

UNIVERZITETSKI PREDAVAČI KAO NOSIOCI I-ILI POKRETAČI PROMENA

UNIVERSITY LECTURERS AS CARRIERS AND / OR CHANGE DRIVERS

JELENA RAKIĆ

Visoka škola strukovnih studija za menadžment i poslovne komunikacije, Sremski Karlovci

OLJA ARSENIJEVIĆ

Fakultet za menadžment, Novi Sad

Rezime: Istraživanje je sprovedeno u cilju sagledavanja stava univerzitetskih predavača prema promenama, kao i ralacija između karakteristika ispitanika i njihovih stavova prema promenama. Uzorak ispitanika čini 287 univerzitetskih predavača sa Univerziteta u Novom Sadu i Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Uzorak ima karakteristike i prigodnog i slučajnog, te se može reći da je reprezentativan, a podaci relevantni. Kao nezavisne varijable posmatrani su pol, starost, zvanje i radno iskustvo u univerzitetnoj nastavi. U ovom radu primenjen je Survey metod kao uobičajena terenska studija. Latentna struktura instrumenta za utvrđivanje stava prema promenama se sastoji od tri faktora: Prihvatanje promena, Strah od promena i Korist od promena. Prikupljeni podaci su obrađeni primenom analize varijanse, čiji rezultati pokazuju: 1) pol ispitanika je pokazao statistički značajnu razliku na faktoru Korist od promena ($F(1)=7.04, p<0.01$); 2) starost ispitanika je pokazala statistički značajne razlike na dva faktora: Prihvatanje promena ($F(4)=25.59, p<0.01$) i Strah od promena ($F(4)=12.85, p<0.01$); 3) zvanje ispitanika je pokazalo statistički značajne razlike na dva faktora: Prihvatanje promena ($F(4)=7.02, p<0.01$) i Korist od promena ($F(4)=5.19, p<0.01$); 4) iskustvo u univerzitetnoj nastavi je pokazalo statistički značajne razlike na dva faktora: Prihvatanje promena ($F(3)=23.20, p<0.01$) i Korist od promena ($F(3)=3.23, p<0.05$). Zaključuje se da se kao pokretači promena mogu identifikovati osobe muškog pola, sa zvanjem vanrednog profesora i iskustvom u nastavi od 11-15 godina, a kao nosioci promena asistenti pripravnici, starosti do 25 godina i iskustvom u nastavi do 5 godina.

Ključne reči: analiza varijanse, stav prema promenama, univerzitetski predavači

Abstract: The survey was conducted to review the attitude of university teachers toward changes, and relations between the characteristics of respondents and their attitudes towards change. The sample of university lecturers makes 287 at the University of Novi Sad and the University of East Sarajevo. The sample has the characteristics of occasional and incidental, and it can be said to be representative and relevant data. The independent variables were observed in gender, age, profession and work experience in university teaching. In this paper we applied the Survey method as usual field studies. Latent structure of the instrument for determining the attitude towards changes is composed of three factors: acceptance of change, fear of change and the benefits of change. The collected data were analyzed using analysis of variance. The results show: 1) half of the respondents showed a statistical significant difference in the Benefits of change factor ($F(1) = 7.04, p < 0.01$), 2) age of the patients showed statistically significant differences in two factors: the Acceptance of change ($F(4) = 25.59, p < 0.01$) and Fear of change ($F(4) = 12.85, p < 0.01$), 3) the title of the respondents showed statistically significant differences on two factors: the Acceptance of change ($F(4) = 7.02, p < 0.01$) and the Benefits of change ($F(4) = 19.05, p < 0.01$), 4) experience in university teaching has shown statistically significant differences on two factors: the Acceptance of change ($F(3) = 23.20, p < 0.01$) and the Benefits of change ($F(3) = 3.23, p < 0.05$). The conclusion is that as drivers of change can be identified males, with the title of associate professor and teaching experience of 11-15 years, and as agents of change assistant trainees, and 25 years of age and experience in teaching up to 5 years.

Keywords: analysis of variance, attitude changes, university lecturers

1. UVOD

Svedoci smo velikog broja naslova, od radova sa naučnom pozadinom, do članaka u dnevnim listovima, na temu reforme obrazovanja. Svi predloženi postupci promena imaju isti cilj: imati kvalitetnije obrazovanje, tj. pratiti korak sa razvijenim državama. Ali, zida li se kuća od krova? Odnosno, koji put su države uzori prošle do postizanja željenog obrazovnog sistema? Ili, šta sve prethodi kvalitetnom obrazovnom sistemu? Konkretno, po čemu se, u odnosu na države uzore, mi još razlikujemo a

to ima veze sa razlikama u obrazovnom sistemu? Kratko, najlakše je prepisati „recept“ za uspeh, ali to nije dovoljno, mnogo više je u onima koji taj „recept“ treba da realizuju.

Osim toga, razvoj tehnologija je, s jedne strane, rezultirao naglim povećanjem informacija, a sa druge, omogućio njihovu laku dostupnost. Sa tim u vezi, zadatak obrazovanja nije više memorisanje informacija (gradiiva), već znanje njihove primene. Svakako da je pomenuto tesno povezano sa promenama u međuljudskim relacijama: od onih svakodnevnih, neformalnih, do onih

koje se tiču obavljanja stručne uloge. Lako je informisati se o promenama sadržanim u deklaracijama, o promenama ciljeva obrazovanja, o promenama o načinu organizovanja nastave, ali da li će one suštinski, na terenu zaživeti, zavisi od stava prema promenama koji imaju prosvetni radnici. Opšte je poznato da su se funkcije nastave menjale i u vremenskoj, i u prostornoj dimenziji. Neraskidiva je veza njenih zadataka sa tipovima nastave i didaktičkim sistemima. Međutim, savremenom predavaču je više poznato kako se nastava nekada realizovala, više je nego ikada njegova struka na margini poželjnosti zanimanja, ali je nepromenljivo to da je za uspešnu realizaciju nastave nekad i sad ključna uloga predavača: znanja koje on poseduje i karakteristika njegove ličnosti.

Baveći se pitanjem izgleda i funkcija sistema vaspitanja i obrazovanja akademik Kamenov presudnim smatra izbor između dve mogućnosti: „rukovoditi se potrebama, interesovanjima i mogućnostima onih na koje će se sistem primenjivati ili dokumentima na osnovu kojih se ustrojava sistem, odnosno zakonskim i podzakonskim aktima, kurikulumima, metodičkim uputstvima, i dr.“¹

Cilj rada je da pokaže da li postoje, i ako postoje kakve su, razlike među univerzitetskim predavačima u stavu prema promenama obzirom na polnu, starosnu, strukturu po zvanju i strukturu po iskustvu u nastavi.

Razlozi zbog kojih važno rasvetliti pomenuti problem su sledeći:

- ✦ jer je poznato da su akademski obrazovani pojedinci pokretači promena
- ✦ obavljajući svoje poslove, univerzitetski predavači svojim položajem i ulogom postaju odgovorni za rast i razvoj pojedinaca, organizacija i društva u celini.

Škola se u centru evrposlog obrazovanja nalazi duže od četiri veka. Smatra se jedinim mestom izvora i sticanja znanja. Međutim, razvoj na nakoliko polja ljudskog delovanja poslednjih decenija doveo je u pitanje paradigmu institucije škole. Njena reorganizacija podstaknuta je sledećim promenama:

- Informacije su postale tako obimne da je obrazovna uloga škole postale sekundarna (što je za rezultat imalo najnovija kretanja kao što su učenje radi sticanja kompetencija ili "vratimo se osnovama").
- Diplome više nisu garancija za zapošljavanje (što znači da jedan od stubova formalnog obrazovanja - ocenjivanje i izdavanje svedočanstava - sada ima samo relativnu vrednost).
- Alternativni izvori i informalno obrazovanje postaju sve uticajniji (npr. deca provode više vremena ispred TV ekrana ili kompjutera nego u formalnom kurikulumu).
- Pritisci društvenog miljea su se pojačali tako da je škola morala da se otvori i da stavi veći naglasak na društvene veštine (npr. škole su morale da usvoje

preventivne obrazovne programe za borbu protiv nasilja, vandalizma i narkomanije).

- Od sedamdesetih godina naovamo škola je morala da prihvati činjenicu da više nema monopol na obrazovanje i da predstavlja samo jednu komponentu doživotnog učenja.²

Posmatrajući sa stanovišta građanskog obrazovanja, učenje zasnovano na usvajanju gotovih činjenica i znanja (bez aktivnog odnosa prema gradivu) i na autoritetu učitelja (bez mogućnosti dijaloga), rezultira izgradnjom poslušnih-podobnih građana i pasivnih radnika.

U obrazovnom procesu akcenat se sa prenošenja znanja pomera na izgradnju veština koje se adekvatno mogu upotrebiti u demokratskom okruženju.

Novonastala paradigma postavlja pred obrazovanje potpuno nove zadatke. S tim u vezi neophodno je izvršiti promene u obrazovnom sistemu. Da bi one bile uspešne, neophodno je da ih prihvate i implementiraju u sistem svi akteri: od učenika, roditelja, društvene zajednice, direktora škola do samih nastavnika. Iz tog razloga reforme obrazovanja teško se mogu se izvoditi odozgo, dekretom Ministarstva za prosvetu. Neophodno je da inicijativa za implementaciju pođe iz osnove, od realizatora obrazovnog procesa, od onih kojima pripada ključna uloga u učionici. Tek u tom slučaju reforme neće biti « samo slovo na papiru », već prosvetna realnost.

Razloge za otpor promenama kod predavača na fakultetima moguće je potražiti u jazu između obrazovanja nastavnika i različitih očekivanja koje nastavnik svojim radom treba da zadovolji, a posebno u pogledu:

- znanja i umešnosti u oblasti ili disciplini koju predaje;
- povezivanja uloge nastavnika u rukovođenju nastavnim procesom i uspešnosti u prezentaciji različitih nastavnih sadržaja;
- nastavnikove osposobljenosti za permanentno usavršavanje;
- nastavnikovog pridržavanja profesionalne etike;
- sposobnosti nastavnika da uvodi i primenjuje inovacije i da ostvaruje saradničke odnose radeći u timu.³

Jedna od značajnih promena u savremenoj novoj školi odnosi se na uloge i nastavnika i učenika. Smatramo je psihološki najteže prihvatljivom, jer promena konteksta nadređeni-podređeni pogađa široku lepezu od vrednosti, preko stavova do strukture ličnosti.

Upoznavajući stavove prema promenama kod prosvetnih radnika, mi na indirektan način saznajemo njihov doživljaj i odnos prema aktuelnim dešavanjima na polju reformi obrazovnog sistema. Svesni delovanja stavova na

¹ Kamenov, E. "Demokratizacija i decentralizacija obrazovnog sistema", Zbornik odseka za Pedagogiju, Novi Sad, 2006-07. vol 21-22, str. 29-37

² Arsenijević O. doktorat "Modelovanje evaluacije obrazovanja za menadžment", odbranjen 2007.god. na Fakultetu za menadžment, Novi Sad

³ Đukić, M. "Didaktičke inovacije kao izazov i izbor", Savez pedagoških društava Vojvodine, Novi Sad, 2003. str. 149.

pojedince, naglašavamo važnost uticaja stavova na selektivnost percepcije, kada među svim objektima « biramo » da opazimo one koji su u skladu sa postojećim stavom. Ovim delovanjem stav sam sebe održava nepromenljivim, jer pojedinac ne percipira druge opcije.

Prisustvo određenog stava kod pojedinca ima određene psihološke funkcije: stav može da služi boljem prilagođavanju grupi, kao i postizanju određenih ciljeva (utilitarna funkcija); posedovanje stava može da obezbeđuje odnos prema složenim fenomenima (ekonomska funkcija); kada stav služi ispoljavanju različitih unutrašnjih sadržaja (funkcija ekspresije) i kada stav pomaže ličnosti da razreši neke unutrašnje sukobe (funkcija ego-odbrane).

Napred rečeno je u funkciji razumevanje ponašanja predavača. Osim toga, pomenuti izbor u vezi sa izgledom i funkcijama obrazovnog sistema između korisnika obrazovanja i vaspitanja ili dokumentacije, “nije u ingerenciji ljudi kojima je povereno neposredno rukovođenje prosvetom, nego političkih snaga na vlasti...”⁴. Srbija je Bolonjsku deklaraciju potpisala septembra 2003. god. u Berlinu, sa značajnim vremenskim zaostatom u odnosu na ostale zemlje potpisnice. “Vremenski tesnac” u kojem su se našli predavači na univerzitetima je mogući razlog za postojanje otpora prema nastalim promenama, u smislu nedostatka vremena “u kojem se promena može razmatrati i razjasniti, kako bi se elementi spremnosti za promene uspostavili”⁵

Važno je ukazati da se pojedinac prilagođava stanju stvari u svojoj radnoj sredini preko stavova, da se jednom formirani stavovi teško menjaju, da pokretanje promena narušava osećanje sigurnosti, kao jedne od najvažnijih čovekovih potreba.

Opšta hipoteza od koje se polazi u istraživanje je da ne postoji veza pojedinih obeležja ispitanika sa posmatranom zavisnom varijablom.

Za potrebe ovog rada primenjen je Survey metod, kao uobičajena terenska studija, kada se na odgovarajućem uzorku ispitanika i pomoću odgovarajućih instrumenata prikupljaju, obrađuju, prikazuju i analiziraju značajni podaci. Uzorak ispitanika čini 287 univerzitetskih predavača sa Univerziteta u Novom Sadu i Univerziteta u Istočnom Sarajevu. Prvobitan uzorak je činilo 316 ispitanika, ali se nakon pregledanja upitnika uočilo da ima i onih koji su nepravilno popunjeni, te se smatra da su bili nezainteresovani za ovo istraživanje. Fakulteti na kojima su distribuirani upitnici su birani slučajnim putem, a u uzorak su ušli oni predavači koji su na dan zadavanja upitnika bili dostupni i koji su prihvatili da učestvuju u ovom istraživanju. Stoga, uzorak ima karakteristike i

prigodnog i slučajnog, te se može reći da je reprezentativan, a podaci relevantni.

Tabela 1: Struktura uzorka ispitanika

VARIJABLA	Odgovor	F	%
Pol	Ženski	155	54.0
	Muški	132	46.0
Godine starosti	Do 25	27	9.4
	Od 26-35	83	28.9
	Od 36-45	64	22.3
	Od 46-55	88	30.7
	Preko 56 godina	25	8.7
Godine radnog iskustava u univerzitetnoj nastavi (bilo kao asistent/ bilo kao profesor):	Do 5 godina	112	39.0
	Od 5-10 god	56	19.5
	Od 11-15 god	72	25.1
	Preko 15 god	47	16.4
Zvanje	Asistent saradnik	85	29.6
	Asistent magistar	76	26.5
	Docent	38	13.2
	Vanredni profesor	27	9.4
	Redovni profesor	61	21.3

F-frekvencija

Instrument koji je korišćen u ovom istraživanju konstruisan je za izradu doktorske disertacije J. Rakić, kao i rezultati faktorske analize⁶. Nezavisne varijable ovog istraživanja su: pol, starost, zvanje, radno iskustvo u univerzitetnoj nastavi. Zavisna varijabla je stav prema promenama, posmatran u svetlu tri faktora.

Broj ispitanika u pojedinim kategorijama je bio mali, tako da je izvršano sažimanje. U skladu sa postavljenim ciljem, podatke smo obradili primenom analize varijanse.

Istraživanje je sprovedeno na fakultetima Novosadskog univerziteta i Univerziteta u Istočnom Sarajevu, tokom školske 2006-07.godine.

Istraživanje slično ovom sprovedla je 2005.god. Arsenijević O. u cilju utvrđivanja nivoa tolerancije prema promenama zaposlenih na državnim i privatnim fakultetima koji izučavaju menadžment. Dobijeni rezultati su pokazali da je posmatrani nivo tolerancije na promene kod obe kategorije ispitanika zadovoljavajući, s tim da je on nešto viši kod ispitanika na privatnim fakultetima.⁷

⁴ Kamenov, E. “Demokratizacija i decentralizacija obrazovnog sistema”, Zbornik odseka za Pedagogiju, Novi Sad, 2006-07. vol 21-22, str. 29-37

⁵ Grubić-Nešić, L. (2005.): Razvoj ljudskih resursa – spremnost na promene, AB Print, Novi Sad

⁶ Faktorska i ajtem analiza prikazane su u doktoratu Rakić J. „Faktori formiranja stavova predavača o studentskoj evaluaciji nastave“, odbranjen 2010.god. na Filozofskom fakultetu u Istočnom Sarajevu

⁷ Arsenijević, (Delić) O. (2006) Kreiranje inovativne organizacione kulture“ „Inovaciona kultura u Srbiji – mit ili realnost“ *Monografija radova sa naučno-istraživačkog projekta,*

PRIKAZ REZULTATA

Dobijeni rezultati biće prikazani u četiri celine, prema odabranim nezavisnim varijablama.

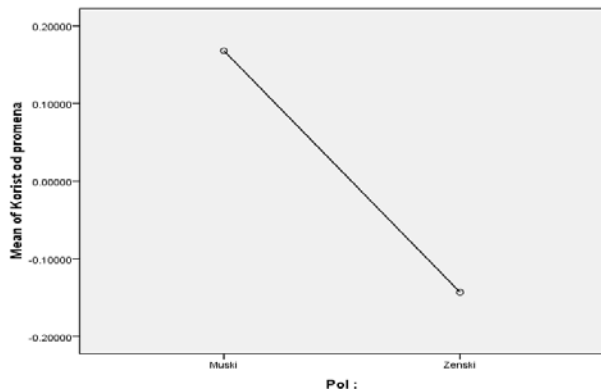
PROMENE I POL

Na osnovu prikaza rezultata u Tabeli br.2, vidimo da postoji statistički značajna razlika između žena i muškaraca samo na faktoru Korist od promena, (sig.) na nivou $p < 0.01$, ali da ta razlika nije jako velika ($F=7.04$).

Tabela 2: Pol ispitanika i stav prema promenama

ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prihvatanje promena	2.037	1	2.037	2.044	0.154
Between Groups					
Within Groups	283.963	285	.996		
Total	286.000	286			
Strah od promena	1.352	1	1.352	1.354	0.246
Between Groups					
Within Groups	284.648	285	.999		
Total	286.000	286			
Korist od promena	6.895	1	6.895	7.040	0.008
Between Groups					
Within Groups	279.105	285	.979		
Total	286.000	286			

Grafik koji sledi govori o tome da su osobe muškog pola te koje priželjkjuju više koristi od promena, nego osobe ženskog pola.



Grafikon 1: Odnos pola ispitanika i faktora Korist od promena

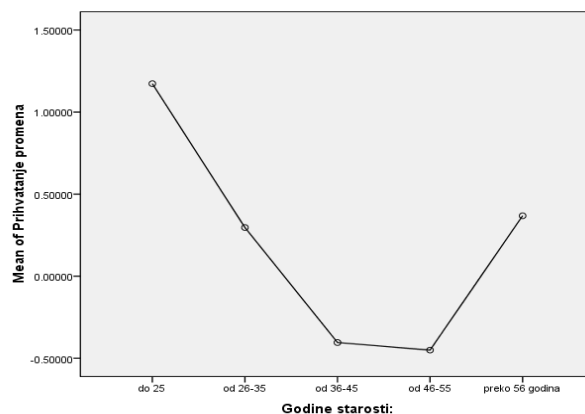
PROMENE I STAROST

Posmatrajući standardizovane prosečne vrednosti ispitanika u pet starosnih kategorija, pokazalo se da je posmatrana varijabla proizvela statistički značajne razlike (sig.) na dva faktora: Prihvatanje promena i Strah od promena. Obe dobijene razlike su na istom nivou značajnosti $p < 0.01$.

Tabela 3: Starost ispitanika i stav prema promenama

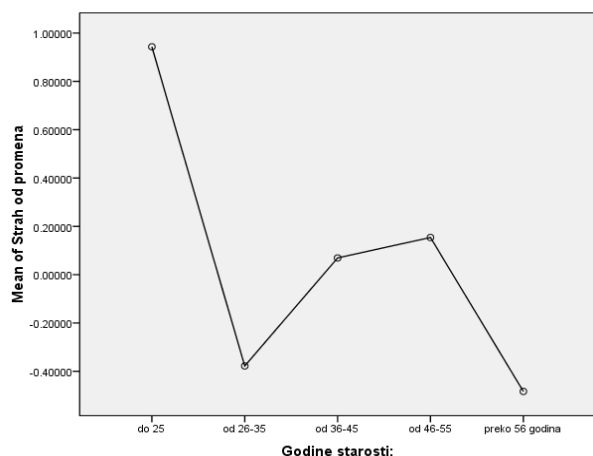
ANOVA	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prihvatanje promena	76.156	4	19.039	25.586	.000
Between Groups					
Within Groups	209.844	282	.744		
Total	286.000	286			
Strah od promena	44.097	4	11.024	12.851	.000
Between Groups					
Within Groups	241.903	282	.858		
Total	286.000	286			
Korist od promena	4.486	4	1.121	1.123	.346
Between Groups					
Within Groups	281.514	282	.998		
Total	286.000	286			

Na osnovu sadržaja Grafikona br.2 uočava se da kategorija najmlađih ispitanika pokazuje najveću sklonost ka prihvatanju promena. U približno jednakoj meri protiv prihvatanja promena su dve starosne kategorije ispitanika (od 36-45, i od 46- 55 godina starosti).

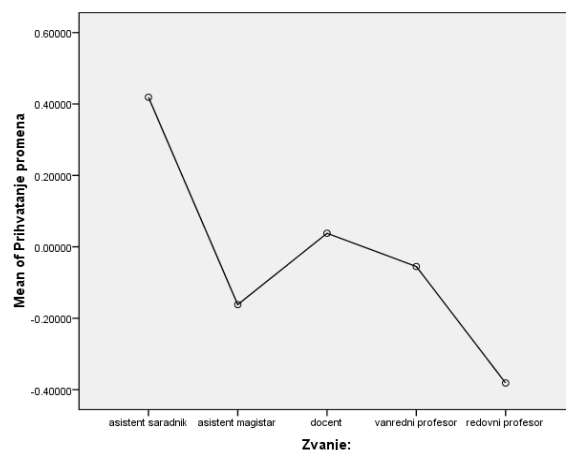


Grafikon 2: Odnos godina starosti ispitanika i faktora Prihvatanje promena

Na osnovu Grafikona br.3 uočava se da je najveći strah od promena prisutan kod najmlađe kategorije ispitanika, dok je strah koji izazivaju promene nejmanji kod najstarije kategorije ispitanika.



Grafikon 3: Odnos godina starosti ispitanika i faktora Strah od promena



Grafikon 4: Odnos zvanja ispitanika i faktora Prihvatanje promena

PROMENE I ZVANJE

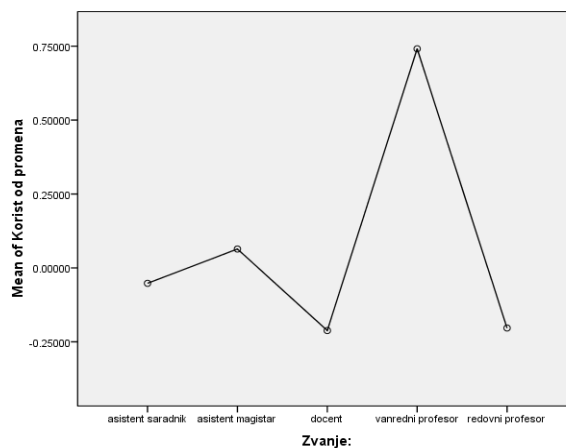
Rezultati prikazani u Tabeli br.4 ukazuju da akademsko zvanje ispitanika jeste varijabla koja diferencira ispitanike na dva faktora: Prihvatanje promena i Korist od promena. Statistički dobijene razlike na oba faktora su istog nivoa značajnosti (sig.) $p < 0.01$.

Tabela 4: Zvanje ispitanika i stav prema promenama

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prihvatanje promena	Between Groups	25.904	4	6.476	7.021	.000
	Within Groups	260.096	282	.922		
	Total	286.000	286			
Strah od promena	Between Groups	5.771	4	1.443	1.452	.217
	Within Groups	280.229	282	.994		
	Total	286.000	286			
Korist od promena	Between Groups	19.593	4	4.898	5.185	.000
	Within Groups	266.407	282	.945		
	Total	286.000	286			

Ispitanici koji najviše prihvataju promene su zvanja asistent saradnik, dok su redovni profesori kategorija ispitanika koja najmanje prihvata promene.

Sadržaj Grafikona br. 5 ukazuje na to da kategorija ispitanika zvanja vanredni profesor promene sagledava kroz prizmu korisnosti, kao i na to da kategorije docent i redovni profesor najmanje gledaju korist od promena.



Grafikon 5: Odnos zvanja ispitanika i faktora Korist od promena

PROMENE I ISKUSTVO U NASTAVI

Da je iskustvo u univerzitetskoj nastavi značajan izvor razlika u stavu prema promenama vidimo na osnovu rezultata prikazanih u Tabeli br.5. Statistički značajne razlike su ostvarene na faktoru Prihvatanje promena ($p < 0.01$), kao i na faktoru Korist od promena ($p < 0.05$).

Tabela 5: Iskustvo u nastavi i stav prema promenama

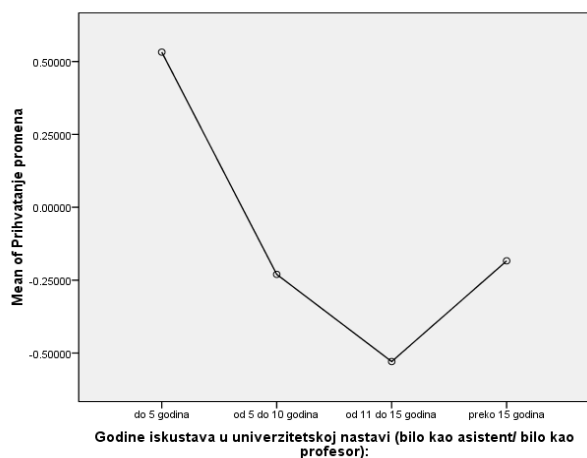
ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Prihvatanje promena	Between Groups	56.447	3	18.816	23.196	.000
	Within Groups	229.553	283	.811		
	Total	286.000	286			
Strah od promena	Between Groups	2.974	3	.991	.991	.397
	Within Groups					

Within Groups	283.026	283	1.000		
Total	286.000	286			
Korist od promena	9.455	3	3.152	3.225	.023
Between Groups					
Within Groups	276.545	283	.977		
Total	286.000	286			

Sveukupni rezultati pokazuju da je dobijeno sedam, od mogućih dvanaest, statistički značajnih razlika, što opovrgava početnu hipotezu. Među svim dobijenim razlikama samo je jedna na nivou značajnosti $p < 0.05$. Najveća vrednost F-testa iznosi 25.59, dok je njegova najmanja vrednost 3.23.

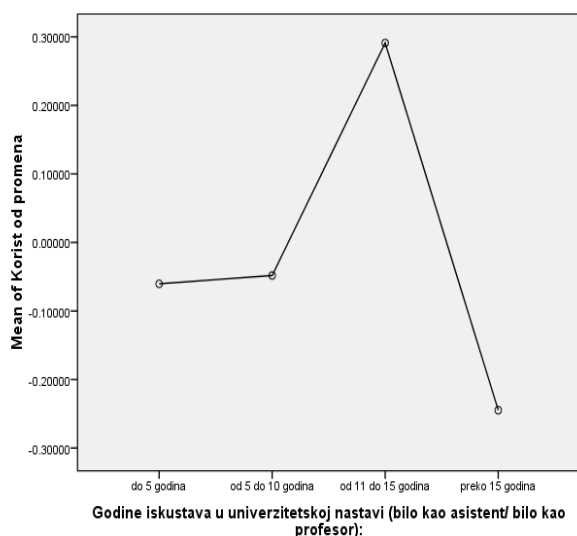
DISKUSIJA SA ZAKLJUČCIMA

Najviše sklonosti ka prihvatanju promena pokazuju ispitanici koji imaju do pet godina radnog iskustva u univerzitetnoj nastavi, dok najmanje prihvatanje promena pokazuju ispitanici koji imaju radni staž u univerzitetnoj nastavi koji traje od 11-15 godina.



Grafikon 6: Odnos godina iskustva u nastavi i faktora Prihvatanje promena

Faktor sa pragmatičnom konotacijom posmatranog stava je najviše izražen kod ispitanika koji su u univerzitetnoj nastavi od 11 do 15 godina, dok ispitanici koji rade u univerzitetnoj nastavi duže od 15 godina na promene najmanje gledaju kroz prizmu korisnosti.



Grafikon 7: Odnos godina iskustva u nastavi i faktora Korist od promena

Na osnovu izloženih rezultata možemo izvesti sledeće zaključke:

- predavači muškog pola vide više koristi od promena, nego predavači ženskog pola, tj. oni su praktičnije orijentisani;
- predavači starosti do 25 godina najviše prihvataju promene, dok predavači stari od 46 do 55 godina najmanje prihvataju promene,
- predavači starosti do 25 godina imaju najveći strah od promena, dok predavače starije od 56 godina karakteriše najmanji strah od promena. Ovaj nalaz suprotan Lelinom, jer strah je taj koji koči promene. Naš rezultat je pokazao da uloga emocije straha kada ona blokira promene može biti prevaziđena nivoom nezadovoljstva postojećim.
- zaposleni sa zvanjem asistent pripravnik najviše prihvataju promene, dok redovni profesori najmanje prihvataju promene. Ovaj rezultat je u skladu sa prethodnim, koji kaže da su najmlađi ispitanici ti koji najviše prihvataju promene. Ovde imamo mogućnost interpretacije rezultata iz bar dva ugla: prvi, vidimo uticaj selektivnosti percepcije kod redovnih profesora, i drugi, utilitarne funkcije stva kod asistenata;
- docenti i redovni profesori najmanje vide korist od promena, dok u promenama najviše koristi vide vanredni profesori;
- predavači koji imaju radno iskustvo do 5 godina najviše prihvataju promene, dok predavači koji imaju radno iskustvo od 11 do 15 godina najmanje prihvataju promene. Ovaj rezultat je u skladu sa prethodna dva, koja kažu da najmlađi i ispitanici sa zvanjem asistenta prihvataju promene;
- predavači sa radnim iskustvom od 11 do 15 godina vide najveću korist od promena, dok oni preko 15 godina iskustva vide najmanju korist od promena.

LITERATURA

1. Arsenijević O. (2007) doktorat "Modelovanje evaluacije obrazovanja za menadžment", odbranjen 2007.god. na Fakultetu za menadžment, Novi Sad
2. Arsenijević, (Delić) O. (2006) Kreiranje inovativne organizacione kulture " „Inovaciona kultura u Srbiji – mit ili realnost“ Monografija radova sa naučno-istraživačkog projekta,

Inovaciona kultura kao faktor u formiranju razvoju inovacionih sistema, čiji je finansijer i korisnik Sekretarijat za nauku i tehnološki razvoj AP Vojvodine, (urednik Đ. Kutlača), Novi Sad, Fakultet za menadžment, str. ISBN 86-85067-14-6 COBISS.SR-ID 219015943 232 str. UDK 001.895(497.11), 005.591.6(082), 005.94(082)

Ključne reči: inovaciona kultura, kreiranje organizacione kulture, str. 100-136.

3. Đukić, M. "Didaktičke inovacije kao izazov i izbor", Savez pedagoških društava Vojvodine, Novi Sad, 2003. str. 149.
4. Grubić-Nešić, L. (2005.): Razvoj ljudskih resursa – spremnost na promene, AB Print, Novi Sad
5. Kamenov, E. "Demokratizacija i decentralizacija obrazovnog sistema", Zbornik odseka za Pedagogiju, Novi Sad, 2006-07. vol 21-22, str. 29-37
6. Kamenov, E. "Demokratizacija i decentralizacija obrazovnog sistema", Zbornik odseka za Pedagogiju, Novi Sad, 2006-07. vol 21-22, str. 29-37
7. Rakić, J. (2010) . doktorat „Faktori formiranja stavova predavača o studentskoj evaluaciji nastave“, odbranjen 2010.god. na Filozofskom fakultetu u Istočnom Sarajevu