijedi spomenuti neka od njih:

- a) spojite riječ sa djelom, budite strpljivi, čuvajte ljudsko dostojanstvo, ne nudite obećanja koja ne možete ispuniti, koncentrirajte se na krug djelovanja, pokažite najbolji dio svoje ličnosti;
- b) prihvatite pojedinca onakvim kakav jeste, vjerujte da je na druge moguće utjecati, ne odgovarajte odmah na svadljive argumente, dopustite da drugi utiču na vas, nagrađujte otvorene reakcije, iskrene iskaze ili pitanja;

- c) klonite se hvalisanja, prepoznajte priliku za utjecaj i odvojite vrijeme za savjetovanje, ne dajte unaprijed interpretacije i ocjene, ilustrirajte i potkrijepite svoju poruku, učite redu pomoću odgovornosti i ljubavi.

U drugom dijelu knjige autori detaljnije predstavljaju bazična, odnosno „tvrda“ umijeća pedagoškog vođenja. U kontekstu planiranja posebno se ističe značaj promišljanja i ispravnog definisanja cilja pedagoškog vođenja. Pedagoško djelovanje određeno je umijećem rada sa različitim formalnim i neformalnim grupama svih školskih aktera. Bazično umijeće predstavlja odlučivanje. Autori ističu da adekvatno pedagoško odlučivanje mora odgovoriti na šest pitanja i to: šta, zašto, kad, kako, gdje i ko odlučuje. Posljednji segment pedagoškog djelovanja jeste kontrola koja ovisi od kvaliteta povratne informacije koju rukovodilac pruža članovima obrazovne institucije.

U trećem poglavlju knjige autori detaljnije predstavljaju medijativna ili „mehka“ pedagoška umijeća. Prvo među njima je komuniciranje. Autori naglašavaju značaj uspješne komunikacije, ističu prepreke i navode preporuke za podršku uspješnoj komunikaciji. Drugo mehko pravilo odnosi se na motivaciju. S posebnom pažnjom predstavljen je značaj intrinzične motivacije, kao i načina kako se uspješno potiče i održava motivacija u obrazovnoj ustanovi. I na kraju, autori afirmišu savjetovanje kao važan aspekt medijativnih pedagoških umijeća.

U knjizi *Umijeća pedagoškog djelovanja* autori su pregledno, teorijski utemeljeno i praktično korisno obradili segment pedagoškog djelovanja za čim je odavno postojala naročita potreba u obrazovnom radu. Namjera autora da čitaoce najprije usmjere na promišljanje i obrazovanje u sticanju vještina pedagoškog vođenja, ne umanjuje značaj iskustvenog učenja. Naprotiv, ona ga dodatno podupire, jer umanjuje primjenu neumjesnih improvizacija u vođenju obrazovnih ustanovama. U ovom smislu su posebno korisni primjeri, ilustracije i grafički prikazi, te konkretne preporuke za uspješno pedagoško vođenje. Knjiga uspijeva ukazati na razliku između vođenja zasnovanog na formalnom i pedagoškom autoritetu, ali bi potpuni smisao dobila davanjem prostora kritici primjene isključivo formalno utemeljenog vođenja. Važnost ove kritike ogledala bi se ne samo u prosvjetljenju onih koji su zanemarili pedagoške aspekte rukovođenja, nego i u ukazivanju na štetnost sve češće prisutnih percepcija rukovodilaca obrazovnih ustanova kao djelatnika sa isključivo poslovnim i menadžerskim kompetencijama. Ipak, i pored ovog ograničenja, pojava ove knjige značajno upotpunjuje duge relevantne izvore kao što su Staničić (2011), Bush (2008) i omogućava djelotvorno upoznavanje s važnim aspektima rukovođenja u obrazovanju.

U skladu s činjenicom da je učenje pedagoških vještina jedan od osnovnih motiva za pisanje ove knjige jeste i jasan, pregledan i razumljiv stil pisanja koji omogućuje će produktivno čitanje studentima, nastavnicima i pedagoškim djelatnicima, naročito početnicima u procesu sticanja prvih predožbi o pedagoškom vođenju. Osim toga, iskusnijim profesorima, rukovodiocima obrazovnih ustanova i savjetnicima za obrazovanje može poslužiti kao poticaj za razvoj umijeća zasnovanih na znanju, vrijednostima i pedagoškim kompetencijama.

Adresa autora

Author's address

Mirza Jahić

Univerzitet u Tuzli

Filozofski fakultet

mirza_jahic_tz@yahoo.com