

PROGRAMI OBUKE ZA ŠKOLE ZA 21. VIJEK

ŠKOLE ZA 21. VIJEK

**UVOD U KLJUČNE VJEŠTINE I
RAZVOJ LIDERSTVA**

MATERIJALI ZA UČESNIKE

Tiraž: 600

Autor: Dragutin Šćekić

Adaptacija i lektura: Marina Vasilij, Lejla Efendić, Leila Mirojević

Izdavač:

British Council
Ljubljanska 9
71000 Sarajevo
Bosna i Hercegovina

T +387 33 250 220
F +387 33 204 711

british.council@britishcouncil.ba

■ ■	1. UVOD U PROGRAM	7
	1.1 PREGLED PROGRAMA OBUKE.....	7
	1.2 FORMATIVNA PROCJENA ZA UČESNIKE	8
	1.3 RJEČNIK POJMova.....	9
■ ■	2. ZAŠTO JE POTREBNA PROMJENA? UVOD U OKVIR KLJUČNIH VJEŠTINA BRITISH COUNCILA ...	10
	2.1 UVOD	10
	2.2 UVOD U OKVIR KLJUČNIH VJEŠTINA	11
	2.3 SUŠTINSKO I POVRŠNO UČENJE	12
■ ■	3. KLJUČNI ASPEKTI KRITIČKOG RAZMIŠLJANJA I RJEŠAVANJA PROBLEMA.....	16
	3.1 KLJUČNI ASPEKTI KRITIČKOG RAZMIŠLJANJA I RJEŠAVANJA PROBLEMA I ODGOVARAJUĆE NASTAVNE PRAKSE.....	16
	3.2 PROCJENJIVANJE DOKAZA	17
	3.3 RAZMATRANJE RAZLIČITIH PERSPEKTIVA	19
	3.4 EFEKTIVNA PITANJA.....	23
	3.5 PITANJA OTVORENOG I ZATVORENOG TIPOA	24
	3.6 PROPITIVANJE ZA SUŠTINSKO UČENJE	25
	3.7 KONSTRUKTIVNE POV RATNE INFORMACIJE I ISPRAVKE ...	27
■ ■	4. MICRO:BIT I KODING-KLUBOVI.....	29
	4.1 UVOD U MICRO:BIT	29
	4.2 ŠKOLSKI KODING-KLUBOVI	31
■ ■	5. ZAŠTITA DJETETA	33
	5.1 Zaštita djeteta	33
■ ■	6. ZNAČAJ LIDERSTVA	35
	6.1 LIDERSTVO I UPRAVLJANJE KRITIČKIM RAZMIŠLJANJEMI RJEŠAVANJEM PROBLEMA UNUTAR ŠKOLE	35

7. KREIRANJE I PRIOPĆAVANJE VIZIJE	39
7.1 ŠKOLSKA VIZIJA ZA KRITIČKO RAZMIŠLJANJE I RJEŠAVANJE PROBLEMA.....	39
8. FORMIRANJE TIMOVA	41
8.1 TIMSKI RAD U ŠKOLI.....	41
8.2 FAZE IZGRADNJE TIMA.....	42
8.3 TIMSKE ULOGE	44
8.4 RAZVIJANJE POSVEĆENOSTI	46
9. EFIKASNO LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMJENAMA	48
9.1 UPRAVLJANJE PREPREKAMA I FAZAMA PROMJENE	48
9.2 PLANIRANJE PROVEDBE.....	52
10. PRILOZI	55
PRILOG 1	
<i>Ključne vještine za učenje, rad i društvo; Uvod</i> Susan Douglas i Björn Hassler.....	57
PRILOG 2	
<i>Kritičko razmišljanje i rješavanje problema.</i> <i>Luksuz ili nužnost?</i> Kritičko razmišljanje i rješavanje problema treba biti u središtu učenja za sve Artur Taevere.....	60
PRILOG 3	
<i>Ključne vještine</i>	63
PRILOG 4	
<i>Koji je značaj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?</i>	64
PRILOG 5	
<i>Snažne izjave o viziji</i>	65
PRILOG 6	
<i>Anketa o timskom radu</i>	66
PRILOG 7	
<i>Faze formiranja grupe – jedan model</i>	70





1 | UVOD U PROGRAM

Ova će obuka direktorima škola pružiti učinkovite alate i pristupe kojima mogu osigurati učinkovito integriranje ključnih vještina u školski kurikulum, uključujući prepoznavanje i mapiranje vještina kritičkog razmišljanja i rješavanja problema kroz cijeli kurikulum te razvijanje strategija za planiranje, praćenje i unapređenje podučavanja i učenja. Osim toga, dobit će početne informacije o Micro:bit uređaju i upute za osnivanje školskih koding-klubova, kao i o konceptu ugradnje mjera zaštite djeteta u školsku kulturu.

1.1 PREGLED PROGRAMA OBUKE

Programom obuke za direktore škola namjeravaju se izgraditi vještine i znanja direktora koja će im pomoći da olakšaju ugradnju vještina kritičkog razmišljanja i rješavanja problema i kodiranja u proces podučavanja i učenja.

Trajanje obuke: dva dana, osam sesija.

Ciljna područja:

- uvod u ključne vještine, posebno kritičkog razmišljanja i rješavanja problema, uz dodatak Micro:bit uređaja i školskih koding-klubova kao alata koji podržavaju razvoj ključnih vještina
- jačanje sposobnosti direktora škola da upravljaju i podržavaju promjene unutar škole vezane za kritičko razmišljanje i rješavanje problema.

Ciljevi:

1. DAN

- fokusirati se na jačanje svijesti i produbljivanje razumijevanja direktora škola o tome zašto su ključne vještine (a posebno kritičko razmišljanje i rješavanje problema) važne za učenike
- predstaviti neke od odgovarajućih alata za praćenje i procjenu koliko dobro se kritičko razmišljanje i rješavanje problema trenutno podučavaju i podržavaju u školama učesnika
- predstaviti obrazovnu inicijativu Micro:bit
- razviti koncept školskog koding-kluba

2. DAN

- predstaviti i istražiti značaj izgradnje vizije za integriranje ključnih vještina u kurikulum, te njenog predstavljanja ključnim zainteresiranim stranama
- predstaviti i istražiti značaj izgradnje tima, faze izgradnje i različitih uloga unutar tima
- istražiti načine djelotvornog upravljanja promjenama, planiranja provedbe i razmatranja efikasnosti takvog akcionog plana
- dublje istražiti ulogu rukovodstva u definiranju, poboljšanju i održavanju kvaliteta nastave i učenja

Dvodnevni program obuke za direktore škola obuhvaća sljedeće teme:

PRVI DAN	DRUGI DAN
1. sesija Zašto je potrebna promjena? Uvod u Okvir ključnih vještina British Councila	1. sesija Značaj liderstva
2. sesija Ključni aspekti kritičkog razmišljanja i rješavanja problema	2. sesija Definiranje i komuniciranje vizije i misije za kritičko razmišljanje i rješavanje problema
3. sesija Ključni aspekti kritičkog razmišljanja i rješavanja problema	3. sesija Formiranje timova i timski rad
4. sesija Micro:bit i koding-klubovi	4. sesija Efikasno liderstvo i upravljanje promjenama

1.2 FORMATIVNA PROCJENA ZA UČESNIKE

U svrhu provjere razumijevanja učesnika, te unapređenja podučavanja facilitatora i učenja učesnika koristit će se različite tehnike formativne procjene. Naprimjer, koristit će se sljedeće metode procjene:

Razmisli, razmijeni u paru i podijeli: Postavite učesnicima pitanje i zatražite da zapišu svoje odgovore. Zatim ih podijelite u parove kako bi prodiskutirali o svojim odgovorima.

Nakon određenog vremena, učesnici o svojim odgovorima diskutiraju s cijelom grupom.

Karta za izlaz: tražite od učesnika da odgovore na nekoliko jednostavnih pitanja prije nego izađu sa sesije.

Naprimjer:

- tri stvari koje sam danas naučio/naučila
- dvije stvari koje su mi bile zanimljive
- jedno pitanje koje je ostalo otvoreno.

Samoprocjena: Nakon što učesnici završe s radom za taj dan, neka sami sebe ocijene uz pomoć matrice koju koristi facilitator. Razgovarajte o njihovoj samoevaluaciji.

Tri puta ukratko: Da bi provjerili razumijevanje, zatražite od učesnika da napišu tri različita sažetka. Sažeci će se razlikovati po detaljnosti. Nakon što ih učesnici napišu, mogu ih uporediti u parovima:

- jedan od 10–15 riječi
- jedan od 30-50 riječi
- jedan od 75-100 riječi.

Jednominutni radovi: Zatražite od učesnika da pismeno odgovore na neko kratko pitanje. Prikupite i analizirajte rade kako biste stekli uvid u stepen razumijevanja učesnika. Tipična pitanja koja se mogu postaviti su:

- glavna poenta
- koncept koji vas je najviše iznenadio
- pitanja koja su ostala neodgovorena
- područje koje vas najviše zbunjuje.

1.3 RJEČNIK POJMOVA

Kritičko razmišljanje. Samostalno razmišljanje koje dovodi do novih i inovativnih ideja i rješava probleme.

Kritičko sagledavanje iskustava i procesa učenja i donošenje efektivnih odluka, izbjegavajući uobičajene zamke kao što su, naprimjer, jednostrano posmatranje, odbacivanje novih dokaza koji ne idu u prilog vašim idejama, rezonovanje vođeno strašću umjesto logikom i tvrdnje koje nisu potkrijepljene dokazima.

Rješavanje problema. Kad god imate cilj koji ne možete ostvariti iz bilo kojeg razloga, npr. zbog nedostatka resursa, informacija i sl. tad imate problem. Sve što radite kako biste ostvarili cilj predstavlja rješavanje problema.

Rutinski problemi. Rutinski problemi su oni koji se mogu riješiti metodama koje su učenicima već poznate tako što će se ranije naučene metode ponovo primijeniti korak po korak.

Nerutinski problemi. Nerutinski problemi su oni ‘za čije rješavanje ne postoji predvidiv, dobro uvježban pristup ili put izričito natuknut zadatkom, uputstvima zadatka ili razrađenim primjerom’.

2

ZAŠTO JE POTREBNA PROMJENA? UVOD U OKVIR KLJUČNIH VJEŠTINA BRITISH COUNCILA

2.1 UVOD

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- predstaviti sebe i dobiti osnovne informacije o facilitatoru/ici i drugim učesnicima
- dobiti informacije o strukturi programa obuke
- steći uvid u ciljeve obuke i ishode učenja
- dobiti informacije o osnovnim pravilima i vašim obavezama kao učesnika
- podijeliti svoje lične ciljeve za ovu obuku.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- ukratko s grupom podijeliti osnovne informacije o sebi
- razmisliti o tome kako se vaša lična očekivanja uklapaju u ciljeve obuke
- zapisati svoje lične ciljeve učenja i/ili očekivanja od obuke.

Aktivnosti

2.1.1 Dobrodošlica i uvod

Poruka dobrodošlice, predstavljanje, kratka informacija o programu obuke

Predstavite sebe i pokušajte upoznati druge.

2.1.2 Osnovna pravila

Svaki učesnik se treba pridržavati osnovnih pravila.

- Naglasak će biti na aktivnom učešću kroz međusobnu podršku i saradnju. Svi učesnici trebaju aktivno učestvovati u procesu i aktivnostima radionice.
- Učesnici trebaju poštovati svačiji doprinos i s poštovanjem ohrabrivati i poticati druge da se uključe i učestvuju.
- Trebaju se saslušati svi učesnici, a njihova mišljenja, stavovi i ideje poštovati. Svi učesnici moraju uzeti u obzir i imati osjećaj za različite kontekste, percepcije i situacije s kojima se drugi susreću.
- Svi učesnici se trebaju uključiti u razmjenu znanja i ideja, a inicijalne misli i ideje trebaju se smatrati dobrim idejama za poticanje debata, diskusija i razvoja.

2.2 UVOD U OKVIR KLJUČNIH VJEŠTINA

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- dobiti početne informacije o Okviru ključnih vještina British Councila
- razumjeti zašto su ključne vještine važne, i zašto trebate podržati promjenu obrazovnih paradigmi u školama
- steći bolje razumijevanje potrebe da se razvoj vještina kritičkog razmišljanja i rješavanja problema ugraditi u osnovno obrazovanje.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- zapamtiti osnovne informacije o ključnim vještinama
- iznijeti svoje mišljenje o značaju razvoja ključnih vještina u formalnom obrazovanju
- podijeliti svoja razmišljanja o elementima kritičkog razmišljanja i rješavanja problema koji su već uključeni u kurikulum u vašoj školi.

Aktivnosti

2.2.1 Ključne vještine

Članak Core Skills for Learning, Work and Society [Ključne vještine za učenje, rad i društvo] (Prilog 1) nudi sveobuhvatno objašnjenje ključnih vještina, te detaljno obrazlaže zašto su one ključne za napredovanje mladih ljudi u globaliziranom društvu.

Zašto su nam potrebne ključne vještine?

- opremiti nove generacije pravim vještinama
- pružiti ono što poslodavci žele
- poboljšati kvalitet podučavanja i učenja u učionici kroz razvoj i upotrebu ključnih vještina u učionicama
- nadovezati se na prenosive vještine UNESCO-a
- održivi cilj Deklaracije iz Icheona.

Prevladava mišljenje da školski sistemi moraju jasno iskazati svrhu obrazovanja i odgajati mlade ljude koji će posjedovati ključne vještine i kompetencije relevantne za svijet u kojem žive i u kojem će živjeti (često se nazivaju vještinama za 21. vijek ili vještinama suštinskog učenja (eng. Deep learning), što uključuje:

Načine rada: komunikaciju i saradnju.

Načine razmišljanja: kritičko razmišljanje, rješavanje problema, kreativnost i inovacije, učenje kako učiti i metakogniciju.

Alate za rad: informacijsku pismenost, pismenost u informatičkim i komunikacijskim tehnologijama (IKT).

Načine života: globalno građanstvo, građansku odgovornost, uključujući kulturološku svijest i kompetencije te društvenu poduzetnost.

2.2.2 Osnovni principi ključnih vještina i teorije kritičkog razmišljanja i rješavanja problema

Ključne vještine su osnovne vještine koje mladi ljudi moraju imati da bi bili potpuno spremni za život i rad u globalnoj ekonomiji. Te se vještine ponekad nazivaju **vještinama suštinskog učenja ili vještinama za 21. vijek**. One uvode mlade ljudi u nove načine rada, nove načine razmišljanja i nove načine života u globalnom svijetu.

Razvoj ovih vještina će mladim ljudima pomoći da izrastu u kreativne i kritične građane, spremne da sami oblikuju budućnost za sebe i buduće generacije.

Čitajući članke na kraju ovog priručnika možete dodatno istražiti ključne vještine i kritičko razmišljanje:

Prilog 1 – Ključne vještine za učenje, rad i društvo

Prilog 2 – Kritičko razmišljanje i rješavanje problema

2.2.3 Moja škola i kritičko razmišljanje i rješavanje problema

Sada ćemo pokušati prepoznati elemente kritičkog razmišljanja i rješavanja problema koji su već sadržani u školskom kurikulumu. Radit ćemo u grupama. Svaki učesnik treba navesti jedan karakterističan primjer školske strategije, aktivnosti ili inicijative koja sadrži elemente kritičkog razmišljanja i rješavanja problema. Spremite se da predstavite neke od svojih nalaza.

2.3 SUŠTINSKO I POVRŠNO UČENJE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- shvatiti razliku između suštinskog i površnog učenja
- učesnici će uvidjeti vrijednost pristupa učenju zasnovanih na razmišljanju višeg reda te promisliti o ovome u odnosu na model Bloomove taksonomije.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- podijeliti s drugima vlastito poimanje suštinskog i površnog učenja
- iznijeti svoje mišljenje o značaju razvoja ključnih vještina u formalnom obrazovanju
- podijeliti svoja razmišljanja o elementima kritičkog razmišljanja i rješavanja problema koji su već uključeni u kurikulum u vašoj školi.

Aktivnosti

2.3.1 Suštinsko učenje

Razmotrite sljedeća pitanja:

- Možete li objasniti vezu između kritičkog razmišljanja i rješavanja problema i načina kako učimo u školi?
- Šta podrazumijevate pod suštinskim učenjem?
- Koje bi moglo biti koristi suštinskog učenja?
- Gdje ste ga zapazili u praksi?

2.3.2 Tabela pristupa učenju

Razvrstajte izjave o pristupima učenju u tabeli ispod na one koje smatrate poželjnim (korisnim za učenje) i one koje su manje poželjne

Tabela pristupa učenju

Svaku izjavu označite kvačicom, križićem ili upitnikom, prema vlastitom mišljenju.



uvijek korisno za učenje



nije uvijek korisno za učenje



nisam siguran/sigurna

Za učenje je uvijek korisno kada učenici...

razumiju koncepte	dovode u vezu učenje i stvarni svijet
oslanjaju se na formule	motivirani su interesovanjem
pamte bez primjene	motivirani su strahom od neuspjeha
povezuju ideje	odgovaraju horski
prihvaćaju nove činjenice	nekritički usvajaju materiju po redu
pamte činjenice	objašnjavaju rezonovanje
dobro razumiju principe	rade mimo lekcije i nastavnog plana

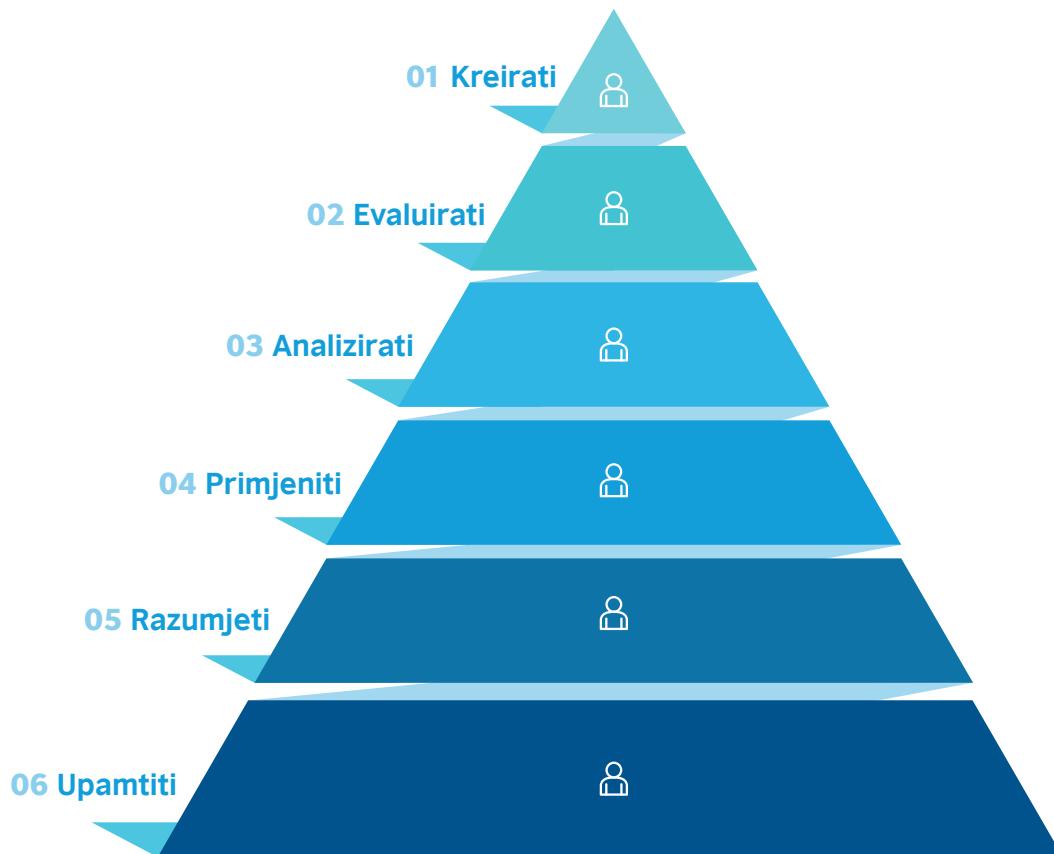
Na trenutak obratite pažnju na izjave kao što su pamte činjenice, oslanjaju se na formule ili usvajaju materiju po redu. Premda su ove osobine korisne i mogu rezultirati visokim brojem bodova na testu, one ne vode nužno ka učenju suštinske prirode, tj. ka učenju koje promiče razumijevanje. Isto tako, stavovi i pristupi suštinskom učenju, sami po sebi - bez

znanja i činjenica na koje se pozivaju - vjerovatno neće omogućiti učenicima da napreduju preko određenog nivoa.

Pristupi učenju povezani s vještinama promišljanja višeg reda, kao što je objašnjavanje rezonovanja, mogu dovesti do suštinskog učenja kada se kombinuju s pristupima učenju koji su povezani s vještinama promišljanja nižeg reda, kao što je pamćenje, dok sami pristupi učenju povezani s vještinama promišljanja nižeg reda vjerovatno vode ka manje suštinskom, odnosno površnom učenju.

2.3.3 Bloomova taksonomija

Ovo su vještine promišljanja kako su definirane Bloomovom taksonomijom.



Suštinsko učenje je ono što nas određuje kao cjeloživotne učenike. Vodi nas od znanja i pamćenja do razumijevanja i dalje. Ono znači dubinu i bogatstvo u učenju, stvaranje čvrstih poveznica između starog i novog znanja.

Učenje se udaljava od premise moram znati i stremi ka premisi moram se razvijati. Znanje u tom kontekstu postaje korisno i relevantno, a vještine naučene u učionici postaju vještine stila života – vještine za življenje i slaganje s drugima, koje učenicima mogu pomoći da idu kroz život izvan učionice.

Pristupi učenju povezani s vještinama promišljanja višeg reda kao što je objašnjavanje rezonovanja mogu dovesti do **suštinskog učenja** kad se kombinuju s pristupima učenju koji su povezani s vještinama promišljanja nižeg reda, kao što je pamćenje.

Sami pristupi učenju povezani s vještinama promišljanja nižeg reda vjerovatno vode ka manje suštinskom učenju, odnosno **površnom učenju**.

Stavovi i pristupi suštinskom učenju, sami po sebi - bez znanja i činjenica na koje se pozivaju - vjerovatno neće omogućiti učenicima da napreduju preko određenog nivoa.

Suštinsko učenje je ono što nas određuje kao cjeloživotne učenike. Vodi nas od znanja i pamćenja do razumijevanja i dalje. Ono znači dubinu i bogatstvo u učenju, stvaranje čvrstih poveznica između starog i novog znanja. Učenje se udaljava od premise moram znati i stremi ka premisi moram se razvijati. Znanje u tom kontekstu postaje korisno i relevantno, a vještine naučene u učionici postaju vještine stila života – vještine za življenje i slaganje sa drugima, koje učenicima mogu pomoći da idu kroz život izvan učionice.

Da bi učenici počeli koristiti pristupe koje omogućavaju suštinsko učenje, mora im se omogućiti da razviju određene ključne vještine, npr. šest ključnih vještina koje su predmet našeg interesovanja.

Ne uključuju sve lekcije ili aktivnosti sve nivoe Bloomove taksonomije.

Odgovorom na dva pitanja nastavnici mogu brzo provjeriti nivo aktivnosti:

- Šta će učenici (ne nastavnik) raditi na ovom času i na kojem nivou (višem ili nižem)?
- Očekuje li se od učenika da daju konkretne, već poznate odgovore (niži nivo) ili se od njih traži da kreiraju originalnu misao (viši nivo)?



3

KLJUČNI ASPEKTI KRITIČKOG RAZMIŠLJANJA I RJEŠAVANJA PROBLEMA

3.1

KLJUČNI ASPEKTI KRITIČKOG RAZMIŠLJANJA I RJEŠAVANJA PROBLEMA I ODGOVARAJUĆE NASTAVNE PRAKSE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- dobiti dodatne informacije o kritičkom razmišljanju i rješavanju problema
- razumjeti četiri ključna aspekta kritičkog razmišljanja i rješavanja problema
- razmisliti o različitim nastavnim praksama koje su posebno pogodne za razvoj različitih karakteristika kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- uočiti sličnosti i razlike između četiri ključna aspekta kritičkog razmišljanja i rješavanja problema
- razmisliti o različitim nastavnim praksama koje su pogodne za razvoj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.

3.1.1 Ključni aspekti kritičkog razmišljanja i rješavanja problema

Savremena definicija British Councila:

Kritičko razmišljanje je samostalno (samousmjereno) razmišljanje koje dovodi do novih i inovativnih ideja i rješava probleme. Kritički osvrt na iskustva i procese učenja i donošenje efektivnih odluka.

Definicija rješavanja problema Hanka Kahneya:

Kad god imate cilj koji ne možete ostvariti iz bilo kojeg razloga, npr. zbog nedostatka resursa, informacija i sl. tad imate problem. Sve što radite kako biste ostvarili cilj predstavlja rješavanje problema.

U narednih nekoliko sesija fokusirat ćemo se uglavnom na elemente četiri ključne karakteristike kritičkog razmišljanja i rješavanja problema, i to:

- rješavanje nerutinskih problema i pitanja
- razmatranje različitih perspektiva pitanja
- ocjenjivanje dokaza za i protiv različitih stavova
- razumijevanje dublje strukture pitanja.

Da biste razvili ove karakteristike kritičkog razmišljanja i rješavanja problema, imat ćete priliku da koristite i analizirate tri nastavne prakse:

- postavljanje pitanja kako bi se potaklo dublje razmišljanje i provjerilo razumijevanje
- pokazni primjeri kritičkog razmišljanja i rješavanja problema
- pružanje sistematskih povratnih informacija i korekcija.

Razmatranje različitih perspektiva – posmatrajte problem iz više perspektiva. Primjer: Koji su ekonomski i ekološki uticaji sječe prašuma? Ovo je važno da bi se osiguralo da je promišljanje učinkovito i da bi se izbjegle uobičajene zamke kao što je sagledavanje samo jedne strane problema.

Procjenjivanje dokaza – budite otvoreni za nove dokaze, čak i ako ne idu u prilog vašim ranijim stavovima. Primjer: Šta je dokaz da naši učenici uče, odnosno ne uče vještine koje su im potrebne da opstanu na tržištu rada? Ovo je važno da bi se osiguralo da je promišljanje učinkovito i da bi se izbjegle uobičajene zamke kao što su ignoriranje dokaza ili odbacivanje novih dokaza koji ne idu u prilog vašim ranijim stavovima.

Rješavanje nerutinskih problema – riješite problem za čije rješenje ne postoji predvidiv, dobro uvježban ili izričito natuknut put. Primjer: „U prostoriji je deset osoba, i svi se rukuju jedni s drugima. Koliko je bilo rukovanja?“ Za većinu učenika koji tek počinju učiti algebru, ovo je nerutinsko pitanje. Ova karakteristika kritičkog razmišljanja i rješavanja problema je važna jer omogućava učenicima da vježbaju samousmjereno i inovativno razmišljanje.

Traganje za dubljim strukturama – pokušajte ići dublje od površinske strukture konkretnog primjera kako bi razumjeli princip koji se krije iza njega. Primjer: Prethodni primjer je naizgled pitanje o osobama koje se rukuju, ali dublja struktura se odnosi na algebru. Ova karakteristika kritičkog razmišljanja i rješavanja problema je važna jer omogućava učenicima da efektivno razmišljaju i razumiju probleme na dubljem nivou, umjesto da se samo fokusiraju na površinske detalje konkretnog primjera.

3.2 PROCJENJIVANJE DOKAZA

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- propitati svoje emocije i uvjerenja u odnosu na činjenične podatke
- razmotriti značaj dokaza i donošenja odluka zasnovanih na čvrstim dokazima.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- učestvovati u razgovoru o značaju procjenjivanja dokaza
- popuniti kratki upitnik.

Aktivnosti

3.2.1 – Kako formiramo mišljenje

Činjenice o ljudskom razvoju

1. Kako se mijenjao trend smrtnih slučajeva uzrokovanih prirodnim nepogodama u prošlom vijeku?

- a) Broj se više nego udvostručio.
- b) Ostao je isti.
- c) Broj se gotovo upolovio.

2. Koliko su se godina, u prosjeku, školovale žene kojima je danas 30 godina? (Muškarci iste starosti su se školovali oko osam godina.)

- a) Sedam godina.
- b) Pet godina.
- c) Tri godine.

3. U proteklih 20 godina, procent ljudi koji žive u ekstremnom siromaštvu:

- a) gotovo se udvostručio
- b) ostao je isti
- c) gotovo se upolovio.

(Ispravni odgovori su: 'c', 'a' i 'c'.)

Ljudi često odabiru odgovore na temelju svojih emocija, a njihove generalizacije su obično netačne. Na primjer, kod pitanja o tome koliko godina 30-godišnje žene najčešće provedu na školovanju, naše emocije i predrasude nas navode da vjerujemo da je tačan odgovor najmanji broj godina, tj. tri godine, jer se obično fokusiramo na ekstremne slučajeve. Međutim, ako uzmemo u obzir sve slučajeve, slika se obično neutralizira i postaje pozitivnija jer uzimamo u obzir širi spektar zemalja uključujući i one s visokim stopama obrazovanja žena. Način na koji možemo ispraviti svoju neupućenost (jer naša uvjerenja mogu biti pogrešna) jeste da se upoznamo s činjenicama, podacima i dokazima.

Ako bismo imali podatke koji ukazuju da se broj smrtnih slučajeva uzrokovanih prirodnim nepogodama u posljednjoj deceniji smanjio, ili da se u cijelom svijetu smanjio broj ljudi koji žive u ekstremnom siromaštvu, onda na prethodno postavljena pitanja ne bismo davali odgovore koji se temelje na emocijama već bismo dali točne odgovore. Međutim, ljudi često ignoriraju dokaze jer:

- imaju uvjerenja zasnovana na emocijama
- ne žele uzeti u obzir dokaze koji su suprotni njihovim uvjerenjima.

3.2.2 Značaj dokaza

Pogledajmo ovaj video i razmotrimo zajednički neka pitanja:

- Jesu li klimatske promjene stvarne?
- Zašto su dokazi bitni?
- Kako mi, kao odgajatelji i nastavnici, možemo navesti svoje učenike da spoznaju značaj dokaza i donošenja odluka na osnovu čvrstih dokaza?



Videomaterijal: Jesu li klimatske promjene stvarne (trajanje: 5:11)

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

Ovaj video pokazuje da ljudi ponekad odbijaju povjerovati u neke stvari koje se ne uklapaju u njihova uvjerenja čak i kad za to postoje vjerodostojni dokazi i tada radije preispituju legitimnost samih dokaza nego osobnih uvjerenja. Zbog toga je za kritičko razmišljanje važno da budete otvoreni za razmatranje alternativnih stajališta kada za njih postoje dokazi, i da svoja uvjerenja ne gradite samo na temelju emocija.

Koja su vaša razmišljanja, mišljenja, pitanja?

3.3 RAZMATRANJE RAZLIČITIH PERSPEKTIVA

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- uraditi vježbu zasnovanu na razmatranju problema iz različitih perspektiva
- steći dodatne informacije o značaju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema za uspjeh na tržištu rada.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- aktivno učestvovati u grupnom radu i doprinijeti rezultatu
- pročitati informacije o dvije povezane globalne krize
- podijeliti svoje mišljenje o značaju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema, i kompetencijama koje su mladim ljudima potrebne da bi bili konkurentni na tržištu rada.

Aktivnosti

3.3.1 – Dvije povezane globalne krize

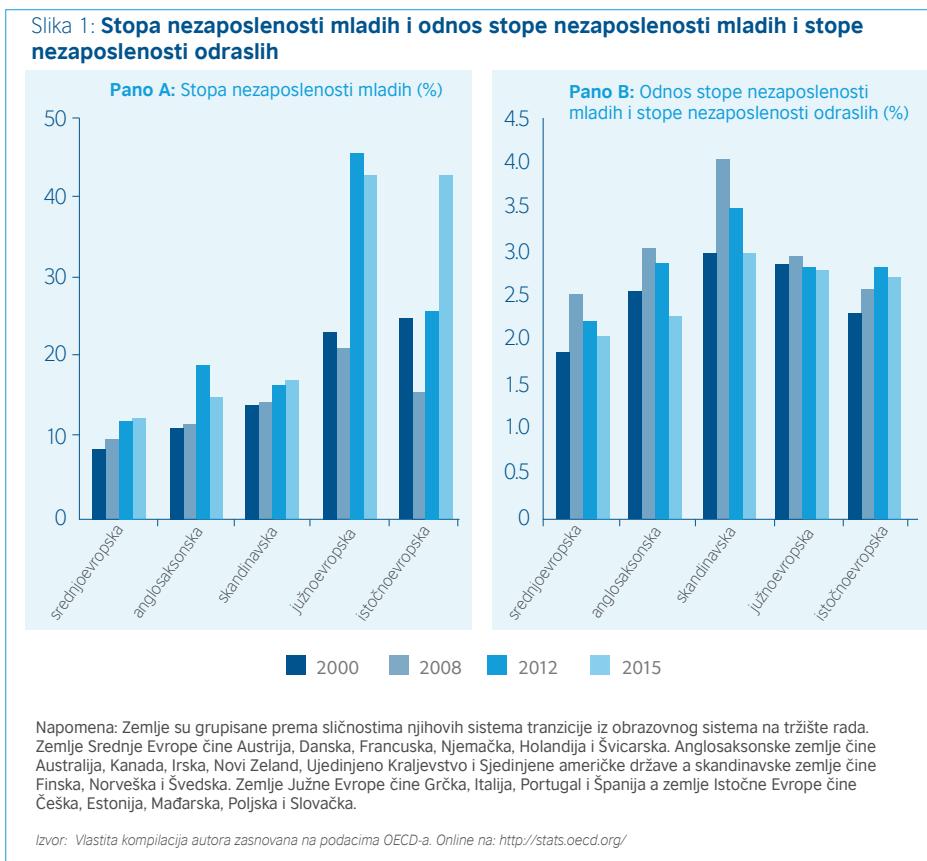
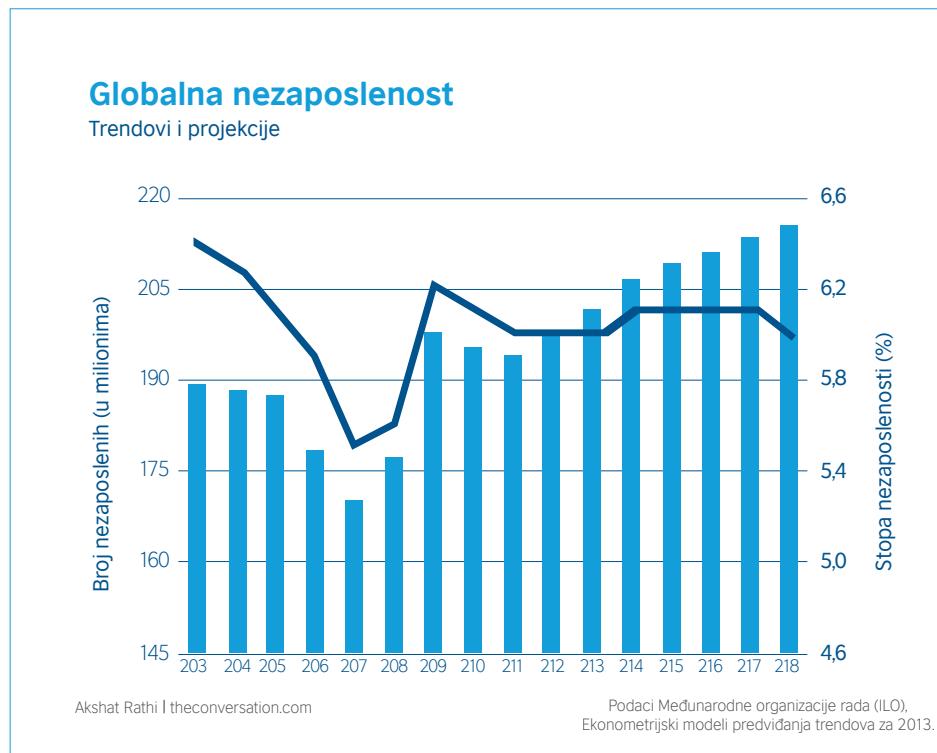
Grupni rad – analiziranje visoke stope nezaposlenosti mladih i nedostatak ljudi s ključnim vještinama za rad.



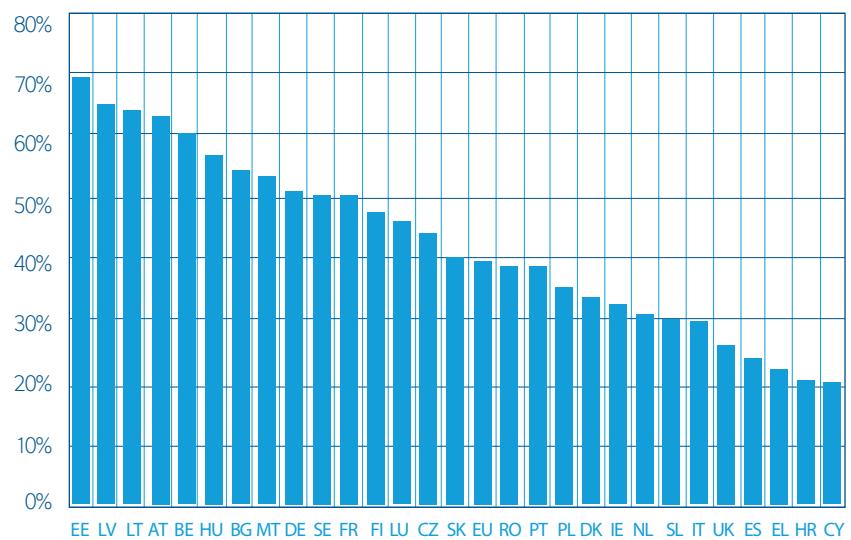
Uvodni video (prvih 1.5 min)
<https://vimeo.com/channels/wefyouth/101295775>

U sljedećoj aktivnosti ćemo analizirati podatke koji prikazuju nezaposlenost i neusklađenost vještina, te ćemo izvući neke zaključke.

Vaš zadatak će biti da prepoznate ključnu poruku podataka predstavljenih u grafikonima, te da tu poruku pretočite u zanimljiv novinski naslov.



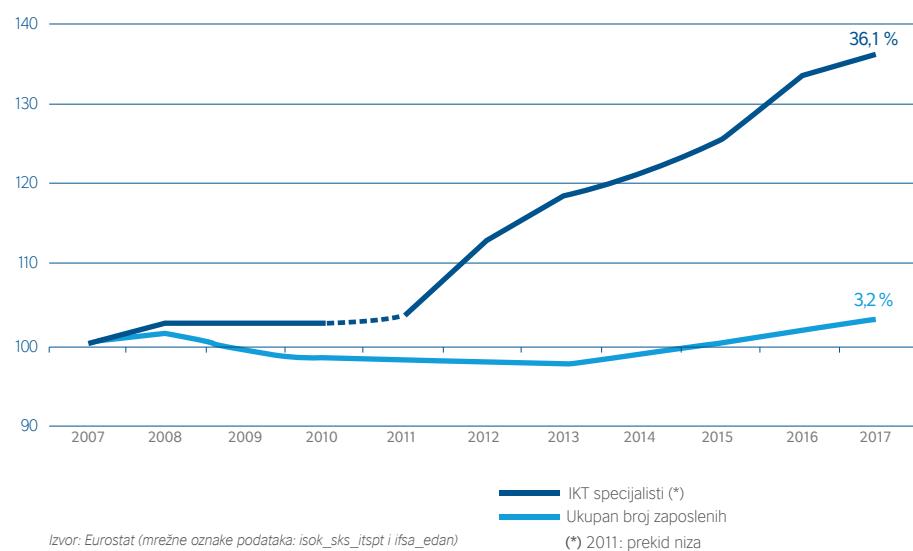
Slika 2: **Poteškoće na koje nailaze firme iz EU u pronalaženju osoblja s potrebnim vještinama, 2013., EU-28**



Napomena: Udio poduzeća koja su potvrđno odgovorila na pitanje: " Da li je vaše poduzeće naišlo na poteškoće u pronalaženju osoblja s potrebnim vještinama?"

Izvor: Eurofound, ESC-2013 (Evropsko istraživanje o poduzećima za 2013.)

Indeks broja zaposlenih IKT specijalista i ukupnog broja zaposlenih, EU-28, 2007-2017. (2007=100)



3.3.2 Koji je značaj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?

Sada trebate pročitati tekst o značaju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.
(Prilog 4)

Razmislite i pokušajte odgovoriti:

- Koja vrsta znanja, vještina i stavova je mladim ljudima najpotrebnija?
- Koji je značaj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?
- Kako školski kurikulum može odgovoriti na ovaj problem?



3.3.3 Prepoznavanje ključnih aspekata kritičkog razmišljanja i rješavanja problema

Pitanja za diskusiju:

- Možete li identificirati ključne aspekte kritičkog razmišljanja i rješavanja problema koji su bili sadržani u aktivnostima prethodnih sesija?
- Možete li navesti primjere?

3.4 EFEKTIVNA PITANJA

Ishodi učenja

U ovoj kratkoj sesiji čete:

- spoznati efektivno propitivanje kao alat za razvoj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema u postojećem kurikulumu i praksi.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- razmisliti i podijeliti svoja razmišljanja o preprekama za razvoj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema u učionici
- analizirati tehnike propitivanja koje je koristio nastavnik.

Aktivnosti

3.4.1 Šta su prepreke za razvoj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema u učionici

Razmijenite blic ideje o sljedećem: Prisjetite se vremena kada ste vi bili učenik. Možete li prepoznati faktore koji su sprječavali razvoj kritičkog razmišljanja u školi?

- Kurikulum koji je činjeničan i ne vrednuje „meke“ ljudske vještine.
- Strah u razredu zbog strogih nastavnika.
- Nastavnici koji žele da se učenici povinuju standardnom odgovoru.
- Nastavnici koji su previše fokusirani na ocjene.
- Strah da će vas vršnjaci smatrati glupim ili previše sposobnim.
- Učenici nemaju slobodu da griješe i uče iz grešaka.
- Učenici nemaju kontrolu nad onim što uče i kako uče.
- Učenici se ne posmatraju kao pojedinci nego kao razred.
- Neki nastavnici se ne ponašaju demokratski u učionici, pa za učenike nema uzora.
- Nastavnici postavljaju previše pitanja zatvorenog tipa.

3.4.2 Video – Propitivanje u razredu

Nakon što pogledaju video, učesnici trebaju analizirati učinkovitost postavljenih pitanja i razmijeniti mišljenja u grupi. Budite spremni da diskusiju usmjerite na svojstva pitanja ukoliko učesnici odlutaju i počnu diskutovati o lekciji ili predmetu.



Video

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

3.5 PITANJA OTVORENOG I ZATVORENOG TIPO

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- razumjeti razliku između pitanja otvorenog i zatvorenog tipa, te njihov uticaj na razmišljanje višeg reda i suštinsko učenje.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- aktivno učestvovati u kreiranju pitanja za opservaciju u razredu
- analizirati tehnike propitivanja koje je koristio nastavnik.

Aktivnosti

3.5.1 Kontrolna lista za opservaciju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema

Tokom sljedeće aktivnosti ćemo pripremati pitanja za kontrolnu listu za opservaciju u razredu. Radeći u grupama, pripremite pet pitanja koja smatrate bitnim za procjenu kritičkog razmišljanja i rješavanja problema tokom opservacije u razredu.

Sada pokušajte pitanja otvorenog tipa pretvoriti u pitanja zatvorenog tipa i obratno. Šta možete zaključiti?

Pitanja otvorenog i zatvorenog tipa

Pitanja zatvorenog tipa su činjenična i fokusiraju se na tačan odgovor.

Mogu se koristiti da se provjeri jesu li učenici zapamtili osnovne činjenice ili da se procijeni prethodno znanje učenika, ali ih ne treba koristiti nauštrb izazovnijih vrsta pitanja, pošto ona ne potiču suštinsko razmišljanje ili učenje. Obično se na njih može brzo odgovoriti a osoba koja postavlja pitanja ima kontrolu.

Naprimjer:

Pitanje: Koji faktori povećavaju stopu transpiracije kod biljaka?

Odgovor: Svetlost, temperatura, vjetar, vlaga.

Pitanja otvorenog tipa će imati više različitih odgovora u ovisnosti o dubini znanja učenika.

Ona od učenika traže više od pamćenja – primjereno odgovor će zahtijevati razmišljanje višeg reda. Za odgovore na ova pitanja je obično potrebno više vremena nego na pitanja zatvorenog tipa, a osoba koja odgovara na pitanje ima kontrolu nad odgovorom. Većina nastavnika češće postavlja pitanja zatvorenog nego otvorenog tipa.

Naprimjer:

Pitanje: Zašto biljke venu?

Odgovor: Biljke venu da bi zadržale vodu kada je nemaju dovoljno ili kada je korijen oštećen. Venu također ako se zaliju morskom vodom zbog osmoze.

3.6 PROPITIVANJE ZA SUŠTINSKO UČENJE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- uvidjeti značaj propitivanja zasnovanog na zacrtanom cilju i pažljive izrade pitanja
- uočiti razliku između korištenja Bloomove taksonomije i prakse definiranja pitanja za razmišljanje višeg reda
- kritički promišljati o efektivnom propitivanju kao poticaju za suštinsko razmišljanje i učenje i kritičko razmišljanje;
- revidirati i prilagoditi svoje tehnike opservacije radi procjene kritičkog razmišljanja i rješavanja problema – kako propitivanje oblikuje proces podučavanja/učenja.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- razmisliti o ciljevima detaljnog razgovora s nastavnikom, nakon opservacije
- pripremiti pitanja o različitim nivoima Bloomove taksonomije za sastanak s nastavnikom.

Aktivnosti

3.6.1 Propitivanje za suštinsko učenje

U grupi pokušajte da osmislite odgovarajuća pitanja za svaki nivo Bloomove taksonomije na temu „Kritičko razmišljanje i rješavanje problema u učionici“.

Prvi zadatak: složiti se oko cilja. Ako nastavnik cilj postavi previše nisko, doći će po površnog učenja i promišljanja nižeg reda.

Hajde da se dogovorimo oko našeg cilja. Šta želimo ustanoviti kroz razgovor s nastavnikom? Šta želimo da nastavnik dobije iz našeg razgovora?

Važno: Cilj? Pripremljena pitanja.

Cilj: Odrediti nivo nastavnikove stručnosti u primjeni nastavnih strategija koje omogućavaju kritičko razmišljanje i rješavanje problema u učionici.

Drugi zadatak: Pripremiti pitanja za sastanak s nastavnikom nakon opservacije časa.

Ako prepostavimo da nastavnik treba prilagoditi svoje nastavne tehnike i strategije na način da podrži razvoj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema, kako mi, kao direktori škole, možemo pružiti podršku? Koja pitanja direktor/ica škole može postaviti nastavniku kako bi bio/bila uvjeren/a da će nastavnik napredovati u podučavanju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?

SUŠTINSKO UČENJE	KREIRATI	Kako bi razvio/la? Šta možeš inovirati? Šta možeš osmisliti? Kako to možeš prilagoditi?		PROMIŠLJANJE VIŠEG REDA
	EVALUIRATI	Kakav je efekat? Šta je rezultat? Šta ako...? Šta bi se dogodilo ...*		
	ANALIZIRATI	Zašto se koristi? Zašto to funkcionira? Šta je uzrok? Šta je razlog? Na koji zaključak navodi?		
	PRIMIJENITI	Kako se koristi? Kako funkcionira? Kako se može primijeniti?		
	RAZUMJETI	Zašto? Kako? Objasni svojim riječima?		
	ZAPAMTITI	Gdje? Kada? Ko? Šta?		

Propitivanje za suštinsko učenje

U najefektivnijoj nastavi, nastavnici:

postavljaju različita pitanja oslanjajući se na kontekst učenika, od pitanja zatvorenog tipa koja iziskuju prisjećanje do pitanja otvorenog tipa koja iziskuju promišljanje višeg reda uz povratne informacije umetnute kroz objašnjenja, parafraziranje i preispitivanje.

U manje efektivnoj nastavi, nastavnici:

rijetko parafraziraju, objašnjavaju ili preispituju učeničke odgovore osim što ih kratko pohvale i pozovu cijeli razred da mu aplaudira; Hardman i ostali (2012) navode da iako su učenici angažovani, njihovo razumijevanje se ne provjerava – i zbog toga u ovim ritualnim sesijama pitanja i odgovora „nema učenja“. (*The Westbrook report on Pedagogy, Curriculum, Teaching Practices and Teacher Education in Developing Countries [Westbrook izvještaj o vaspitno-obrazovnom radu, nastavnim praksama i edukaciji nastavnika u zemljama u razvoju]*)

Površna i suštinska pitanja

Površna pitanja zahtijevaju jednu ili više ideja. Na njih se može odgovoriti jednostavnim odgovorom koji zahtijeva malo obrade ili dubinskog razmišljanja, ali dobar odgovor obično zahtijeva određeni nivo razumijevanja.

Naprimjer:

- Pitanje: Objasnite kako vjetar utiče na stopu transpiracije.
- Odgovor: Vjetar povećava stopu transpiracije tako što otpuhuje vlažni zrak oko lista, pa list može gubiti više vode.

Suštinska pitanja zahtijevaju odnos između ideja i proširenih ideja. Zadovoljavajući odgovor na suštinska pitanja zahtijeva promišljanje višeg reda. Ova vrsta pitanja je dobra za razvijanje kritičkog razmišljanja kod učenika, mada treba voditi računa da se ne izdje suviše daleko van učeničkog okvira, što može biti demotivirajuće. Zbog kompleksne prirode pitanja i odgovora, nekim će učenicima možda trebati dati neki trag da ih usmjeri na pravi put, ako se muče.

Naprimjer:

- Pitanje: Zašto se odjeća na štriku brže suši ako je dan topao i vjetrovit?
- Odgovor: Kada je dan topao i vjetrovit, stopa isparavanja vode s odjeće će biti visoka. To je zato što vjetar otpuhuje vlažni zrak oko odjeće, omogućavajući tako veći stepen isparavanja vode. Isparavanje je brže ako je vani vruće ...

Postavljanje pitanja koja počinju sa „Šta ako...?“ i „Zašto...?“ mogu pomoći da proniknete dublje u način razmišljanja učenika.

3.7 KONSTRUKTIVNE POVRATNE INFORMACIJE I ISPRAVKE

Ako želimo da naši učenici postanu bolji u kritičkom razmišljanju i rješavanju problema, jedna od najvažnijih nastavnih strategija je pružanje učinkovitih povratnih informacija.

Učenici najčešće dobivaju povratne informacije kroz formalnu procjenu gdje im se kaže jesu li njihovi odgovori tačni ili netačni. Međutim, povratna informacija je mnogo djelotvornija ako nudi nešto više od puke informacije o tačnosti odgovora.

Pružanje detaljnih i konstruktivnih povratnih informacija ponekad zahtijeva promjenu kulture. Uvijek se stavite u poziciju učenika i na njihov nivo kompetencija, pa razmislite o tome šta bi ih moglo motivirati i navesti da misle o tome kako da poboljšaju svoje vještine i znanje.

Također, teško je prihvati povratne informacije, a da pri tome ne zauzmete defanzivan stav i ne ponudite svoje argumente. Na povratne informacije treba gledati kao na prijateljski savjet usmjeren ka poboljšanju učenja. Učenik ga može prihvati ili ne. Učenici su sami odgovorni za svoje učenje.

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- uvidjeti značaj dobre povratne informacije u učionici za poboljšanje učenja i podršku kritičkom razmišljanju i rješavanju problema
- utvrditi korake u procesu davanja konstruktivne povratne informacije.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- vježbati davanje učinkovitih i konstruktivnih povratnih informacija.

Aktivnosti

3.7.1 Škola koja prihvata propitivanje – davanje konstruktivnih povratnih informacija i ispravki

Predstavljanje osnovnih elemenata konstruktivne povratne informacije

3.7.2 Davanje konstruktivnih povratnih informacija o vještinama facilitatora/ice?

Pokušajte, svi pojedinačno, napisati kratku povratnu informaciju o tome koliko su dobre vještine moderiranja facilitatora/ice.

Davanje konstruktivnih povratnih informacija

Važno je uvijek povezati povratne informacije s ciljevima učenja.

Četiri koraka do konstruktivne povratne informacije:

1. Počnite tako što ćete pozvati učenika da kaže šta misli o vlastitom radu (samokritika).
2. Pozitivno reagirajte na ono što je dobro urađeno.
3. Ispravite zablude uočene u radu i dajte korisne sugestije kako poboljšati rad.
4. Završite u pozitivnom tonu, ohrabrujući i motivirajući učenika da nastavi.

Ne zaboravite, uvijek treba poštovati individualnost i vrijednost svakog učenika.

Konstruktivna povratna informacija:

- motivira učenika/cu da nastavi učiti
- obaveštava ga/je o onome što je dobro i što nije dobro
- govori mu/joj kako da to popravi
- povećava nivo očekivanja

Također, vodite računa o sljedećem:

- Budite blagovremeni. Povratna informacija je najdjelotvornija kada se daje čim je prije moguće.
- Kada dajete povratne informacije, vodite računa o svom govoru tijela, stavu, tonu.
- Budite direktni, otvoreni i iskreni.
- Koristite jednostavan jezik i terminologiju koju učenici mogu razumjeti.

Ne zaboravite, povratna informacija je konstruktivna i djelotvorna onda kada učenik iz nje može nešto naučiti i kada motivira učenika da nastavi učiti.

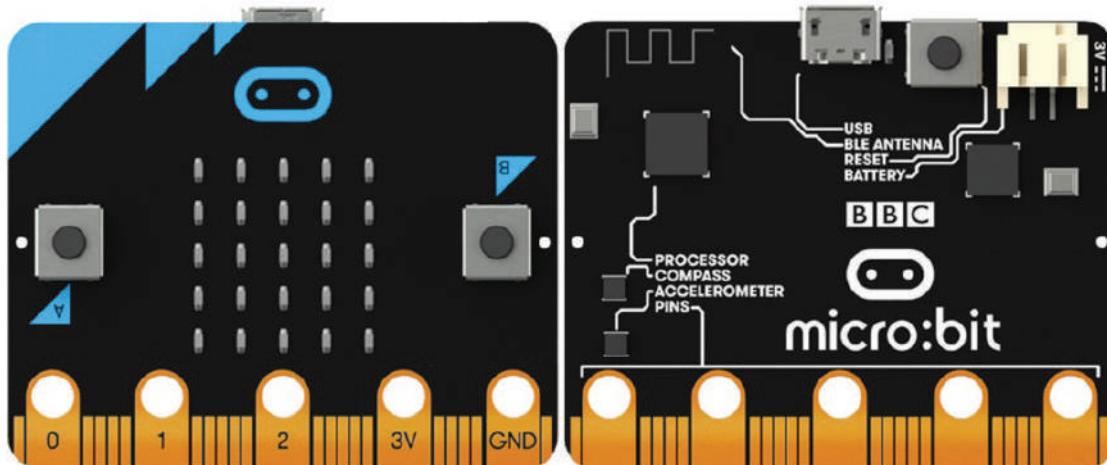
4 | MICRO:BIT I KODING-KLUBOVI

4.1 UVOD U MICRO:BIT

BBC Micro:bit je ručni mikroračunar koji se može programirati i koristiti za sve vrste inteligentnih i zabavnih kreacija, od robota do muzičkih instrumenata – mogućnosti su beskonačne.¹

BBC Micro:bit inspirira djecu da nauče osnovne vještine kodiranja i programiranja kako bi se pripremili za moderni svijet koji se ubrzano mijenja. Micro:bit se može kodirati, prilagoditi i kontrolirati na način da omogući izvršenje različitih zadataka i sprovede ideje u djelo.

Sve što dijete treba uraditi da bi programiralo svoj Micro:bit uređaj je da ga poveže sa svojim računarcem i da koristi blokove ili dodaje jednostavne redove koda kako bi kreiralo uređaj koji može koristiti onako kako želi.



Micro:bit uređaj ima ekran koji se sastoji od 25 LED dioda, dvije tipke koje se mogu programirati i pet konektora za ulaz i izlaz. Opremljen je također mjeračem brzine, magnetometrom, kompasom, Bluetooth-om i USB-om. Preko svojih senzora također može mjeriti svjetlost i temperaturu.

Uz svaki Micro:bit uređaj dolazi USB, kabal i nosač za baterije.

Micro:bit uređaj se koristi u školama širom svijeta.

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- dobiti uvodne informacije o obrazovnoj inicijativi Micro:bit
- se upoznati s Micro:bit uređajem i njegovom osnovnim karakteristikama
- spoznati kako se Micro:bit može koristiti za poboljšanje vještina rješavanja problema
- dobiti osnovne primjere kodiranja uz pomoć Micro:bit uređaja.

1 <https://microbit.org>

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- shvatiti da se kodiranje zasniva na kritičkom razmišljanju i rješavanju problema
- se okušati u kodiranju uz pomoć Micro:bit uređaja i makecode blokova.

Aktivnosti

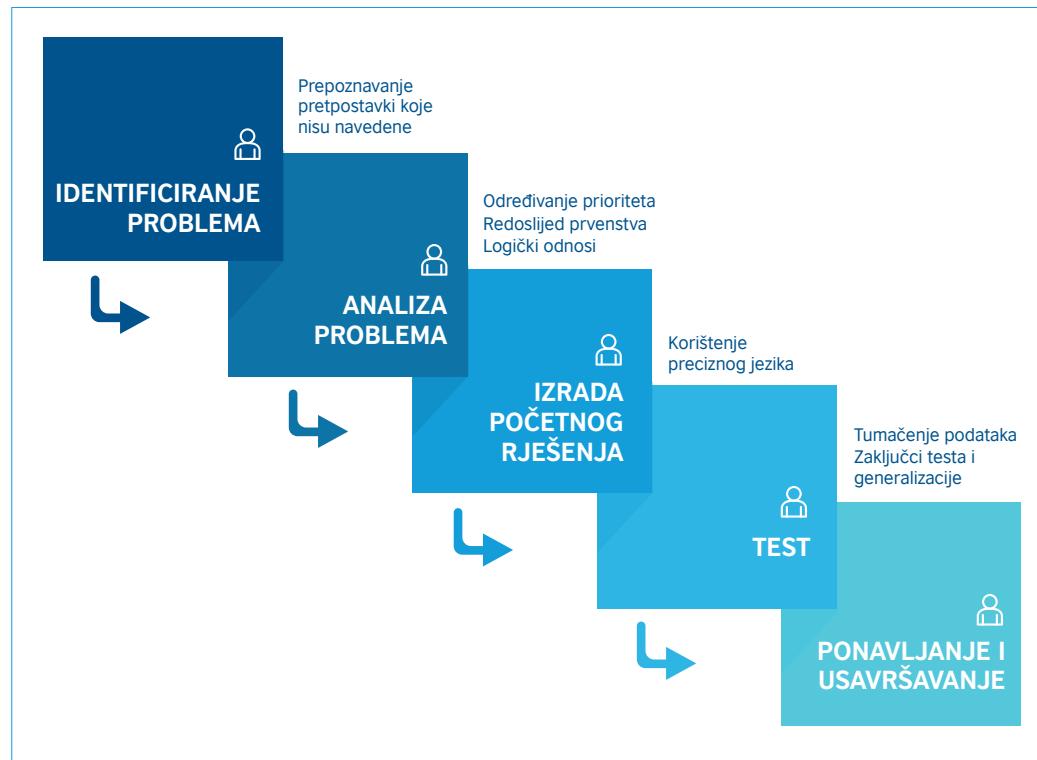
4.1.1 Uvod u obrazovnu inicijativu Micro:bit i Micro:bit uređaj



Kratki video koji prikazuje takmičenje učenika u kodiranju tokom sajma „Nove tehnologije u obrazovanju 2018“ održanog u Beogradu.

4.1.2 Kodiranje pomoću Micro:bit uređaja

U sljedećoj aktivnosti otkrit ćemo mogućnosti i karakteristike kodiranja kroz jednostavne Micro:bit projekte koristeći Microsoftov makecode block editor.



Primjere projekata kodiranja pomoću Micro:bit uređaja i makecode programa možete naći na stranici (<https://makecode.microbit.org/>)

Preporučene vježbe za početnike: pomicanje teksta, mjerjenje svjetla, temperature...

Izvor za primjere i lekcije: <https://makecode.microbit.org/lessons>

4.2 ŠKOLSKI KODING-KLUBOVI

4.2.1 Kako uvesti Micro:bit i kodiranje u škole

Razmotrite neka od pitanja koja su bitna za uspješno formiranje školskih koding-klubova:

- Šta je glavna svrha školskog koding-kluba?
- Kako ove klubove integrirati u postojeći školski kurikulum?
- Kako koding-klub može podržati predmetnu nastavu i obratno?
- Kako koding-klubovi mogu potaknuti saradnju s lokalnom zajednicom, informatičkim kompanijama, roditeljima...?
- Kako bi koding-klub trebao funkcionirati?

4.2.2 Koncept školskog koding-kluba

Koding-klub u vašoj školi

Osim što će nastavnici biti obučeni da kodiraju pomoću Micro:bit uređaja, svakoj će školi biti donirani Micro:bit uređaji za korištenje tokom cijelog procesa učenja, a u cilju razvijanja ključnih vještina kod učenika.

Osnivanje koding-klubova u školama ključni je element ovog projekta, čiji je cilj promovirati vještine kodiranja kao ključne vještine za 21. vijek. Koding-klubovi bi trebali biti mjesto na kojem će se učenici i nastavnici sastajati kako bi razmijenili ideje i unaprijedili nastavne prakse kreativnim tehnikama kodiranja, ali i platforma na kojoj učenici mogu razmjenjivati ideje i iskustva sa svojim vršnjacima iz drugih škola. To je također savršena prilika da se lokalne zajednice, roditelji i informatičke kompanije uključe i podrže obrazovni proces dajući svoj doprinos i pomažući razvoju koding-klubova.

Direktori škola imaju važnu ulogu u promoviranju korištenja Micro:bit uređaja u nastavi iz svih predmeta i formiranju koding-klubova. Koding-klub će učenicima omogućiti da se sastanu, otkriju šta se sve kodiranjem može kreirati, da razmijene ideje jedni s drugima i s drugim školama, a ono što je još važnije, nastavnicima će omogućiti da kroz kreativno kodiranje unaprijede svoje nastavne prakse.

Koding-klubovi bi trebali okupljati učenike uzrasta od 10 do 14 godina, koji bi se sastajali najmanje jedanput sedmično u određenom školskom prostoru (učionici), gdje bi učenici razvijali zajedničke projekte uz pomoć Micro:bit uređaja. Ove aktivnosti bi također trebale podrazumijevati interakciju s drugim školama, iz regije i svijeta.

Predstavite videomaterijale s domaćim primjerima aktivnosti u školskim koding-klubovima.

4.2.3 Kako koding-klubovi mogu biti od koristi za učenike i školu?

Diskusija:

- Mogu li koding-klubovi zaista funkcionirati u našim školama?
- Kako možemo osigurati održivost koding-klubova?



5 | ZAŠTITA DJETETA

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- se upoznati s politikom British Councila o zaštiti djece
- razumjeti osnovne principe zaštite djeteta
- dobiti ideje o tome kako mjere zaštite djeteta ugraditi u školski kurikulum i zakone.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- razumjeti značaj ugradnje mjera zaštite djeteta u vašoj školi
- promisliti o postojećim procedurama za zaštitu djeteta u vašoj školi.

Aktivnosti

5.1 ZAŠTITA DJETETA

Prezentacija studija slučajeva.

Izjava o globalnoj politici British Councila (2018)

Zaštita djeteta

British Council je međunarodna organizacija iz Velike Britanije za saradnju u oblasti kulture i obrazovanja.

Smatramo da zaštita djeteta zahtijeva odgovornost svih i da je svako dijete važno. Shvaćamo da su briga, zaštita i dobrobit djece najvažniji i da sva djeca imaju pravo da budu zaštićena od svega što im može naškoditi. Shvaćamo, također, da je naša temeljna obaveza da vodimo računa o svoj djeci tamo gdje naši programi i djelovanje omogućavaju kontakt s djecom ili mogu imati utjecaj na djecu. To podrazumijeva obavezu da zaštitimo djecu od štetnih učinaka ili rizika od štetnih učinaka uslijed:

- nedoličnog ponašanja naših uposlenika ili partnera
- lošeg postupanja
- lošeg plana ili izvršenja naših programa i operacija.

To namjeravamo ostvariti primjenom britanskih zakona o zaštiti djeteta i poštivanjem relevantnih zakona u zemljama gdje djelujemo, te poštivanjem člana 19. Konvencije o pravima djeteta Ujedinjenih naroda (UNCRC) iz 1989. godine.

Prema definiciji British Councila, dijete je osoba koja još nije napunila 18 godina (UNCRC 1989.), bez obzira na dob punoljetnosti u državi u kojoj dijete boravi ili zemlji porijekla djeteta.

British Council se obavezuje da će:

- uvažavati, poštovati i saslušati djecu
- osigurati da se u procesu zapošljavanja provode sve potrebne provjere uposlenika
- uspostaviti snažne sisteme za zaštitu djece i procedure za uposlenike
- obučiti svoje uposlenike i osigurati zajedničko razumijevanje pitanja zaštite djeteta u procesima planiranja i djelovanja
- razmjenjivati informacije o zaštiti djeteta i dobrim praksama s djecom i roditeljima/skrbnicima
- razmjenjivati informacije o svim problemima s relevantnim agencijama i na odgovarajući način uključiti djecu i roditelje
- osigurati efikasno upravljanje za uposlenike kroz jasne procese, nadzor i podršku.

Osigurat ćemo adekvatne i odgovarajuće resurse za realizaciju ove politike i pobrinut ćemo se da ista bude jasno iskommunicirana i shvaćena.

British Council će ovu izjavu o globalnoj politici revidirati na godišnjoj osnovi kako bi ista odražavala zakonske i regulatorne promjene i osigurala dobru praksu.²

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

6 | ZNAČAJ LIDERSTVA

Dokazi jasno ukazuju da kvalitet rukovođenja može imati značajan uticaj na rezultate učenika. Iako uticaj direktora, kao rukovodioca, može biti direktni, direktori na poboljšanje kvalitete nastave i učenja uglavnom utječe indirektno. Direktori glavnu svrhu škole – podučavanje i učenje – moraju čuvati u središtu svog strateškog i operativnog razmišljanja. Time se osigurava da je škola uvijek fokusirana na prave prioritete. Bez obzira na kontekst, direktori ne bi trebali podcjenjivati svoju moć da kao uzori kreiraju odgovarajuću atmosferu, postavljaju očekivanja i određuju fokus za nastavu i učenje.

6.1 LIDERSTVO I UPRAVLJANJE KRITIČKIM RAZMIŠLJANJEM I RJEŠAVANJEM PROBLEMA UNUTAR ŠKOLE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- shvatiti različite uloge koje liderstvo i upravljanje imaju u razvoju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema u vašoj školi
- razumjeti ulogu direktora škola u razvoju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema
- prepoznati različite modele za reviziju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema u školama.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- učestvovati u diskusiji, podijeliti s drugima svoje mišljenje o uticaju koji rukovodioci imaju na poboljšanje kvaliteta podučavanja i učenja
- aktivno slušati i kritički promišljati o različitim mišljenjima u grupi.

Aktivnosti

6.1.1 Zašto u škole uvodimo kritičko razmišljanje i rješavanje problema?

Zašto u škole trebamo uvesti kritičko razmišljanje i rješavanje problema?

- Kritičko razmišljanje i rješavanje problema su vještine koje treba razvijati kod djece.
- Ove su vještine previše važne i stoga se moraju valjano podučavati.
- Strategije kritičkog razmišljanja i rješavanja problema poboljšavaju podučavanje i učenje.
- Dobro podučavanje vještinama kritičkog razmišljanja i rješavanja problema u učionici vodi ka aktivnjem učenju.
- Dobro aktivno učenje vodi ka većem stepenu samostalnog učenja učenika.

Ne zaboravite, glavna zadaća škole je kvalitet učenja/podučavanja.

6.1.2 Definiranje liderstva i upravljanja

Učeničko postignuće u školi gotovo nikad ne nadmašuje kvalitet njenog rukovodstva i uprave.

F. Wheelan, 2009

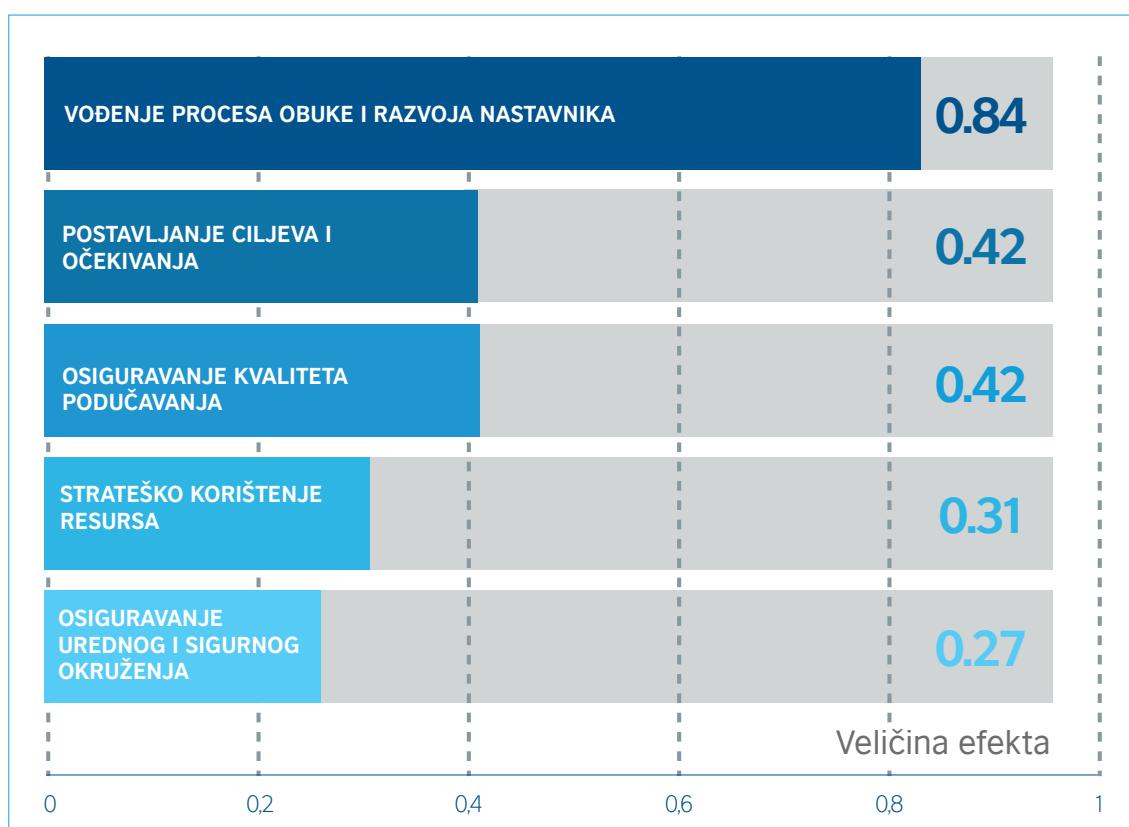
Pored nastave u učionici, rukovodstvo škole je druga najvažnija stvar koja utiče na učenje učenika.

K. Leithwood i ostali, 2008

Uspješni direktori škola poboljšavaju nastavu, učenje i uspjeh učenika...

C. Day i ostali, 2010

Uticaj načina rukovođenja u poređenju s drugim zadacima direktora škola prikazan je na sljedećem dijagramu:



V Robinson 2011

Lider je onaj koji poznaje put, ide tim putem i predvodi na tom putu.

John C. Maxwell

Loš lider može uništiti dobar kolektiv, natjerati najbolje uposlenike da pobjegnu, i demotivirati one koji ostanu.

jmlalonde.com

6.1.3 Liderstvo naspram upravljanja



Možete li navesti jedan primjer rukovodne aktivnosti koja podržava uvođenje kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?

Liderstvo	<ul style="list-style-type: none">• Piše dokument za diskusiju o uvođenju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.• Predsjedava sastankom sa zainteresiranim stranama na kojem se razgovara o obrazloženju za kritičko razmišljanje i rješavanje problema.
Upravljanje	<ul style="list-style-type: none">• Utvrđuje zainteresirane strane koje treba pozvati na sastanak o uvođenju kritičkog razmišljanja i rješavanja problema.
Administracija	<ul style="list-style-type: none">• Šalje pozivnice, organizira prostorije za sastanak.

Razlike između liderstva i upravljanja

Šta nam kažu istraživanja?

Liderstvo i upravljanje su dva različita ali komplementarna sistema djelovanja u organizaciji.

Liderstvo znači hvatanje u koštač s promjenama, dok upravljanje znači hvatanje u koštač s kompleksnošću.

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

Upravljanje znači raditi stvari ispravno, Liderstvo znači raditi ispravne stvari.

P. Druker, 2006)

Efektivno liderstvo je stavljanje najvažnijih stvari na prvo mjesto. Efektivno upravljanje je disciplina pri implementaciji.

S. Covey (2004)

Upravljanje znači ostvarivanje vizije i smjera koji je odredio lider, koordiniranje organizacije i zapošljavanje osoblja, te rješavanje svakodnevnih problema.

R. House (1997)

Liderstvo može direktno utjecati na praksu u učionici i na času:

- kroz strateško razmišljanje i donošenje odluka
- kreiranjem kulture visokih očekivanja i pozitivnog mentaliteta
- načinom na koji se osoblje i resursi osiguravaju i raspoređuju
- osiguravanjem sigurnog okruženja i podrške za učenike
- određivanjem prioriteta za djelovanje i poboljšanja
- načinom organizacije škole – kurikulum, raspored časova, osoblje itd.
- kroz izradu školskih politika.

Međutim, ono može i indirektno utjecati na praksu u učionici i na času:

- rukovođenje vlastitim primjerom – demonstrirajući da su podučavanje i učenje prioritet
- radeći s uposlenicima na planiranju, evaluaciji i praćenju kurikuluma
- poticanjem i učešćem u diskusijama o učenju i razvoju učenika i nastavnika
- posjećivanjem časova i iskazivanjem interesa za učenje učenika
- ohrabrvanjem kolega da razgovaraju o nastavi i učenju
- tako što su upućeni u napredak pojedinačnih učenika
- fokusiranjem na podučavanje i učenje na sastancima kolegija
- ohrabrvanjem nastavnika da skupa pripremaju časove
- ohrabrvanjem nastavnika da isprobaju nove pristupe i procjenjuju njihov učinak
- praćenjem nastave i pružanjem tačnih, konstruktivnih povratnih informacija nastavnicima
- razgovorom s učenicima o tome šta im pomaže da uče
- korištenjem podataka iz procjene za praćenje napretka i identificiranje prioriteta za poboljšanja
- utvrđivanjem gdje nastavnici mogu podržati jedni druge i učiti jedni od drugih.

Lideri također mogu kreirati atmosferu za učenje tako što će:

- počinjati časove na vrijeme i uspostaviti rutine koje učenike navode da brzo počnu raditi
- imati stimulativne početke i strukturirane završetke časova
- primjерeno pohvaliti – u svrhu učvršćivanja ambicije
- koristiti jezik uspješnosti, prepoznati i napor i postignuće
- informirati učenike o svrsi učenja i učiniti učenje relevantnim za stvarni svijet
- vjerovati da svi učenici mogu napredovati i biti uspješni u učenju
- održavati pozitivne odnose između učenika i nastavnika i između učenika i učenika, zasnovane na međusobnom poštivanju.

Direktori škola mogu utjecati na podučavanje i učenje na niz načina, a u kojoj će mjeri direktori škola koristiti ove strategije ovisit će o kontekstu.

- Razmislite o tome postoje li prilike u vašoj školi gdje bi se mogao izvršiti uticaj i kontrola nad procesom podučavanja i učenja.
- Koje su to ograničenja, ako ih uopće ima, koja mogu biti faktor u smislu uticaja na podučavanje i učenje u vašoj školi?
- Razmislite o tome kako se efekti tih ograničenja mogu svesti na minimum.
- Intenziviranjem kojih aktivnosti ćete povećati svoj uticaj na podučavanje i učenje?

7

KREIRANJE I PRIOPĆAVANJE VIZIJE

Budite spremni da svoje mišljenje podijelite s grupom.

7.1 ŠKOLSKA VIZIJA ZA KRITIČKO RAZMIŠLJANJE I RJEŠAVANJE PROBLEMA

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- promisliti o nužnosti okretanja cijele škole ka kritičkom razmišljanju i rješavanju problema i o ulozi direktora škole u tom procesu
- postati svjesni značaja kreiranja snažnih izjava o viziji i misiji za rad na kritičkom razmišljanju i rješavanju problema
- revidirati izjave o viziji i misiji vaših škola
- razmisliti o strategiji za uključivanje zainteresiranih strana u kreiranje vizije i misije (poveznica s timskim radom).

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- podijeliti svoja mišljenja o ulozi direktora škole u ovom procesu i analizirati mišljenja drugih učesnika
- izraditi nacrt izjave o viziji i misiji unutar grupe
- učestvovati u diskusiji o zainteresiranim stranama.

Aktivnosti

7.1.1 Iniciranje promjene ka kritičkom razmišljanju i rješavanju problema

Koraci u procesu upravljanja promjenama promjenom

Prije nego se krene sa značajnim promjenama u školi, potrebno je definirati ključne korake u procesu upravljanja promjenom.

Morate znati **tri osnovna koraka u procesu upravljanja promjenom:**

1. Utvrđivanje potrebe (Šta želimo?)
2. **Usaglašavanje i pripremanje tima na promjenu** (Ko će predvoditi i provoditi promjene?)
3. **Provedba** (Kako ćemo provesti promjenu?)

7.1.2 Vizija i misija – značaj i definicije

Obratite pažnju na razliku između izjava o viziji i izjava o misiji.

Izjava o misiji opisuje šta škola trenutno radi.

Izjava o viziji opisuje šta škola želi biti u budućnosti.

Vizija je dugoročno viđenje, koje ponekad opisuje i svijet u kojem bi škola željela da radi.

Budući da škole svakodnevno moraju donositi stotine odluka kako bi opstale u obrazovnom i svjetskom okruženju koje se stalno mijenja, vizija im pomaže da taj proces odlučivanja pojednostave.

7.1.3 Kreiranje vizije i misije za kritičko razmišljanje i rješavanje problema

Prepoznajte i povežite organizacije/institucije s njihovim izjavama o viziji. (Prilog 5)

Svijet u kojem svako može živjeti zdrav, produktivan život – Svjetska zdravstvena organizacija

Vjerujemo da je svako dijete važno i da učenje treba biti zabavno, svrshishodno i izazovno - Osnovna škola Apley Wood

Potaknuti, ohrabriti, olakšati i stalno promicati sve oblike humanitarnih aktivnosti nacionalnih društava, s ciljem sprečavanja i ublažavanja ljudske patnje, doprinoseći time održavanju i promicanju ljudskog dostoјanstva i mira u svijetu. – Međunarodna federacija društava Crvenog krsta/križa i Crvenog polumjeseca

Izgraditi lidera koji će jednog dana dovesti do promjene u svijetu - Univerzitet Harvard

Svijet u kojem je svakom pojedincu omogućen slobodan pristup cjelokupnom ljudskom znanju - Wikipedia, besplatna enciklopedija

Svijet u kojem se ostvaruju prava svakog djeteta - UNICEF

Kreirati okruženje u kojem se vodi briga o svakom pojedincu u duhovnom, moralnom, intelektualnom, fizičkom, društvenom i emotivnom smislu – Škola Spalding

Radeći u grupama, izradite nacrte izjava o školskoj viziji i misiji za kritičko razmišljanje i rješavanje problema, te ih prezentirajte na velikom papiru.

7.1.4 Identificiranje zainteresiranih strana

Plenarno – Ko će stati iza vizije vaše škole za kritičko razmišljanje i rješavanje problema?
Ko su zainteresirane strane?

Razmislite kratko i podijelite svoje mišljenje s grupom.

- Koje zainteresirane strane trebate angažirati u vezi s vašim izjavama o misiji i viziji?
- Ako analizirate izjave o viziji koje ste upravo napisali, mislite li da će ih druge zainteresirane strane prigrliti?
- Kako na najefikasnij način možemo započeti proces promjene?

8 | FORMIRANJE TIMOVA

8.1 TIMSKI RAD U ŠKOLI

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- promisliti o značaju efikasnog timskog rada
- razlučiti pojmove grupe ljudi i tima ljudi koji skupa rade
- prepoznati osnovne karakteristike tima.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- podijeliti svoje mišljenje o razlikama između timova i grupa
- prepoznati svoju ulogu i stil rukovođenja kod predvođenja i upravljanja timovima.

Aktivnosti

8.1.1 Značaj timskog rada u školi

“Rukovođenje školom se često smatra šefovanjem. Ovaj stav ograničava rukovođenje na jednu osobu i implicira rukovođenje pojedinca. Dugogodišnje vjerovanje u moć pojedinca se dovodi u pitanje. Danas se više nego ikad prije govori o podijeljenoj odgovornosti za rukovođenje, rukovodnim timovima i delegiranom rukovođenju.” Geoff Southworth

8.1.2 Grupe i timovi



Video (3:10)
<https://www.youtube.com/watch?v=uG-FLOI400U>

Koja je razlika između grupe ljudi i tima ljudi koji rade skupa?

Razlike između grupa i timova

Tim se sastoji od grupe ljudi koje povezuju zajednički cilj i svrha. Timovi su posebno pogodni za obavljanje zadataka koji su jako kompleksni i koji se sastoje od mnogo nezavisnih podzadataka. U ovom dijelu sesije fokusirat ćemo se na značaj izgradnje tima u odnosu na ugradnju ključnih vještina u kurikulum.

Timove karakteriziraju:

- definirani zadaci
- inkluzivni procesi
- duboka predanost
- kolektivna ekspertiza.

Učinkoviti timovi u školama su važni jer omogućavaju direktorima da iskoriste različite sposobnosti članova kolektiva – tim je tako jači od grupe pojedinaca.

Članovi tima mogu zajednički diskutirati o idejama, rješavati probleme i dogovarati rješenja. Kako se članovi tima međusobno podržavaju i uče jedni od drugih, tako i kao pojedinci bivaju snažniji i osnažuju kapacitet cijele škole i poboljšavaju njezine rezultate. Kada je tim izuzetno učinkovit, to može snažno uticati na napredak škole.

“Osnovni preduslov za kreiranje povoljnog ambijenta za promjene u obrazovnom sistemu je razvoj jakih odnosa saradnje između direktora i nastavnika, kao i međusobnih odnosa nastavnika” (Hargreaves, 1997).

8.1.3 Šta jedan tim čini učinkovitim?

Kada formiramo učinkovite timove, trebamo:

- razumjeti vlastito ponašanje, stil rukovođenja i preferirane uloge u timu
- poznavati različite stилove i uloge drugih članova tima – i cijeniti njihovu valjanost
- sastavlјati timove rukovodeći se komplementarnim stilovima i preferiranim ulogama u timu kako bi postigli uspjeh
- u tim imenovati osobe koje će doprinijeti različitim stilovima i/ili popuniti praznine
- pojedincima dodijeliti odgovarajuće uloge, oslanjajući se na njihove sposobnosti, karakteristike i sklonosti
- prilagođavati sastav tima prirodi zadatka
- dijeliti funkcionalno vođenje tima u skladu sa zadatkom.

8.2. FAZE IZGRADNJE TIMA

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- razumjeti koncept izgradnje tima
- prepoznati osnovne karakteristike faza izgradnje tima
- utvrditi trenutnu fazu u kojoj se nalazi vaš školski tim.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- podijeliti svoje razumijevanje faza izgradnje tima s drugim učesnicima
- analizirati funkcioniranje vaših školskih timova prema Tuckmanovom modelu
- pročitati objašnjenja faza izgradnje tima.

Aktivnosti

8.2.1 Faze formiranja tima

- Jeste li upoznati s Tuckmanovim fazama izgradnje tima?
- Jeste li ovaj ciklus primijetili u timovima u kojima ste učestvovali ili koje ste vi formirali?
- Na osnovu svog iskustva, kako biste opisali svaku fazu? Razmislite o ponašanjima koja biste očekivali od vođe tima i od članova tima.



Izgradnja tima; faze formiranja tima (Tuckman, Jansen, 1977)

8.2.2 Anketa o timskom radu

Razmislite o školskom timu u kojem ste nedavno učestvovali ili koji je trenutno aktivan u vašoj školi. Zatim ispunite anketu koja će vam kazati u kojoj se fazi vaš tim trenutno nalazi.

Prilog 6 - Anketa o fazama timskog rada

Prilog 7 - Faze formiranja grupe

8.3 TIMSKE ULOGE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- se upoznati s različitim vrstama uloga u uspješnim timovima
- razmisliti o svojoj vlastitoj ulozi u timu
- spoznati da su uspješni timovi sastavljeni od mješavine stilova rukovođenja i prednosti.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- podijeliti svoje razumijevanje faza izgradnje tima s drugim učesnicima
- analizirati funkcioniranje vaših školskih timova prema Tuckmanovom modelu
- pročitati objašnjenja faza izgradnje tima
- prepoznati svoju ulogu u timu i to podijeliti s drugima.

Razmotrit ćemo različite vrste uloga koje čine učinkovit tim.

Prema Belbinu (1993), da bi timovi bili uspješni, u njima moraju biti zadovoljene različite uloge:

- koordinator - predvodi tim i koordinira timske zadatke
- izvršitelj - metodički, praktični administrator koji pretvara ideje u zadatke
- motivator (oblikovatelj) - pokreće i unosi strast u obavljanje zadataka
- inovator - maštovita osoba koja je izvor ideja i prijedloga
- istražitelj - drustveni član koji u grupu donosi nove kontakte i ideje
- ocjenjivač - analizira, provjerava i traži nedostatke
- timski radnik - podržava, ohrabruje i sluša druge
- dovršitelj (finišer) - vodi računa da se tim pridržava vremenskog rasporeda i da izvršava zadatke
- specijalista - donosi specijalističko znanje u vezi sa zadacima.

Važno je napomenuti:

- da će u idealnom timu sve ove uloge biti zastupljene
- da pojedinci unutar tima mogu imati više od jedne uloge
- da timovi najbolje djeluju kada je prisutan balans primarnih uloga i kada članovi tima znaju svoje uloge, koriste svoje prednosti i aktivno upravljaju svojim slabostima.

Timovi se često formiraju na osnovu dostupnosti i vještina pojedinaca, a vođe često nemaju mogućnost da biraju članove tima. Ono o čemu vođe trebaju voditi računa je kako će se ljudi vjerovatno ponašati u timu. Čak i tada, uloge članova tima nisu fiksne jer na njih često može utjecati kontekst, zadatak na kojem se radi, odnos i interakcija između članova tima, itd.

Uloga vođe je da pokuša napraviti što bolje izbalansiran tim. Ako vođa nema potpunu kontrolu nad strukturu tima, onda je važno unutar tima raspraviti preferirane stilove rada kao i lične prednosti i slabosti članova tima.

Aktivnosti

8.3.1 Timske uloge po Belbinu

Spojite devet timskih uloga po Belbinu sa opisima (vidi tabelu ispod).

- Koordinator
- Primjenjivač
- Motivator (oblikovatelj)
- Inovator
- Istražitelj
- Ocjenjivač (evaluator)
- Timski radnik
- Dovršitelj (finišer)
- Specijalist

8.3.2 Učinkoviti i uravnoteženi timovi

- Koja je vaša uloga ili uloge u timovima u kojima učestvujete?
- Koje su uloge zaista potrebne u jednom timu?
- Kako raditi s timovima u kojima više članova ima iste uloge?

Belbin tvrdio da učinkovit i uravnotežen tim ima:

- jednog koordinatora/icu ili motivatora (oblikovatelja) kao vođu (Belbin ne smatra da su obje uloge potrebne)
- inovatora, koji će poticati ideje
- ocjenjivača, koji će osiguravati poštenje i jasnoću
- jednog ili više izvršilaca, timskih radnika, istražitelja ili finišera koji će uraditi posao.

Uloga	Opis
	<ul style="list-style-type: none">• Pokušavam koordinirati napore svojih učenika i nastavnika.• Volim prepoznavati jake strane kod ljudi i osigurati da ih valjano koriste.• Često delegiram zadatke osobama za koje smatram da će ih najbolje uraditi.
	<ul style="list-style-type: none">• Zaista želim da moj tim uspije.• Usmjeravam svoj tim na ciljeve i prioritete.• Pokušavam osigurati da je tim fokusiran na aktivnost
	<ul style="list-style-type: none">• Volim pretvarati ideje i planove u praktične zadatke.• Često preuzimam zadatke koje niko drugi neće.• Obično stvari uradim na vrijeme.
	<ul style="list-style-type: none">• Volim sve detaljno provjeriti kako se ne bi potkrala greška.• Često pratim i provjeravam vrijeme, rokove i tačnost.• Brinem o detaljima (ponekad i previše).
	<ul style="list-style-type: none">• Volim predlagati nove ideje i kreativna rješenja.• Često prepoznajem nove mogućnosti (prilike).• Obično probleme vidim kao prilike

Uloga	Opis
	<ul style="list-style-type: none"> Pokušavam objektivno procijeniti ideje da vidim jesu li realistične. Volim logički tumačiti i vrednovati složena pitanja. Volim razmotriti sve dostupne opcije kako bih došao/la do pravog zaključka.
	<ul style="list-style-type: none"> Volim redovno informirati tim o onome šta dešava izvan tima. Volim kad mogu saznati više o novim idejama, informacijama i događajima u vanjskom svijetu. Još uvijek rado kradem ili kopiram dobre ideje od drugih.
	<ul style="list-style-type: none"> Volim ohrabrivati druge, npr. svoje učenike. Pokušavam pomoći drugima, npr. svojim kolegama. Mislim da sam osjetljiv na potrebe i osjećaje ljudi.
	<ul style="list-style-type: none"> Imam specijalističko znanje ili iskustvo kojim mislim da mogu doprinijeti. Ako ne znam odgovor, pokušat ću ga pronaći. Volim s drugima dijeliti informacije o stvarima koje sam saznao/naučio.

8.4. RAZVIJANJE POSVEĆENOSTI

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- razmisliti o posvećenosti školskog osoblja u odnosu na predanost rukovodnog tima
- razlikovati različite nivoe angažmana i učinka školskog osoblja, te razmisliti o tome što možete učiniti da se angažman i učinak uposlenika poboljšaju.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- procijeniti osoblje vaše škole na osnovu podataka iz istraživanja o angažmanu uposlenika.

Aktivnosti

8.4.1 Posvećenost školskog osoblja promjenama

Prema Gullupovim istraživanjima³, postoje tri vrste uposlenika, a istraživanjem je moguće utvrditi njihovu zastupljenost u ukupnoj populaciji u svijetu.

- Angažirani uposlenici** – Angažirani uposlenici rade sa strašću i osjećaju duboku povezanost sa svojom kompanijom. Oni su pokretači inovacija i guraju organizaciju naprijed.
- Neangažirani uposlenici** – Neangažirani uposlenici su uposlenici koji su se praktično „odjavili“. Oni kroz radni dan prolaze kao mjesecari, u posao ulazu vrijeme ali ne energiju ili strast.

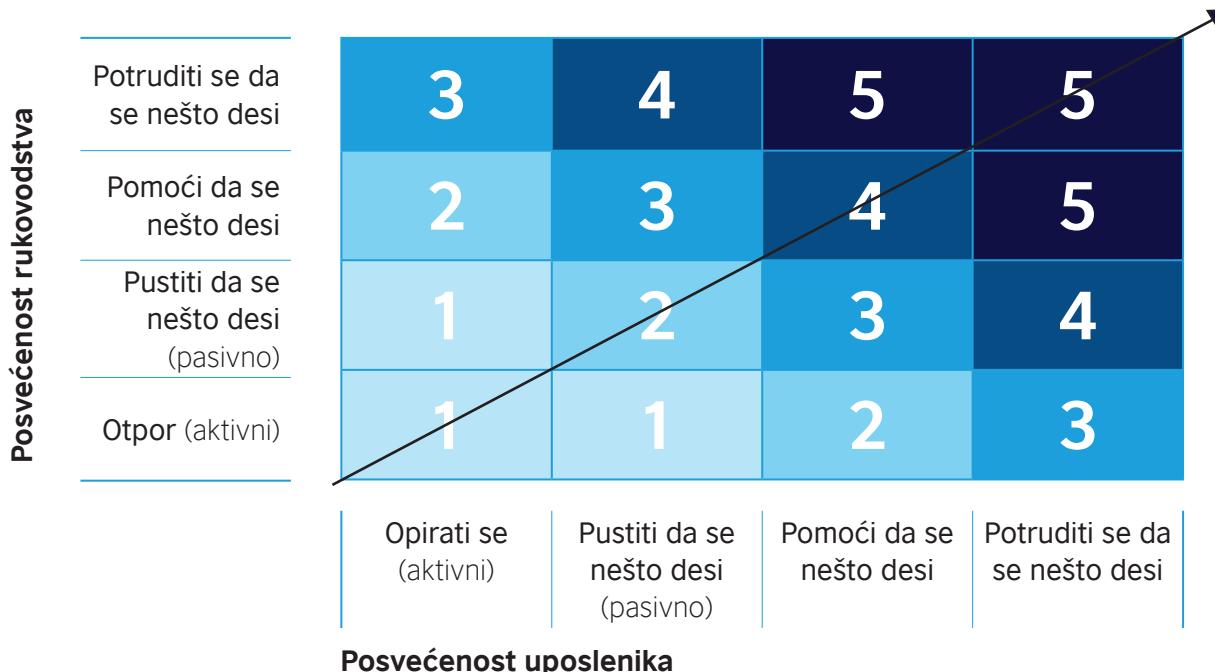
3 Gallup's State of the Global Workplace report 2013

3. Aktivno neangažirani uposlenici - Aktivno neangažirani uposlenici nisu samo nesretni na poslu; oni se vrijedno trude da iskažu to svoje nezadovoljstvo. Ovi radnici svakodnevno sabotiraju ono što njihove angažirane kolege postignu.

Pitanja za razmišljanje:

- Kako ovi podaci utiču na razmišljanje o upravljanju promjenom u školi?
- Šta rukovodioci mogu učiniti da poprave ovu situaciju?

8.4.2 Nivoi posvećenosti



Pogledajte grafikon. Tu su prikazani nivo posvećenosti koji mogu biti prisutni u školskom timu koji radi na određenom projektu poboljšanja u školi. Tabela poredi nivo posvećenosti uposlenika u odnosu na nivo posvećenosti rukovodnog tima.

- Ljudi koji se „opiru“ ne žele da se projekat poboljšanja škole sproveđe u djelo.
- Oni koji puštaju da se desi možda razmišljaju: u redu, nek se desi ali ja tome neću doprinijeti.
- Oni koji „pomažu da se desi“ će ponuditi svoju podršku sve dok ih neko u tome vodi i usmjerava.
- Oni koje se „trude da se nešto desi“ pokazat će svoju opredijeljenost da projekt zaista uspije.

9 EFIKASNO LIDERSTVO I UPRAVLJANJE PROMJENAMA

9.1 UPRAVLJANJE PREPREKAMA I FAZAMA PROMJENE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije ćete:

- dobiti informacije o tome šta neki plan promjene čini učinkovitim i kako možete predvidjeti neke od prepreka na koje ćete možda naići
- razmotriti faze u procesu promjene i kako se nositi s njima na djelotvoran način.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- podijeliti svoje iskustvo i naučiti nešto od kolega
- analizirati faktore uspjeha na ranijim projektima, kao i prepreke na putu ka promjenama koje ste iskusili, koristeći model za analizu polja sila
- Iznijeti svoje mišljenje o time kako prevazići otpor prema promjeni.

Aktivnosti

9.1.1 Značaj liderstva



Video (Trajanje: 2:25)
<https://youtu.be/z6dgYHOCB40>

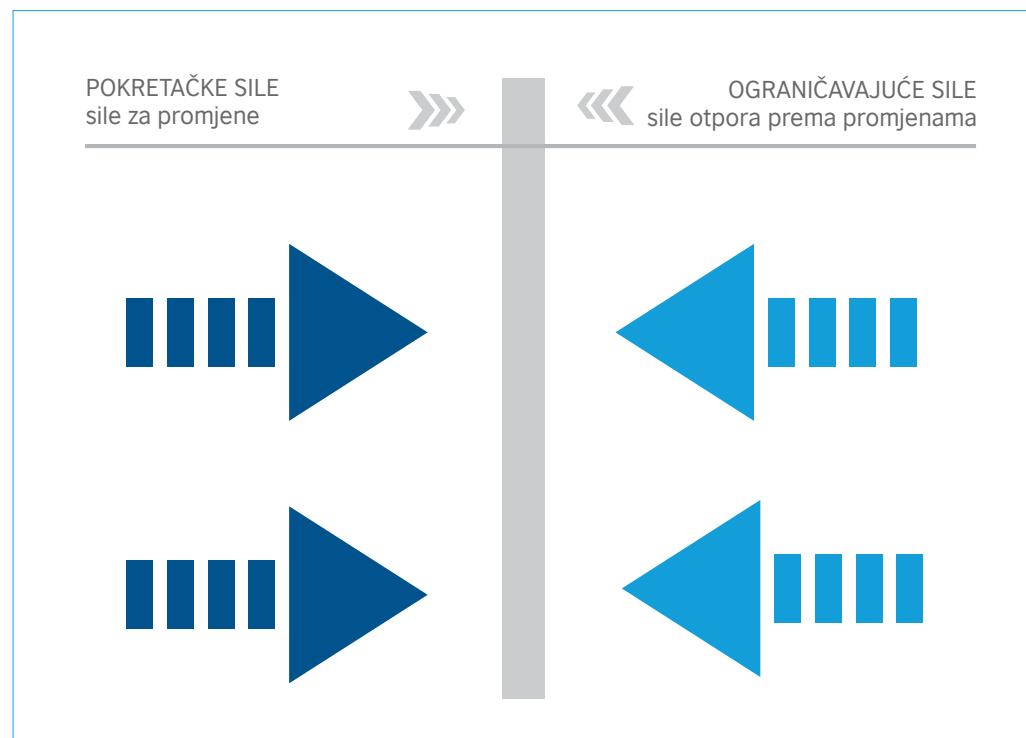
9.1.2 Upravljanje preprekama i fazama promjene

Razmislite o promjenama koje ste nedavno uveli a koje su dobro prihvaćene.

Koji su faktori doprinijeli uspjehu? Podijelite ih s nekim od kolega.

Zatim utvrdite sve prepreke na koje ste naišli na putu ka promjeni. Kako ste to pokušali razriješiti? Kako ste se nosili s neriješenim problemima?

9.1.3. Pokretačke sile i sile otpora prema promjenama



Zasnovano na Lewinovom Modelu analize polja sila

Analiza polja sila daje pregled ravnoteže sila koje pokreću promjene i sila koje se opiru promjenama. Da bi se promjena desila, pokretačka sila mora nadjačati silu otpora.

Razmislite o projektima ili aktivnostima na kojima ste nedavno radili i zapišite faktore uspjeha tih projekata, a na drugoj strani zapišite prepreke na koje ste naišli prilikom uvođenja promjene. Pokušajte se usmjeriti na interne faktore/sile za promjenu (unutar škole).

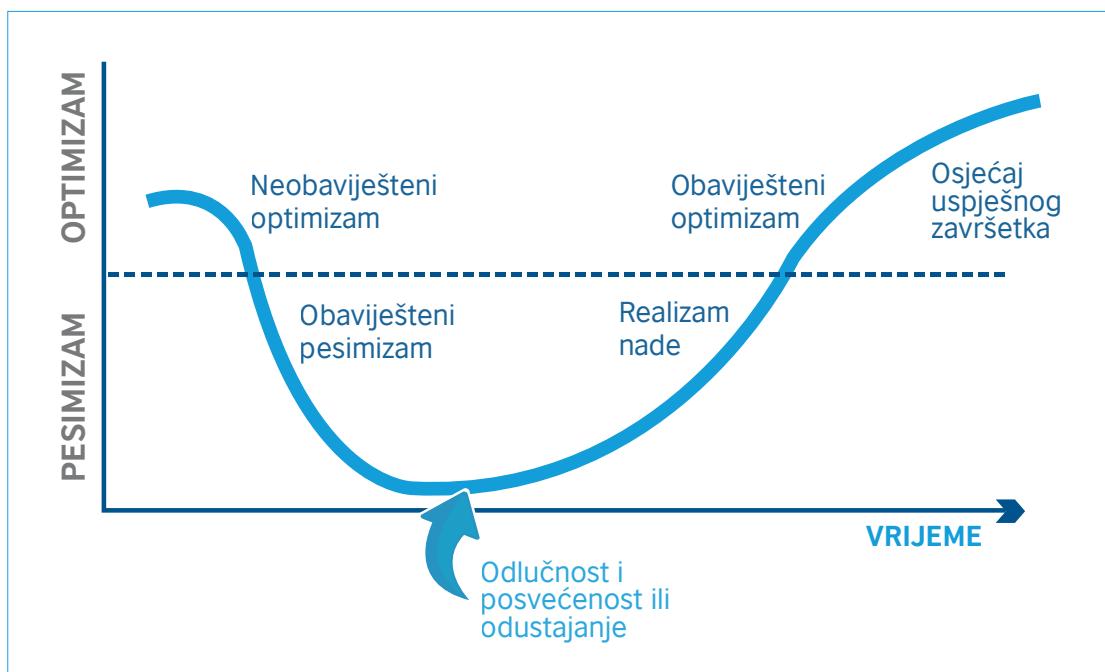
Koje prepreke ili barijere je bilo lakše ukloniti nego neke druge?

Nedavno istraživanje u SAD-u je pokazalo da su najveće prepreke promjenama, poredane po prioritetu, bile:

1. otpor uposlenika
2. neodgovarajuća kultura
3. slaba komunikacija/plan
4. nepotpuno praćenje
5. nepostojanje saglasnosti uprave o strategiji
6. nedovoljne vještine.

O čemu treba voditi računa:

- Promjena je rezultat nezadovoljstva trenutnom situacijom.
- Promjena se ne dešava tek tako, samo zato što je potrebna – suštinski je bitno napraviti viziju poboljšanja, bolje alternative.
- Potrebno je izraditi i usaglasiti strategije za provedbu promjene.
- Otpor prema promjeni će se neizbjegno pojaviti, ali ga je moguće prevazići.



Gornji dijagram opisuje pad u realizaciji promjene, te faze kroz koje mnogi ljudi prolaze u procesu promjene – od neobaviještenog optimizma preko obaviještenog optimizma do osjećaja zadovoljstva zbog završetka. Kada budete uvodili svoj projekt kritičkog razmišljanja i rješavanja problema, bit će veoma važno razumjeti gdje se pojedinci nalaze na ovoj krivulji i znati kako ih pokrenuti ka sljedećoj fazi. Razumljivo, što pojedinci budu niže na ovoj krivulji, to će strahovi i anksioznost biti snažniji, odnosno prepreke na putu promjeni će biti veće, kao i izgovori i otpor prema promjeni.

9.1.4 Faze promjene

Sada razmislite o ideji pet faza promjene.

To su:

1. šok i negiranje
2. ljutnja i optužbe
3. otpor
4. nevoljko prihvatanje
5. predanost promjeni.

Koristeći sljedeća pitanja, razmotrite kako se možete nositi sa svakom od pomenutih faza. Budite spremni da podijelite svoje odgovore sa širom grupom.

- Šok i negiranje – na koji način se može minimalizirati šok i šta će ljudima pomoći da prihvate realnost?
- Ljutnja i optužbe – na koji način se ovim može upravljati da se minimalizira srdžba kod ljudi?
- Otpor – na koji način se ovo može prekinuti da bi se uposlenici angažirali?
- Nevoljko prihvaćanje – na koji se način uposlenici mogu ohrabriti da manje okljevaju i da budu više uključeni u proces?
- Predanost – na koji se način može osigurati?

Rješenja mogu biti:

1. faza

Imajte razumijevanja i budite strpljivi ali nemojte umanjivati potrebu za promjenom, to je neupitno. Ljudima je možda potrebna pomoć da prihvate istinu. Imajte pri ruci dokaze i nemojte postati kritični u negativnom smislu. Budite iskreni i empatični. Planirajte unaprijed, budite dosljedni, ljudi će od vođe očekivati da bude njihov emotivni vodič ili uzor, a sasvim sigurno će očekivati stabilnost. Jasno kažite šta će promjena podrazumijevati i koja će biti njihova uloga, ako je moguće dajte vremenski okvir (planirajte više vremena, pa će se ljudi dobro osjećati ako budu brži od plana). Dajte ljudima dovoljno vremena da se pripreme (ali ne previše), i što je najvažnije, osigurajte konstantnu komunikaciju.

2. faza

Dozvolite ljudima da kažu svoje mišljenje – važno je da iskažu svoja osjećanja, i to bi trebali iskoristiti. Mogu li utvrditi kako se osjećaju?

Zbog čega se osjećaju tako kako se osjećaju?

3. faza

Otpor – saslušajte šta ljudi imaju reći. Ako ljudi smatraju da ih niko ne sluša, snažnije će se držati svojih uvjerenja. Ne odbacujte njihova razmišljanja i nemojte im reći da se urazume. Oni žele da njihova osjećanja budu uvažena.

4. faza

Ljudima je potrebna podrška i ohrabrenje. Ovo je faza u kojoj obuka može biti najefkasnija. Ljudi bi trebalo uključiti u planiranje i donošenje odluka. Fokusirajte se na neke kratkoročne pobjede da biste postigli početni napredak, ljudi će pozitivno reagirati ako vide da se stvari dešavaju i ako vide početni napredak.

5. faza

Ovo je period kada možete konsolidirati promjenu, odati priznanje i nagraditi ljude koji dobro reagiraju na promjenu.

Neke sugestije za prevazilaženje prepreka:

- Uključite zainteresirane strane u proces.
- Obučite ljudе.
- Objasnite promjenu lako razumljivim jezikom.
- Izradite zajedničku viziju.
- Objasnite razloge.
- Odgovorite na zabrinutost zainteresiranih strana.
- Iznad svega, komunicirajte.

Još jedan od načina da ohrabrite ljudе da prihvate promjenu je da im omogućite da spoznaju koristi od promjene. To mogu biti:

- bolji uslovi rada
- prilike za rast, lični razvoj, priznanje ili unapređenje
- potencijal za nove izazove
- osjećaj da je promjena neophodna.

9.2 PLANIRANJE PROVEDBE

Ishodi učenja

U ovom dijelu sesije čete:

- razumjeti značaj akcionog planiranja u procesu efikasnog rukovođenja i upravljanja promjenama
- vježbati proces planiranja koristeći ponuđeni okvir.

Kriteriji za samoprocjenu

Da biste postigli ciljeve učenja, trebate:

- napraviti nacrt akcionog plana za uvođenje promjene u svojoj školi.

Aktivnosti

9.2.1 Planiranje promjene – akcioni plan

1. **Fokusirajte se** i nekoliko minuta nasamo razmislite o tome koje aspekte kritičkog razmišljanja i rješavanja problema želite promicati u svojoj školi.
 - a. Možda čete se odlučiti da se koncentrirate na jedan aspekt ili na kritičko razmišljanje i rješavanje problema kao cjelinu.
 - b. Možda čete to željeti učiniti kroz kurikulum ili kroz vannastavne aktivnosti.
 - c. Razmislite koje korake trebate poduzeti na nivou škole da bi učenicima dali razlog i priliku da koriste i razvijaju kritičko razmišljanje i rješavanje problema.
2. **Zašto?** Razmislite u nekoliko minuta šta je to što bi trebalo promijeniti u ovoj oblasti. Šta želite da učenici budu u stanju bolje raditi?
3. **Trenutno stanje.** Razmislite nakratko o tome što se već dešava ili se dogodilo u prošlosti, potražite prilike da se te aktivnosti prošire i prilagode tako da vaši učenici i nastavnici mogu upotrebljavati kritičko razmišljanje i rješavanje problema.

Školski projekt može biti:

1. interdisciplinarni, koji uključuje nastavnike više različitih predmeta čime se ispunjava zakonska obaveza realizacije jednog školskog projekta godišnje
2. projekt koji razvija i uvodi nove stiline učenja u učionice, a kasnije i u cijelu školu.

Predložak akcionog plana

Ovaj predložak je ponuđen da vam pomogne da razmislite o narednim koracima koje treba poduzeti da bi se u vašoj školi desila promjena u pravcu uvođenja kritičkog razmišljanja i rješavanja problema. U ovoj fazi, naša je namjera da vas ohrabrimo da utvrdite hitne korake i radnje koje možete i trebate poduzeti. Možete dodati još redova ako želite.

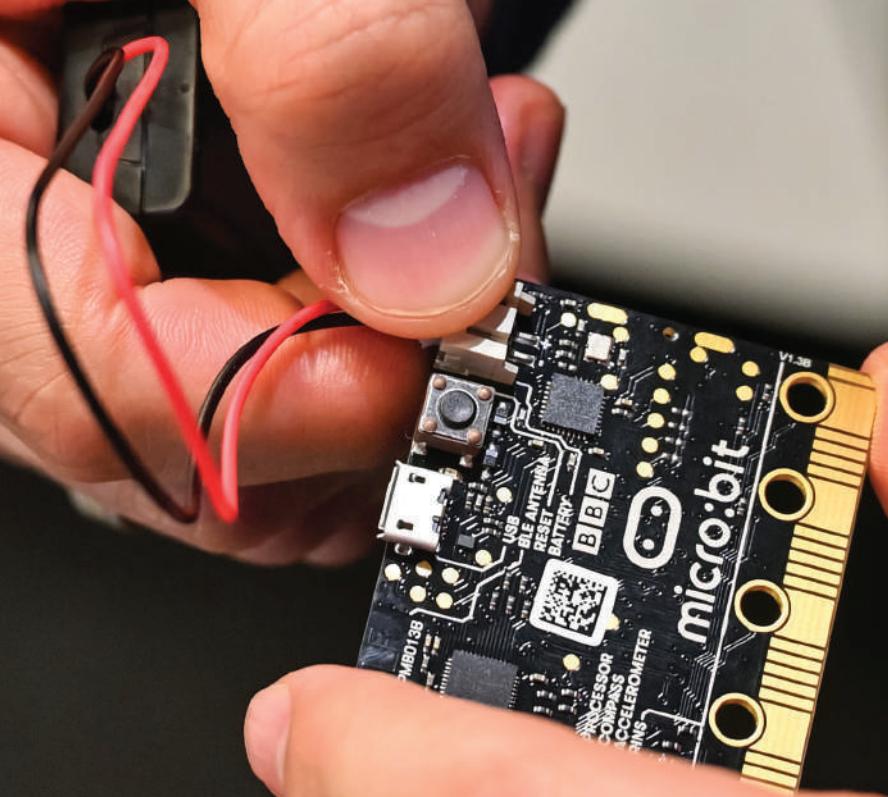
Ovaj predložak slobodno mijenjajte i prilagođavajte vlastitim potrebama, ili koristite svoj vlastiti predložak ako će vam to pomoći da efikasno planirate.

Fokus	Na šta se želite fokusirati?				
Zašto	Zašto je ovaj projekat potreban? Navedite i jasno objasnite cilj i svrhu projekta.				
Trenutno stanje	Kakav je kontekst? Pojasnite trenutnu situaciju u vašoj školi u vezi s promjenom koju želite uvesti.				
Šta treba mijenjati? (Navedite problem koji treba riješiti)	Kako? Radnje koje su potrebne da se problem riješi	Radnje koje su potrebne da se problem riješi	Kada? Vremenski okvir – početak i kraj	Resursi – šta vam je potrebno?	Kako ćete znati da ste uspjeli?



10 | PRILOZI

PRILOG 1	57
Ključne vještine za učenje, rad i društvo; Uvod	
Susan Douglas i Björn Hassler	
PRILOG 2	60
Kritičko razmišljanje i rješavanje problema.	
Luksuz ili nužnost? Kritičko razmišljanje i rješavanje problema treba biti u središtu učenja za sve.	
Artur Taevere	
PRILOG 3	63
Ključne vještine	
PRILOG 4	64
Koji je značaj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?	
PRILOG 5	65
Snažne izjave o viziji	
PRILOG 6	66
Anketa o timskom radu	
PRILOG 7	70
Faze formiranja grupe - jedan model	



PRILOG 1

04

Ključne vještine za učenje, rad i društvo

Uvod

Susan Douglas i Björn Hassler



Obrazovanje je jedino rješenje. Obrazovanje prije svega.

Malala Yousafzai

Svakoj zemlji na svijetu potreban je visokokvalitetan, inkluzivan i pravedan školski sistem² koji podstiče mlađe ljude da razvijaju znanja, vještina i vrijednosti, kako bi živjeli i radili u globalizovanoj ekonomiji i odgovorno doprinisili i na lokalnom i na globalnom nivou.

Međutim, naši obrazovni sistemi i mladi ljudi u njima suočavaju se sa zastrašujućim izazovima. Iako je ostvaren značajan napredak u poboljšanju pristupa obrazovanju, opšte osnovno obrazovanje u nekim zemljama neće biti ostvarivo ni u naredne dvije generacije.³ U drugim slučajevima, iako učenici pohađaju školu, nedostatak kvalitetne obrazovne ponude i infrastrukture znači da oni završavaju školu a da nisu naučili ni osnovne stvari,⁴ dok daljnji dokazi ukazuju na to da su ostali učenici jednostavno intelektualno odvojeni od svog školovanja;⁵ izvještavaju da su nezadovoljni obrazovnom ponudom i svojom sposobnošću sticanja znanja i ostvarivanja visokih rezultata – problem sa kojim se suočavaju zemlje širom svijeta.

Kapacitet za ljudsku interakciju se također mijenja na načine koji su u prošlom naraštaju bili nezamislivi. Veliki porast mogućnosti i načina za interakciju i povezivanje također stvara nove izazove.

Svijet je i dalje nestabilan, sa sve većim nejednakostima a mlađim ljudima su potrebne odgovarajuće vještine i kompetencije da bi im se suprostavili i razgovarali o ovim problemima uz vještine i predanost želji da ih prevaziđu. U doba zajedničkih izazova na koje ciljevi održivog razvoja nastoje odgovoriti, relevantno obrazovanje mora zasigurno obezbijediti te vještine pored tradicionalne temeljne jezičke i matematičke pismenosti.

Poslodavci od svoje radne snage zahtijevaju kognitivne vještine višeg reda za razliku od tradicionalnih manuelnih i kognitivnih vještina nižeg reda. Ako ekonomije žele biti dugoročno uspješne, našim mlađim ljudima treba omogućiti da:

- generišu i primjenjuju nove ideje, rješenja i proizvode
- koriste digitalne alate kako bi omogućili otkrivanje znanja, stvaranje resursa i komunikaciju
- primjenjuju svoja znanja za rješavanje problema u stvarnom svijetu.⁶

Da bi se to moglo učiniti, postoji sve veći konsenzus da školski sistemi trebaju imati jasnu sliku u pogledu svrhe obrazovanja te educirati mlađe ljudi sa ključnim vještinama i kompetencijama koje se odnose ne samo na svijet u kome žive već i na budući svijet u kojem će živjeti.

Te vještine su uglavnom poznate kao vještine za 21. vijek ili vještine suštinskog učenja⁷ i uključuju:

- načine rada: komunikaciju i saradnju
- načine razmišljanja: kritičko razmišljanje, rješavanje problema, kreativnost i inovativnost, učenje kako da se uči i metakogniciju
- alate za rad: informacijsku pismenost, informacijsku i komunikacijsku tehnologiju (IKT) pismenost
- načine života u svijetu: globalno građanstvo i građanska odgovornost, uključujući kulturnu svijest i kompetentnost.⁸

Bilo da ste mlada osoba u Lagosu ili Glasgowu, Jakarti ili Bogoti, pristup obrazovanju koji podstiče razvoj

akademskih vještina pored sticanja ključnih vještina poput ovih će biti ključan za vaš budući uspjeh, za budućnost i dobrobit drugih, te za prosperitet i sigurnost našeg globalnog društva u cijelini.

Fokus British Councila

Nadovezujući se na okvir dubinskih nastavnih strategija⁹ i UNESCO-ve transverzalne vještine¹⁰ i uz konsultacije sa širokim spektrom zainteresiranih strana u našoj mreži, British Council se zalaže za razvoj ovih ključnih vještina i kompetencija kroz podršku nastavnicima da razvijaju pedagoške metode u sljedećim oblastima:

- **kritičko razmišljanje i rješavanje problema:** promicanje samousmjereno razmišljanja koje prizvodi nove i inovativne ideje i rješava probleme; kritički osvrт na iskustva i procese učenja i donošenje efektivnih odluka.
- **saradnja i komunikacija:** poticanje efektivne komunikacije (usmene i pismene); aktivno slušanje drugih u raznolikim i višejezičnim okruženjima i razumijevanje verbalne i neverbalne komunikacije; razvijanje sposobnosti za rad u raznolikim međunarodnim timovima uključujući učenje od i doprinos učenju drugih, preuzimanje zajedničkih odgovornosti, saradnju, vođenje, delegiranje i sklapanje nagodbi kako bi se iznašle nove i inovativne ideje i rješenja.
- **kreativnost i mašta:** promoviranje ekonomskog i društvenog preduzetništva; osmišljavanje i slijedenje novih ideja, procjenjivanje vrijednosti, razvoj inovacija i radoznalosti.



- **građanstvo:** odgajanje aktivnih, globalno svjesnih građana koji posjeduju vještine, znanja i motivaciju za rješavanje pitanja ljudske i ekološke održivosti i rade na stvaranju pravednijeg svijeta u duhu uzajamnog uvažavanja i otvorenog dijaloga; razvijanje razumijevanja o tome što znači biti građanin svoje zemlje kao i o vrijednostima svoje zemlje.
 - **digitalna pismenost:** razvijanje vještina za otkrivanje, sticanje i prenošenje znanja i informacija u globalizovanoj ekonomiji; korištenje tehnologije za jačanje, proširivanje i produbljivanje znanja putem međunarodne saradnje.
 - **učeničko liderstvo i lični razvoj:** prepoznavanje važnosti iskrenosti i empatije; priznavanje potreba i sigurnosti drugih; poticanje istražnosti, otpornosti i samopouzdanja; istraživanje liderstva, samoregulacije i odgovornosti, ličnog zdravlja i dobrostanja, poslovnih i životnih vještina; učenja kako da se uči i cjeoživotnog učenja.
- Na taj način, British Council podržava argument da se jednak znacaj treba pridavati ekonomskim, socijalnim, kulturnim i građanskim dimenzijama učenja na šta je nedavno podsjetila i što je rekonceptualizovala UNESCO-ova publikacija *Rethinking Education [Preispitivanje obrazovanja]*.¹¹
- Vještine i znanje**
Međutim, razvoj nastavnog pristupa u odnosu na ove ključne vještine ne može ići na štetu razvoja znanja i istinskog akademskog ovladavanja. Znanja i vještine se isprepliću i kada ih učenici razvijaju istovremeno - efikasnije uče.
- Kao što Joe Kirby objašnjava: "znanje i vještine su poput dvostrukе spirale - napreduju u tandemu od površnog do suštinskog učenja.....razvijanje vještina ovisi o sticanju znanja."¹² Stoga je vrijeme uvođenja ključnih vještina ključno – učenicima je prvo potrebno površno znanje (činjenice) a nakon što ovladaju njime, nastavnici mogu postepeno uvoditi vještine suštinskog učenja kojima se testira primjena i upotreba ovih činjenica i način na koji ih učenici koriste za razvoj svojih vještina.
-
2. UNESCO (2015) *UNESCO and Sustainable Development Goals* (UNESCO i Ciljevi održivog razvoja). Dostupno online na: <http://en.unesco.org/sdgs>. Sustainable Development Goal 4.
 3. En.unesco.org (2016) *Global Education Monitoring Report* [Izvještaj o praćenju globalnog obrazovanja]. Dostupno online na: <http://en.unesco.org/gem-report/>. Reports from 2012, 2013 and 2014
 4. UNESCO (2014) *Teaching and Learning – Achieving Quality for All* [Podučavanje i učenje – postizanje kvaliteta za sve]. Dostupno online na: 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* [Obrazovanje: poboljšanje učenja, širenje mogućnosti] - Publications - GOV.UK. (online) Dostupno na: <https://www.gov.uk/government/publications/education-improving-learning-expanding-opportunities>
 5. OECD (2013) *PISA 2012 Results: Ready to Learn: Students' Engagement, Drive and Self-Beliefs (Volume III)* [Rezultati PISA 2012: Spremni na učenje: Anđažman učenika, pokretačka sila i vjera u sebe (Tom III)]. PISA: OECD Publishing; Willms, 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) [Šta ste danas radili u školi? Transformisanje učionica kroz društveni, akademski i intelektualni anđažman.] Toronto: Canadian Education Association.
 6. National Research Council. (2012) *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century* [Obrazovanje za život i rad: Razvoj transverzalnih znanja i vještina u 21. stoljeću.] Washington: National Academies Press.
 7. New Pedagogies for Deep Learning (2016) Homepage – *New Pedagogies for Deep Learning.* (online) [Početna stranica – Novi nastavni pristupi suštinskom učenju]. (online). Dostupno online na: <http://npdl.global/>
 8. Binkley, M, Erstad, O, Herman, J, Raizen, S, Ripley, M and Miller-Ricci, M (2012) 'Defining Twenty-First Century Skills' [Definiranje vještina za dvadeset i prvi vijek] u Griffin, P, McGaw, B and Care, E (ed) *Assessment and Teaching of 21st Century Skills* [Procjena i podučavanje vještina za 21. vijek], first edition. Dordrecht: Springer Netherlands.
 9. Fullan, M and Langworthy, M (2013) *Towards a New End: New Pedagogies for Deep Learning.* [Prema novom kraju: Novi nastavni pristupi suštinskom učenju]. Seattle, Washington, USA. Dostupno online na: www.newpedagogies.nl/images/towards_a_new_end.pdf
 10. UNESCO (2013) *Integrating Transversal Competencies in Education Policy and Practice.* [Integracija transverzalnih kompetencija u obrazovnu politiku i praksu]. Dostupno online na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002319/231907E.pdf>
 11. UNESCO (2015) *Rethinking Education: Towards a Global Common Good.* [Preispitivanje obrazovanja: ka globalnom zajedničkom dobrulj]. Dostupno online na: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232555E.pdf>
 12. Cited in Christodoulou, D (2014). *Seven Myths About Education* [Sedam mitova o obrazovanju]. London: Routledge.
 13. 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.* [Nastavni pristup, kurikulum, nastavna praksa i obrazovanje nastavnika u zemljama u razvoju: završni izvještaj.] (No. EPPI-Centre reference number 2110). Dostupno online na: <https://eppi.ioe.ac.uk/cms/Default.aspx?tabid=3433>; Nag, S, Chiat, S, Torgerson, C, and Snowling, MJ (2014) *Literacy, Foundation Learning and Assessment in Developing Countries.* [Pismenost, temeljna učenja i procjena u zemljama u razvoju]. Dostupno online na: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305150/literacy-foundation-learning-assessment.pdf

Efektivna praksa u učionici

Stoga se način na koji nastavnici podučavaju takve vještine treba fokusirati na visoko efektivne tehnike i pristupe podučavanju. Interaktivni vaspitno-obrazovni rad koji je usmjeren na učenika će igrati značajnu ulogu a najefektivniji pristupi uključuju:¹³

- oslanjanje na iskustvo i iskustvo učenika u nastavi – sa pozitivnim stavom prema učenicima.
- povećanje metakognicije, samoregulacije i samousmjerene učenja.
- odgovarajuće povratne informacije učenicima – uključujući povratne informacije nastavnika koje su kontinuirane i inkluzivne.
- saradničko učenje – uz ovladavanje učenjem i podršku vršnjaka; podučavanje vršnjaka, rad u parovima i grupama.
- planiranje časa koje uključuje raznolikost – to jest, koje koristi niz pristupa podučavanju.
- Usmene jezičke intervencije – interaktivni stil ispitivanja, dijalog, učenje jezika i upotreba lokalnih jezika i/ili prebacivanje koda.
- korištenje materijala za učenje – digitalnih i ne-digitalnih kao i lokalnih resursa.

Stručno usavršavanje

Nastavnici stiču praktičnu sposobnost da podučavaju ovim vještinama putem pažljivo isplaniranog stručnog usavršavanja nastavnika koje je snažno povezano sa praksom nastavnika i kojim se nastoje oformiti podsticajne i refleksivne zajednice praksi – kolektivna efikasnost Johna Hattiea.¹⁴ Takvi programi stručnog usavršavanja u idealnom slučaju

podržavaju učenika u sticanju željenih ključnih vještina.

British Council pristupa razvoju ovih vještina tako što zagovara model stručnog usavršavanja zasnovan na školama¹⁵ koji se temelji na nastavnicima koji rade zajedno po predmetima i dobним grupama¹⁶ i koji dopušta nastavnicima da osmisle procjenu i načine mjerjenja napretka učenika na osnovu onoga što najbolje funkcioniše u njihovom kontekstu.

Ovaj pristup podržavaju Darling-Hammond i kolege koji naglašavaju važnost stručnog usavršavanja na radnom mjestu,¹⁷ istovremeno ističući da bi učenje trebalo biti saradničko, aktivno i kontinuirano. Ovo je u skladu sa sve većim brojem istraživanja¹⁸ na kojima se zasnivaju naši paketi obuke. Istraživanje provedeno u Subsaharskoj Africi, naprimjer, utvrdilo je da bi efektivno stručno usavršavanje trebalo:

- fokusirati se na izvedbu u učionici, biti zasnovano na postojećem znanju nastavnika i ponuditi mogućnosti za praksu u različitim kontekstima
- biti dugoročno i strukturirano uključujući nekoliko interakcija
- ohrabratiti i stvarati mogućnosti za nastavnike da rade zajedno, da unapređuju i održavaju svoje učenje nakon završene intenzivne obuke
- razvijati profesionalizam i liderstvo nastavnika
- pružiti mogućnosti za modeliranje, refleksiju o vlastitim praksama nastavnika, mogućnost da se bude predmet opservacija i dobiju visoko kvalitetne povratne informacije.
- ohrabriti i podržati nastavnike u pribavljanju resursa.

Dijeljenje je kritična komponenta zajednica koje uče²⁰ i ova strukturirana stručna saradnja između najrazličitijih grupa koja se fokusira na poboljšanje nastave u ključnim oblastima na koncu koristi i nastavnicima i mlađim ljudima. Efektivni programi mogu uticati na postignuća učenika čak i u najtežim okolnostima.

Pored toga, nastavnici kojima se nude mogućnosti da dijele i sarađuju na međunarodnom planu u stanju su učiti jedni od drugih u različitim kulturnim kontekstima, dajući dodatni doprinos efektivnoj nastavnoj praksi.

Barber i kolege²¹ tvrde da će uspešne inovacije nastati samo ako se ispunе određeni ključni uslovi, uključujući i mogućnost da ljudi imaju priliku da rade u najrazličitijim timovima: "vrhunski timovi okupljaju pojedince sa raznolikim iskustvima i perspektivama oko zajedničke misije i skupu vrijednosti."

Fokus stručnog usavršavanja bi uvijek trebalo da bude na podršci nastavnicima u povećavanju postignuća učenika, naročito na jedan povedan i inkluzivan način, poštujući međunarodnu predanost obrazovanju za sve.²²

Poglavlja koja slijede

U poglavljima koja slijede, ispitivaćemo šest ključnih vještina, nudeći detaljniju definiciju svake od njih kao i obrazloženje o njihovoj važnosti. Radeći sa stručnjacima u ovoj oblasti, British Council nastoji primijeniti metodologiju zasnovanu na dokazima koja je snažno povezana sa praksom nastavnika i koja teži stvaranju podržavajućih i refleksivnih zajednica prakse. Stoga gore opisane tehnike i pristupi podupiru svako poglavlje.

-
- Hennessy, S, Haßler, 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*. [Tehnologija, nastavni pristup i obrazovanje: Posebno izdanie „Izgradnja kapaciteta za učenje u 21. vijeku u Africi:fokus na integraciju IKT-a u obrazovanje“].
14. Hattie, J (2011) *Visible Learning for Teachers* [Vidljivo učenje za nastavnike] London: Routledge.
15. Wiliam, D (2007/2008 December/January) *Changing classroom practice. Educational Leadership*. [Liderstvo u obrazovanju].
16. Hattie, J (2011) *Visible Learning for Teachers*. [Vidljivo učenje za nastavnike] London: Routledge.
17. Darling-Hammond, L, Wei, RC, Andree, A, Richardson, N, and Orphanos, S (2009) *Dallas: National Staff Development Council*. Dostupno online na: <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
- Joyce, B and Showers, B (1999) *Student Achievement through Staff Development: Fundamentals of School Renewal 2nd Edition*. [Postignuće učenika kroz razvoj kadrova: Osnove činjenice o obnovi škole] London: Pearson.
- Cited in Coe, R (2013) *Improving Education: A triumph of hope over experience* [Poboljšanje obrazovanja: Trijumf nade nad iskustvom] (online) Dostupno online na: <http://www.cem.org/attachments/publications/ImprovingEducation2013.pdf>
19. Haßler, 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*; [Iskustva u razvoju i praćenju programa stručnog usavršavanja škola: Implikacije za kontinuirane inovacije u nastavnom pristupu u Podsaharskoj Africi]; Hennessy, S, Haßler, B and Hofmann, R (forthcoming). *Pedagogic change by Zambian primary school teachers participating in the OER4Schools professional development programme for one year* [Promjena nastavnog pristupa kod nastavnika osnovnih škola u Zambiji koji učestvuju u programu stručnog usavršavanja godinu dana]
20. Hord, SM (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* [Pokretanje profesionalnih zajednica za učenje: početne aktivnosti. Pitanja o promjeni]. Austin: Southwest Educational Development Laboratory. Morrisey, MS (2000). Professional Learning Communities: An Ongoing Exploration. [Profesionalne zajednice za učenje: kontinuirano istraživanje] Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
21. Barber, M and colleagues (2013) *Oceans of Innovation* [Oceansi inovacije] London: Institute for Public Policy Research.
22. Unesco.org (2016) *Education for All | Education | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization* [Obrazovanje za sve] Obrazovanje | Organizacija Ujedinjenih Nacija za obrazovanje i kulturu. Dostupno online na: unesco.org/new/en/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-all/

Kritičko razmišljanje i rješavanje problema

Luksuz ili potreba? Kritičko razmišljanje i rješavanje problema trebaju biti u središtu učenja za sve

Artur Taevere

Čak i u svijetu gdje većina djece još uvijek uči osnovne vještine, kritičko razmišljanje i rješavanje problema se može i treba podučavati.

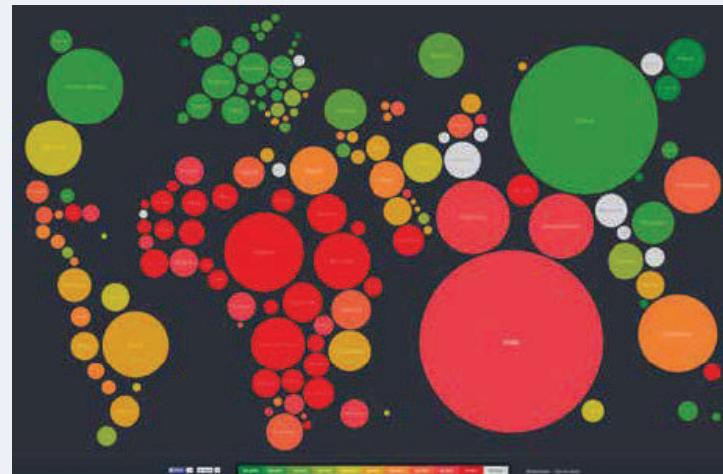
U zajednici sa niskim primanjima u Južnom Delhiju, Indija, učenici čitaju knjigu *Harry Potter i kamen mudraca*. Današnja diskusija se vodi o majstoru za napitke.

Nastavnik ohrabruje učenike da samostalno razmišljaju. "Ne želim rješenja koja vam je dao autor. Želim da vi razmišljate, da smislite bolje rješenje." Šta se dalje događa? Vidljivo je da učenici intenzivno razmišljaju; pokušavaju da pronađu različite odgovore. Na djelu je suštinsko učenje. Možete pogledati inspirativni video klip o ovom razredu kad potražite "Learning to be a Superhero (Teach For India) [Učiti da se bude superhero – Poduka za Indiju]"²³ na YouTubeu.

Naučiti kritički razmišljati i rješavati probleme nije lako, ali razredi poput ovog sugeriraju da su sva djeca sposobna za to. Međutim, stvarnost je u mnogim školama svijeta znatno drugačija. Čak i da su djeca sposobna da kritički razmišljaju i rješavaju probleme, ona trenutno ne ovladavaju tim vještinama. Tek svaki četvrti od deset učenika osnovnih škola dostigne osnovni nivo kompetencija u računanju, pismenosti i nauci.²⁴ Obzirom na ovakvu stvarnost, koja je uloga kritičkog razmišljanja i rješavanja problema? Mogu li se ove vještine uopće podučavati?

Procenat djece koja dostignu osnovni nivo učenja u čitanju, pisanju i aritmetici²⁵

Svaku zemlju predstavlja krug veličine proporcionalne broju njenih stanovnika



23. YouTube (2015) *Student voice: Learning to be a superhero* (Teach For India). [Glas učenika: Učiti da se bude superhero] (Poduka za Indiju)[online]. Dostupno online na: 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.* [Izazov učenja:kako osigurati da do 2010. svako dijete uči.] Dostupno online na: 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?* [Skoro sva djeca pohađaju školu – ali koliko njih uči?][online.] Dostupno online na: www.acasus.com/who-learns-circle-map



Značenje kritičkog razmišljanja i rješavanja problema

Kognitivni naučnici sugeriraju da postoje tri tipa razmišljanja: rasuđivanje, donošenje sudova i odluka te rješavanje problema. Kritičko razmišljanje je specifičan način razmišljanja. To znači da rasuđivanje može biti nekritičko ili kritičko a isto vrijedi i za druga dva tipa razmišljanja. Kritičko je ako ima ove tri osobine:

Efektivno – kritičko razmišljanje izbjegava uobičajene greške kao što su sagledavanje samo jedne strane problema, odbacivanje novih dokaza kada su oni u konfliktu sa vašim ranije iznesenim stavovima, rasuđivanje zasnovano na strastima a ne na logici, te izostanak podrške izjavama u vidu dokaza.

Novo – kritičko razmišljanje uključuje razmišljanje na nove načine, a ne samo prisjećanje na rješenja ili situacije koje su dovoljno slične da se njima vodite.

Samo-usmjereno – kritičko razmišljanje podrazumijeva samostalno razmišljanje, na način koji nije odveć pod kontrolom nekog drugog, kao što je nastavnik.²⁶

Kada mladi ljudi biraju šta će studirati, oni kritički razmišljaju uzimajući u obzir različite perspektive: mišljenje članova porodice, moguće otvaranje novih radnih mesta, plaće i stope diplomiranja. Skorašnja međunarodna anketa pokazuje da manje od polovine mladih ljudi posjeduje neophodno znanje o svim ovim različitim perspektivama.²⁷

Efektivno razmišljanje uključuje i otvoren um: otvoren za nove dokaze čak i ako su u konfliktu sa ranije iznesenim stavovima. Naprimjer, neki ljudi vjeruju da se bolest AIDS širi djeljenjem kupki, peškira ili pribora za jelo ili upotreboom istog toaleta ili bazena.²⁸ U stvari, ništa od ovog nije istina. Ali diskriminacija se nastavlja u mnogim zajednicama jer se stavovi ljudi zasnivaju na dezinformacijama i predrasudama. Kako će ljudi reagirati kad im se podastraži dokazi o tome kako se AIDS zaista širi? Nije lako promjeniti nečije mišljenje, posebno ako je pitanje veoma emotivno. Zato se u školi mora prakticirati stav o otvorenom umu i otvorenosti za nove dokaze tako da to postane navika.

Da li je to važno?

Kritičko razmišljanje i rješavanje problema mogu zvučati kao termini o kojima bi mladi student filozofije govorio na univerzitetu, ali ovo su važne vještine za svakoga.

Jedan od glavnih razloga je ekonomski: radi se o poslovima i sredstvima za život.

Kritičko razmišljanje omogućava ljudima da donose bolje odluke i poboljšaju svoj život. Ovo je od vitalnog značaja za sve.

Naprimjer, 78 procenata ljudi koji žive u siromaštvu su u ruralnim područjima i poljoprivrednicu su. Mogućnost kritičkog razmišljanja o različitim pristupima vodi i upravljanju pašnjacima može uvećati produktivnost i povećati prihode. U nekim zajednicama, usvajanje različitih pasmina je uvećalo prinose mlijeka za 65 procenata, a bolje upravljanje pašnjacima je udvostručilo prihod stočara.²⁹

Ekonomski argument ima dalekosežne posljedice. Zbog tehnoloških promjena i rasta produktivnosti, priroda posla se mijenja u poljoprivredi i mnogim drugim industrijsima. Sve veći broj radnih mesta sada zahtijeva timove ljudi koji rade zajedno na rješavanju jedinstvenih problema, za razliku od rutinskih problema.³⁰ Međutim, relativno malo učenika uči ove vještine u školi. U većini zemalja, manje od jednog od deset (15-godišnjih) učenika su sposobni kreativno rješavati prilično složene probleme, prema PISA testovima za 2012. godinu.³¹

Kreativno rješavanje problema među 15-godišnjacima

Prema konsultantima za upravljanje McKinsey & Company, 75 miliona mladih ljudi širom svijeta je nezaposleno a do 2020. očekuje se manjak visokokvalifikovanih i srednje kvalifikovanih radnika. U nedavnoj međunarodnoj anketi, četvoro od deset poslodavaca kazalo je kako je nedostatak vještina vodeći razlog za upražnjena početnička radna mjesta. Pored opšte radne etike i vještina timskog rada, rješavanje problema je među vještinama koje poslodavci visoko cijene – ali gdje kompetentnost novih uposlenika ne ispunjava očekivanja.³²

Kritičko razmišljanje i rješavanje problema su važni i iz drugog razloga, koji daleko nadilazi poslove. Svrha obrazovanja je i omogućavanje učenicima da ispune svoj potencijal i daju pozitivan doprinos svijetu. Bolje kritičko razmišljanje i rješavanje problema bi mogućilo oboje.



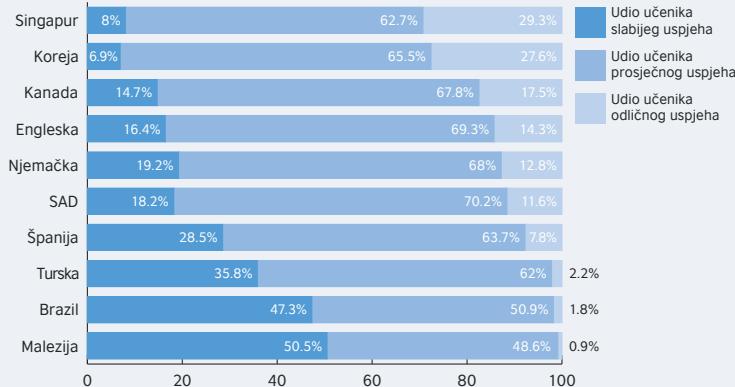
Može li se naučiti?

Ovo nas dovodi do pitanja: ako su kritičko razmišljanje i rješavanje problema važni, mogu li se ove vještine naučiti?

Opšti programi kritičkog razmišljanja su u prošlosti bili prilično popularni. Oni su se često fokusirali na učenje „kako misliti“ ali istraživanja sugeriraju da ovaj pristup obično donosi skromnu korist.³³ Zašto? Kritičko razmišljanje nije opšta vještina; uvijek se misli na nešto. Sposobnost kritičkog razmišljanja o historijskim događajima ne znači da ista osoba može kritički razmišljati o specifičnostima poljoprivrede. Potrebne su i strategije kritičkog mišljenja i poznавanje sadržaja.³⁴

Stoga, pristup koji više obećava uključuje integraciju kritičkog mišljenja u predmete. Strategije kritičkog mišljenja – poput sagledavanja problema iz više perspektiva – nastavnici trebaju učiniti eksplicitnim a učenicima intenzivno praktikovati.

Sve naprijed navedeno može se postići ako investiramo u vrlo kvalitetne stručne programe učenja za nastavnike – kako



modelirati kritičko razmišljanje, kako postavljati otvorena pitanja i kako pružiti povratnu informaciju koja učenicima omogućava rješavanje nerutinskih problema.

Nastavnicima trebaju nove vještine i bolji alati za ispunjavanje ovih očekivanja. Potrebno je redizajnirati kurikularne

resurse imajući na umu kritičko razmišljanje i rješavanje problema.

I najzad, fokus ispita se mora pomjeriti kako bi se i ove vještine vrednovale.

Ako bi učenici naučili kako kritički razmišljati i rješavati probleme, to bi napravilo veliku razliku u njihovim životima i sreći. To nije pitanje luksusa.

26 Based on Willingham, D (2007) *Critical thinking: why is it so hard to teach?* [Kritičko razmišljanje: zašto ga je tako teško podučavati?] American Educator, Summer 2007, pp. 8–19. Dostupno online na: www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf p. 11

27 Mourshed, M, Farrell, D and Barton, D (2012) *Education to Employment: Designing a System that Works*. [Od obrazovanja do zaposlenja: Osmišljavanje sistema koji radi.] McKinsey Center for Government. Dostupno online na: http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/Education-to-Employment_FINAL.pdf, p.31.

28 National AIDS Trust: *What everyone should know about HIV: facts and myths* [Šta bi svaka osoba trebala znati o AIDS-u: činjenice i mitovi]. [Online.] Dostupno online na: www.hivaware.org.uk/facts-myths/faqs-myths.php

29 The World Bank (2014) Brief: *Raise Agricultural Productivity*. [Informacija:Povećajte poljoprivrednu produktivnost]. Dostupno online na: www.worldbank.org/en/topic/agriculture/brief/raise-agricultural-productivity

30 Autor, Levy and Murnane (2001) cited in Cisco Systems, Inc. 2010. The Learning Society [Društvo učenja]. Dostupno online na: www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/docs/LearningSociety_WhitePaper.pdf

31 OECD (2014) PISA 2012 Results: *Creative Problem Solving: Students' Skills in Tackling Real-Life Problems (Volume V)* [Rezultati PISA 2012: Kreativno rješavanje problema: Vještine učenika pri rješavanju problema iz stvarnog života (Tom V)], PISA, OECD Publishing. Dostupno online na: www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA-2012-results-volume-V.pdf p.15.

32 Mourshed, M, Farrell, D, Barton, D (2012) *Education to Employment: Designing a System that Works* [Od obrazovanja do zaposlenja: Osmišljavanje sistema koji radi.] McKinsey Center for Government. Dostupno online na: http://mckinseyonsociety.com/downloads/reports/Education/Education-to-Employment_FINAL.pdf pp.11–44.

33 Willingham, D (2007) *Critical thinking: why is it so hard to teach?* [Kritičko razmišljanje: zašto ga je tako teško podučavati?] American Educator, Summer 2007, pp. 8–19. Dostupno online na: www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf p.12–13.

34 Willingham, D (2007) *Critical thinking: why is it so hard to teach?* [Kritičko razmišljanje: zašto ga je tako teško podučavati?] American Educator, Summer 2007, pp. 8–19. Dostupno online na: www.aft.org/sites/default/files/periodicals/Crit_Thinking.pdf p.8.

PRILOG 3

Ključne vještine

____ odnose se na razvijanje vještina otkrivanja, sticanja i prenošenja znanja i informacija u globaliziranoj ekonomiji, uz korištenje tehnologije u svrhu produbljivanja učenja kroz međunarodnu saradnju.

____ promoviraju samostalno razmišljanje koje dovodi do novih i inovativnih ideja i rješava probleme. To podrazumijeva također kritičko sagledavanje iskustava i procesa učenja i donošenje učinkovitih odluka.

____ odnose se na poticanje ekonomskog i socijalnog poduzetništva, osmišljavanje i provođenje novih ideja, procjenjivanje vrijednosti i razvijanje inovacija i radoznalosti.

____ odnose se na prepoznavanje značaja poštenja i empatije prema drugima, uključujući i potrebe drugih i sigurnosti. Tiču se također prakticiranja upravljanja, samoregulacije i odgovornosti za poboljšanje načina života i karijere.

____ odnose se na njegovanje učinkovite komunikacije kroz aktivno slušanje i interakciju s drugima u različitim, višejezičnim sredinama i kroz neverbalnu komunikaciju. One se bave razvojem sposobnosti za rad u različitim međunarodnim timovima, uključujući učenje od drugih i pomaganja učenju drugih.

____ se bave razvojem aktivnih, globalno svjesnih građana koji imaju vještine, znanje i motivaciju da rješavaju pitanja održivosti ljudi i okoliša. Pomažu da se stekne razumijevanje o tome šta znači biti građanin svoje zemlje i spoznati vrijednosti vlastite zemlje.

Učeničko liderstvo | Kritičko razmišljanje i rješavanje problema | Digitalna pismenost| Građansko obrazovanje | Saradnja i komunikacija | Kreativnost i mašta

PRILOG 4

Koji je značaj kritičkog razmišljanja i rješavanja problema?

Izvadak iz izvještaja McKinsey centra za upravljanje Od obrazovanja do zaposlenja, preuzeto s internetske stranice McKinsey centra.

Procjene govore da se u Japanu oko 700.000 mladih ljudi, poznatih kao hikikomori, povuklo iz društva i rijetko napuštaju dom. U Sjevernoj Africi uznemirena mlađež bila je na čelu demonstracija koje su srušile vlade u Egiptu i Tunisu. Ekonomija Sjedinjenih Američkih Država, koja je još uvijek nestabilna, bila je toliko teška za generaciju Y da je čak napravljena televizijska emisija - Underemployed - o grupi od 20-ak diplomiranih studenata koji su prisiljeni raditi mizerne ili neplaćene poslove. To je komedija tipa smijeha kroz suze.

Ovi primjeri ukazuju na dvije povezane globalne krize: visoku stopu nezaposlenosti mladih i nedostatak ljudi s kritičnim vještinama potrebnim na tržištu rada. Vođe su svugdje svjesne mogućih društvenih i ekonomskih nemira kao posljedice situacije u kojoj previše mladih ljudi smatra da je njihova budućnost kompromitirana. Ipak, vlade su radile na razradi djelotvornih odgovora - ili su čak nastojale definirati šta je to što mladi trebaju znati.

Mladi širom svijeta imaju tri puta veću šansu da budu nezaposleni od svojih roditelja. U Grčkoj, Španiji i Južnoj Africi više od polovine mladih je nezaposleno, a uobičajene stope nezaposlenosti u Evropi, na Bliskom Istoku i

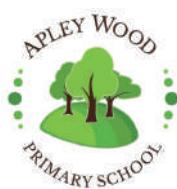
Sjevernoj Africi su 25% ili više. U zemljama članicama Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), više od jedne osmine osoba starosti između 15 i 24 godine nije u radnom odnosu, obrazovanju niti stručnom osposobljavanju (NEET). Međunarodna organizacija rada procjenjuje da je 75 miliona mladih širom svijeta nezaposleno. Ako bi tom broju dodali procjene neadekvatno zaposlenih, onda bi se taj broj utrostručio. To ne predstavlja samo ogroman potencijal neiskorištenih talenata, već i izvor društvenih nemira i individualnog očaja.

Paradoksalno, istovremeno postoji i nedostatak kritičnih vještina. U svih devet zemalja obuhvaćenih ovim izvještajem (Brazil, Njemačka, Indija, Meksiko, Maroko, Turska, Saudijska Arabija, Ujedinjeno Kraljevstvo i Sjedinjene Države), samo 43% anketiranih poslodavaca je kazalo da mogu pronaći dovoljno kvalificiranih radnika na početnom nivou. Vrlo je vjerovatno da ovaj problem neće biti privremene naravi; u stvari, vjerovatno će biti mnogo gore. McKinsey Global Institute procjenjuje da će do 2020. na globalnom nivou nedostajati oko 85 miliona visokokvalifikovanih i srednje kvalifikovanih radnika.

Izvor: Connecting Classrooms ; Podučavanje kritičkom razmišljanju i rješavanju problema

PRILOG 5

Snažne izjave o viziji

<p>Svijet u kojem svako može živjeti zdrav, produktivan život.</p>	
<p>Vjerujemo da je svako dijete važno i da učenje treba biti zabavno, svrshishodno i izazovno.</p>	 HARVARD UNIVERSITY
<p>Potaknuti, ohrabriti, olakšati i stalno promicati sve oblike humanitarnih aktivnosti nacionalnih društava, s ciljem sprečavanja i ublažavanja ljudske patnje, doprinoseći time održavanju i promicanju ljudskog dostojanstva i mira u svijetu.</p>	
<p>Izgraditi lidera koji će jednog dana dovesti do promjene u svijetu.</p>	
<p>Svijet u kojem je svakom pojedincu omogućen slobodan pristup cjelokupnom ljudskom znanju.</p>	
<p>Svijet u kojem se ostvaruju prava svakog djeteta.</p>	

PRILOG 6

Anketa o timskom radu

Ciljevi

Utvrđiti fazu timskog rada u kojoj se trenutno nalazi vaš tim.

Smjernice

Ovaj upitnik sadrži tvrdnje o timskom radu. Pored svakog pitanja označite koliko često vaš tim pokazuje svako od navedenih ponašanja koristeći dolje navedenu skalu:

- gotovo nikad - **1**
- rijetko - **2**
- povremeno - **3**
- često - **4**
- gotovo uvijek - **5**

Upitnik

1. _____ Pokušavamo uspostaviti postupke ili protokole kako bismo osigurali da stvari teku i da se odvijaju nesmetano (sveti prekide na minimalni nivo, svako ima priliku da iznese svoje mišljenje).
2. _____ Brzo prelazimo na izvršenje zadatka i ne zadržavamo se dugo na fazi planiranja.
3. _____ Svi u našem timu osjećaju da smo u svemu ovome zajedno i da svi dijelimo odgovornost kako za uspjeh tako i za neuspjeh.
4. _____ Imamo detaljne procedure za usaglašavanje ciljeva i planiranje načina na koji ćemo obavljati naše zadatke.
5. _____ Članovi tima se boje ili ne vole tražiti pomoć od drugih.
6. _____ Doslovno shvaćamo ciljeve i zadatke našeg tima i imamo zajedničko razumijevanje istih.
7. _____ Vođa tima nastoji održati red i doprinijeti izvršenju zadatka.
8. _____ Nemamo fiksne procedure, uspostavljamo ih „u hodu“, kako radimo na zadatku ili projektu.
9. _____ Generiramo mnogo ideja, ali mnoge od njih ne koristimo jer ih ne saslušamo do kraja ili ih odbacujemo zato što ih ne razumijemo u potpunosti.
10. _____ Članovi tima ne vjeruju u potpunosti jedni drugima i pomno prate jedni druge dok rade na određenom zadatku.

11. Vođa tima se brine da slijedimo postupke, da se ne raspravljamo i ne ometamo jedni druge i da se držimo teme.
12. Uživamo raditi zajedno; zabavno nam je zajedno i produktivni smo.
13. Prihvatali smo jedni druge kao članove tima.
14. Vođa tima je demokratičan i orijentiran ka saradnji.
15. Pokušavamo definirati cilj i zadatke koje treba izvršiti.
16. Mnogi članovi tima imaju svoje ideje o procesu, a lični ciljevi su veoma široko postavljeni.
17. U potpunosti prihvaćamo jake i slabe strane drugih.
18. Članovima određujemo određene uloge (vođa tima, moderator, osoba zadužena za praćenje vremena, zapisničar i sl.).
19. Nastojimo postići sklad izbjegavajući sukobe.
20. Zadaci su drugačiji od onoga što smo očekivali i čine nam se teško ostvarivim.
21. Mnogo je apstraktnih rasprava o konceptima i pitanjima, zbog čega su neki članovi nestrpljivi u ovim raspravama.
22. Uspjeli smo nadvladati probleme grupe.
23. Mnogo se raspravljamo iako se slažemo oko suštinskih pitanja.
24. Tim je često u iskušenju da izađe izvan izvornog opseg projekta.
25. Izražavamo kritike na konstruktivan način.
26. Postoji bliska povezanost s timom.
27. Čini se kao da je malo toga postignuto u pogledu ciljeva projekta.
28. Ciljevi koje smo postavili ne čine se realnim.
29. Iako nismo potpuno sigurni u ciljeve i probleme projekta, uzbudeni smo i ponosni što smo dio tima.
30. Često međusobno razgovaramo o ličnim problemima.
31. Prisutan je veliki otpor prema zadacima i pristupima poboljšanju kvalitete.
32. Uspijevamo uraditi mnogo posla.

Bodovanje

U tabeli ispod, pored svakog rednog broja upišite ocjenu kojom ste ocijenili tvrdnju iz ankete pod tim rednim brojem. Naprimjer, ako je tvrdnja pod rednim brojem 1 ocijenjena ocjenom 3 (povremeno), onda u tabelu ispod napišite 3. Kada prenesete sve ocjene u tabelu ispod, saberite bodove u svakoj od četiri kolone.

Redni broj	Ocjena	Redni broj	Ocjena	Redni broj	Ocjena	Redni broj	Ocjena
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.	_____
Ukupno	_____	Ukupno	_____	Ukupno	_____	Ukupno	_____
Faza formiranja	Faza komešanja	Faza normiranja	Faza djelovanja				

Ovaj upitnik će vam pomoći da procijenite u kojoj fazi vaš tim obično radi. Upitnik se zasniva na „Tuckmanovom“ modelu formiranja, komešanja, normiranja i djelovanja tima. Najniži mogući rezultat je 8 (gotovo nikada), dok je najviši mogući rezultat 40 (gotovo uvijek).

Najviši od četiri ukupna rezultata ukazuje na to u kojoj fazi, prema vašoj percepciji, vaš tim obično radi. Ako je vaš najveći rezultat 32 ili više, to je snažan pokazatelj faze u kojoj se vaš tim trenutno nalazi.

Najniži od tri rezultata ukazuje na najmanje vjerovatnu fazu u kojoj se vaš tim nalazi. Ako je najniži rezultat 16 ili manje, to je snažan pokazatelj da vaš tim ne radi na taj način.

Ako su dva rezultata vrlo blizu jedan drugog, vjerovatno prolazite kroz tranziciju iz jedne faze u drugu.

- Ako su rezultati u fazama formiranja i komešanja visoki, onda se nalazite u fazi pobune.
- Ako su rezultati u fazama normiranja i djelovanja visoki, onda se nalazite u fazi djelovanja.

Ako je između tri od ukupno četiri rezultata mala razlika, to znači da nemate jasnu percepciju načina na koji vaš tim radi, odnosno da učinak vašeg tima izuzetno varira ili da ste u fazi komešanja (ova faza može biti izuzetno promjenjiva, s izrazitom niskim i izrazito visokim rezultatom).

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

PRILOG 7

Faze formiranja grupe – jedan model

Tuckman i Jensen (1977) ukazuju na neke uobičajene faze izgradnje i razvoja tima. Oni tvrde da sve grupe ili timovi prolaze kroz četiri faze koje slijede jedna drugu, a koje se mogu sumirati na sljedeći način:

Faze izgradnje grupe		Fokus u aktivnostima moderiranja	
Karakteristike	Opis	Svrha	Strategije
1. faza FORMIRANJE <ul style="list-style-type: none">• Oprez• Neizvjesnost• Izbjegavanje sukoba• Traganje za smjerom	Ovo se opisuje kao uzbudljiva faza puna opreza, gdje članovi istražuju granice prihvatljivog ponašanja grupe. Prisutna je mješavina uzbudjenja i ponosa zbog toga što su izabrani u tim, ali i strepnja i zabrinutost oko uspješnosti projekta.	Suočite se sa strepnjama oko nepoznatog i ojačajte povjerenje.	<ul style="list-style-type: none">• Usvojite funkciju koordiniranja i usmjeravanja.• Uključite grupu u razjašnjavanje ciljeva.• Dopustite da nesigurnosti i zabrinutosti glasno artikulišu.• Uspostavite i dogovorite procedure koje će rukovoditi ponašanje na sastancima.• Podržite sve doprinose.
2. faza KOMEŠANJE <ul style="list-style-type: none">• Sukob• Borba za moć• Kritike• Izazovi• Propitivanje ranijih odluka	Ova faza kombinira neke otpore prema zadacima sa promjenjivim stavovima o izgledima tima za uspjeh. Članovi će možda izražavati nestrpljenje, ljubomoru ili pak prešutno ili otvoreno priznavanje hijerarhije unutar tima.	Fokusirajte se na pozitivne ishode. Intervenišite samo ako neki pojedinci dominiraju na neprimjerjen način.	<ul style="list-style-type: none">• Potaknite izražavanje osjećanja, čak i ako je izvršenje zadatka privremeno prekinuto.• Prihvativte negativne komentare o procesu ili napretku.• Koristite tehniku ponavljanja i prepričavanja komentara kako biste osigurali da su svih stavovi saslušani.• Uključite grupu u rješavanje problema umjesto da vi prezentirate svoje lične stavove ili savjete.• Olakšajte rješavanje sukoba tako što ćete sintetizirati mišljenja i utvrditi tačke oko kojih postoji saglasnost.• U toku rješavanja sukoba, podsjetite grupu na dogovorene procedure i, po potrebi, vratite njihovu diskusiju na ciljeve.

<p>3. faza</p> <p>NORMIRANJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kohezija • Uzajamna podrška • Spremnost da se razmotre alternative • Razmjena • Humor 	<p>U ovom trenutku, većina članova razumije i prihvata grupne norme, ili osnovna pravila, uključujući i pojedinačne uloge koje su im dodijeljene. Osjećanja koja su prisutna su spremnost na saradnji i pomoć, povremeno izbjegavanje sukoba, rastući osjećaj timskog duha i napredak na zadatku.</p>	<p>Budite posmatrač prije svega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potaknite druge članove grupe da preuzmu zadatke i izvršavaju funkcije. • Potaknite učesnike da funkciju vođe međusobno rotiraju. • Prihvatiće i artikulirajte u formi prijedloga alternativne pristupe ili revidirana pravila postupanja. • Potaknite učesnike i pomozite im da sistematski planiraju izvršenje zadatka.
<p>4. faza</p> <p>DJELOVANJE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potpuna uključenost • Prihvatanje stavova drugih • Dobrovoljni napor • Topli međuljudski odnosi • Kreativnost 	<p>Ovo je faza u kojoj je djelovanje grupe najučinkovitije. Grupa je „u punom pogonu“ i može uvećati pojedinačne prednosti i umanjiti pojedinačne slabosti članova. Ljudi u ovoj fazi često uspostavljaju bliske povezanosti i pokazuju sposobnost konstruktivnog rješavanja problema.</p>	<p>Budite vodič i savjetnik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Povremeno podsjetite članove grupe na bilo koji kriterij u odnosu na koji se njihov učinak može/treba mjeriti. • Po potrebi, upozorite članove na vremenska ograničenja i ograničene resurse. • Budite spremni da upozorite grupu na prirodne sklonosti „pretjerivanja“ u slučaju značajnijeg uspjeha.
<p>5. faza</p> <p>RASPUŠTANJE</p>	<p>U ovoj fazi članovi tima završavaju zadatku i odnos i prelaze na sljedeći izazov. Ako je tim bio uspješan, ovo može biti jedna od najtežih faza. Ako tim nije bio uspješan, osjećaj nedovršenog posla može stvoriti blokadu za izgradnju budućih pojedinačnih grupa.</p>	<p>Napravite osvrt i evaluaciju.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zamolite grupu da „izdvoji trenutak“ i da naprave osvrt na rad grupe • Zamolite ih da se osvrnu na svoj rad, prokomentiraju percipiranu vrijednost, ishode i iskustva. • Utvrđite šta je grupa smatrala da je bilo dobro, a šta bi se moglo poboljšati.

Izvor: Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. (1977) Stages in small group development revisited. [Podjećanje na faze izgradnje malih grupa] 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