

ПРОГРАМИ ОБУКЕ ЗА ШКОЛЕ ЗА 21. ВИЈЕК

# ШКОЛЕ ЗА 21. ВИЈЕК

УВОД У КЉУЧНЕ ВЈЕШТИНЕ И  
РАЗВОЈ ВЈЕШТИНА РУКОВОЂЕЊА

МАТЕРИЈАЛИ ЗА УЧЕСНИКЕ

[www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)

Тираж: 600

Аутор: Драгутин Шћекић

Адаптација и лектура: Марина Васиљ, Лејла Ефендић, Леила Миројевић

Издавач:

British Council

Љубљанска 9

71000 Сарајево

Босна и Херцеговина

Т +387 33 250 220

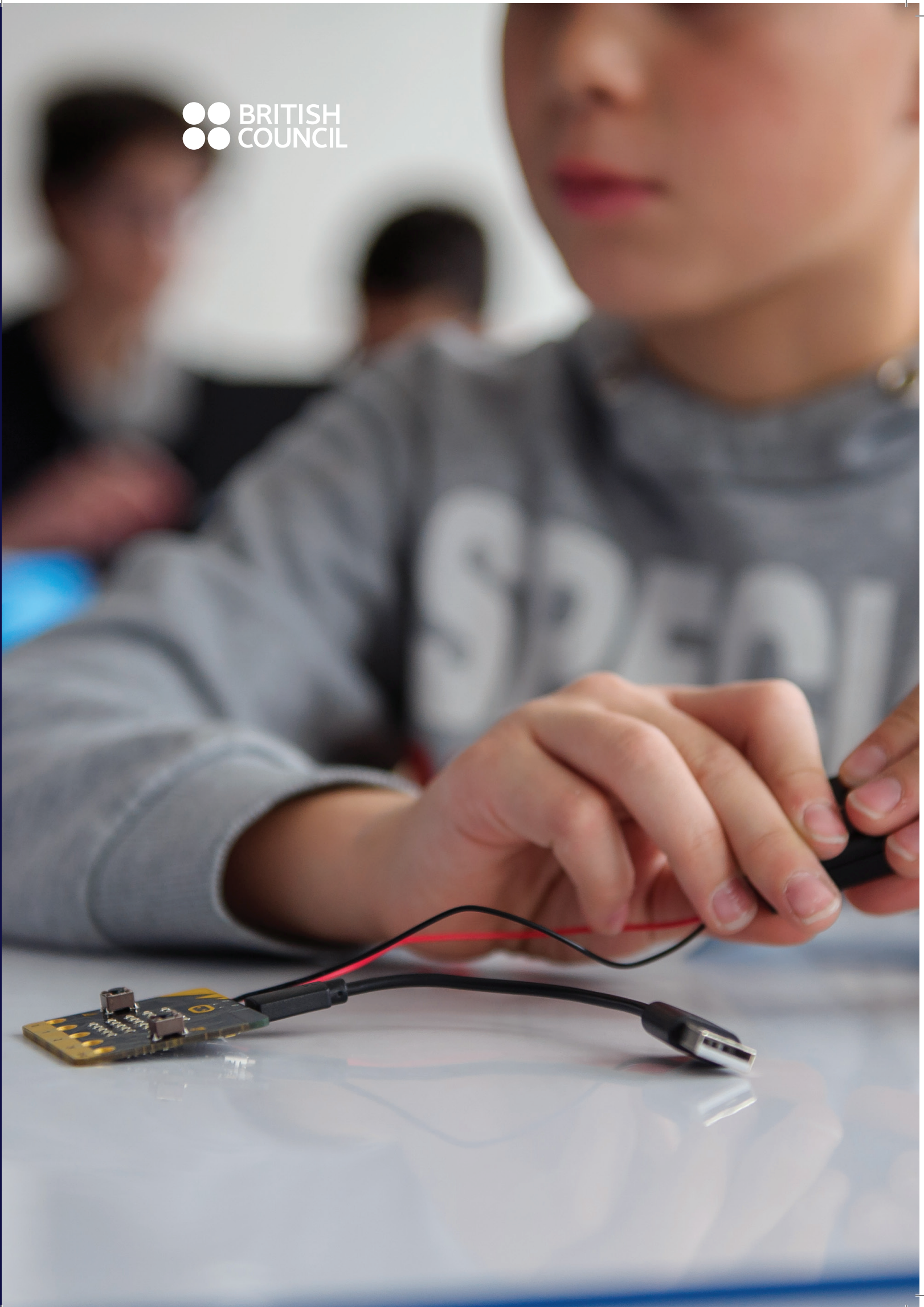
Ф +387 33 204 711

[british.council@britishcouncil.ba](mailto:british.council@britishcouncil.ba)

# Садржај:

<b>1. УВОД У ПРОГРАМ.....</b>	<b>7</b>
1.1 ПРЕГЛЕД ПРОГРАМА ОБУКЕ .....	7
1.2 ФОРМАТИВНА ПРОЦЈЕНА ЗА УЧЕСНИКЕ .....	8
1.3 РЈЕЧНИК ПОЈМОВА.....	9
<b>2. ЗАШТО ЈЕ ПОТРЕБНА ПРОМЈЕНА? УВОД У ОКВИР КЉУЧНИХ ВЈЕШТИНА БРИТИШ КАУНСЛА .....</b>	<b>10</b>
2.1 УВОД.....	10
2.2 УВОД У ОКВИР КЉУЧНИХ ВЈЕШТИНА .....	11
2.3 СУШТИНСКО И ПОВРШНО УЧЕЊЕ .....	12
<b>3. КЉУЧНИ АСПЕКТИ КРИТИЧКОГ РАЗМИШЉАЊА И РЈЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА.....</b>	<b>16</b>
3.1 КЉУЧНИ АСПЕКТИ КРИТИЧКОГ РАЗМИШЉАЊА И РЈЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА И ОДГОВАРАЈУЋЕ НАСТАВНЕ ПРАКСЕ .....	16
3.2 ПРОЦЈЕЊИВАЊЕ ДОКАЗА .....	17
3.3 РАЗМАТРАЊЕ РАЗЛИЧИТИХ ПЕРСПЕКТИВА .....	19
3.4 ЕФЕКТИВНА ПИТАЊА.....	23
3.5 ПИТАЊА ОТВОРЕНОГ И ЗАТВОРЕНОГ ТИПА .....	24
3.6 ПРОПИТИВАЊЕ ЗА СУШТИНСКО УЧЕЊЕ .....	25
3.7 КОНСТРУКТИВНЕ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ И ИСПРАВКЕ .....	27
<b>4. МИКРОБИТ И КОДИНГ [eng.CODING] КЛУБОВИ...29</b>	
4.1 УВОД У МИКРОБИТ .....	29
4.2 ШКОЛСКИ КОДИНГ КЛУБОВИ.....	31
<b>5. ЗАШТИТА ДЈЕТЕТА.....</b>	<b>33</b>
5.1 Заштита дјетета.....	33
<b>6. ЗНАЧАЈ РУКОВОЂЕЊА (eng. Leadership).....</b>	<b>35</b>
6.1 РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ КРИТИЧКИМ РАЗМИШЉАЊЕМ И РЈЕШАВАЊЕМ ПРОБЛЕМА УНУТАР ШКОЛЕ.....	35

<b>7. ДЕФИНИСАЊЕ ВИЗИЈЕ И ИНФОРМИСАЊЕ О ВИЗИЈИ</b> .....	<b>39</b>
7.1 ШКОЛСКА ВИЗИЈА ЗА КРИТИЧКО РАЗМИШЉАЊЕ И РЈЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА .....	39
<b>8. ИЗГРАДЊА ТИМОВА</b> .....	<b>41</b>
8.1 ТИМСКИ РАД У ШКОЛИ.....	41
8.2. ФАЗА ИЗГРАДЊЕ ТИМА .....	42
8.3 ТИМСКЕ УЛОГЕ .....	44
8.4. ИЗГРАЂИВАЊЕ ПОСВЕЋЕНОСТИ.....	46
<b>9. ЕФИКАСНО РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРОМЈЕНАМА</b> .....	<b>48</b>
9.1 УПРАВЉАЊЕ ПРЕПРЕКАМА И ФАЗАМА ПРОМЈЕНЕ .....	48
9.2 ПЛАНИРАЊЕ ПРОВОЂЕЊА.....	52
<b>10. ПРИЛОЗИ</b> .....	<b>55</b>
<b>ПРИЛОГ 1</b>	
<b>Кључне вјештине за учење, рад и друштво; Увод</b> Сузан Даглас [Susan Douglas] и Бјерн Хеслер [Björn Hassler] .....	57
<b>ПРИЛОГ 2</b>	
<b>Критичко размишљање и рјешавање проблема</b> <b>Луксуз или нужност?</b> Критичко размишљање и рјешавање проблема треба да буде у средишту учења за све Артур Тејвир [Artur Taevere] .....	60
<b>ПРИЛОГ 3</b>	
<b>Кључне вјештине</b> .....	63
<b>ПРИЛОГ 4</b>	
<b>Који је значај критичког размишљања и рјешавања     проблема?</b> .....	64
<b>ПРИЛОГ 5</b>	
<b>Снажне изјаве о визији</b> .....	65
<b>ПРИЛОГ 6</b>	
<b>Анкета о тимском раду</b> .....	66
<b>ПРИЛОГ 7</b>	
<b>Фазе формирања групе - један моде</b> .....	70



[The text in this section is extremely faint and illegible. It appears to be a large block of text, possibly a list or a series of paragraphs, but the individual words and sentences cannot be discerned.]

# 1 УВОД У ПРОГРАМ

Ова ће обука директорима школа пружити ефикасне алате и приступе којима могу обезбиједити ефикасно интегрисање кључних вјештина у школски курикулум, укључујући препознавање и мапирање вјештина критичког размишљања и рјешавања проблема кроз цијели курикулум те развијање стратегија за планирање, праћење и унапређење подучавања и учења. Осим тога, добићете почетне информације о Микробит [eng. Micro:bit] уређају и упутства за оснивање школских кодинг [eng. coding] клубова, као и о концепту уградње мјера заштите дјетета у школску културу.

## 1.1 ПРЕГЛЕД ПРОГРАМА ОБУКЕ

Програмом обуке за директоре школа намјеравају се изградити вјештине и знања директора која ће им помоћи да олакшају уградњу вјештина критичког размишљања, рјешавања проблема и кодирања у процес подучавања и учења.

**Трајање обуке:** два дана, осам сесија

### Циљна подручја

- Увод у кључне вјештине, посебно критичког размишљања и рјешавања проблема, уз додатак Микробит уређаја и школских кодинг клубова као алата који подржавају развој кључних вјештина.
- Јачање способности директора школа да управљају и подржавају промјене унутар школе везане за критичко размишљање и рјешавање проблема.

### Циљеви:

#### 1. ДАН

- Фокусирати се на јачање свијести и продубљивање разумијевања директора школа о томе зашто су кључне вјештине (а посебно критичко размишљање и рјешавање проблема) важне за ученике.
- Представити неке од одговарајућих алата за праћење и процјену колико добро се критичко размишљање и рјешавање проблема тренутно подучавају и подржавају у школама учесника.
- Представити образовну иницијативу Микробит.
- Развити концепт школског кодинг клуба.

#### 2. ДАН

- Представити и истражити значај изградње визије за уграђивање кључних вјештина у курикулум, те њеног представљања заинтересованим странама.
- Представити и истражити значај изградње тима, фаза изградње и различитих улога унутар тима.
- Истражити начине дјелотворног управљања промјенама, планирања провођења и разматрања ефикасности таквог акционог плана.
- Дубље истражити улогу руководства у дефинисању, побољшању и одржавању квалитета наставе и учења.

Дводневни програм обуке за директоре школа обухвата следеће теме:

ПРВИ ДАН	DRUGI DAN
<b>1. сесија</b> Зашто је потребна промјена? Увод у Оквир кључних вјештина Бритиш каунсла [British Council]	<b>1. сесија</b> Значај руковођења (eng. leadership)
<b>2. сесија</b> Кључни аспекти критичког размишљања и рјешавања проблема	<b>2. сесија</b> Дефинисање и комуницирање визије и мисије за критичко размишљање и рјешавање проблема
<b>3. сесија</b> Кључни аспекти критичког размишљања и рјешавања проблема	<b>3. сесија</b> Формирање тимова и тимски рад
<b>4. сесија</b> Микробит и кодинг клубови	<b>4. сесија</b> Ефикасно вођење и управљање промјенама

## 1.2 ФОРМАТИВНА ПРОЦЈЕНА ЗА УЧЕСНИКЕ

У сврху провјере разумијевања учесника и побољшања подучавања фацилитатора/ки и учења учесника користиће се различите технике формативне процјене. На примјер, користиће се следеће методе процјене:

**Размисли, размијени у пару и подијели:** Поставите учесницима питање и затражите да запишу своје одговоре. Затим их подијелите у парове како би продискутовали о својим одговорима.

Након одређеног времена, учесници о својим одговорима дискутују с цијелом групом.

**Карта за излаз:** Тражите од учесника да одговоре на неколико једноставних питања прије него што изађу са сесије. На примјер:

- три ствари које сам данас научио/научила
- двије ствари које су ми биле занимљиве
- једно питање које је остало отворено.

**Самопроцјена:** Након што учесници заврше с радом за тај дан, нека сами себе оцијене уз помоћ матрице коју користи фацилитатор/ка. Разговарајте о њиховој самоевалуацији.

**Три пута укратко:** Да би провјерили разумијевање, затражите од учесника да напишу три различита сажетка. Сажетци ће се разликовати по детаљности. Након што их учесници напишу, могу их упоредити у паровима:

- Један од 10–15 ријечи.
- Један од 30-50 ријечи.
- Један од 75-100 ријечи.



**Једноминутни радови:** Затражите од учесника да писмено одговоре на неко кратко питање. Сакупите и анализирајте радове како бисте добили увид у степен разумијевања учесника. Типична питања која се могу поставити:

- главна поента;
- концепт који вас је највише изненадио;
- питања која су остала неодговорена;
- подручје које вас највише збуњује.

## 1.3 РЈЕЧНИК ПОЈМОВА

**Критичко размишљање.** Самостално размишљање које доводи до нових и иновативних идеја и рјешава проблеме.

Критичко сагледавање искустава и процеса учења и доношење ефективних одлука избјегавајући уобичајене замке, као што су, на примјер, једнострано посматрање, одбацивање нових доказа који не иду у прилог вашим идејама, резоновање вођено страху умјесто логиком и тврдње које нису поткријепљене доказима.

**Рјешавање проблема.** Кад год имате циљ који не можете да остварите из било ког разлога, нпр. због недостатка ресурса, информација и сл. тад имате проблем. Све што радите како бисте остварили циљ представља рјешавање проблема.

**Рутински проблеми.** Рутински проблеми су они који се могу ријешити методама које су ученицима већ познате тако што ће се раније научене методе поново примијенити корак по корак.

**Нерутински проблеми.** Нерутински проблеми су они 'за чије рјешавање не постоји предвидив, добро увјежбан приступ или пут експлицитно наведен у задатку, упутствима задатка или разрађеним примјером'.

## 2 ЗАШТО ЈЕ ПОТРЕБНА ПРОМЈЕНА? УВОД У ОКВИР КЉУЧНИХ ВЈЕШТИНА БРИТИШ КАУНСЛА

### 2.1 УВОД

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- представити себе и добити основне информације о фацилитатору/ки и другим учесницима;
- добити информације о структури програма обуке;
- стећи увид у циљеве обуке и исходе учења;
- добити информације о основним правилима и вашим обавезама као учесника/ца;
- подијелити своје личне циљеве за ову обуку.

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- укратко с групом подијелите основне информације о себи;
- размислите о томе како се ваша лична очекивања уклапају у циљеве обуке;
- запишете своје личне циљеве учења и/или очекивања од обуке.

#### Активности

##### 2.1.1 Добродошлица и увод

Порука добродошлице, представљање, кратка информација о програму обуке.

Представите себе и покушајте да упознате друге.

##### 2.1.2 Основна правила

Сваки учесник треба да се придржава основних правила ове радионице.

- Нагласак ће бити на активном учешћу кроз међусобну подршку и сарадњу. Сви учесници морају активно учествовати у процесу и активностима радионице.
- Учесници треба да поштују свачији допринос и да с поштовањем охрабрују и подстичу друге да се укључе и учествују.
- Морају се саслушати сви учесници, а њихова мишљења, ставови и идеје се морају поштовати. Сви учесници морају узети у обзир и имати осјећај за различите контексте, перцепције и ситуације с којима се други сусрећу.
- Сви учесници треба да се укључе у размјену знања и идеја, а почетна размишљања и идеје морају се сматрати добрим идејама за подстицање дебата, дискусија и развоја.

## 2.2 УВОД У ОКВИР КЉУЧНИХ ВЈЕШТИНА

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- добити почетне информације о Оквиру кључних вјештина Бритиш каунсла;
- разумјети зашто су кључне вјештине важне, и зашто треба да подржите промјену образовних парадигми у школама;
- стећи боље разумијевање потребе да се развој вјештина критичког размишљања и рјешавања проблема угради у основно образовање.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- запамтите основне информације о кључним вјештинама;
- изнесете своје мишљење о значају развоја кључних вјештина у формалном образовању;
- подијелите своја размишљања о елементима критичког размишљања и рјешавања проблема који су већ укључени у курикулум у вашој школи.

### Активности

#### 2.2.1 Упаривање назива кључних вјештина са њиховим дефиницијама

Чланак *Core Skills for Learning, Work and Society* [Кључне вјештине за учење, рад и друштво] (Прилог 1) нуди свеобухватно објашњење кључних вјештина, те детаљно образлаже зашто су оне кључне за напредовање младих људи у глобализованом друштву.

Зашто су нам потребне кључне вјештине?

- Опремити нове генерације правим вјештинама;
- Пружити оно што послодавци желе;
- Побољшати квалитет подучавања и учења у учионици кроз развој и употребу кључних вјештина у учионицама;
- Надовезати се на трансверзалне вјештине УНЕСЦО-а;
- Одрживи циљ Декларације из Ичеона [Icheon];

Превладава мишљење да школски системи морају јасно да искажу сврху образовања и одгајају младе људе који ће посједовати кључне вјештине и компетенције релевантне за свијет у којем живе и у којем ће живјети (често се називају вјештинама за 21. вијек или вјештинама суштинског учења), што укључује:

**Начине рада:** комуникацију и сарадњу.

**Начине размишљања:** критичко размишљање, рјешавање проблема, креативност и иновација, учење како учити и метакогницију.

**Алате за рад:** информацијску писменост, писменост у смислу информатичких и комуникацијских технологија (ИКТ)

**Начине живота у свијету:** глобално грађанство, грађанску одговорност, укључујући културолошку свијест и компетенције те друштвену предузетност.

## 2.2.2 Основни принципи кључних вјештина и теорије критичког размишљања и рјешавања проблема

**Кључне вјештине** су основне вјештине које млади људи морају да имају да би били потпуно спремни за живот и рад у глобалној економији. Те се вјештине понекад називају **вјештинама суштинског учења или вјештинама за 21. вијек**. Оне уводе младе људе у нове начине рада, нове начине размишљања и нове начине живота у глобалном свијету.

Развој ових вјештина ће младим људима помоћи да израсту у креативне и критичне грађане, спремне да сами обликују будућност за себе и будуће генерације.

Читајући чланке на крају овог приручника можете додатно да истражите кључне вјештине и критичко размишљање:

Прилог 1 – Кључне вјештине за учење, рад и друштво

Прилог 2 – Критичко размишљање и рјешавање проблема

## 2.2.3 Моја школа и критичко размишљање и рјешавање проблема

Сада ћемо покушати да препознамо елементе критичког размишљања и рјешавања проблема који су већ садржани у школском курикулуму. Радићемо у групама. Сваки учесник треба да наведе један карактеристичан примјер школске стратегије, активности или иницијативе која садржи елементе критичког размишљања и рјешавања проблема. Спремите се да представите неке од својих налаза.

## 2.3 СУШТИНСКО И ПОВРШНО УЧЕЊЕ

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- схватити разлику између суштинског и површног учења;
- учесници ће спознати вриједност приступа учењу заснованих на размишљању вишег реда те размислити о овоме у односу на модел Блумове [Блум] таксономије.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- подијелите с другима сопствено поимање суштинског и површног учења;
- изнесете своје мишљење о значају развоја кључних вјештина у формалном образовању;
- подијелите своја размишљања о елементима критичког размишљања и рјешавања проблема који су већ укључени у курикулум у вашој школи.

### Активности

### 2.3.1 Суштинско учење

Размотрите сљедећа питања:

- Можете ли да објасните везу између критичког размишљања и рјешавања проблема и начина како учимо у школи?
- Шта подразумијевате под суштинским учењем?
- Које би могле да буду користи суштинског учења?
- Гдје сте га уочили у пракси?

### 2.3.2 Табела приступа учењу

Разврстајте изјаве о приступима учењу у табели испод на оне које сматрате пожељним (корисним за учење) и оне које су мање пожељне.

#### Табела приступа учењу

Сваку изјаву означите квачицом, крстићем или упитником, према сопственом мишљењу.

увијек корисно за учење

није увијек корисно за учење

нисам сигуран/сигурна.

За учење је увијек корисно када ученици...			
разумију концепте		доведе у везу учење и стварни свијет	
ослањају се на формуле		мотивише их интересовање	
памте без примјене		мотивише их страх од неуспјеха	
повезују идеје		одговарају хорски	
прихватају нове чињенице		некритички усвајају материју по реду	
памте чињенице		објашњавају резоновање	
добро разумију принципе		раде мимо лекције и курикулума	

На моменат обратите пажњу на изјаве као што су памте чињенице, ослањају се на формуле или усвајају материју по реду. Иако су ове особине корисне и могу да резултирају високим бројем бодова на тесту, оне не воде нужно ка учењу суштинске природе, тј. ка учењу које промовише разумијевање. Исто тако, ставови и приступи

суштинском учењу, сами по себи - без знања и чињеница на које се позивају - вјероватно неће омогућити ученицима да напредују преко одређеног нивоа.

Приступи учењу повезани с вјештинама промишљања вишег реда, као што је објашњавање резоновања, могу да доведу до суштинског учења када се комбинују с приступима учењу који су повезани с вјештинама промишљања нижег реда, као што је памћење, док сами приступи учењу повезани с вјештинама промишљања нижег реда вјероватно воде ка мање суштинском, односно површном учењу.

### 2.3.3 Блумова таксономија

Ово су вјештине промишљања како су дефинисане Блумовом таксономијом.



Суштинско учење је оно што нас одређује као цјеложивотне ученике. Води нас од знања и памћења до разумијевања и даље. Оно значи дубину и богатство у учењу, стварање чврстих веза између старог и новог знања.

Учење се удаљава од премисе морам да знам и стреми ка премиси морам да се развијам. Знање у том контексту постаје корисно и релевантно, а вјештине научене у учионици постају вјештине стила живота – вјештине за живљење и слагање са другима, које ученицима могу помоћи да иду кроз живот изван учионице.

Приступи учењу повезани с вјештинама промишљања вишег реда као што је објашњавање резоновања могу довести до **суштинског учења** кад се комбинују с приступима учењу који су повезани с вјештинама промишљања нижег реда, као што је памћење.

Сами приступи учењу повезани с вјештинама промишљања нижег реда вјероватно воде ка мање суштинском учењу, односно **површном учењу**.

Ставови и приступи суштинском учењу, сами по себи - без знања и чињеница на које се позивају - вјероватно неће омогућити ученицима да напредују преко одређеног нивоа.

Суштинско учење је оно што нас одређује као цјеложивотне ученике. Води нас од знања и памћења до разумијевања и даље. Оно значи дубину и богатство у учењу, стварање чврстих веза између старог и новог знања. Учење се удаљава од премисе морам да знам и стреми ка премиси морам да се развијам. Знање у том контексту постаје корисно и релевантно, а вјештине научене у учионици постају вјештине стила живота – вјештине за живљење и слагање са другима, које ученицима могу помоћи да иду кроз живот изван учионице.

Да би ученици почели користити приступе које омогућавају суштинско учење, мора им се омогућити да развију одређене кључне вјештине, нпр. шест кључних вјештина које су предмет нашег интересовања.

Не укључују све лекције или активности све нивое Блумове таксономије.

Одговором на два питања наставници могу брзо да провјере ниво активности:

- Шта ће ученици (не наставник) радити на овом часу и на којем нивоу (вишем или нижем)?
- Очекује ли се од ученика да дају конкретне, већ познате одговоре (нижи ниво) или се од њих тражи да креирају оригиналну мисао (виши ниво)?



## 3 КЉУЧНИ АСПЕКТИ КРИТИЧКОГ РАЗМИШЉАЊА И РЈЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА

### 3.1 КЉУЧНИ АСПЕКТИ КРИТИЧКОГ РАЗМИШЉАЊА И РЈЕШАВАЊА ПРОБЛЕМА И ОДГОВАРАЈУЋЕ НАСТАВНЕ ПРАКСЕ

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- добити додатне информације о критичком размишљању и рјешавању проблема;
- разумјети четири кључна аспекта критичког размишљања и рјешавања проблема;
- размислити о различитим наставним праксама које су посебно прикладне за развој различитих карактеристика критичког размишљања и рјешавања проблема.

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- уочите сличности и разлике између четири кључна аспекта критичког размишљања и рјешавања проблема;
- размислите о различитим наставним праксама које су прикладне за развој критичког размишљања и рјешавања проблема.

#### 3.1.1 Кључни аспекти критичког размишљања и рјешавања проблема

Савремена дефиниција Бритиш каунсла:

*Критичко размишљање је самостално (самоузмјерено) размишљање које доводи до нових и иновативних идеја и рјешава проблеме. Критички осврт на искуства и процесе учења и доношење ефективних одлука.*

Дефиниција рјешавања проблема Хенка Кенија[Нанка Канеу]:

*Кад год имате циљ који не можете остварити из било којег разлога, нпр. због недостатка ресурса, информација и сл. тад имате проблем. Све што радите како бисте остварили циљ представља рјешавање проблема.*

У наредних неколико сесија фокусираћемо се углавном на елементе четири кључне карактеристике критичког размишљања и рјешавања проблема, и то:

- рјешавање нерутинских проблема и питања;
- разматрање различитих перспектива питања;
- оцјењивање доказа за и против различитих ставова;
- разумијевање дубље структуре питања.



Да бисте развили ове карактеристике критичког размишљања и рјешавања проблема, имаћете прилику да користите и анализирате три наставне праксе:

- постављање питања како би се подстакло дубље размишљање и провјерило разумијевање;
- показни примјери критичког размишљања и рјешавања проблема;
- пружање систематских повратних информација и корекција.

**Разматрање различитих перспектива** – посматрајте проблем из више перспектива. Примјер: Који су економски и еколошки утицаји сјече прашума? Ово је важно да би се обезбиједило да је промишљање ефикасно и да се избјегну уобичајене замке као што је сагледавање само једне стране проблема.

**Процењивање доказа** – будите отворени за нове доказе, чак и ако не иду у прилог вашим ранијим ставовима. Примјер: Шта је доказ да наши ученици уче, односно не уче вјештине које су им потребне за успјех на тржишту рада? Ово је важно да би се обезбиједило да је промишљање ефикасно и да се избјегну уобичајене замке као што су игнорисање доказа или одбацивање нових доказа који не иду у прилог вашим ранијим ставовима.

**Рјешавање нерутинских проблема** – ријешите проблем за чије рјешење не постоји предвидив, добро увјежбан или изричито зацртан пут. Примјер: „У просторији је десет особа, и сви се рукују једни с другима. Колико је било руковања?“ За већину ученика који тек почињу учити алгебру, ово је нерутинско питање. Ова карактеристика критичког размишљања и рјешавања проблема је важна јер омогућава ученицима да вјежбају самоузмјерено и иновативно размишљање.

**Трагање за дубљим структурама** – покушајте да идете дубље од површинске структуре конкретног примјера како би разумјели принцип који се крије иза њега. Примјер: Претходни примјер је наизглед питање о особама које се рукују, али дубља структура се односи на алгебру. Ова карактеристика критичког размишљања и рјешавања проблема је важна јер омогућава ученицима да ефективно размишљају и разумију проблеме на дубљем нивоу, умјесто да се само фокусирају на површинске детаље конкретног примјера.

## 3.2 ПРОЦЈЕЊИВАЊЕ ДОКАЗА

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- пропитати своје емоције и увјерења у односу на чињеничне податке;
- размотрити значај доказа и доношења одлука заснованих на чврстим доказима.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- учествујете у разговору о значају процењивања доказа;
- попуните кратки упитник.

### Активности

## 3.2.1 – Како формирамо мишљење

### Чињенице о људском развоју

1. Како се мијењао тренд смртних случајева узрокованих природним непогодама у прошлом вијеку?

- а) Број се више него удвостручио
- б) Остао је исти
- ц) Број се готово уполовио

2. Колико су година, у просјеку, провеле школујући се жене којима је данас 30 година? (Мушкарци исте старости су школујући се провели око осам година.)

- а) Седам година
- б) Пет година
- ц) Три године

3. У протеклих 20 година, проценат људи који живе у екстремном сиромаштву

- а) готово се удвостручио
- б) остао је исти
- ц) готово се уполовио

(Тачни одговори су: 'с', 'а' и 'с'.)

Људи често бирају одговоре на основу својих емоција, а њихове генерализације су обично нетачне. На примјер, код питања о томе колико година 30-годишње жене најчешће проведу школујући се, наше емоције и предрасуде нас наводе да вјерујемо да је тачан одговор најмањи број година, тј. три године, јер се обично фокусирамо на екстремне случајеве. Међутим, ако узмемо у обзир све случајеве, слика се обично неутрализује и постаје позитивнија јер узимамо у обзир шири спектар земаља укључујући и оне с високим стопама образовања жена. Начин на који можемо исправити своју неупућеност (јер наша увјерења могу да буду погрешна) јесте да се упознамо с чињеницама, подацима и доказима.

Када разматрамо горе наведена питања, ако бисмо ималио податке који указују на то да се број смртних случајева проузрокованих природним непогодама у посљедњој декади смањило, или да се у цијелом свијету смањило број људи који живе у екстремном сиромаштву, онда на претходно постављена питања не бисмо давали одговоре засноване на емоцијама већ бисмо дали тачне одговоре.

Међутим, људи често игноришу доказе јер:

- су им убјеђења заснована на емоцијама;
- не желе да узму у обзир доказе који су супротни њиховим убјеђењима.

## 3.2.2 Значај доказа

Хајде да погледамо овај видео и размотримо заједнички нека питања:

- Јесу ли климатске промјене стварне?
- Зашто су докази важни?
- Како ми, као одгајатељи и наставници, можемо да наведемо своје ученике да спознају значај доказа и доношења одлука на основу чврстих доказа?



Видеоматеријал: Јесу ли климатске промјене стварне (трајање: 5:11)

<https://www.youtube.com/watch?v=gjVjr-qOpNk>

Овај видео показује да када се нешто не уклапа у наша убјеђења, иако за то постоје вјеродостојни докази, људи понекад одбијају да повјерују и почињу да преиспитују легитимност самих доказа. Због тога је за критичко размишљање важно да будете отворени за разматрање алтернативних ставова када за њих постоје докази, и да своја увјерења не градите само на основу емоција.

Која су ваша размишљања, мишљења, питања?

### 3.3 РАЗМАТРАЊЕ РАЗЛИЧИТИХ ПЕРСПЕКТИВА

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- урадити вјежбу засновану на разматрању проблема из различитих перспектива;
- стећи додатне информације о значају критичког размишљања и рјешавања проблема за успјех на тржишту рада.

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- активно учествујете у групном раду и доприносите резултату;
- прочитате информације о двије повезане глобалне кризе;
- подијелите своје мишљење о значају критичког размишљања и рјешавања проблема, и компетенцијама које су младим људима потребне да би били конкурентни на тржишту рада.

#### Активности

##### 3.3.1 – Двије повезане глобалне кризе

**Групни рад** – анализирање високе стопе незапослености младих и недостатак људи с кључним радним вјештинама.

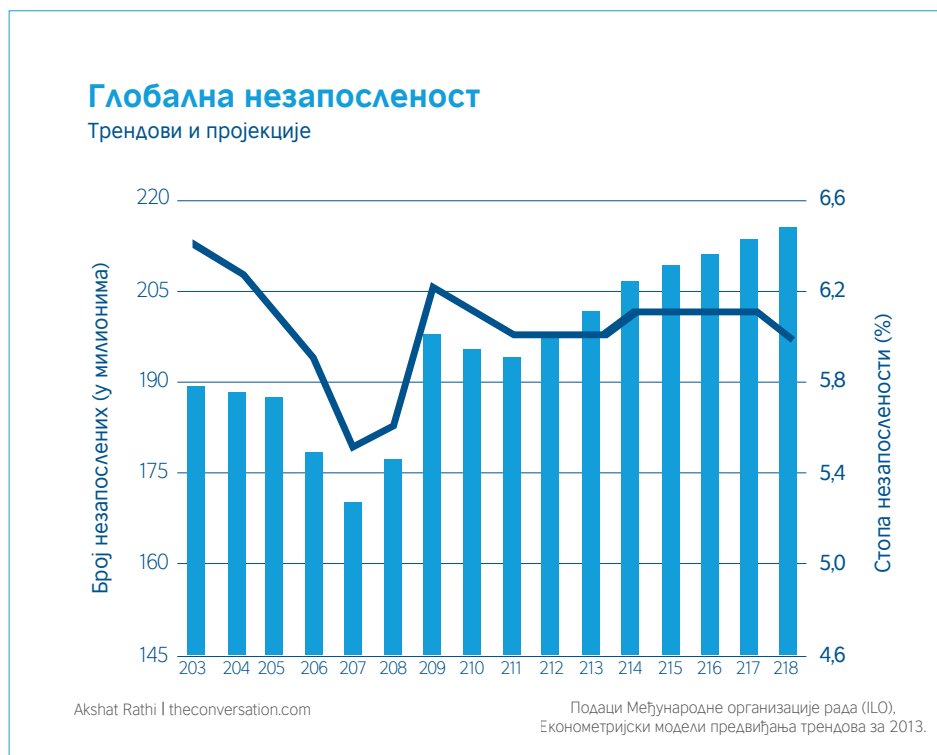


Уводни видео (првих 1.5 мин)

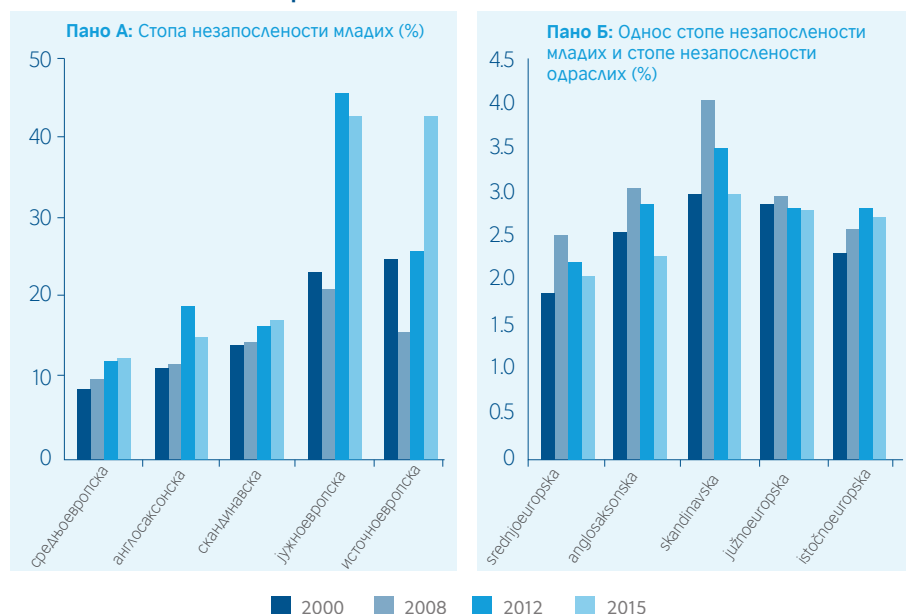
<https://vimeo.com/channels/wefyouth/101295775>

У наредној активности ћемо анализирати податке који приказују незапосленост и неусклађеност вјештина, те ћемо извући неке закључке.

Ваш задатак ће бити да препознате кључну поруку података представљених у графиконима, те да ту поруку преточите у привлачан новински наслов.



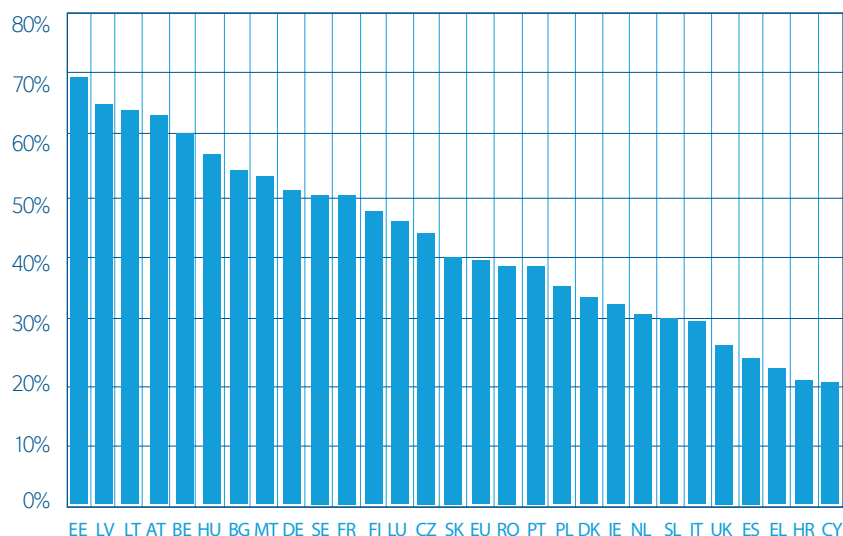
Слика 1: Стопа незапослености младих и однос стопе незапослености младих и стопе незапослености одраслих



**Напомена:** Земље су груписане према сличностима њихових система транзиције из образовног система на тржиште рада. Земље Средње Европе чине Аустрија, Данска, Француска, Њемачка, Холандија и Швајцарска. Англосаксонске земље чине Аустралија, Канада, Ирска, Нови Зеланд, Уједињено Краљевство и Сједињене америчке државе а скандинавске земље чине Финска, Норвешка и Шведска. Земље Јужне Европе чине Грчка, Италија, Португал и Шпанија а земље Источне Европе чине Чешка, Естонија, Мађарска, Пољска и Словачка.

Извор: сопствена компилација аутора заснована на подацима OECD-а. Онлајн на: <http://stats.oecd.org/>

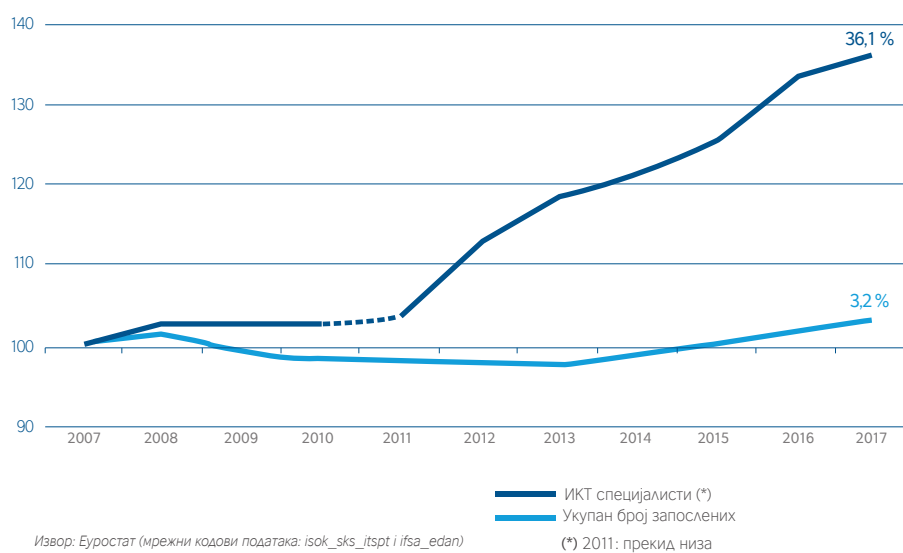
Слика 2: Потешкоће на које наилазе фирме из ЕУ у проналажењу особља с потребним вјештинама, 2013., ЕУ-28



Напомена: Удио предузећа која су потврдно одговорила на питање: " Да ли је ваше предузеће наишло на потешкоће у проналажењу особља с потребним вјештинама?"

Извор: Eurofound, ESC-2013 (Европско истраживање о предузећима за 2013.)

Индекс броја запослених ИКТ специјалиста и укупног броја запослених, ЕУ-28, 2007-2017. (2007=100)



Извор: Еуростат (мрежни кодови података: isok\_sks\_itspt i ifsa\_edan)

(\*) 2011: прекид низа

### 3.3.2 Који је значај критичког размишљања и рјешавања проблема?

Сада треба да прочитате текст о значају критичког размишљања и рјешавања проблема. (Прилог 4)

Размислите и покушајте да одговорите:

- Која врста знања, вјештина и ставова је младим људима најпотребнија?
- Који је значај критичког размишљања и рјешавања проблема?
- Како школски курикулум може да одговори на овај проблем?



### 3.3.3 Препознавање кључних аспеката критичког размишљања и рјешавања проблема

Питања за дискусију:

- Можете ли идентификовати кључне аспекте критичког размишљања и рјешавања проблема који су били садржани у активностима претходних сесија?
- Можете ли навести примјере?

## 3.4 ЕФЕКТИВНА ПИТАЊА

### Исходи учења

У овој краткој сесији ћете:

- спознати ефективно пропитивање као алат за развој критичког размишљања и рјешавања проблема у постојећем курикулуму и пракси.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- размислите и подијелите своја размишљања о препрекама за развој критичког размишљања и рјешавања проблема у учионици;
- анализирате технике пропитивања које је користио наставник.

### Активности

#### 3.4.1 Шта су препреке за развој критичког размишљања и рјешавања проблема у учионици

Размијените блиц идеје о сљедећем: Присјетите се времена када сте ви били ученик. Можете ли да препознате факторе који су спрјечавали развој критичког размишљања у школи?

- Курикулум који је чињеничан и не врједнује „меке“ људске вјештине;
- Страх у разреду због строгих наставника;
- Наставници који желе да се ученици повинују стандардном одговору;
- Наставници који су превише фокусирани на оцјене;
- Страх да ће вас вршњаци сматрати глупим или превише способним;
- Ученици немају слободу да гријеше и уче из грешака;
- Ученици немају контролу над оним што уче и како уче;
- Ученици се не посматрају као појединци него као разред;
- Неки наставници се не понашају демократски у учионици, па за ученике нема узора;
- Наставници постављају превише питања затвореног типа.

#### 3.4.2 Видео – Пропитивање у разреду

*Након што погледају видео, учесници анализирају ефикасност постављених питања и размјењују мишљења у групи. Будите спремни да усмјерите дискусију на карактеристике питања ако учесници почну дискутовати о лекцији или предмету.*



Видео

<https://www.youtube.com/watch?v=HXg5BVN0FkM&fbclid>

## 3.5 ПИТАЊА ОТВОРЕНОГ И ЗАТВОРЕНОГ ТИПА

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- разумјети разлику између питања отвореног и затвореног типа, те њихов утицај на размишљање вишег реда и суштинско учење.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- активно учествујете у креирању питања за опсервацију у разреду;
- анализирасте технике пропитивања које је користио наставник.

### Активности

#### 3.5.1 Контролна листа за опсервацију критичког размишљања и рјешавања проблема

У сљедећој активности ћемо припремати питања за контролну листу за опсервацију у разреду. Радећи у групама, припремите пет питања која сматрате важним за процјену критичког размишљања и рјешавања проблема током опсервације у разреду.

Сада покушајте да питања отвореног типа претворите у питања затвореног типа и обратно. Шта можете закључити?

#### Питања отвореног и затвореног типа

**Питања затвореног типа** су чињенична и фокусирају се на тачан одговор.

Могу се користити да се провјери јесу ли ученици запамтили основне чињенице или да се процијени претходно знање ученика, али не треба да се користе науштрб изазовнијих врста питања, пошто она не подстичу суштинско размишљање или учење. Обично се на њих може брзо одговорити а особа која поставља питања има контролу.

На примјер:

Питање: Који фактори повећавају стопу транспирације код биљака?

Одговор: Свјетлост, температура, вјетар, влага.

**Питања отвореног типа** ће имати више различитих одговора у зависности од дубине знања ученика.

Она од ученика траже више од памћења – прикладан одговор ће захтијевати размишљање вишег реда. За одговоре на ова питања је обично потребно више времена него за питања затвореног типа, а особа која одговара на питање има контролу над одговором. Већина наставника чешће поставља питања затвореног него отвореног типа.

На примјер:

Питање: Зашто биљке вену?

Одговор: Биљке вену да би задржале воду када је немају довољно или када је коријен оштећен. Вену такође ако се залију морском водом због осмозе.



## 3.6 ПРОПИТИВАЊЕ ЗА СУШТИНСКО УЧЕЊЕ

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- увидјети значај пропитивања заснованог на зацртаном циљу и пажљиве израде питања;
- уочити разлику између кориштења Блумове таксономије и праксе дефинисања питања за размишљање вишег реда;
- критички промишљати о ефективном пропитивању као подстицају за суштинско размишљање и учење и критичко размишљање;
- ревидирати и прилагодити своје технике опсервације ради процјене критичког размишљања и рјешавања проблема – како пропитивање обликује процес подучавања/учења.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- размислите о циљевима детаљног разговора с наставником, након опсервације;
- припремите питања о различитим нивоима Блумове таксономије за састанак с наставником.

### Активности

#### 3.6.1 Пропитивање за суштинско учење

Групе треба да покушају да смисле одговарајућа питања за сваки ниво Блумове таксономије на тему „Критичко размишљање и рјешавање проблема у учионици“.

**Први задатак: сложити се око циља.** Ако наставник циљ постави превише ниско, доћи ће по површног учења и промишљања нижег реда.

Хајде да се договоримо око нашег циља. Шта желимо да установимо кроз разговор с наставником? Шта желимо да наставник добије из нашег разговора?

Важно: Циљ? Припремљена питања.

Циљ: Одредити ниво наставникове стручности у примјени наставних стратегија које омогућавају критичко размишљање и рјешавање проблема у учионици.

**Други задатак: Припремити питања** за састанак с наставником/ицом након опсервације часа.

Ако претпоставимо да наставник треба да прилагоди своје наставне технике и стратегије на начин да подржи развој критичког размишљања и рјешавања проблема, како ми, као директори/ке школе, можемо да пружимо подршку? Која питања директор/ка школе може да постави наставнику како би био/била увјерен/а да ће наставник/ица напредовати у подучавању критичког размишљања и рјешавања проблема?

СУШТИНСКО УЧЕЊЕ	СТВАРАТИ	Како би развио/ла? Шта можеш иновирати? Шта можеш осмислити? Како то можеш прилагодити?		ПРОМИШЉАЊЕ ВИШЕГ РЕДА
	ПРОСУЂИВАТИ	Какав је ефекат? Шта је резултат? Шта ако..? Шта би се догодило ...*		
	АНАЛИЗИРАТИ	Зашто се користи? Зашто то функционира? Шта је узрок? Шта је разлог? На који закључак наводи?		
ПОВРШНО УЧЕЊЕ	ПРИМИЈЕНИТИ	Како се користи? Како функционира? Како може да се примени?		ПРОМИШЉАЊЕ НИЖЕГ РЕДА
	РАЗУМЈЕТИ	Зашто? Како? Објасни својим ријечима?		
	ДОСЈЕТИТИ СЕ	Гдје? Када? Ко? Шта?		

### Пропитивање за суштинско учење

#### У најефикаснијим праксама, наставници:

постављају различита питања ослањајући се на контекст ученика, од питања затвореног типа која изискују присјећање до питања отвореног типа која изискују промишљање вишег реда, уз повратне информације уметнуте кроз објашњења, парафразирање и преиспитивање.

#### У мање ефикасним праксама, наставници:

ријетко парафразирају, објашњавају или преиспитују ученичке одговоре осим што их кратко похвале и позову цијели разред да му аплаудира; Хардман и остали (2012) наводе да иако су ученици ангажовани, њихово разумијевање се не провјерава – и због тога „нема учења“ у овим ритуалним сесијама питања и одговора. (*Вестбрук извјештај о васпитно-образовном раду, наставним праксама и едукацији наставника у земљама у развоју [The Westbrook report on Pedagogy, Curriculum, Teaching Practices and Teacher Education in Developing Countries]*).

## Површна и суштинска питања

**Површна питања** захтијевају једну или више идеја. На њих се може одговорити једноставним одговором који захтијева мало обраде или дубинског размишљања, али добар одговор обично захтијева одређени ниво разумијевања.

Напримјер:

Питање: Објасните како вјетар утиче на стопу транспирације.

Одговор: Вјетар повећава стопу транспирације тако што отпухује влажни ваздух око листа, па лист може губити више воде.

**Дубинска питања** захтијевају однос између идеја и проширених идеја.

Задовољавајући одговор на дубинска питања захтијева промишљање вишег реда. Ова врста питања је добра за развијање критичког размишљања код ученика, мада треба водити рачуна да се не изађе сувише далеко изван ученичког оквира, што може да буде демотивишуће. Због комплексне природе питања и одговора, неким ће ученицима можда требати дати неки траг да их усмјери на прави пут, ако се муче.

Напримјер:

Питање: Зашто се одјећа на штрику брже суши ако је дан топао и вјетровит?

Одговор: Када је дан топао и вјетровит, стопа испаравања воде с одјеће ће бити висока. То је зато што вјетар отпухује влажни ваздух око одјеће, омогућавајући тако већи степен испаравања воде. Испаравање је брже ако је вани вруће ...

Постављање питања који почињу са „Шта ако...?“ и „Зашто...?“ могу помоћи да проникнете дубље у начин размишљања ученика.

## 3.7 КОНСТРУКТИВНЕ ПОВРАТНЕ ИНФОРМАЦИЈЕ И ИСПРАВКЕ

Ако желимо да наши ученици постану бољи у критичком размишљању и рјешавању проблема, једна од најважнијих наставних стратегија је пружање ефективних повратних информација.

Ученици најчешће добивају повратне информације кроз формалну процјену гдје им се каже јесу ли њихови одговори тачни или нетачни. Међутим, повратна информација је много дјелотворнија ако нуди нешто више од пуке информације о тачности одговора.

Пружање детаљних и конструктивних повратних информација понекад захтијева промјену културе. Увијек се ставите у позицију ученика и на њихов ниво компетенција, па размислите о томе шта би могло да их мотивише и наведе да мисле о томе како да побољшају своје вјештине и знање.

Такође, тешко је прихватити повратне информације, а да при томе не заузме дефанзиван став и не понудите своје аргументе. На повратне информације треба гледати као на пријатељски савјет усмјерен ка побољшању учења. Ученик га може прихватити или не. Ученици су сами одговорни за своје учење.

## Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- увидјети значај добре повратне информације у учионици за побољшање учења и подршку критичком размишљању и рјешавању проблема;
- утврдити кораке у процесу давања конструктивне повратне информације.

## Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- вјежбате давање ефикасних и конструктивних повратних информација.

## Активности

### 3.7.1 Школа која прихвата пропитивање – давање конструктивних повратних информација и исправки

Представљање основних елемената конструктивне повратне информације

### 3.7.2 Давање конструктивних повратних информација о вјештинама фацилитатора/ки

Покушајте, сви појединачно, да напишете кратку повратну информацију о томе колико су добре вјештине модерирања фацилитатора/ке.

#### Давање конструктивних повратних информација

Важно је увијек повезати повратне информације с циљевима учења.

Четири корака до конструктивне повратне информације:

1. Почните тако што ћете позвати ученика да каже шта мисли о властитом раду (самокритика).
2. Позитивно реагујте на оно што је добро урађено.
3. Исправите заблуде уочене у раду и дајте корисне сугестије како да се побољша рад.
4. Завршите у позитивном тону, охрабрујући и мотивишући ученика да настави.

Не заборавите, увијек треба поштовати индивидуалност и вриједност сваког ученика.

Конструктивна повратна информација:

- мотивише ученика/цу да настави учити;
- обавјештава га/је о ономе што је добро и што није добро;
- говори му/јој како да то поправи;
- повећава ниво очекивања.

Такође, водите рачуна о сљедећем:

- Будите благовремени. Повратна информација је најдјелотворнија када се даје што је прије могуће.
- Када дајете повратне информације, водите рачуна о свом говору тијела, ставу, тону.
- Будите директни, отворени и искрени.
- Користите једноставан језик и терминологију коју ученици могу разумјети.

Не заборавите, повратна информација је конструктивна и дјелотворна онда када ученик из ње може нешто да научи и када мотивише ученика да настави учити.

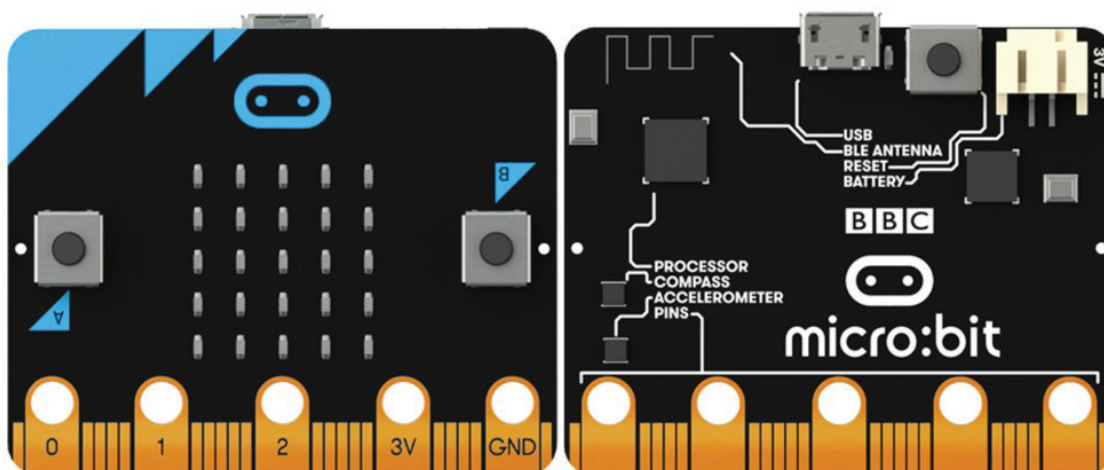
## 4 МИКРОБИТ И КОДИНГ [ENG. CODING] КЛУБОВИ

### 4.1 УВОД У МИКРОБИТ

ББЦ Микробит [eng. BBC Micro:bit] је ручни микрорачунар који се може програмирати и користити за све врсте интелигентних и забавних креација, од робота до музичких инструмената – могућности су бесконачне<sup>1</sup>.

ББЦ Микробит инспирише дјецу да науче основне вјештине кодирања и програмирања како би се припремили за модерни свијет који се убрзано мијења. Микробит може да се кодира, прилагоди и контролише на начин да омогући извршење различитих задатака и спроведе идеје у дјело.

Све што дијете треба да уради да би програмирало свој Микробит уређај је да га повеже са својим рачунаром и да користи блокове или додаје једноставне редове кода како би креирало уређај који може користити онако како жели.



Микробит уређај има екран који се састоји од 25 ЛЕД [eng. LED] диода, два тастера који се могу програмирати и пет конектора за улаз и излаз. Опремљен је такођер мјерачем брзине, магнетометром, компасом, Блутут-ом [eng. Bluetooth] и УСБ-ом [eng. USB]. Преко својих сензора такође може да мјери свјетлост и температуру.

Уз сваки Микробит уређај долази УСБ, кабл и носач за батерије.

Микробит уређај се користи у школама широм свијета.

<sup>1</sup> <https://мицробит.орг>

## Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- добити уводне информације о образовној иницијативи Микробит те се упознати с Микробит уређајем и његовом основним карактеристикама;
- спознати како Микробит може да се користи за побољшање вјештина рјешавања проблема;
- добити основне примјере кодирања уз помоћ Микробит уређаја.

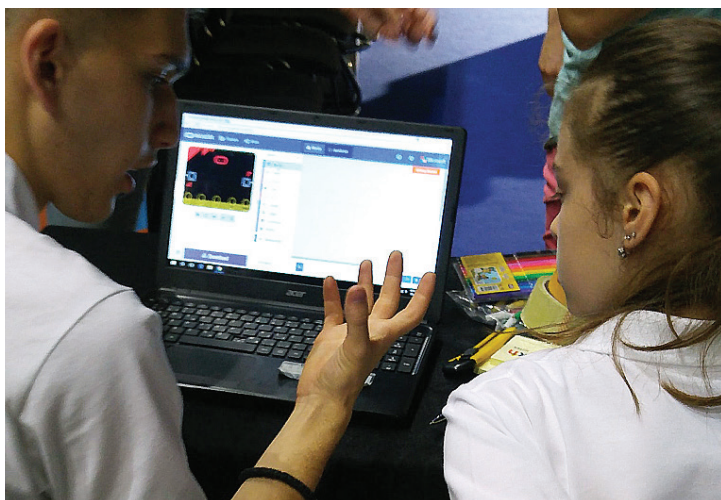
## Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- схватите да се кодирање заснива на критичком размишљању и рјешавању проблема;
- се окушате у кодирању уз помоћ Микробит уређаја и мејк-код [eng. makecode] блокова.

## Активности

### 4.1.1 Увод у образовну иницијативу Микробит и Микробит уређај



Кратки видео који приказује такмичење ученика у кодирању током сајма „Нове технологије у образовању 2018“ одржаног у Београду.

### 4.1.2 Кодирање помоћу Микробит уређаја

У следећој активности открићемо могућности и карактеристике кодирања кроз једноставне Микробит пројекте користећи Микрософтов програм [eng. makecode block editor].



Примјере пројеката кодирања помоћу Микробит уређаја и мејккоде програма можете наћи на страници (<https://makecode.microbit.org/>)

Препоручене вјежбе за почетнике: помицање текста, мјерење свјетла, температуре...

Извор за примјере и лекције: <https://makecode.microbit.org/lessons>

## 4.2 ШКОЛСКИ КОДИНГ КЛУБОВИ

### 4.2.1 Како увести Микробит и кодирање у школе

Размотрите нека од питања која су значајна за успјешно формирање школских кодинг клубова:

- Шта је главна сврха школског кодинг клуба?
- Како ове клубове интегрисати у постојећи школски курикулум?
- Како кодинг клуб може да подржи предметну наставу и обратно?
- Како кодинг клубови могу да подстакну сарадњу с локалном заједницом, информатичким компанијама, родитељима...?
- Како би кодинг клуб требало да функционише?

### 4.2.2 Концепт школског кодинг клуба

#### Кодинг клуб у вашој школи

Осим што ће наставници бити обучени да кодирају помоћу Микробит уређаја, свакој школи ће се донирати Микробит уређаји за коришћење током цијелог процеса учења, а у циљу развијања кључних вјештина код ученика.

Оснивање кодинг клубова у школама кључни је елемент овог пројекта, чији циљ је промовисање вјештине кодирања као кључне вјештине за 21. вијек. Кодинг клубови би требало да буду мјесто на којем ће се ученици и наставници састајати како би

размијенили идеје и унаприједили наставне праксе креативним техникама кодирања, али и платформа на којој ученици могу да размјењују идеје и искуства са својим вршњацима из других школа. То је такође савршена прилика да се локалне заједнице, родитељи и информатичке компаније укључе и подрже образовни процес давањем свог доприноса и помагањем развоја кодинг клубова.

Директори школа имају важну улогу у промовисању коришћења Микробит уређаја у настави из свих предмета и формирању кодинг клубова. Кодинг клуб ће ученицима омогућити да се састају, откривају шта се све кодирањем може креирати, да размјењују идеје једни с другима и с другим школама, а оно што је још важније, наставницима ће омогућити да кроз креативно кодирање унапрјеђују своје наставне праксе.

Кодинг клубови би требало да окупљају ученике узраста од 10 до 14 година, који би се састајали најмање једанпут седмично у одређеном школском простору (учионици), гдје ће ученици да развијају заједничке пројекте уз помоћ Микробит уређаја. Ове активности би такође требало да подразумевају интеракцију с другим школама, из регије и свијета.

Представите видеоматеријале с домаћим примјерима активности у школским кодинг клубовима.

### 4.2.3 Како кодинг клубови могу да буду од користи за ученике и школу?

Дискусија:

- Могу ли кодинг клубови заиста да функционишу у нашим школама?
- Како можемо да осигурамо одрживост кодинг клубова?





## 5 ЗАШТИТА ДЈЕТЕТА

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- се упознати с политиком Бритиш каунсла о заштити дјеце;
- разумјети основне принципе заштите дјетета;
- добити идеје о томе како мјере заштите дјетета уградити у школски курикулум и законе.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- разумијете значај уградње мјера заштите дјетета у вашој школи;
- промислите о постојећим процедурама за заштиту дјетета у вашој школи.

### Активности

## 5.1 ЗАШТИТА ДЈЕТЕТА

Презентација студија случајева.

### Изјава о глобалној политици Бритиш каунсла (2018)

#### Заштита дјетета

Бритиш каунсл је међународна организација из Велике Британије за сарадњу у области културе и образовања.

Сматрамо да заштита дјетета захтијева одговорност свих и да је свако дијете важно. Схваћамо да су брига, заштита и добробит дјеце најважнији и да сва дјеца имају право да буду заштићена од свега што може да им нашкоди. Схваћамо, такође, да је наша основна обавеза да водимо рачуна о свој дјечи тамо гдје наши програми и дјеловање омогућавају контакт с дјецом или могу да утичу на дјецу. То подразумијева обавезу да заштитимо дјецу од штетних утицаја или ризика од штетних утицаја услијед:

- непримјереног понашања наших запослених или партнера;
- лошег поступања;
- лошег планирања или извршавања наших програма и операција.

То намјеравамо остварити примјеном британских закона о заштити дјетета и поштивањем релевантних закона у земљама у којима дјелујемо, те поштивањем члана 19. Конвенције о правима дјетета Уједињених нација (UNCRC) из 1989. године.

Према дефиницији Бритиш каунсла, дијете је особа која још није напунила 18 година (UNCRC 1989.), без обзира на доб пунољетства у држави у којој дијете борави или у земљи поријекла дјетета.

Бритиш каунсл се обавезује да ће:

- уважавати, поштовати и саслушати дјецу;
- обезбиједити да се у процесу запошљавања проводе све потребне провјере запослених;
- успоставити снажне системе за заштиту дјеце и процедуре за запослене;
- обучити своје запослене и обезбиједити заједничко разумијевање питања заштите дјетета у процесима планирања и дјеловања;
- размјењивати информације о заштити дјетета и добрим праксама с дјецом и родитељима/хранитељима;
- размјењивати информације о свим проблемима с релевантним агенцијама и на одговарајући начин укључити дјецу и родитеље;
- осигурати ефикасно управљање за запослене кроз јасне процесе, надзор и подршку.

Обезбиједићемо адекватне и одговарајуће ресурсе за реализацију ове политике и побринућемо се да иста буде јасно саопштена и схваћена.

Бритиш каунсл ће ову изјаву о глобалној политици преиспитивати на годишњој основи како би иста одражавала законске и регулаторне промјене и обезбиједила добру праксу.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.britishcouncil.org/organisation/transparency/policies/child-protection>

## 6 ЗНАЧАЈ РУКОВОЂЕЊА (ENGL. LEADERSHIP)

Докази јасно указују на то да квалитет руковођења може да има значајан утицај на резултате ученика. Иако утицај директора, као руководиоца, може да буде директан, директори на побољшање квалитета наставе и учења углавном утичу индиректно. Главна сврха школе – подучавање и учење – мора да буде у средишту стратешког и оперативног размишљања директора. Тиме се обезбјеђује да је школа увијек фокусирана на праве приоритете. Без обзира на контекст, директори не би требало да подцјењују своју моћ да као узор креирају одговарајућу атмосферу, постављају очекивања и одређују фокус за наставу и учење.

### 6.1 РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ КРИТИЧКИМ РАЗМИШЉАЊЕМ И РЈЕШАВАЊЕМ ПРОБЛЕМА УНУТАР ШКОЛЕ

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- схватити различите улоге које руковођење и управљање имају у развоју критичког размишљања и рјешавања проблема у вашој школи;
- разумјети улогу директора школа у развоју критичког размишљања и рјешавања проблема;
- препознати различите моделе за преиспитивање критичког размишљања и рјешавања проблема у школама.

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- учестујете у дискусији, подијелити с другима своје мишљење о утицају који руководиоци имају на побољшање квалитета подучавања и учења;
- активно слушате и критички промишљате о различитим мишљењима у групи.

#### Активности

##### 6.1.1 Зашто у школе уводимо критичко размишљање и рјешавање проблема?

Зашто у школе треба да уведемо критичко размишљање и рјешавање проблема?

- Критичко размишљање и рјешавање проблема су вјештине које треба развијати код дјецe.
- Ове су вјештине превише важне и стога се морају ваљано подучавати.
- Стратегије критичког размишљања и рјешавања проблема побољшавају подучавање и учење.
- Добро подучавање вјештинама критичког размишљања и рјешавања проблема у учионици води ка активнијем учењу.
- Добро активно учење води ка већем степену самосталног учења ученика.

Не заборавите, главни задатак школе је квалитет учења/подучавања.

## 6.1.2 Дефинисање руковођења и управљања

*Ученичко постигнуће у школи готово никад не надмашује квалитет њеног руководства и управе.*

Ф. Вилен [F. Wheelan], 2009

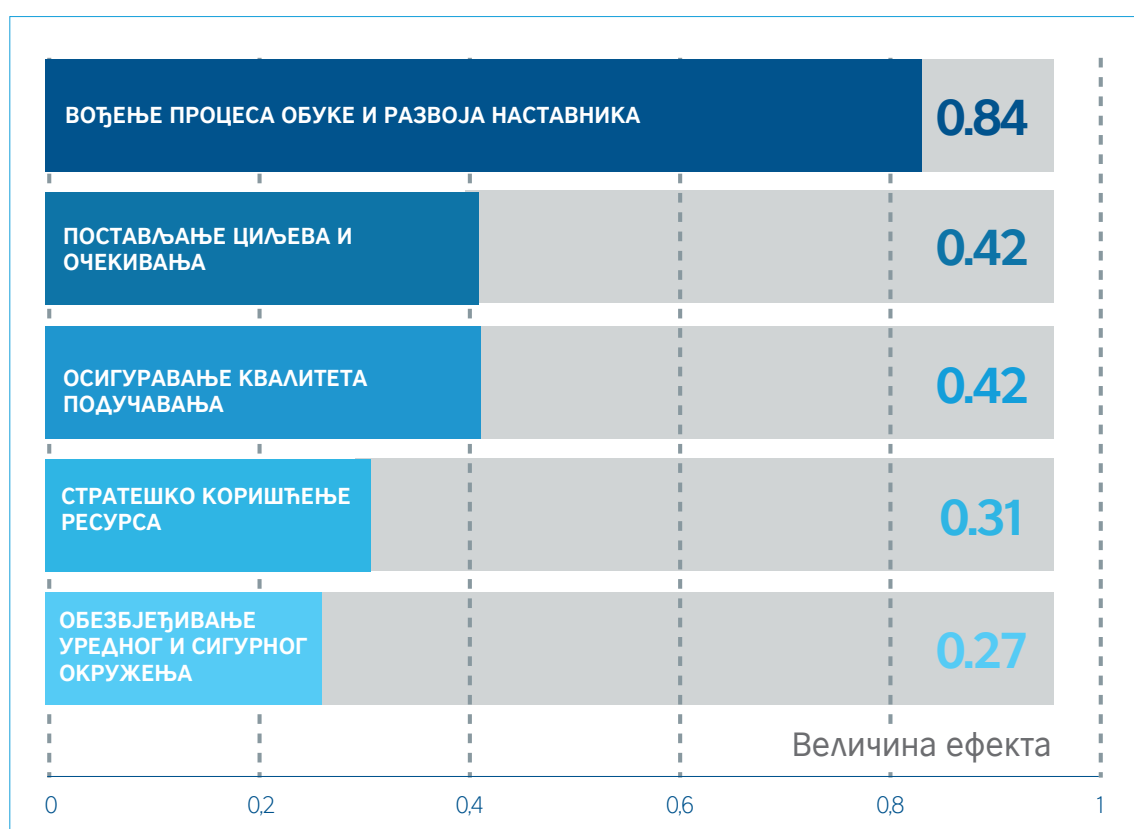
*Поред наставе у учионици, руководство школе је друга најважнија ствар која утиче на учење ученика.*

К. Leithwood [К. Лајтвуд] и остали, 2008

*Успјешни директори школа побољшавају наставу, учење и успјех ученика...*

С. Day [С. Деј], и остали, 2010

Утицај начина руковођења у поређењу с другим задацима директора школа приказан је на следећем дијаграму:



В Робинсон 2011

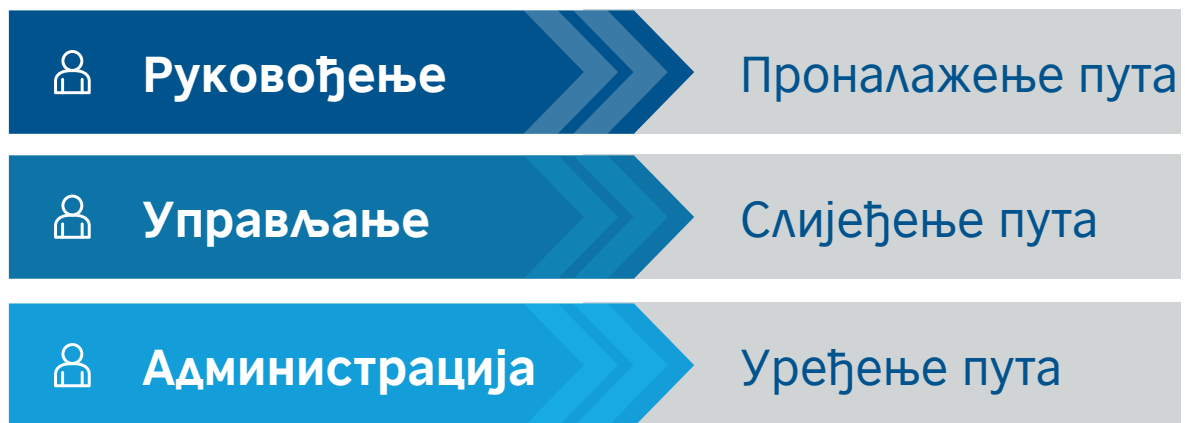
*Вођа је онај који познаје пут, иде тим путем и показује пут.*

Џон Максвел [John C. Maxwell]

*Лош вођа може да уништи добар колектив, натјера најбоље запослене да побјегну, и демотивише оне који остану.*

jmlalonde.com

### 6.1.3 Руковођење наспрам управљања



Можете ли да наведете један примјер руководне активности која подржава увођење критичког размишљања и рјешавања проблема?

<b>Руковођење</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Пише документ за дискусију о увођењу критичког размишљања и рјешавања проблема;</li><li>• Предсједава састанком са заинтересованим странама на којем се разговара о образложењу за критичко размишљање и рјешавање проблема.</li></ul>
<b>Управљање</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Утврђује кључне заинтересоване стране које треба позвати на састанак о увођењу критичког размишљања и рјешавања проблема.</li></ul>
<b>Администрација</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Шаље позивнице, организује просторије за састанак.</li></ul>

#### Разлике између руковођења и управљања

Шта нам кажу истраживања?

Руковођење и управљање су два различита али комплементарна система дјеловања у организацији.

*Руковођење значи хватање у коштац с промјенама, док управљање значи хватање у коштац с комплексношћу.*

J. Котер [J. Kotter] (1990a, 1990b) Harvard Business School

*Управљање значи радити ствари исправно, руковођење значи радити исправне ствари.*

П. Дрекер [P. Druker], (2006)

*Ефективно руковођење је стављање најважнијих ствари на прво мјесто. Ефективно управљање је дисциплина при имплементацији.*

С. Коуви [S. Covey] (2004)

*Управљање значи остваривање визије и смјера који је одредио вођа, координисање организације и запошљавање особља, те рјешавање свакодневних проблема.*

Р. Хаус [R. House] (1997)

Руковођење може директно да утиче на праксу у учионици и на часу:

- кроз стратешко размишљање и доношење одлука;
- стварањем културе високих очекивања и позитивног менталитета;
- начином на који се особље и ресурси обезбјеђују и распоређују;
- обезбјеђивањем сигурног окружења и подршке за ученике;
- одређивањем приоритета за дјеловање и побољшања;
- начином организације школе – курикулум, распоред часова, особље итд.;
- кроз израду школских политика.

Међутим, оно може и индиректно да утиче на праксу у учионици и на часу:

- руковођење властитим примјером – демонстрирајући да су подучавање и учење приоритет;
- радећи са запосленима на планирању, евалуацији и праћењу курикулума;
- подстицањем и учешћем у дискусијама о учењу и развоју ученика и наставника;
- посјеђивањем часова и исказивањем интереса за учење ученика;
- охрабривањем колега да разговарају о настави и учењу;
- тако што су упућени у напредак појединачних ученика;
- фокусирањем на подучавање и учење на састанцима колегија;
- охрабривањем наставника да скупа припремају часове;
- охрабривањем наставника да испробају нове приступе и процјењују њихов учинак;
- праћењем наставе и пружањем тачних, конструктивних повратних информација наставницима;
- разговором с ученицима о томе шта им помаже да уче;
- коришћењем података из процјене за праћење напретка и идентификацију приоритета за побољшања;
- утврђивањем гдје наставници могу да подрже једни друге и уче једни од других.

Руководиоци такође могу да створе атмосферу за учење тако што ће:

- почињати часове на вријеме и успоставити рутине које ученике наводе да брзо почну радити;
- имати стимулативне почетке и структурисане завршетке часова;
- примјерено похвалити – у сврху учвршћивања амбиције;
- користити језик успјешности, препознати и напор и постигнуће;
- информисати ученике о сврси учења и учинити учење релевантним за стварни свијет;
- вјеровати да сви ученици могу да напредују и буду успјешни у учењу;
- одржавати позитивне односе између ученика и наставника и између ученика и ученика, засноване на међусобном поштивању.

Директори школа могу да утичу на подучавање и учење на низ начина, а у којој ће мјери директори школа користити ове стратегије зависиће од контекста.

- Размислите о томе постоје ли прилике у вашој школи гдје би се могао извршити утицај и контрола над процесом подучавања и учења.
- Која су то ограничења, ако их уопште има, која могу да буду фактор у смислу утицаја на подучавање и учење у вашој школи?
- Размислите о томе како се ефекти тих ограничења могу свести на минимум.
- Интензивирањем којих активности ћете повећати свој утицај на подучавање и учење?

Будите спремни да своја размишљања подијелите с групом.

## 7 ДЕФИНИСАЊЕ ВИЗИЈЕ И ИНФОРМИСАЊЕ О ВИЗИЈИ

### 7.1 ШКОЛСКА ВИЗИЈА ЗА КРИТИЧКО РАЗМИШЉАЊЕ И РЈЕШАВАЊЕ ПРОБЛЕМА

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- промислити о нужности окретања цијеле школе ка критичком размишљању и рјешавању проблема и о улози директора школе у том процесу;
- постати свјесни значаја креирања снажних изјава о визији и мисији за рад на критичком размишљању и рјешавању проблема;
- преиспитати изјаве о визији и мисији ваших школа;
- размислити о стратегији за укључивање заинтересованих страна у креирање визије и мисије (везано с тимским радом).

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- подијелите своја мишљења о улози директора школе у овом процесу и анализирајте мишљења других учесника;
- израдите нацрт изјаве о визији и мисији унутар групе;
- учествујете у дискусији о заинтересованим странама.

#### Активности

##### 7.1.1 Покретање промјене ка критичком размишљању и рјешавању проблема

#### Кораци у процесу промјена у начину управљања

Прије него што се крене са значајним промјенама у школи, потребно је дефинисати кључне кораке у процесу управљања промјеном.

Морате да знате **три основна корака у процесу управљања промјеном:**

1. Утврђивање потребе (Шта желимо?)
2. **Усаглашавање и припремање тима на промјену** (Ко ће предводити и проводити промјене?)
3. **Провођење** (Како ћемо провести промјену?)

##### 7.1.2 Визија и мисија – значај и дефиниције

Обратите пажњу на разлику између изјава о визији и изјава о мисији.

**Изјава о мисији** описује шта школа тренутно ради.

**Изјава о визији** описује шта школа жели да буде у будућности.

Визија је дугорочно виђење, које понекад описује и свијет у којем би школа жељела да ради.

Будући да школе свакодневно морају да доносе стотине одлука како би опстале у образовном и глобалном окружењу које се стално мијења, визија им помаже да тај процес одлучивања поједноставе.

### 7.1.3 Креирање визије и мисије за критичко размишљање и рјешавање проблема

Препознајте и повежите организације/институције с њиховим изјавама о визији. (Прилог 5)

*Свијет у којем свако може да живи здрав, продуктиван живот* – Свјетска здравствена организација

*Вјерујемо да је свако дијете важно и да учење треба да будезабавно, сврсисходно и изазовно* - Основна школа Епли Вуд [Apley Wood ]

*Подстакнути, охрабрити, олакшати и стално промовисати све облике хуманитарних активности националних друштава, с циљем спречавања и ублажавања људске патње, доприносећи тиме одржавању и промовисању људског достојанства и мира у свијету.* – Међународна федерација друштава Црвеног крста/крижа и Црвеног полумјесеца

*Створити вође који ће једног дана довести до промјене у свијету* - Универзитет Харвард

*Свијет у којем је сваком појединцу омогућен слободан приступ цјелокупном људском знању* – Википедија [Wikipedia], бесплатна енциклопедија.

*Свијет у којем се остварују права сваког дјетета* - УНИЦЕФ

*Креирати окружење у којем се води брига о сваком појединцу у духовном, моралном, интелектуалном, физичком, друштвеном и емотивном смислу* – Школа Спелдинг [Spalding]

Радећи у групама, израдите нацрте изјава о школској визији и мисији за критичко размишљање и рјешавање проблема, те их покажите на великом папиру.

### 7.1.4 Идентификација заинтересованих страна

Пленарно – Ко ће стати иза визије ваше школе за критичко размишљање и рјешавање проблема? Ко су заинтересоване стране?

Размислите накратко и подијелите своје мишљење с групом.

- Које заинтересоване стране треба да ангажујете везано за ваше изјаве о мисији и визији?
- Ако анализирате изјаве о визији које сте управо написали, мислите ли да ће их друге стране пригрлити?
- Како на најефикаснији начин можемо да започнемо процес промјене?



## 8 ИЗГРАДЊА ТИМОВА

### 8.1 ТИМСКИ РАД У ШКОЛИ

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- промислити о значају ефикасног тимског рада;
- разлучити појмове групе људи и тима људи који скупа раде;
- препознати основне карактеристике тима.

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- подијелите своје мишљење о разликама између тимова и група;
- препознате своју улогу и стил руковођења код предвођења и управљања тимовима.

#### Активности

#### 8.1.1 Значај тимског рада у школи

*“Руковођење школом се често сматра шефовањем. Овај став ограничава руковођење на једну особу и имплицира руковођење појединца. Дугогодишње вјеровање у моћ појединца се доводи у питање. Данас се више него икад прије говори о подијељеној одговорности за руковођење, руководним тимовима и делегираном руковођењу”. Џеф Саутворт [Geoff Southworth]*

#### 8.1.2 Групе и тимови

Која је разлика између групе људи и тима људи који раде скупа?



Видео (3:10)  
<https://www.youtube.com/watch?v=uG-FLOi400U>

#### Разлике између група и тимова

Тим се састоји од групе људи које повезују заједнички циљ и сврха. Тимови су посебно погодни за обављање задатака који су јако комплексни и који се састоје од много независних подзадатака. У овом дијелу сесије фокусираћемо се на значај градње тима у односу на уградњу кључних вјештина у курикулум.

Тимове карактеризују:

- дефинисани задаци;
- инклузивни процеси;
- дубока посвећеност;
- колективна експертиза.

Ефикасни тимови у школама су важни јер омогућавају директорима да искористе различите способности чланова колектива – тим је тако јачи од групе појединаца.

Чланови тима могу заједнички да дискутирају о идејама, рјешавају проблеме и договарају рјешења. Како се чланови тима међусобно подржавају и уче једни од других, тако и као појединци бивају снажнији и оснажују капацитет цијеле школе и побољшавају њезине резултате. Када је тим изузетно ефикасан, то може снажно да утиче на напредак школе.

*“Основни предуслов за креирање повољног амбијента за промјене у образовном систему је развој јаких односа сарадње између директора и наставника, као и међусобних односа наставника“ (Харгривз [Hargreaves], 1997).*

### 8.1.3 Шта тим чини ефикасним?

Када формирамо ефикасне тимове, треба да:

- разумијемо властито понашање, стил руковођења и префериране улоге у тиму;
- познајемо различите стилове и улоге које постоје у другим члановима тима – и цијенимо њихову ваљаност;
- састављамо тимове руководећи се комплементарним стиловима и преферираним улогама у тиму како би постигли успјех;
- у тим именујемо особе које ће допринијети различитим стиловима и/или попунити празнине;
- појединцима додијелимо одговарајуће улоге, ослањајући се на њихове способности, карактеристике и склоности;
- прилагођавамо састав тима природи задатка;
- дијелимо функционално вођење тима у складу са задатком.

## 8.2 ФАЗА ИЗГРАДЊЕ ТИМА

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- разумјети концепт изградње тима;
- препознати основне карактеристике фаза изградње тима;
- утврдити тренутну фазу у којој се налази ваш школски тим.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- подијелите своје разумијевање фаза изградње тима с другим учесницима;
- анализирајте функционисање ваших школских тимова према Такмановом [Tuckman] моделу;
- прочитате објашњења фаза изградње тима.

## Активности

### 8.2.1 Фазе изградње тима

- Јесте ли упознати с Такмановим [Туцкман] фазама изградње тима?
- Јесте ли овај циклус примијетили у тимовима у којима сте учествовали или које сте ви формирали?
- На основу свог искуства, како бисте описали сваку фазу? Размислите о понашањима која бисте очекивали од вође тима и од чланова тима.



Изградња тима; фазе изградње тима (Такман [Tuckman] и Џенсен [Jansen], 1977)

### 8.2.2 Анкета о тимском раду

Размислите о школском тиму у којем сте недавно учествовали или који је тренутно активан у вашој школи. Затим испуните анкету која ће вам казати у којој се фази ваш тим тренутно налази.

Прилог 6 - Анкета о фазама тимског рада

Прилог 7 - Фазе изградње групе

## 8.3 ТИМСКЕ УЛОГЕ

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- се упознати с различитим врстама улога у успјешним тимовима;
- размислити о својој властитој улози у тиму;
- схватити да су успјешни тимови састављени од мјешавине стилова руковођења и јаких страна учесника.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- подијелите своје разумијевање фаза изградње тима с другим учесницима;
- анализирате функционисање ваших школских тимова према Такмановом моделу;
- прочитате објашњења фаза изградње тима;
- препознате своју улогу у тиму и то подијелите с другима.

Размотрићемо различите врсте улога које чине ефикасан тим.

Према Белбину [Belbin] (1993), да би тимови били успјешни, у њима морају да буду задовољене различите улоге:

- координатор - предводи тим и координира тимске задатке;
- извршилац- методички, практични администратор који претвара идеје у задатке;
- мотиватор (моделатор) - покреће и уноси страст у обављање задатака;
- иноватор - маштовита особа која је извор идеја и приједлога;
- истражитељ - друштвени члан који у групу доноси нове контакте и идеје;
- оцјењивач - анализира, провјерава и тражи недостатке;
- тимски радник - подржава, охрабрује и слуша друге;
- довршилац (финишер) - води рачуна да се тим придржава временског распореда и да извршава задатке;
- специјалиста - доноси специјалистичко знање у вези са задацима.

Важно је напоменути:

- да ће у идеалном тиму све ове улоге бити заступљене;
- да појединци унутар тима могу да имају више од једне улоге;
- да тимови најбоље дјелују када је присутан баланс примарних улога и када чланови тима знају своје улоге, користе своје предности и активно управљају својим слабостима.

Тимови се често формирају на основу расположивости и вјештина појединаца, а вође често немају могућност да бирају чланове тима. Оно о чему вође треба да воде рачуна је како ће се људи вјероватно понашати у тиму. Чак и тада, улоге чланова тима нису фиксне јер на њих често може да утиче контекст, задатак на којем се ради, однос и интеракција између чланова тима, итд.

Улога вође је да покуша да направи што боље избалансиран тим. Ако вођа нема потпуну контролу над структуром тима, онда је важно да се унутар тима расправе преферирани стилови рада као и личне предности и слабости чланова тима.

## Активности

### 8.3.1 Тимске улоге по Белбину

Упарите девет тимских улога по Белбину са описима (види табелу испод).

- Координатор
- Примјењивач
- Мотиватор (моделатор)
- Иноватор/оригинални мислилац
- Истраживач
- Оцјењивач (евалuator)
- Тимски радник
- Довршилац (финишер)
- Специјалиста

### 8.3.2 Ефикасни и уравнотежени тимови

- Која је ваша улога или улоге у тимовима у којима учествујете?
- Које су улоге заиста потребне у једном тиму?
- Како радити с тимовима у којима више чланова има исте улоге?

Белбин тврди да ефикасан и уравнотежен тим има:

- једног координатора/ицу или мотиватора (моделатора) као вођу (Белбин не сматра да су обе улоге потребне);
- иноватора, који ће подстицати идеје;
- оцјењивача, који ће обезбјеђивати поштење и јасноћу;
- једног или више извршилаца, тимских радника, истраживача или финишера који ће урадити посао.

Улога	Опис
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Покушавам да координишем напоре својих ученика и наставника.</li><li>• Волим да препознајем јаке стране код људи и побринем се да их ваљано користе.</li><li>• Често делегирам задатке особама за које сматрам да ће их најбоље урадити.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Заиста желим да мој тим успије.</li><li>• Усмјеравам свој тим на циљеве и приоритете.</li><li>• Покушавам да осигурам да тим буде фокусиран на активност.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Волим претварати идеје и планове у практичне задатке.</li><li>• Често преузимам задатке које нико други неће.</li><li>• Обично ствари урадим на вријеме.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Волим све детаљно да провјерим како се не би поткрала грешка.</li><li>• Често пратим и провјеравам вријеме, рокове и тачност.</li><li>• Бринем о детаљима (понекад и превише).</li></ul>

Улога	Опис
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волим да предлажем нове идеје и креативна рјешења.</li> <li>• Често препознајем нове могућности (прилике).</li> <li>• Обично проблеме видим као прилике.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покушавам објективно процијенити идеје да видим јесу ли реалистичне.</li> <li>• Волим логички да тумачим и врједнујем сложена питања.</li> <li>• Волим да размотрим све расположиве опције како бих дошао/ла до правог закључка.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волим редовно да информишем тим о ономе што се дешава изван тима.</li> <li>• Волим кад могу да сазнам више о новим идејама, информацијама и догађајима у вањском свијету.</li> <li>• Још увијек радо крадем или копирам добре идеје од других.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Волим да охрабрујем друге, нпр. своје ученике.</li> <li>• Покушавам да помогнем другима, нпр. својим колегама.</li> <li>• Мислим да сам осјетљив на потребе и осјећаје људи.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Имам специјалистичко знање или искуство којим мислим да могу допринијети.</li> <li>• Ако не знам одговор, покушаћу да га пронађем.</li> <li>• Волим с другима да дијелим информације о стварима које сам сазнао/научио.</li> </ul>

## 8.4 ИЗГРАЂИВАЊЕ ПОСВЕЋЕНОСТИ

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- размислити о посвећености школског особља у односу на посвећености руководећег тима;
- разликовати различите нивое ангажмана и учинка школског особља, те размислити о томе шта можете да учините да се ангажман и учинак запослених побољшају.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- процијените особље ваше школе на основу података из истраживања о ангажману запослених.

### Активности

#### 8.4.1 Посвећеност школског особља промјенама

Према Галуповим [Gallup] истраживањима<sup>3</sup>, постоје три врсте запослених, а истраживањем је могуће утврдити њихову заступљеност у укупној популацији у свијету.

<sup>3</sup> Gallup's State of the Global Workplace report 2013

1. **Ангажовани запосленици** – Ангажовани запосленици раде са страшћу и осјећају дубоку повезаност са својом компанијом. Они су покретачи иновација и гурају организацију напријед.
2. **Неангажовани запосленици**– Неангажовани запосленици су запослени који су се практично „одјавили“. Они кроз радни дан пролазе као мјесечари, улажу у посао вријеме али не енергију или страст.
3. **Активно неангажовани запосленици**- Активно неангажовани запосленици нису само несретни на послу; они се вриједно труде да изразе то своје незадовољство. Ови радници свакодневно саботирају оно што њихове ангажоване колеге постигну.

Питања за размишљање:

- Како ови подаци утичу на размишљање о управљању промјеном у школи?
- Шта руководиоци могу да учине да поправе ову ситуацију?

## 8.4.2 Нивои посвећености



Погледајте графикон. Ту су приказани ниво посвећености који могу бити присутни у школском тиму за неки школски пројекат побољшања. Табела пореди нивое посвећеност запослених у односу на нивое посвећености руководећег тима.

- Људи који се „опиру“: не желе да се пројекат побољшања школе спроведе у дјело.
- Они који пуштају да се деси можда размишљају: у реду, нека се деси али ја томе нећу допринијети.
- Они који „помажу да се деси“ ће понудити своју подршку све док их неко у томе води и усмјерава.
- Они које се „труде да се нешто деси“ показаће своју посвећеност да пројекат заиста успије.

## 9 ЕФИКАСНО РУКОВОЂЕЊЕ И УПРАВЉАЊЕ ПРОМЈЕНАМА

### 9.1 УПРАВЉАЊЕ ПРЕПРЕКАМА И ФАЗАМА ПРОМЈЕНЕ

#### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- добити информације о томе шта неки план промјене чини дејлотворним и како можете да предвидите неке од препрека на које ћете можда наићи;
- размотрити фазе у процесу промјене и како да се носите с њима на дјелотворан начин.

#### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- подијелите ваше искуство и научити нешто од колега;
- анализирате факторе успеха на ранијим пројектима, као и препреке на путу ка промјенама које сте искусили, користећи модел за анализу поља сила;
- изнесете своје мишљење о томе како превазићи отпора према промјени.

#### Активности

##### 9.1.1 Значај руковођења



Видео (Трајање: 2:25)  
<https://youtu.be/z6dgYHOСB40>

##### 9.1.2 Управљање препрекама и фазама промјене

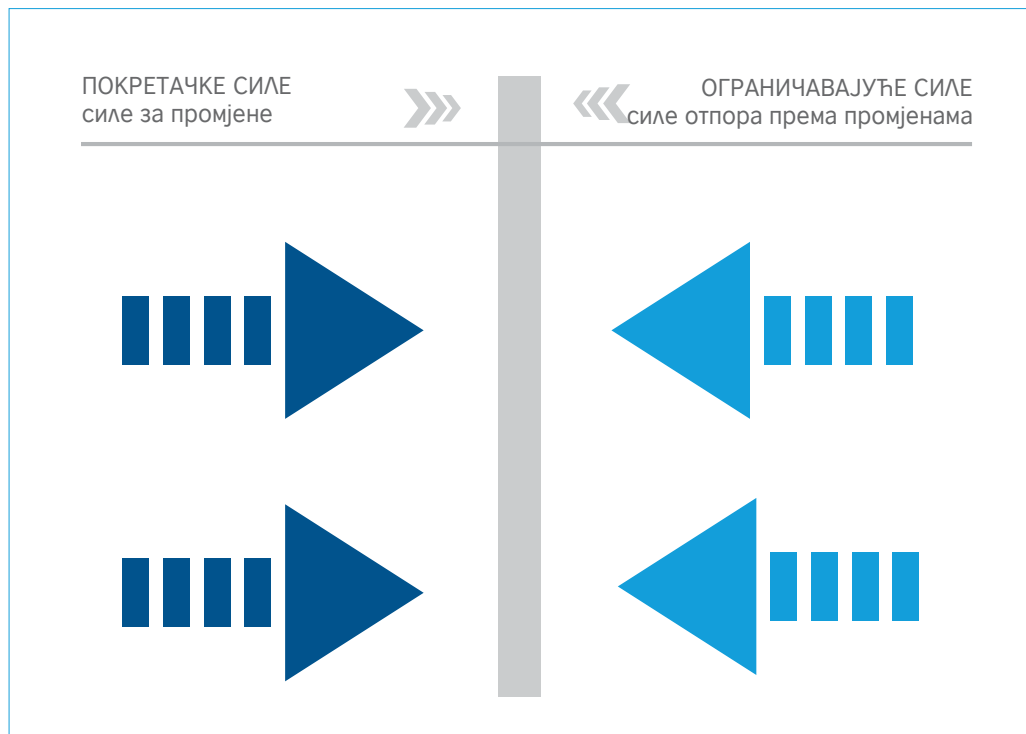
Размислите о промјенама које сте недавно увели а које су добро прихваћене.

Који су фактори допринијели успјеху? Подијелите их с неким од колега.

Затим утврдите све препреке на које сте наишли на путу ка промјени. Како сте то покушали разријешити? Како сте се носили с неријешеним проблемима?



### 9.1.3 Покретачке силе и силе отпора према промјенама



Засновано на Левиновом [Lewin] Моделу анализе поља сила

Анализа поља сила даје преглед равнотеже сила које покрећу промјене и сила које се опиру промјенама. Да би се промјена десила, покретачка сила мора да надјача силу отпора.

Размислите о пројектима или активностима на којима сте недавно радили и запишите факторе успјеха тих пројеката, а на другој страни запишите препреке на које сте наишли приликом увођења промјене. Покушајте се усмјерити на интерне факторе/силе за промјену (унутар школе).

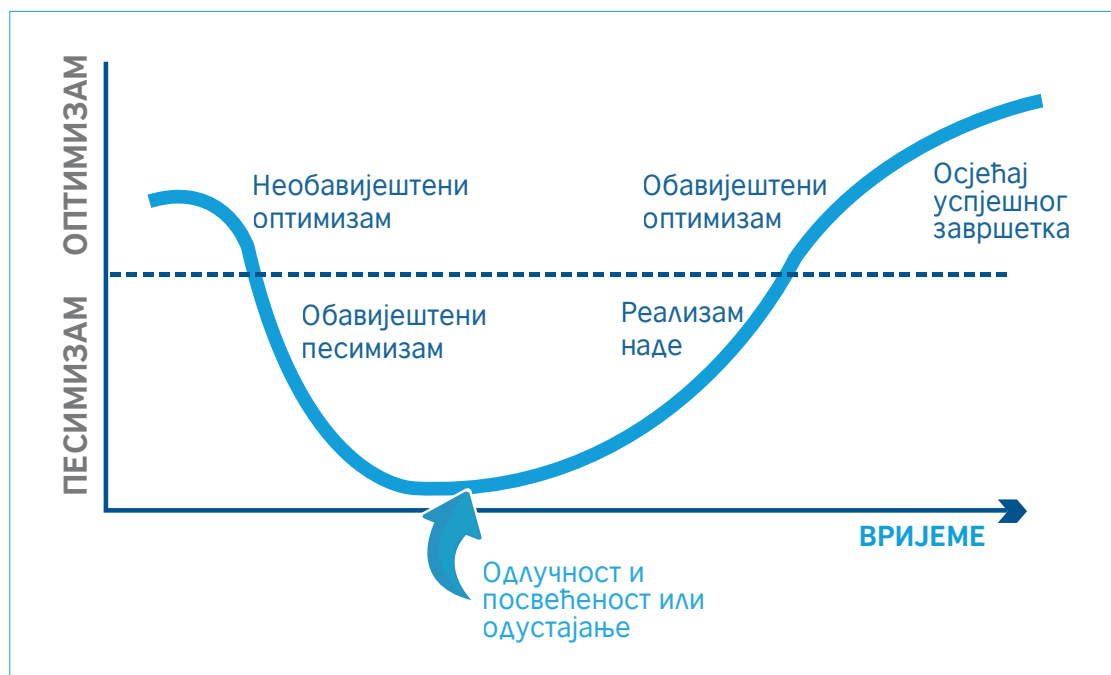
Које препреке или баријере је било лакше уклонити него неке друге?

Недавно истраживање у САД-у је показало да су највеће препреке промјенама, поредане по приоритету, биле:

1. Отпор запослених;
2. Неодговарајућа култура;
3. Слаба комуникација/план;
4. Непотпуно праћење;
5. Непостојање сагласности управе о стратегији;
6. Недовољне вјештине.

О чему треба водити рачуна:

- Промјена је резултат незадовољства тренутном ситуацијом.
- Промјена се не дешава тек тако, само зато што је потребна – суштински је важно направити визију побољшања, боље алтернативе.
- Потребно је израдити и усагласити стратегије за провођење промјене.
- Отпор према промјени ће се неизбежно појавити, али га је могуће превазићи.



Горњи дијаграм описује пад у реализацији промјене те фазе кроз које многи људи пролазе у процесу промјене – од необавијештеног оптимизма преко обавијештеног оптимизма до осјећаја задовољства због завршетка. Када будете уводили свој пројекат критичког размишљања и рјешавања проблема, биће веома важно разумјети гдје се појединци налазе на овој кривуљи и знати како их покренути ка сљедећој фази. Разумљиво, како појединци буду падали ниже на овој кривуљи, то ће страхови и анксиозност бити снажнији, односно препреке на путу промјени ће бити веће, као и изговори и отпор према промјени.

### 9.1.4 Фазе промјене

Сада размислите о идеји пет фаза промјене.

То су:

1. Шок и негирање
2. Љутња и оптужбе
3. Отпор
4. Невољко прихваћање
5. Посвећеност промјени

Користећи следећа питања, размотрите како се можете носити са сваком од поменутих фаза. Будите спремни да подијелите своје одговоре са широм групом.

- Шок и негирање – на који начин се може минимализирати шок и шта ће људима помоћи да прихвате реалност?
- Љутња и оптужбе – на који начин се овим може управљати да се минимализира срџба код људи?
- Отпор – на који начин се ово може прекинути да би се упосленици ангажовали?
- Невољко прихваћање – на који се начин запосленици могу охрабрити да мање оклијевају и да буду више укључени у процес?
- Посвећеност – на који се начин може осигурати?

### **Рјешења могу бити:**

#### **1. фаза**

Имајте разумијевања и будите стрпљиви али немојте да умањујете потребу за промјеном, она је неупитна. Људима је можда потребна помоћ да прихвате истину. Имајте при руци доказе и немојте да постанете критични у негативном смислу. Будите искрени и емпатични. Планирајте унапријед, будите досљедни, људи ће од вође очекивати да буде њихов емотивни водич или узор, а сасвим сигурно ће очекивати стабилност. Јасно кажите шта ће промјена подразумевати и која ће бити њихова улога, ако је могуће дајте временски оквир (планирајте више времена, па ће се људи добро осјећати ако буду бржи од плана). Дајте људима довољно времена да се припреме (али не превише), и што је најважније, осигурајте константну комуникацију.

#### **2. фаза**

Дозволите људима да кажу своје мишљење – важно је да искажу своја осјећања, и то би требало да искористе. Могу ли утврдити како се осјећају?

Због чега се осјећају тако како се осјећају?

#### **3. фаза**

Отпор – саслушајте шта људи имају да кажу. Ако људи сматрају да их нико не слуша, снажније ће се држати својих увјерења. Не одбацујте њихова размишљања и немојте им рећи да се уразуме. Они желе да њихова осјећања буду препозната.

#### **4. фаза**

Људима је потребна подршка и охрабрење. Ово је фаза у којој обука може бити најефикаснија. Људе би требало укључити у планирање и доношење одлука. Фокусирајте се на неке краткорочне побједи да бисте постигли почетни напредак, људи ће позитивно реаговати ако виде да се ствари дешавају и ако виде почетни напредак.

#### **5. фаза**

Ово је период када можете консолидовати промјену, одати признање и наградити људе који добро реагују на промјену.

Неке сугестије за превазилажење препрека:

- укључите заинтересоване стране у процес;
- обучите људе;
- објасните промјену лако разумљивим језиком;
- израдите заједничку визију;
- објасните разлоге;
- одговорите на забринутост заинтересованих страна;
- изнад свега, комуницирајте.

Још један од начина да охрабрите људе да прихвате промјену је да им омогућите да спознају користи од промјене. То могу да буду:

- бољи услови рада;
- прилике за раст, лични развој, признање или унапређење;
- потенцијал за нове изазове;
- осјећај да је промјена неопходна.

## 9.2 ПЛАНИРАЊЕ ПРОВОЂЕЊА

### Исходи учења

У овом дијелу сесије ћете:

- разумјети значај акционог планирања у процесу ефикасног руковођења и управљања промјенама;
- вјежбати процес планирања користећи понуђени оквир.

### Критеријуми за самопроцјену

Да бисте постигли циљеве учења, треба да:

- направите нацрт акционог плана за увођење промјене у својој школи.

### Активности

#### 9.2.1 Планирање промјене – акциони план

1. **Фокусирајте се** и неколико минута насамо размислите о томе које аспекте критичког размишљања и рјешавања проблема желите промовисати у својој школи.
  - а. Можда ћете се одлучити да се концентришете на један аспект или на критичко размишљање и рјешавање проблема као цјелину.
  - б. Можда ћете жељети да то учините кроз курикулум или кроз ваннаставне активности.
  - ц. Размислите које кораке треба да подузмете на нивоу школе да би ученицима дали разлог и прилику да користе и развијају критичко размишљање и рјешавање проблема.
2. **Зашто?** Размислите у неколико минута шта је то што би требало да се промијени у овој области. Шта желите да ученици буду у стању боље радити?
3. **Тренутно стање.** Размислите накратко о томе што се већ дешава или се догодило у прошлости, потражите прилике да се те активности прошире и прилагоде тако да ваши ученици и наставници могу употребљавати критичко размишљање и рјешавање проблема.

Школски пројекат може да буде:

1. Интердисциплинарни, који укључује наставнике више различитих предмета чиме се испуњава законска обавеза реализације једног школског пројекта годишње.
2. Пројекат који развија и уводи нове стилове учења у учионице, а касније и у цијелу школу.

### Образац акционог плана

Овај образац је понуђен да вам помогне да размислите о наредним корацима које треба подузети да би се у вашој школи десила промјена у правцу увођења критичког размишљања и рјешавања проблема. У овој фази, наша је намјера да вас охрабримо да утврдите хитне кораке и радње које можете и треба да подузмете. Можете да додатеи још редова ако желите.

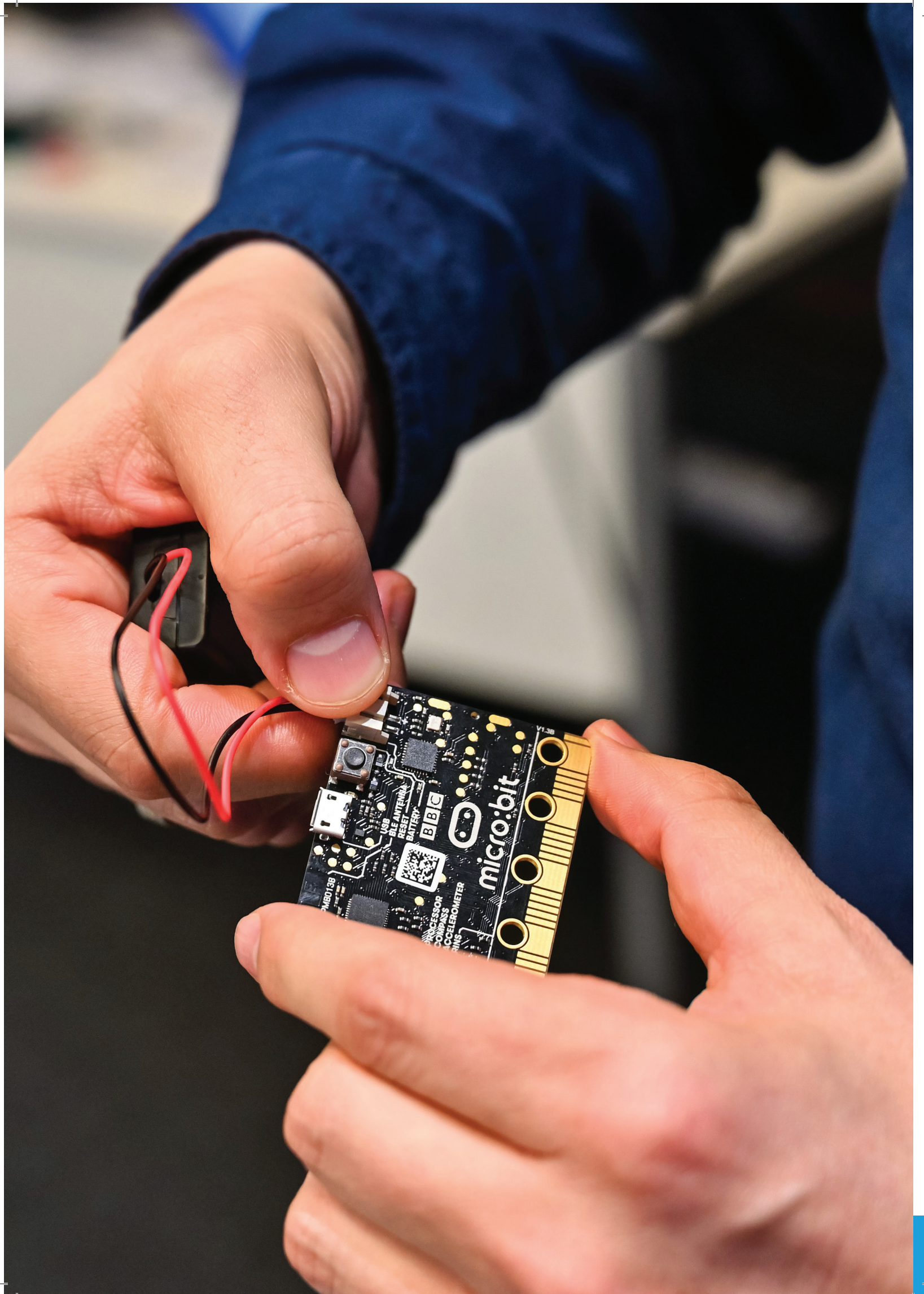
Овај образац слободно мијењајте и прилагођавајте властитим потребама, или користите свој властити образац ако ће вам то помоћи да ефикасно планирате.

Фокус	На шта желите да се фокусирате?				
Зашто	Зашто је овај пројекат потребан? Наведите и јасно објасните циљ и сврху пројекта.				
Тренутно стање	Какав је контекст? Појасните тренутну ситуацију у вашој школи везано за промјену коју желите да уведете.				
<b>Шта</b> треба мијењати? (Наведите проблем који треба ријешити)	<b>Како?</b> Радње које су потребне да се проблем ријешити	<b>Ко</b> ће бити одговоран за те радње?	<b>Када?</b> Временски оквир – почетак и крај	Ресурси – шта вам је потребно?	Како ћете знати да сте успјели?



## 10 ПРИЛОЗИ

<b>ПРИЛОГ 1</b> .....	<b>57</b>
Кључне вјештине за учење, рад и друштво; Увод	
Сузан Даглас [Susan Douglas] і Бјерн Хеслер [Björn Hassler]	
<b>ПРИЛОГ 2</b> .....	<b>60</b>
Критичко размишљање и рјешавање проблема	
Луксуз или нужност? Критичко размишљање и рјешавање проблема треба да буде у средишту учења за све	
Артур Тејвир [Artur Taevere]	
<b>ПРИЛОГ 3</b> .....	<b>63</b>
Кључне вјештине	
<b>ПРИЛОГ 4</b> .....	<b>64</b>
Који је значај критичког размишљања и рјешавања проблема?	
<b>ПРИЛОГ 5</b> .....	<b>65</b>
Снажне изјаве о визији	
<b>ПРИЛОГ 6</b> .....	<b>66</b>
Анкета о тимском раду	
<b>ПРИЛОГ 7</b> .....	<b>70</b>
Фазе формирања групе - један моде	





## Кључне вјештине за учење, рад и друштво

### Увод

Сузан Даглас [Susan Douglas] и Бјерн Хеслер [Björn Hassler]



Образовање је једино рјешење. Образовање прије свега

Малала Јусафзај [Malala Yousafzai]

Свакој земљи на свијету потребан је висококвалитетан, инклузиван и праведан школски систем<sup>2</sup> који подстиче младе људе да развијају знања, вјештине и вриједности, како би живјели и радили у глобализованој економији и одговорно доприносили и на локалном и на глобалном нивоу.

Међутим, наши образовни системи и млади људи у њима суочавају се са застрашујућим изазовима. Иако је остварен значајан напредак у побољшању приступа образовању, опште основно образовање у неким земљама неће бити оствариво ни у наредне двије генерације.<sup>3</sup> У другим случајевима, иако ученици похађају школу, недостатак квалитетне образовне понуде и инфраструктуре значи да они завршавају школу а да нису научили ни основне ствари,<sup>4</sup> док даљњи докази указују на то да су остали ученици једноставно интелектуално одвојени од свог школовања,<sup>5</sup> извјештавају да су незадовољни образовном понудом и својом способношћу стицања знања и остваривања високих резултата – проблем са којим се суочавају земље широм свијета.

Капацитет за људску интеракцију се такође мијења на начине који су у прошлом нараштају били незамисливи. Велики пораст могућности и начина за интеракцију и повезивање такође ствара нове изазове.

Свијет је и даље нестабилан, са све израженијим неједнакостима а младим људима су потребне одговарајуће вјештине и компетенције да би им се супротставили и разговарали о овим проблемима уз вјештине и

посвећеност жељи да их превазиђу. У доба заједничких изазова на које циљеви одрживог развоја настоје да одговоре, релевантно образовање мора засигурно да обезбједи те вјештине поред традиционалне основне језичке и математичке писмености.

Послодавци од своје радне снаге захтијевају когнитивне вјештине вишег реда за разлику од традиционалних мануелних и когнитивних вјештина нижег реда. Ако економије желе дугорочно да буду успешне, нашим младим људима треба омогућити да:

- генеришу и примјењују нове идеје, рјешења и производе;
- користе дигиталне алате како би омогућили откривање знања, стварање ресурса и комуникацију;
- примјењују своја знања за рјешавање проблема у стварном свијету.<sup>6</sup>

Да би се то могло учинити, превладава мишљење да школски системи треба да имају јасну слику у погледу сврхе образовања те да одгајају младе људе са кључним вјештинама и компетенцијама које се односе не само на свијет у коме живе већ и на будући свијет у којем ће живјети.

Те вјештине су углавном познате као вјештине за 21. вијек или вјештине суштинског учења<sup>7</sup> и укључују:

- начине рада: комуникацију и сарадњу;
- начине размишљања: критичко размишљање, рјешавање проблема, креативност и иновативност, учење како да се учи и метакогницију;
- алате за рад: информатичку писменост, писменост из области

информацијских и комуникацијских технологија (ИКТ);

- начине живота у свијету: глобално грађанство и грађанска одговорност, укључујући културну свијест и компетентност.<sup>8</sup>

Било да сте млада особа у Лагосу или Гласгову, Џакарти или Боготи, приступ образовању које подстиче развој академских вјештина поред стицања кључних вјештина попут ових ће бити кључан за ваш будући успјех, за будућност и добробит других, те за просперитет и сигурност нашег глобалног друштва у цјелини.

#### Фокус Бритиш каунсла

Надовезујући се на оквир суштинских наставних приступа<sup>9</sup> и УНЕСЦО-ве преносиве вјештине<sup>10</sup> и уз консултације са широким спектром актера у нашој мрежи, Бритиш каунсл се залаже за развој ових кључних вјештина и компетенција кроз подршку наставницима да развијају педагошке методе у сљедећим областима:

- **Критичко размишљање и рјешавање проблема:** промоција самоусмјереног размишљања које производи нове и иновативне идеје и рјешава проблеме; критички осврт на искуства и процесе учења и доношење ефективних одлука.
- **сарадња и комуникација:** подстицање ефективне комуникације (усмене и писмене); активно слушање других у разноликим и вишејезичким окружењима и разумијевање вербалне и невербалне комуникације; развијање способности за рад у разноликим међународним тимовима укључујући учење од и допринос учењу



других, преузимање заједничких одговорности, сарадњу, вођење, делегирање и склапање нагодби како би се изнашле нове и иновативне идеје и рјешења.

- **креативност и машта:** промоција економског и друштвеног предузетништва; осмишљавање и слијеђење нових идеја, процјењивање вриједности, развој иновација и радозналости.
- **грађанство:** одгајање активних, глобално свјесних грађана који посједују вјештине, знања и мотивацију за рјешавање питања људске и еколошке одрживости и раде на стварању праведнијег свијета у духу међусобног уважавања и отвореног дијалога; развијање разумијевања о томе шта значи бити грађанин своје земље као и о вриједностима своје земље.
- **дигитална писменост:** развијање вјештина за откривање, стицање и преношење знања и информација у глобализованој економији; коришћење технологије за јачање,

проширивање и продубљивање знања путем међународне сарадње.

- **ученичко лидерство и лични развој:** препознавање важности искрености и емпатије; признавање потреба и сигурности других; потицање истрајности, отпорности и самопоуздања; истраживање лидерства, саморегулације и одговорности, личног здравља и добробита, пословних и животних вјештина; учења како да се учи и цјеложивотног учења.

На тај начин, Бритиш каунсл подржава аргумент да се једнак значај треба придавати економским, социјалним, културним и грађанским димензијама учења на шта је недавно подсетила и што је реконтекстуализовала УНЕСЦО-ова публикација *Rethinking Education* [Преиспитивање образовања].<sup>11</sup>

#### Вјештине и знање

Међутим, развој аставног приступа у односу на ове кључне вјештине не може ићи на штету развоја знања и истинског академског овладавања.

Знања и вјештине се испреплићу и када их ученици развијају истовремено - ефикасније уче.

Како Џо Кирби [Joe Kirby] објашњава: “знање и вјештине су као двије спирале - напредују у тандему од површног до суштинског учења....развијање вјештина зависи од стицања знања.”<sup>12</sup> Стога је вријеме увођења кључних вјештина кључно – ученицима је прво потребно површно знање (чињенице) а након што овладају њиме, наставници могу постепено да уводи вјештине суштинског учења којима се тестира примјена и употреба ових чињеница и начин на који их ученици користе за развој својих вјештина

#### Ефективна пракса у учионици

Из тог разлога, начин на који наставници подучавају такве вјештина треба да се фокусира на високо ефективне технике и приступе подучавању. Интерактивни васпитно-образовни рад који је усмјерен на

- UNESCO (2015) UNESCO and Sustainable Development Goals [УНЕСЦО и циљеви одрживог развоја]. Доступно онлине на: <http://en.unesco.org/sdgs>. Sustainable Development Goal 4.
- En.unesco.org (2016) Global Education Monitoring Report [Извјештај о праћењу глобалног образовања]. Доступно онлине на: <http://en.unesco.org/gem-report/>. Reports from 2012, 2013 and 2014.
- UNESCO (2014) Teaching and Learning – Achieving Quality for All [Подучавање и учење – постицање квалитета за све]. Доступно онлине на: [www.unesco.org/Library/Documents/gmr-2013-14-teaching-and-learning-education-for-all-2014-en.pdf](http://www.unesco.org/Library/Documents/gmr-2013-14-teaching-and-learning-education-for-all-2014-en.pdf);
- Gov.uk (2016) Education: improving learning, expanding opportunities [Образовање: побољшано учење, шире могућности] - Publications - GOV.UK. (online) Доступно на: <https://www.gov.uk/government/publications/education-improving-learning-expanding-opportunities>
- OECD (2013) PISA 2012 Results: Ready to Learn: Students' Engagement, Drive and Self-Beliefs (Volume III) [Резултати ПИСА 2012: Спремни да уче: Ангажман ученика, покретачка сила и вјера у себе (Том III)]. PISA: OECD Publishing: Wilms, JD, Friesen, S and Milton, P (2009) What did you do in school today? Transforming classrooms through social, academic and intellectual engagement. (First National Report) [Шта сте данас радили у школи? Трансформација учионица кроз друштвени, академски и интелектуални ангажман. (Први национални извјештај)] Toronto: Canadian Education Association.
- National Research Council. (2012) Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century.[Образовање за живот и рад: Развијање преносивих знања и вјештина у 21. вијеку.] Washington: National Academies Press.
- New Pedagogies for Deep Learning (2016) Homepage – New Pedagogies for Deep Learning. (online) [Почетна страница – Нови наставни приступи суштинском учењу. (онлине)]. Доступно на: <http://npdl.global/>
- Binkley, M, Erstad, O, Herman, J, Raizen, S, Ripley, M and Miller-Ricci, M (2012) 'Defining Twenty-First Century Skills' [Дефинисање вјештина за двадесет и први вијек] у Griffin, P, McGaw, B and Care, E (ed) Assessment and Teaching of 21st Century Skills [Процјена и подучавање вјештина за 21. вијек], first edition. Dordrecht: Springer Netherlands.
- Fullan, M and Langworthy, M (2013) Towards a New End: New Pedagogies for Deep Learning. [Ка новом крају: Нови наставни приступи суштинском учењу]. Seattle, Washington, USA. Доступно на: [www.newpedagogies.nl/images/towards\\_a\\_new\\_end.pdf](http://www.newpedagogies.nl/images/towards_a_new_end.pdf)
- UNESCO (2013) Integrating Transversal Competencies in Education Policy and Practice. [Интеграција преносивих компетенција у образовну политику и праксу]. Доступно онлине на: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002319/231907E.pdf>. 11. UNESCO (2015) Rethinking Education: Towards a Global Common Good.[Преиспитивање образовања: ка глобалном заједничком добру]. Доступно на: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232555e.pdf> Cited in Christodoulou, D (2014). Seven Myths About Education [Седам митова о образовању]. London: Routledge
- Hennessy, S, Habler, B, Hofmann, R (Forthcoming) *Challenges and opportunities for teacher professional development in interactive use of technology in African schools. Technology Pedagogy and Education: Special Issue 'Capacity Building for 21st Century Learning in Africa: A Focus on ICT Integration in Education'*. [Технологија, наставни приступ и образовање: Посебно издање „Изградња капацитета за учење у 21. столјећу у Африци: фокус на интеграцију ИКТ-а у образовање“]. Hattie, J (2011) *Visible Learning for Teachers* [Видљиво учење за наставнике] London: Routledge.
- Westbrook, J, Durrani, N, Brown, R, Orr, D, Pryor, J, Boddy, J, and Salvi, F (2013) *Pedagogy, curriculum, teaching practices and teacher education in developing countries: final report.* [Наставни приступ, курикулум, наставна пракса и образовање наставника у земљама у развоју: завршни извјештај.] (No. EPPI-Centre reference number 2110). Доступно онлине на:

ученика ће играти значајну улогу а најефективнији приступи укључују:<sup>13</sup>

- ослањање на искуство и искуство ученика у настави – са позитивним ставом према ученицима.
- повећање метакогниције, саморегулације и самоумјереног учења.
- одговарајуће повратне информације ученицима – укључујући повратне информације наставника које су континуиране и инклузивне.
- царадничко учење – уз овладавање учењем и подршку вршњака; подучавање вршњака, рад у паровима и групама.
- планирање часа које укључује разноликост – то јест, које користи низ приступа подучавању.
- усмене језичке интервенције – интерактивни стил испитивања, дијалог, учење језика и употреба локалних језика и/или преbacивање кода.
- кориштење материјала за учење – дигиталних и не-дигиталних као и локалних ресурса.

### Професионални развој

Наставници стичу практичну способност да подучавају овим вјештинама путем пажљиво испланираног професионалног развоја наставника које је снажно повезано са праксом наставника и којим се настоје оформити подстицајне и рефлексивне заједнице пракси – колективна ефикасност Јохна Хаттиа.<sup>14</sup> Такви програми професионалног развоја у идеалном случају подржавају ученика у стицању жељених кључних вјештина.

Бритиш каунсл приступа развоју ових вјештина тако што заговара модел професионалног развоја заснован на школама<sup>15</sup> који се базира на

наставницима који раде заједно по предметима и старосним групама<sup>16</sup> и који дозвољава наставницима да осмисле процјену и начине мјерења напретка ученика на основу онога што најбоље функционише у њиховом контексту.

Овај приступ подржавају Дарлинг-Хемонд [Дарлинг-Хаммонд] и колеге који наглашавају важност професионалног развоја на радном мјесту,<sup>17</sup> истовремено истичући да би учење требало да буде сарадничко, активно и континуирано. Ово је у складу са све већим бројем истраживања<sup>18</sup> на којима се заснивају наши пакети обуке. Истраживање проведено у Подсахарској Африци, на примјер, утврдило је да би ефективни професионални развој требало да:<sup>19</sup>

- се фокусира на изведбу у учионици, да буде засновано на постојећем знању наставника и да понуди могућности за праксу у различитим контекстима;
- буде дугорочно и структурирано укључујући неколико интеракција;
- охрабрује и ствара могућности за наставнике да раде заједно, да унапређују и одржавају своје учење након завршене интензивне обуке;
- развија професионализам и лидерство наставника;
- пружа могућности за моделирање, рефлексiju о властитим праксама наставника, могућност да се буде предмет опсервација и добију високо квалитетне повратне информације;
- охрабри и подржи наставнике у прибављању ресурса.

Дијељење је критична компонента заједница које уче<sup>20</sup> и ова структурирана стручна сарадња

између најразличитијих група која се фокусира на побољшање наставе у кључним областима на крају користи и наставницима и младим људима. Ефективни програми могу утицати на постигнућа ученика чак и у најтежим околностима.

Поред тога, наставници којима се нуде могућности да дијеле и сарађују на међународном плану у стању су да уче једни од других у различитим културним контекстима, дајући додатни допринос ефективної наставној пракси.

Барбер и колеге<sup>21</sup> тврде да ће успешне иновације настати само ако се испуне одређени кључни услови, укључујући и могућност да људи имају прилику да раде у најразличитијим тимовима: "врхунски тимови окупљају појединце са разноликим искуствима и перспективама око заједничке мисије и скупа вриједности."

Фокус професионалног развоја би увијек требало да буде на подршци наставницима у повећавању постигнућа ученика, нарочито на један праведан и инклузиван начин, поштујући међународну посвећеност образовању за све.<sup>22</sup>

### Поглавља која слиједе

У поглављима која слиједе, испитиваћемо шест кључних вјештина, нудећи детаљнију дефиницију сваке од њих као и образложење о њиховој важности. Радећи са стручњацима у овој области, Бритиш каунсл настоји да примјењује методологију засновану на доказима која је снажно повезана са праксом наставника и која тежи стварању подржавајућих и рефлексивних заједница праксе. Стога горе описане технике и приступи подржавају свако поглавље.

<https://eppi.ipe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=3433>.

Nag, S., Chiat, S., Torgerson, C., and Snowling, M.J. (2014) Literacy, Foundation Learning and Assessment in Developing Countries. [Писменост, основна учења и процјена у земљама у развоју]. Доступно онлине на: [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/305150/Literacy-foundation-learning-assessment.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305150/Literacy-foundation-learning-assessment.pdf).

Hennessy, S., Habler, B., Hofmann, R. (Forthcoming) Challenges and opportunities for teacher professional development in interactive use of technology in African schools. Technology Pedagogy and Education: Special Issue 'Capacity Building for 21st Century Learning in Africa: A Focus on ICT Integration in Education'. [Технологија, наставни приступ и образовање: Посебно издање „Израдња капацитета за учење у 21. вијеку у Африци: фокус на интеграцију ИКТ-а у образовање“].

14. Hattie, J. (2011) Visible Learning for Teachers [Видљиво учење за наставнике] London: Routledge.

15. William, D. (2007/2008 December/January) Changing classroom practice. Educational Leadership. [Лидерство у образовању].

16. Hattie, J. (2011) Visible Learning for Teachers. [Видљиво учење за наставнике] London: Routledge.

17. Darling-Hammond, L., Wei, R.C., Andree, A., Richardson, N., and Orphanos, S. (2009) Dallas: National Staff Development Council. Доступно онлине на: <https://learningforward.org/docs/pdf/nsdcstudytechnicalreport2009.pdf?sfvrsn=0>

18. Cordingley P., Bell, M., Isham C., Evans D., Firth A. (2007) What do specialists do in CPD programmes for which there is evidence of positive outcomes for pupils and teachers? Technical Report. In: Research Evidence in Education Library. London: EPPI-Centre, Social Science Research Unit, Institute of Education, University of London. Dostupno online na: [http://educationendowmentfoundation.org.uk/uploads/toolkit/EEF\\_Toolkit\\_-\\_21st\\_November\\_2014.pdf](http://educationendowmentfoundation.org.uk/uploads/toolkit/EEF_Toolkit_-_21st_November_2014.pdf)

Joyce, B. and Showers, B. (1999) Student Achievement through Staff Development: Fundamentals of School Renewal 2nd Edition. [Постигнуће ученика кроз развој кадрова: Основне чињенице о обновы школе] London: Pearson.

Cited in Coe, R. (2013) Improving Education: A triumph of hope over experience [Побољшање образовања: Тријумф наде над искуством] (online) Доступно онлине на: <http://www.cem.org/attachments/publications/ImprovingEducation2013.pdf> 19. Habler, B., Hennessy, S. and Hofmann, R. (forthcoming) Experiences of developing and trialling the OER4Schools professional development programme: Implications for sustaining pedagogic innovation in sub-Saharan Africa. [Искуства у развоју и праћењу програма стручног усавршавања школе: Имплицације за континуиране иновације у васпитно-образовном раду у Подсахарској Африци].

Hennessy, S., Habler, B. and Hofmann, R. (forthcoming). Pedagogic change by Zambian primary school teachers participating in the OER4Schools professional development programme for one year. [Промена наставног приступа код наставника основних школа у Замбији који годину дана учествују у програму стручног усавршавања].

20. Hord, S.M. (1997) Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement. Austin: Texas: Southwest Educational Development Laboratory. Leo, T. and Cowan, D. (2000) Launching professional learning communities: Beginning actions. Issues About Change [Покретање професионалних заједница за учење: почетне активности. Питања о промени]. Austin: Southwest Educational Development Laboratory. Morrissey, M.S. (2000). Professional Learning Communities: An Ongoing Exploration. [Професионалне заједнице за учење: континуирано истраживање] Austin: Southwest Educational Development Laboratory.

21. Barber, M. and colleagues (2013) Oceans of Innovation [Океани иновација] London: Institute for Public Policy Research.

22. Unesco.org (2016) Education for All | Education | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. [Образовање за све] [Образовање] Организација Уједињених нација за образовање и културу]. Доступно онлине на: [www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/](http://www.unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/)

## Критичко размишљање и рјешавање проблема

### Луксуз или потреба? Критичко размишљање и рјешавање проблема треба да буду у средишту учења за све

Артур Тејвир [Artur Taevere]

Чак и у свијету гдје већина дјеце још увијек учи основне вјештине, критичко размишљање и рјешавање проблема може и треба да се подучава.

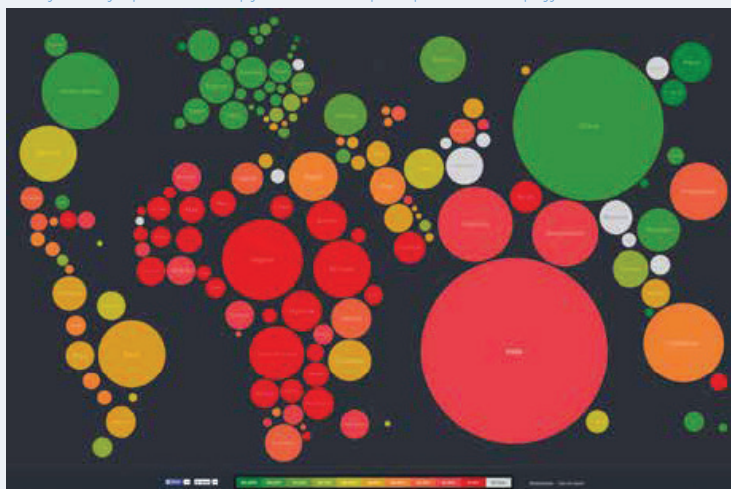
У заједници са ниским примањима у Јужном Делхију, Индија, ученици читају књигу Хери Потер и камен мудраца. Данашња дискусија се води о мајстору за напитке.

Наставник охрабрује ученике да самостално размишљају. "Не желим рјешења која вам је дао аутор. Желим да ви размишљате, да смислите боље рјешење." Шта се даље догађа? Видљиво је да ученици интензивно размишљају; покушавају да пронађу различите одговоре. На дјелу је суштинско учење. Можете да погледате инспиративни видео клип о овом разреду кад потражите "Learning to be a Superhero (Teach For India) [Како постати суперхерој – Подука за Индију]"<sup>23</sup> на YouTube-у.

Научити да се критички размишља и рјешавају проблеми није лако, али разреди попут овог сугеришу да су сва дјеца способна за то. Међутим, стварност је у многим школама свијета знатно другачија. Чак и да су дјеца способна да критички размишљају и рјешавају проблеме, она тренутно не овладавају тим вјештинама. Тек сваки четврти од десет ученика основних школа достигне основни ниво компетенција у рачунању, писмености и

#### Процент дјеце која достигну основни ниво учења у читању, писању и аритметици<sup>25</sup>

Сваку земљу представља круг величине пропорционалне броју њених становника



науци.<sup>24</sup> С обзиром на овакву стварност, која је улога критичког размишљања и рјешавања проблема? Могу ли се ове вјештине уопште подучавати?

#### Значење критичког размишљања и рјешавања проблема

Когнитивни научници сугеришу да постоје три типа размишљања: расуђивање, доношење судова и одлука те рјешавање проблема. Критичко размишљање је специфичан начин размишљања. То значи да расуђивање може да буде некритичко или критичко а исто вриједи и за друга два типа

размишљања. Критичко је ако има ове три особине:

**Ефективно** – критичко размишљање избјегава уобичајене грешке као што је сагледавање само једне стране проблема, одбацивање нових доказа када су они у конфликту са вашим раније изнесеним ставовима, расуђивање засновано на страстима а не на логици, те изостанак подршке изјавама у виду доказа.

**Ново** – критичко размишљање укључује размишљање на нове начине, а не само присјећање на рјешења или ситуације

23. YouTube (2015) Student voice: Learning to be a superhero (Teach For India). [Глас ученика: Како постати суперхерој (Подука за Индију)] [online]. Доступно онлиен на: [www.youtube.com/watch?v=sylcrjN1T0&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=sylcrjN1T0&feature=youtu.be)

24. Whelan, F (2014) The learning challenge: How to ensure that by 2020 every child learns. [Изазов учења: како обезбиједити да до 2010. године свако дијете учи.] Доступно на: [www.acasus.com/wp-content/uploads/2014/02/Acasus-The-Learning-Challenge-Report.pdf](http://www.acasus.com/wp-content/uploads/2014/02/Acasus-The-Learning-Challenge-Report.pdf), p 6

25. Acasus (2014) Almost all children are in school – but how many are learning? [Скоро сва дјеца похађају школу – али колико њих учи?] [online]. Доступно на: [www.acasus.com/who-learns/circle-map](http://www.acasus.com/who-learns/circle-map) Based on Willingham, D (2007) *Critical thinking: Why Is It So Hard to Teach?* [Критичко размишљање: зашто га је тако тешко подучавати?] American Educator, Summer 2007, pp. 8-19. Dostupno na: [www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit\\_Thinking.pdf](http://www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf) p. 11.



које су довољно сличне да се њима водите.

**Самоусмјерено** – критичко размишљање подразумева самостално размишљање, на начин који није одвећ под контролом неког другог, као што је наставник.<sup>26</sup>

Када млади људи бирају шта ће да студирају, они критички размишљају узимајући у обзир различите перспективе: мишљење чланова породице, могуће отварање нових радних мјеста, плаће и стопе дипломирања. Скорашња међународна анкета показује да мање од половине младих људи поседује неопходно знање о свим овим различитим перспективама.<sup>27</sup>

Ефективно размишљање укључује и отворен ум: отворен за нове доказе чак и ако су у конфликту са раније изнесеним ставовима. На примјер, неки људи вјерују да се болест АИДС шири дијељењем купки, пешкира или прибора за јело или употребом истог тоалета или базена.<sup>28</sup> У ствари, ништа од овог није истина. Али дискриминација се наставља у многим заједницама јер се ставови људи заснивају на дезинформацијама и предрасудама. Како ће људи реаговати кад им се подастру докази о томе како се АИДС заиста шири? Није лако промијенити нечије мишљење, посебно ако је питање веома емотивно. Зато се у школи мора практиковати став о отвореном уму и отворености за нове доказе тако да то постане навика.

#### Да ли је то важно?

Критичко размишљање и рјешавање проблема могу да звуче као термини о којима би млади студент филозофије говорио на универзитету, али ово су важне вјештине за свакога.

Један од главних разлога је економски: ради се о пословима и средствима за живот.

Критичко размишљање омогућава људима да доносе боље одлуке и побољшају свој живот. Ово је од виталног значаја за све.

На примјер, 78 процената људи који живе у сиромаштву су у руралним подручјима и пољопривредници су. Могућност критичког размишљања о различитим приступима води и управљању пашњацима може да увећа продуктивност и повећа приходе. У неким заједницама, усвајање различитих пасмина је увећало принос млијека за 65 процената, а боље управљање пашњацима је удвостручило приход сточара.<sup>29</sup>

Економски аргумент има далекосежне последице. Због технолошких промјена и раста продуктивности, природа посла се мијења у пољопривреди и многим другим индустријама. Све већи број радних мјеста сада захтијева тимове људи који раде заједно на рјешавању јединствених проблема, за разлику од рутинских проблема.<sup>30</sup> Међутим, релативно мало ученика учи ове вјештине у школи. У већини земаља, мање од једног од десет (15-годишњих)

ученика су способни да креативно рјешавају прилично сложене проблеме, према ПИСА тестовима за 2012. годину.<sup>31</sup>

#### Креативно рјешавање проблема међу 15-годишњацима

Према консултантима за управљање Мек Кинзи и компани [McKinsey & Company], 75 милиона младих људи широм свијета је незапослено а до 2020. очекује се мањак висококвалификованих и средње квалификованих радника. У недавној међународној анкети, четворо од десет послодаваца казало је како је недостатак вјештина водећи разлог за упражњена почетничка радна мјеста.

Поред опште радне етике и вјештина тимског рада, рјешавање проблема је међу вјештинама које послодавци високо цијене – али гдје компетентност нових упосленика не испуњава очекивања.<sup>32</sup>

Критичко размишљање и рјешавање проблема су важни и из другог разлога, који далеко надилази послове. Сврха образовања је и омогућавање ученицима да испуне свој потенцијал и дају позитиван допринос свијету. Боље критичко размишљање и рјешавање проблема би омогућило обоје.

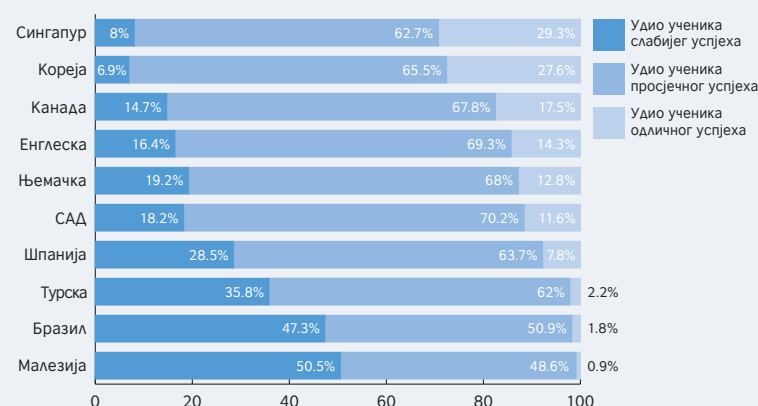
#### Може ли се научити?

Ово нас доводи до питања: ако су критичко размишљање и рјешавање проблема важни, могу ли ове вјештине да се науче?



Општи програми критичког размишљања су у прошлости били прилично популарни. Они су се често фокусирали на учење „како да се мисли“ али истраживања сугерирају да овај приступ обично доноси скромну корист.<sup>33</sup> Зашто? Критичко размишљање није општа вјештина; увијек се мисли на нешто. Способност критичког размишљања о историјским догађајима не значи да иста особа може критички да размишља о специфичностима пољопривреде. Потребне су и стратегије критичког мишљења и познавање садржаја.<sup>34</sup>

Стога, приступ који више обећава укључује интеграцију критичког мишљења у предмете. Стратегије критичког размишљања – попут сагледавања проблема из више перспектива – наставници треба да учине експлицитним а ученици интензивно да практикују. Све напријед наведено може се постићи ако инвестирамо у врло квалитетне стручне програме учења за наставнике – како



обликовати критичко размишљање, како постављати отворена питања и како пружати повратну информацију која ученицима омогућава рјешавање нерутинских проблема.

Наставницима требају нове вјештине и бољи алати за испуњавање ових очекивања. Потребно је редизајнирати курикуларне ресурсе имајући на уму

критичко размишљање и рјешавање проблема. И најзад, фокус испита мора да се помјери како би се и ове вјештине вредновале.

Ако би ученици научили како да критички размишљају и рјешавају проблеме, то би направило велику разлику у њиховим животима и срећи. То није питање луксуза.

26. Based on Willingham, D (2007) Critical thinking: why is it so hard to teach? [Критичко размишљање: зашто га је тако тешко подучавати?] American Educator, Summer 2007, pp. 8–19. Доступно онлине на: [www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit\\_Thinking.pdf](http://www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf) p. 11.

27. National AIDS Trust: What everyone should know about HIV: facts and myths [Шта би свака особа требало да зна о АИДС-у: чињенице и митови], [online.] Доступно онлине на: [www.hivaware.org.uk/facts-myths/faqs-myths.php](http://www.hivaware.org.uk/facts-myths/faqs-myths.php)

28. The World Bank (2014) Brief: Raise Agricultural Productivity. [Информација:Повећајте пољопривредну продуктивност]. Доступно онлине на: [www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/raise-agricultural-productivity](http://www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/raise-agricultural-productivity)

29. Autor, Levy and Murnane (2001) cited in Cisco Systems, Inc. 2010. The Learning Society [Друштво учења]. Доступно онлине на: [www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/docs/LearningSociety\\_WhitePaper.pdf](http://www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/docs/LearningSociety_WhitePaper.pdf)

30. OECD (2014) PISA 2012 Results: Creative Problem Solving: Students' Skills in Tackling Real-Life Problems (Volume V) [Резултати ПИСА 2012: Креативно рјешавање проблема: Вјештине ученика при рјешавању проблема из стварног живота (Том V)], PISA, OECD Publishing. Доступно онлине на: [www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-volume-V.pdf](http://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-volume-V.pdf) p. 15.

31. Mourshed, M, Farrell, D, Barton, D (2012) Education to Employment: Designing a System that Works [Од образовања до запослења: Осмишљавање система који ради.]. McKinsey Center for Government. Доступно онлине на: [http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Education-to-Employment\\_FINAL.pdf](http://mckinseysociety.com/downloads/reports/Education/Education-to-Employment_FINAL.pdf) pp. 11–44.

32. Willingham, D (2007) Critical thinking: why is it so hard to teach? [Критичко размишљање: зашто га је тако тешко подучавати?] American Educator, Summer 2007, pp. 8–19. Доступно онлине на: [www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit\\_Thinking.pdf](http://www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf), pp. 12–13.

33. Willingham, D (2007) Critical thinking: why is it so hard to teach? [Критичко размишљање: зашто га је тако тешко подучавати?] American Educator, Summer 2007, pp. 8–19. Доступно онлине на: [www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit\\_Thinking.pdf](http://www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf) p. 8.

### Кључне вјештине

\_\_\_\_\_ односе се на развијање вјештина откривања, стицања и преношења знања и информација у глобализованој економији, уз коришћење технологије у сврху продубљивања учења кроз међународну сарадњу.

\_\_\_\_\_ промовишу самостално размишљање које доводи до нових и иновативних идеја и рјешава проблеме. То подразумијева такође критичко сагледавање искустава и процеса учења и доношење ефикасних одлука.

\_\_\_\_\_ односе се на подстицање економског и социјалног предузетништва, осмишљавање и провођење нових идеја, процјењивање вриједности и развијање иновација и радозналости.

\_\_\_\_\_ односе се на препознавање значаја поштења и емпатије према другима, укључујући и потребе других и безбједност. Тичу се такође практиковања управљања, саморегулације и одговорности за побољшање начина живота и каријере.

\_\_\_\_\_ односе се на његовање ефикасне комуникације кроз активно слушање и интеракцију с другима у различитим, вишејезичким срединама и кроз невербалну комуникацију. Оне се баве развојем способности за рад у различитим међународним тимовима, укључујући учење од других и помагање учењу других.

\_\_\_\_\_ се баве развојем активних, глобално свјесних грађана који имају вјештине, знање и мотивацију да рјешавају питања одрживости људи и животне средине. Помажу да се стекне разумијевање о томе шта значи бити грађанин своје земље и спознати вриједности властите земље.

Ученичко лидерство | Критичко размишљање и рјешавање проблема | Дигитална писменост | Грађанско образовање | Сарадња и комуникација | Креативност и машта

### Који је значај критичког размишљања и рјешавања проблема?

*Извадак из извјештаја McKinsey центра за управљање Од образовања до запослења, преузето с интернетске странице Мек Кинзи [McKinsey] центра.*

Процјене говоре да се у Јапано око 700.000 младих људи, познатих као хикикомори, повукло из друштва и ријетко напуштају дом. У Сјеверној Африци узнемирана младеж била је на челу демонстрација које су срушиле владе у Египту и Тунису. Економија Сједињених Америчких Држава, која је још увијек нестабилна, била је толико тешка за генерацију Y да је чак направљена телевизијска емисија - Underemployed - о групи 20-ак дипломираних студената који су присиљени да раде за мизерне или неплаћене послове. То је комедија типа смијеха кроз сузе.

Ови примјери указују на двије повезане глобалне кризе: високу стопу незапослености младих и недостатак људи с критичним вјештинама потребним на тржишту рада. Вође су свугдје свјесне могућих друштвених и економских немира као посљедице ситуације у којој превише младих људи сматра да је њихова будућност компромитована. Ипак, владе су радиле на разради дјелотворних одговора - или су чак настојале дефинисати шта је то што млади треба да знају.

Млади широм свијета имају три пута већу шансу од својих родитеља да буду незапослени.

У Грчкој, Шпанији и Јужној Африци више од половине младих је незапослено,

а уобичајене стопе незапослености у Европи, на Блиском Истоку и Сјеверној Африци су 25% или више. У земљама чланицама Организације за економску сарадњу и развој (ОЕЦД), више од једне осмине особа старости између 15 и 24 године није у радном односу, образовању нити стручном оспособљавању (NEET). Међународна организација рада процјењује да је 75 милиона младих широм свијета незапослено. Ако би том броју додали процјене неадекватно запослених, онда би се тај број утростручио. То не представља само огроман потенцијал неискоришћених талената, већ и извор друштвених немира и индивидуалног очаја.

Парадоксално, истовремено постоји и недостатак критичких вјештина. У свих девет земаља обухваћених овим извјештајем (Бразил, Њемачка, Индија, Мексико, Мароко, Турска, Саудијска Арабија, Уједињено Краљевство и Сједињене Државе), само 43% анкетираних послодаваца је казало да могу пронаћи довољно квалификованих радника на почетном нивоу. Врло је вјероватно да овај проблем неће бити привремене нарави; у ствари, вјероватно ће бити много горе. Мек Кинзи Глобал Институт [McKinsey Global Institute] процјењује да ће до 2020. на глобалном нивоу недостајати око 85 милиона висококвалификованих и средње квалификованих радника.

Извор: Connecting Classrooms; Подучавање критичком размишљању и рјешавању проблема



## ПРИЛОГ 5

### Снажне изјаве о визији

<p>Свијет у којем свако може да живи здрав и продуктиван живот.</p>	
<p>Вјерујемо да је свако дијете важно и да учење треба да буде забавно, сврсисходно и изазовно.</p>	
<p>Подстакнути, охрабрити, олакшати и стално промовисати све облике хуманитарних активности националних друштава, с циљем спречавања и ублажавања људске патње, доприносећи тиме одржавању и промовисању људског достојанства и мира у свијету.</p>	
<p>Створити вође који ће једног дана довести до промјене у свијету.</p>	
<p>Свијет у којем је сваком појединцу омогућен слободан приступ цјелокупном људском знању.</p>	
<p>Свијет у којем се остварују права сваког дјетета.</p>	

## ПРИЛОГ 6

### Анкета о тимском раду

#### Циљеви

Утврдити фазу тимског рада у којој се тренутно налази ваш тим.

#### Смјернице

Овај упитник садржи тврдње о тимском раду. Поред сваког питања означите колико често ваш тим показује свако од наведених понашања користећи доље наведену скалу:

- отово никад - **1**
- пијетко - **2**
- повремено - **3**
- често - **4**
- готово увијек - **5**

#### Упитник

1. \_\_\_\_\_ Покушавамо да успоставимо поступке или протоколе како бисмо осигурали да ствари теку и да се одвијају несметано (свести прекиде на минимални ниво, свако има прилику да изнесе своје мишљење).
2. \_\_\_\_\_ Брзо прелазимо на извршење задатка и не задржавамо се дуго на фази планирања.
3. \_\_\_\_\_ Сви у нашем тиму осјећају да смо у свему овоме заједно и да сви дијелимо одговорност како за успјех тако и за неуспјех.
4. \_\_\_\_\_ Имамо детаљне процедуре за усаглашавање циљева и планирање начина на који ћемо обављати наше задатке.
5. \_\_\_\_\_ Чланови тима се боје или не воле да траже помоћ од других.
6. \_\_\_\_\_ Дословно схваћамо циљеве и задатке нашег тима и имамо заједничко разумијевање истих.
7. \_\_\_\_\_ Вођа тима настоји одржати ред и допринијети извршењу задатка.
8. \_\_\_\_\_ Немамо фиксне процедуре, успостављамо их „у ходу“, како радимо на задатку или пројекту.
9. \_\_\_\_\_ Генеришемо много идеја, али многе од њих не користимо јер их не саслушамо до краја или их одбацујемо зато што их не разумијемо у потпуности.
10. \_\_\_\_\_ Чланови тима не вјерују у потпуности једни другима и помно прате једни друге док раде на одређеном задатку.
11. \_\_\_\_\_ Вођа тима се брине да слиједимо поступке, да се не расправљамо и не ометамо једни друге и да се држимо теме.

12. \_\_\_\_\_ Уживамо радити заједно; забавно нам је заједно и продуктивни смо.
13. \_\_\_\_\_ Прихватили смо једни друге као чланове тима.
14. \_\_\_\_\_ Вођа тима је демократичан и оријентисан ка сарадњи.
15. \_\_\_\_\_ Покушавамо дефинисати циљ и задатке које треба извршити.
16. \_\_\_\_\_ Многи чланови тима имају своје идеје о процесу, а лични циљеви су веома широко постављени.
17. \_\_\_\_\_ У потпуности прихваћамо јаке и слабе стране других.
18. \_\_\_\_\_ Члановима одређујемо одређене улоге (вођа тима, модератор, особа задужена за праћење времена, записничар и сл.).
19. \_\_\_\_\_ Настојимо постићи склад избегавајући сукобе.
20. \_\_\_\_\_ Задаци су другачији од онога што смо очекивали и чине нам се тешко остваривим.
21. \_\_\_\_\_ Много је апстрактних расправа о концептима и питањима, због чега су неки чланови нестрпљиви у овим расправама.
22. \_\_\_\_\_ Успјели смо да надвладамо проблеме групе.
23. \_\_\_\_\_ Много се расправљамо иако се слажемо око суштинских питања.
24. \_\_\_\_\_ Тим је често у искушењу да изађе изван изворног обима пројекта.
25. \_\_\_\_\_ Изражавамо критике на конструктиван начин.
26. \_\_\_\_\_ Постоји блиска повезаност с тимом.
27. \_\_\_\_\_ Чини се као да је мало тога постигнуто у погледу циљева пројекта.
28. \_\_\_\_\_ Циљеви које смо поставили не чине се реалним.
29. \_\_\_\_\_ Иако нисмо потпуно сигурни у циљеве и проблеме пројекта, узбуђени смо и поносни што смо дио тима.
30. \_\_\_\_\_ Често међусобно разговарамо о личним проблемима.
31. \_\_\_\_\_ Присутан је велики отпор према задацима и приступима побољшању квалитете.
32. \_\_\_\_\_ Успијевамо урадити много посла.

## Бодовање

У табели испод, поред сваког редног броја упишите оцјену којом сте оцијенили тврдњу из анкете под тим редним бројем. На примјер, ако је тврдња под редним бројем 1 оцијењена оцјеном 3 (повремено), онда у табелу испод напишите 3. Када пренесете све оцјене у табелу испод, саберите бодове у свакој од четири колоне.

Редни број	Оцјена	Редни број	Оцјена	Редни број	Оцјена	Редни број	Оцјена
1.	_____	2.	_____	4.	_____	3.	_____
5.	_____	7.	_____	6.	_____	8.	_____
10.	_____	9.	_____	11.	_____	12.	_____
15.	_____	16.	_____	13.	_____	14.	_____
18.	_____	20.	_____	19.	_____	17.	_____
21.	_____	23.	_____	24.	_____	22.	_____
27.	_____	28.	_____	25.	_____	26.	_____
29.	_____	31.	_____	30.	_____	32.	_____
Укупно _____		Укупно _____		Укупно _____		Укупно _____	
Фаза формирања		Фаза комешања		Фаза нормирања		Фаза дјеловања	

Овај упитник ће вам помоћи да процијените у којој фази ваш тим обично ради. Упитник се заснива на „Такмановом“ моделу формирања, комешања, нормирања и дјеловања тима. Најнижи могући резултат је 8 (готово никада), док је највиши могући резултат 40 (готово увијек).

Највиши од четири укупна резултата указује на то у којој фази, према вашој перцепцији, ваш тим обично ради. Ако је ваш највећи резултат 32 или више, то је снажан показатељ фазе у којој се ваш тим тренутно налази.

Најнижи од три резултата указује на најмање вјероватну фазу у којој се ваш тим налази. Ако је најнижи резултат 16 или мање, то је снажан показатељ да ваш тим не ради на тај начин.

Ако су два резултата врло близу један другог, вјероватно пролазите кроз транзицију из једне фазе у другу.

- Ако су резултати у фазама формирања и комешања високи, онда се налазите у фази комешања.
- Ако су резултати у фазама нормирања и дјеловања високи, онда се налазите у фази дјеловања.

Ако је између три од укупно четири резултата мала разлика, то значи да немате јасно виђење начина на који ваш тим ради, односно да учинак вашег тима изузетно варира или да сте у фази комешања (ова фаза може да буде изузетно промјењива, с изразитом ниским и изразито високим резултатом).

Извор: Clark, D. (2004). <http://www.nwlink.com/~donclark/leader/teamsuv.html>

## ПРИЛОГ 7

### Фазе формирања групе - један модел

Такман и Џенсен (1977) указују на неке уобичајене фазе изградње и развоја тима. Они тврде да све групе или тимови пролазе кроз четири фазе које слиједе једна другу, а које могу да се сумирају на сљедећи начин:

Фазе изградње групе		Фокус у активностима модераторства	
Карактеристике	Опис	Сврха	Стратегије
<b>1. ФАЗА ФОРМИРАЊЕ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Опрез</li> <li>• Неизвјесност</li> <li>• Избјегавање сукоба</li> <li>• Трагање за смјером</li> </ul>	<p>Ово се описује као узбудљива фаза пуна опреза, гдје чланови истражују границе прихватљивог понашања групе. Присутна је мјешавина узбуђења и поноса због тога што су изабрани у тим, али и стрепња и забринутост око успјеха пројекта.</p>	<p>Суочите се са стрепњама око непознатог и ојачајте повјерење.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Усвојите функцију координације и усмјеравања.</li> <li>• Укључите групу у разјашњавање циљева.</li> <li>• Дозволите да се несигурности и забринутости гласно артикулишу.</li> <li>• Успоставите и договорите процедуре које ће руководити понашање на састанцима.</li> <li>• Подржите све доприносе.</li> </ul>
<b>2. фаза КОМЕШАЊЕ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сукоб</li> <li>• Борба за моћ</li> <li>• Критике</li> <li>• Изазови</li> <li>• Пропитивање ранијих одлука</li> </ul>	<p>Ова фаза комбинује неке отпоре према задацима са промјењивим ставовима о изгледима тима за успјех. Чланови ће можда изражавати нестрпљење, љубомору или пак прешутно или отворено признавање хијерархије унутар тима.</p>	<p>Фокусирајте се на позитивне исходе. Интервенишите само ако неки појединци доминирају на непримјерен начин.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстакните изражавање осјећања, чак и ако је извршење задатка привремено прекинуто.</li> <li>• Прихватите негативне коментаре о процесу или напретку.</li> <li>• Користите технику понављања и препричавања коментара како бисте обезбиједили да су свих ставови саслушани.</li> <li>• Укључите групу у рјешавање проблема умјесто да ви предочавате своје личне ставове или савјете.</li> <li>• Олакшајте рјешавање сукоба тако што ћете синтетизовати мишљења и утврдити тачке око којих постоји сагласност.</li> <li>• У току рјешавања сукоба, подсетите групу на договорене процедуре и, по потреби, вратите њихову дискусију на циљеве.</li> </ul>

<p><b>3. фаза</b> <b>НОРМИРАЊЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кохезија</li> <li>• Узајамна подршка</li> <li>• Спремност да се размотре алтернативе</li> <li>• Размјена</li> <li>• Хумор</li> </ul>	<p>У овом тренутку, већина чланова разумије и прихвата групне норме, или основна правила, укључујући и појединачне улоге које су им додијелене. Осјећања која су присутна су спремност на сарадњи и помоћ, повремено избегавање сукоба, растући осјећај тимског духа и напредак на задатку.</p>	<p>Будите посматрач прије свега.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подстакните друге чланове групе да преузму задатке и извршавају функције.</li> <li>• Потакните учеснике да функцију вође међусобно ротирају.</li> <li>• Прихватите и артикулирајте у форми приједлога алтернативне приступе или ревидирана правила поступања.</li> <li>• Потакните и помозите учесницима да систематски планирају извршење задатка.</li> </ul>
<p><b>4. фаза</b> <b>ДЈЕЛОВАЊЕ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Потпуна укљученост</li> <li>• Прихватање ставова других</li> <li>• Добровољни напори</li> <li>• Топли међуљудски односи</li> <li>• Креативност</li> </ul>	<p>Ово је фаза у којој је дјеловање групе најдјелотворније. Група је „у пуном погону“ и може да увећа појединачне предности и умањи појединачне слабости чланова. Људи у овој фази често успостављају блиске везе и показују способност конструктивног рјешавања проблема.</p>	<p>Будите водич и савјетник.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Повремено подсјетите чланове групе на било који критеријум у односу на који се њихов учинак може/треба мјерити.</li> <li>• По потреби, упозорите чланове на временска ограничења и ограничене ресурсе.</li> <li>• Будите спремни да упозорите групу на природне склоности „претјеривања“ у случају значајнијег успеха.</li> </ul>
<p><b>5. ФАЗА</b> <b>ЗАКЉУЧИВАЊЕ</b></p>	<p>У овој фази чланови тима завршавају задатак и однос и прелазе на сљедећи изазов. Ако је тим био успјешан, ово може да буде једна од најтежих фаза. Ако тим није био успјешан, осјећај недовршеног посла може да створи блокаду за изградњу будућих појединачних група.</p>	<p>Направите осврт и евалуацију.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замолите групу да „издвоји тренутак“ и да направе осврт на рад групе</li> <li>• Замолите их да се осврну на свој рад, прокоментаришу перципирану вриједност, исходе и искуства.</li> <li>• Утврдите шта је група сматрала да је било добро, а шта би се могло побољшати.</li> </ul>

Извор: Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. (1977) Stages in small group development revisited. [Подсјећање на фазе изградње малих група] Group and Organisation Studies 2; 419-427.







© **British Council** 2019

The British Council is United Kingdom's international organisation  
for cultural relations and educational opportunities.  
[www.britishcouncil.org](http://www.britishcouncil.org)