



Ивана Ђерић и Славица Максић
Уреднице



ИНСТИТУТ ЗА
ПЕДАГОШКА
ИСТРАЖИВАЊА

Како креирати оптималне моделе ефикасног
истраживачког рада школских практичара

проф. др Оливера Гајић

Значајан истраживачки ресурс који могу
користити наставници, стручни сарадници,
директори и ученици

проф. др Шефика Алибабић

Читалац, који би пожалио што се Зборник
не наставља даље, свакако би био у праву

проф. др Наџаша Вујисић-Живковић

ISBN 978-86-7447-139-5



9 788674 471395



Ивана Ђерић и Славица Максић • ИСТРАЖИВАЊА У ШКОЛИ

ИСТРАЖИВАЊА ШКОЛИ

**ИВАНА ЂЕРИЋ
СЛАВИЦА МАКСИЋ**
Уреднице



ИСТРАЖИВАЊА У ШКОЛИ

Издавач

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОШКА ИСТРАЖИВАЊА
11000 • Добрињска 11/III

За издавача

Николета Гутвајн

Лектор

Јелена Стевановић

Технички уредник

Ивана Ћерић

Дизајн корица

Бранко Цветић

Програмоски ѿрелом и шћамћа

Кућа штампе плус

URL агреса

http://www.ipisr.org.rs/page/istrazivanja_u_skoli

ISBN

978-86-7447-139-5

Тираж

500

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОШКА ИСТРАЖИВАЊА

ИСТРАЖИВАЊА У ШКОЛИ

Уреднице

Ивана Ђерић
Славица Максић

БЕОГРАД
2018.

ИНСТИТУТ ЗА ПЕДАГОШКА ИСТРАЖИВАЊА

Рецензенти

проф. др Оливера Гајић
проф. др Шефика Алибабић
проф. др Наташа Вујисић-Живковић

МРЕЖА СИТУАЦИОНИХ РЕСУРСА КАО ПОДРШКА УНАПРЕЂИВАЊУ РАДА СТРУЧНИХ ОРГАНА У ШКОЛИ

Драјан Весић, Владимир Циновић и Николеџа Гушвајн

Институт за педагошка истраживања, Београд

Мрежа ситуационих ресурса је корисно средство у анализи потреба и ресурса важних за оптимално функционисање појединаца или тимова.

Мрежа ситуационих ресурса омогућује бољу сарадњу кроз оптимално ангажовање доступних ресурса.

Резултати Мреже ситуационих ресурса могу бити основа за ефикасније увођење културе дистрибуираног лидерства у школи.

Резиме

У раду се разматра употреба *Мреже ситуационих ресурса*, технике настале у оквиру психологије личних конструката, за потребе унапређивања рада стручних органа у школи. Различити школски тимови, али и појединци, свакодневно се сусрећу са потребом за бољом организацијом и адекватнијом расподелом одговорности. Употреба Мреже ситуационих ресурса даје прилику да се сваки задатак додели појединцу који ће тај задатак најбоље урадити, а да притом нико не буде задужен за превелики број задатака. У раду се разматрају и питања препознавања личних потреба и доступних ресурса, проблем распршења зависности, као и важност успостављања односа улога са другим члановима тимова. Примена ове технике у једној средњој стручној школи омогућила је низ подстицаја за унапређивање рада школског тима за смањење изостајања ученика са наставе, као што су систематизација

задатака и доступних ресурса и разматрање личне одговорности чланова тима за извршење заједничког циља.

Кључне речи: Мрежа ситуационих ресурса, психологија личних конструката, школски тим, расподела одговорности, распршење зависности.

Ситуације у којима су наставници преоптерећени учешћем у великом броју школских тимова, као и њихово незадовољство због учешћа у раду тимова у којима се не проналазе професионално, доводе често до организационих проблема у школи. Руководиоци тимова или стручних већа, с друге стране, често се осећају фрустрирано и беспомоћно због немогућности да организују да њихови тимови функционишу оптимално, или да мотивишу своје сараднике да са више ентузијазма и личне иницијативе преузму обавезе у стручним органима. Постићи да сваки задатак буде додељен наставнику и стручном сараднику који ће тај задатак најбоље урадити, а да притом нико не буде задужен за превелики број задатака, представља изазов који би требало да савладају школски лидери уколико желе да њихова школа буде ефикасна и да има задовољне и посвећене запослене.

Овакав изазов се у конструктивизму сагледава као питање дистрибуције психолошких зависности (Kelly, 1955; Walker, 2003). Наиме, сви поменути случајеви неадекватне организације рада стручних органа указују на то колико је задовољство школских практичара и њихов професионални развој зависан од добре расподеле активности и обавеза унутар сложене социјалне мреже коју чини школа. То значи да испољавање нечијих потенцијала није само питање његове или њене добре воље, већ зависи и од саме организационе структуре која би требало да буде ослонац за реализацију тих потенцијала. Психолошка зависност се може дефинисати као врста односа у коме особа проналази покретачку снагу, подршку или ослонац за остваривање својих могућности и потреба. У односу зависности, према томе, постоји ресурс за који особа верује да јој може омогућити остварење личних стремљења. Далеко најзначајније ресурсе представљају други људи, али то могу бити и предмети (на пример, књига), активности (на пример, спорт, музика, посао), интернет, животиње и слично. Супротно теоријама које наглашавају да је психички развој процес осамостаљивања, односно да је независност одлика одраслих, зрелих и искусних појединаца, док је зависност одлика детињства (Erikson, 1968; Levinson, 1986), психологија личних конструката истиче да су одрасли више зависни него што су деца (Kelly, 1969). Делује као да су одрасле особе ослоњене само на себе због тога што су способне да боље одреде од кога шта могу добити и на кога могу рачунати у остваривању својих потреба и активности. Међутим, Кели истиче да је свако ослоњен на другог, што значи да у данашњем друштву живимо у мрежама међусобних зависности, јер је то једини начин да задовољимо растући број личних и друштвених потреба. Одрживост појединца у све сложенијем социјалном свету се, стога, не састоји

у томе да постане самодовољан ентитет, већ да „увиди разлике између својих зависности, да их упакује у пакетиће тако да се могу на одговарајући начин распоредити и послати различитим људима“ (Kelly, 1955: 920).

Способност људи да разликују и усмеравају своје психолошке зависности није гарант да ће то заиста и учинити, нити да ће то урадити на најекономичнији и развојно најадекватнији начин. У том смислу, психологија личних конструката разликује *нерасиршене* од *расиршених* зависности, као два начина на које се граде односи са другима. Код првих, особа недискриминативно настоји да све своје потребе задовољи у односу са једном особом или неколицином њих, што је карактеристичан образац односа које дете успоставља са другима. Проблем је што особа те потребе најчешће недовољно дефинише и диференцира, тако да од другог очекује да узме „превелики залогај“ и тиме уради нешто изван својих могућности. Не само да други људи, у том случају, никада не могу бити потпуно адекватни ресурси, већ постају и преоптерећени, што може водити њиховом повлачењу из односа. Са друге стране, распршене зависности подразумевају да је особа способна да добро дефинише и „уситни“ своје потребе, а потом да за ту разноврсност потреба обезбеди већи број других људи на које се може ослонити. На тај начин је минимализован ризик да се особа нађе у ситуацији да нема коме да „пошаље вредан пакетић“ са својом потребом или да је пакет превелики за било ког примаоца. Пажљиво разврставање зависности у мноштво различитих односа не искључује, међутим, то да особа доживљава себе као значајан ресурс. Напротив! Одрастањем све више рачунамо на сопствене способности и ангажовање у решавању разноврсних потреба, што значи да себе доживљавамо као лични ослонац, као особу одговорну за сопствени живот или некога ко има „унутрашњи“ извор самопоуздања, на пример. Распршивање зависности унутар сложене социјалне мреже не искључује ангажовање сопствених снага, већ доприноси бољој стратегији задовољавања потреба. Другим речима, тиме што се све више ослањамо на себе, обезбеђујемо „резервну опцију“ у ситуацијама у којима други ресурси постану недоступни.

Колико ће распршење зависности бити успешно, зависи, између осталог, од способности особе да процени у којим односима постоји капацитет за остваривање одређених планова, циљева, активности и потреба. Кључни психолошки процес за савладавање овог изазова јесте успостављање односа улога (Kelly, 1955). Кели дефинише улогу као процес у коме неко конструише конструкције друге особе тако да на смислен и ефикасан начин може да буде у односу са том другом особом. На пример, да би Јован могао да има социјалну улогу у односу са другима, неопходно је да разуме како ти други виде њега, како виде однос са њим, као и да разуме каква су очекивања других од њега и очекивања њих самих од себе у односу са Јованом. Када је овај процес реципрочан, што ће рећи, када су други у стању да на сличан начин

конструишу Јованове конструкције, можемо говорити да између њих постоји однос улога. Када успемо да са неким постигнемо овај ниво међусобног разумевања, када можемо да сагледамо свет из нечије перспективе, у стању смо да проценимо за које потребе нам је неко ресурс, у којој мери, на који начин и у којим контекстима. Такође, то је пут да ми разумемо какви смо ресурси за друге људе.

Кели (Kelly, 1955) истиче да је за успостављање развијеног односа зависности неопходно да изградимо сет разноврсних улога, бивајући осетљиви за разлике у погледу тога шта различити други очекују од нас и учећи како се „игра“ улога ресурса у односу са њима. Тако на пример, руководилац једног тима, који је у односу улоге са својим сарадницима, свестан је да успешно сарађивати са неким колегом значи бити благ и подржавајући, са неким другим је потребно „одиграти“ улогу одлучног и јасног лидера, док је са трећим потребно бити флексибилан и отворен. Коначно, кроз однос улога са нама и други имају прилику да разумеју шта, колико, како и када могу да добију од нас, уколико сматрају да смо ваљан ресурс.

Успостављање односа улога представља захтеван процес који се мора стално градити, јер нема једног крајњег стања. Учесници у односу се континуирано мењају, како у погледу својих потреба, тако и сопствених могућности или спремности да буду ресурси другима. Садашњи савршени спој може прерасти у сутрашње разочарање или терет. Имајући у виду колико је рефлексивног напора потребно уложити да би се успоставио и одржавао однос улога, не изненађује да су односи зависности често једностранни и засновани на инструментализацији другог. Наиме, могуће је друге људе опажати као средства за задовољење наших потреба, чиме их сводимо на ниво предмета, што значи да тада нису попут нас и не могу бити уморни, преоптерећени или инвестирани у неке друге активности и односе. Премада се овакав однос може одржавати неко време, он дугорочно води осујећености онога ко потражује, а сагорелости или дистанцирању онога ко пружа. Другим речима, у инструментализованом односу само једна страна, и то привремено, добија, док онај ко је „присиљен“ да буде средство нема прилику да користи потенцијал односа за сопствени развој. То је додатни разлог за повлачење из односа.

Проблем нераспршених зависности постаје посебно важно питање у ситуацијама када се однос успоставља између више људи који су се организовали око неког заједничког циља. Такав вид организовања имамо у тимском раду. Већи број различитих улога у односу са различитим појединцима у групи, велике разлике у очекивањима, али и могућностима тих појединаца представљају комплексност која изискује додатне напоре да бисмо успешно развијали односе улога и радили на распршењу зависности. Након што размотримо детаљније карактеристике односа зависности у тимском раду, приказаћемо технику која може да буде врло корисно средство у анализи потреба и ресурса који су присутни у једном тиму и важни за његово оптимално функционисање.

Односи зависности у тимском раду

Тим представља пример снажне професионалне заједнице, чије ефикасно функционисање зависи од добре расподеле одговорности, задатака, али и међусобног подржавања, размене искустава и изграђивања заједничке визије (McLaughlin & Talbert, 2001). У тимском раду је важно да чланови тима координирају своје активности и усмере их у истом правцу, чиме се постиже повезивање индивидуалних потенцијала на такав начин да „тимска памет“ буде већа од суме појединачних памети (Senge, 1990). Резултати тимске памети би требало да буду произвођење и дистрибуција знања, заједнички производи, у виду нових правилника, пракси, инструмената, процедура и слично, као и заједничка визија будућности организације унутар које делује тим (Wenger, McDermottand & Snyder, 2002; Wenger, 2010). Овакав начин организовања и деловања тимова препознат је у савременој литератури као дистрибуирано лидерство (Bennett *et al.*, 2003).

Најзначајнија одлика дистрибуираног лидерства је да управљање представља производ социјалне интеракције а не индивидуалних својстава или поступака, будући да се реализује кроз удружене активности свих чланова неке организационе целине. Да би то успео, тим мора да научи како да сваки његов члан разуме намере и очекивања осталих чланова и како да своје активности учини комплементарним активностима осталих. Ово учење које је истовремено и изграђивање снажне професионалне заједнице у тиму засновано је на развијању односа улога између чланова тима. Наиме, однос улога је неопходно постићи да би се у групи људи, у којој постоји сучељавање различитих гледишта и преговарање око значења, догодила колаборативна пракса која је усмерена ка заједничком циљу.

Допринос појединачног члана тима зависи од способности да своја значења и очекивања „придружи“ заједничкој акцији, схватајући како остали размишљају и какву слику виде пред собом. Када су у стању да сагледају односе унутар тима као успостављање међузависности, његови чланови ће бити способни да схвате које личне потенцијале би требало да ангажују у заједничкој акцији, а на које потенцијале других тим као заједница може да рачуна. Другим речима, пред тимом је сложен задатак анализе и распршења зависности, као кључног социјалног процеса којим се постиже оптимално функционисање такве професионалне заједнице.

Мрежа ситуационих ресурса

У питању је техника за анализу распршења зависности која се у психологији личних конструката назива *Мрежа ситуационих ресурса* (Kelly, 1955), а позната је и као Мрежа зависности (Stojnov, 2003; Walker, 2003). Техника се задаје једноставно, у облику решетке или табеле, у чије редове се уносе

ситуације, потребе, задаци и слично које особа може повезати са различитим ресурсима наведеним у колонама (Табела 1).

Табела 1. Мрежа ситуационих ресурса

ПОТРЕБЕ <i>навесити појребне, задатке, активности</i>	РЕСУРСИ								
	Ресурс 1	Ресурс 2	Ресурс 3	Ресурс 4	Ресурс 5	Ресурс 6	Ресурс 7	Ресурс 8	Ресурс 9
Потреба 1	✓								
Потреба 2		✓				✓		✓	
Потреба 3	✓	✓		✓		✓			
Потреба 4		✓		✓		✓	✓		
Потреба 5	✓	✓				✓	✓		
Потреба 6	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Потреба 7									
Потреба 8		✓		✓			✓	✓	

Најпре особа излистава потребе, задатке или активности које су актуелне у одговарајућем животном тренутку. Најчешће се до те листе долази кроз разговор са интервјуером, који може бити истраживач, координатор тима и слично. Начелна препорука за дефинисање потреба је да их особа „уситни“ тако што ће једну потребу конкретизовати кроз низ специфичних манифестација те потребе, за чије задовољавање се онда може тражити већи број ресурса. На пример, подршка се може манифестовати кроз потребу да са неким разговарате о теми која вас мучи, потребу за загрљајем, очекивање да неко истакне ваше врлине и јаке стране и тако даље.

Да би олакшао излиставање најважнијих потреба, Кели је понудио списак општих типова проблема са којима се неко може сусрести током живота. Ево тог пописа од кога се може кренути у креирање Мреже ситуационих ресурса за конкретну особу: проблеми са послом, са партнером, ситуације када нисте имали среће, финансијски проблеми, здравствени проблеми, ситуације када неко злоупотреби ваше неискуство и збуњеност, када сте направили највећу грешку, када нисте били успешни у нечему у шта сте пуно труда уложили, време у животу када сте били јако усамљени, када сте били обесхрабрани, када сте се питали да ли би било боље да вас нема, када сте мислили да нико не може да вас разуме, када сте имали проблема са бесом, када сте повредили нечија осећања, када сте били постиђени, када сте се уплашили онога што бисте могли да постанете, када сте се понашали детињасто, када сте били љубоморни, када сте се осећали „погубљено“, када

сте имали озбиљних проблема са родитељима, са браћом и сестрама, или другим рођацима.

Наравно, ова листа потреба није исцрпна нити једина могућа, поготово ако имамо у виду могућности употребе Мреже ситуационих ресурса у организационом контексту. У том случају, препоручује се да координатор тима кроз разговор са осталим члановима направи листу активности, задатака и обавеза које тим треба да обави у наредном периоду. У оваквом контексту, када постоји велики број обавеза и краћих или дужих рокова за њихово обављање, посебно је важно прецизирати задатке које је могуће делегирати различитим члановима тима.

Следеће је дефинисање листе одговарајућих ресурса који би могли бити ангажовани за задовољавање наведених потреба. Општа је препорука да особа наведе најзначајније друге на које се ослања или на које би могла да се ослони. Потребно је нагласити да онај ко попуњава Мрежу може и себе видети као потенцијални ресурс. Када се Мрежа користи у тиму, треба имати у виду да се ресурси могу пронаћи и изван тима.

Након што су излистане потребе и ресурси, особа процењује за сваки ресурс његову погодност за задовољавање сваке потребе. Инструкција налаже особи да означи ћелије у табели у којима постоји поклапање потреба и ресурса (погледати Табелу 1).

Обрада одговора у Мрежи зависности подразумева *анализу потреба* и *анализу ресурса*. Када су у питању потребе, анализира се њихова „покривеност“ ресурсима. Могуће су три врсте покривености: (1) оптимална, (2) недовољна и (3) препокривеност. Код оптималне покривености особа може да за задовољење потребе рачуна на два или више ресурса. Као илустрација овакве покривености може послужити пример Мреже ресурса из Табеле 1, у којој се за Потребу 2, 3, 4, 5 и 8 може рећи да имају оптималну покривеност. Када особа за неку потребу наведе један ресурс или не наведе ниједан, сматра се да је та потреба недовољно покривена. Примери за такве потребе из Табеле 1 су Потреба 1 и Потреба 7. Коначно, када се ради о препокривености, имамо ситуацију да је особа навела све или готово све ресурсе, као што је случај са Потребом 6 из Мреже у Табели 1. Покривености које нису оптималне могу да указују на то да потреба није довољно јасно дефинисана, да особа неадекватно конструише ресурсе или да особа никада није искусно проверила своја очекивања од ресурса.

Приликом анализе ресурса, на сличан начин се може утврдити да ли је неки ресурс: (1) оптимално; (2) недовољно или (3) превише ангажован. Ипак, не може се једноставно применити нумерички критеријум у процени ангажованости или оптерећености ресурса, као у случају потреба. Наиме, може бити случај да особа на основу успостављања односа улога са другом особом коју конструише као ресурс њој „додељује“ само једну потребу или

пак велики број потреба, али да је то оптимална оптерећеност. С друге стране, покушај да се ослонимо за једну једину потребу на некога може представљати преоптерећивање датог ресурса, јер нисмо тестирали своју претпоставку да особа може бити ресурс или је потреба недовољно прецизно дефинисана. На основу поређења досадашњих примера анализе распршења зависности, међутим, можемо понудити индикације за утврђивање оптерећености ресурса. На пример, може се са великом вероватноћом претпоставити да су ресурси 3, 5, и 9 у Мрежи ситуационих ресурса приказаној у Табели 1 недовољно ангажовани. Исто тако, има основе за претпоставку да су ресурси 2 и 6 превише ангажовани. Крајњи суд о оптерећености ресурса се, стога, може донети након подстакнутог дијалога како између истраживача и особе која је попуњавала Мрежу, тако и између ње и других особа које је означила као своје ресурсе.

Посебно је важно анализирати у којој мери особа конструише себе као ресурс за задовољавање сопствених потреба. Као што смо рекли, за одрасле особе је очекивано да се у великој мери ослањају на сопствене снаге и компетенције у остваривању различитих животних циљева. Посебно је значајано, стога, размотрити са особом како види себе као ресурс, као и шта су разлози да себе недовољно или превише ангажује. Тако, координатор школског тима може увидети да опажа себе као најзначајнији ресурс за све обавезе, иако их је делегирао осталим члановима тима, што може указивати на проблем превелике потребе за контролом и неповерења у способности чланова тима. С друге стране, могућ је сценарио у коме координатор преузима превише обавеза, које не може успешно да реализује. Такође, могуће је и да координатор недовољно ангажује себе као ресурс и тиме „избегава“ одговорности, јер је потенцијално недовољно сигуран у себе или недовољно лично укључен у тимске активности.

Унапређивање рада Тима за смањење изостајања ученика – пример употребе Мреже ситуационих ресурса у истраживањима у школи

Аутори овог поглавља су имали прилику да одрже обуку за чланове тима за смањење изостајања ученика, кога чини седам наставника и два стручна сарадника једне средње стручне школе. Након увида да се школа суочава са проблемом превеликог изостајања ученика са наставе, руководство школе је основало тим и одабрало наставнике који ће се у њему ангажовати. Тим је започео активности у школској 2016–2017. години и одржавао редовне састанке на којима су чланови анализирали узроке изостајања и осмишљавали потенцијалне мере за његово смањивање. Међутим, у том процесу суочили су се са различитим организационим изазовима, од којих је најзначајнији расподела задатака и обавеза. Наиме, за руководиоца тима

постављена је наставница без довољно искуства са вођењем тимова, због чега није успевала да обезбеди да се обавезе које је делегирала члановима спроведу у дело. Таква ситуација је временом довела до тога да су готово све активности тима преузеле на себе руководилац и једна стручна сарадница са највише личне иницијативе. Такође, посебан проблем је представљала дилема како укључити руководство школе у заједничку акцију чији би исход био да ученици редовније похађају наставу.

Када се тим обратио за помоћ истраживачима, пред собом су имали задатак да упознају колектив са радном верзијом Правилника о изостајању са наставе и добију повратну информацију од колега и ученика о потребним измена тог документа. Да би успешно обавили тај задатак, било је потребно да се јасно дефинишу конкретне активности и очекивања у вези са њима, као и да се изврши добра расподела тих активности тако да што већи број чланова буде ангажован у складу са својим могућностима. Другачије речено, било је потребно дефинисати актуелне потребе овог школског тима и функционално их распоредити спрам доступних ресурса. У оваквој ситуацији као корисна техника се показала Мрежа ситуационих ресурса.

Најпре смо, у форми дијалога, подстакли чланове тима да наведу активности које је потребно предузети у спровођењу поменутог задатка. Затим смо их усмерили да наведене активности додатно рашчлане на конкретније кораке који су савладиви у ограниченом временском периоду. Након тога, разматрана је подесност различитих ресурса и састављена коначна листа. У следећем кораку сваки члан тима попунио је своју Мрежу. Ти индивидуални подаци су послужили за анализу сличности и разлика између чланова тима у погледу њиховог разумевања расподеле обавеза и задатака. То смо постигли тако што смо индивидуалне одговоре унели у заједничку Мрежу, што је обезбедило лакше визуелно уочавање како се одговори групишу (Табела 2).

У дијалогу са члановима тима смо се најпре усмерили на *анализу према потреби*. Одмах је уочљиво да за одређене парове потреба и ресурса постоји знатно веће преклапање међу члановима тима, односно да се издвајају ћелије са већом фреквентношћу појединачних одговора. Према томе, постоје три обрасца груписања индивидуалних одговора:

- (1) чланови тима постижу високу сагласност око ресурса за одређене потребе, што резултира високом фреквентношћу одговора за све наведене ресурсе;
- (2) постиже се висока сагласност око једног или два ресурса за дату потребу, али су са малом учесталостју означени и бројни други ресурси као адекватни и
- (3) сви означени ресурси имају малу учесталост појединачних одговора.

Табела 2. Заједничка Мрежа ситуационих ресурса која садржи индивидуалне одговоре чланова тима

РЕСУРСИ

ПОТРЕБЕ <i>навесити употребе, задашке, активности</i>	Истраживачи	Ученици	Психолог	Педагог	Нада	Милица	Рајка	Душица	Миља	Ивана	Сања	Директор	Помоћници	Секретар
Заказивање термина														
Прикупљање сагласности														
Радионица за чланове тима														
Информисање колектива о резултатима фокус група														
Информисање Савета родитеља														
Информисање Школског одбора														
Дорада Правилника														
Усклађивање Правилника са законом														
Информисање директора														
Осмишљавање континуираног обавештавања														

Потребе за које постоји први образац груписања означених ресурса јесу дорада Правилника о изостајању и осмишљавање континуираног обавештавања наставничког колектива о активностима тима. Занимљиво је да се у случају обе потребе као ресурси препознају чланови тима и стручни сарадници, што може говорити о томе да се ради о обавезама за које постоји јасно и недвосмислено приписивање одговорности. Другим речима, и израда Правилника и обавештавање колектива су јасне дужности тима, због којих и постоји. С друге стране, у повратној информацији члановима тима указали смо на могућност да су за поменуте потребе ангажовали превише ресурса и

подстакли их да неке ресурсе прерасподеле тако да буду доступни за друге потребе.

За потребе које су дефинисане као заказивање термина, радионица за чланове тима, информисање колектива о резултатима фокус група, информисање Савета родитеља, усклађивање са законом и информисање директора постоји висока сагласност око приписивања специфичних обавеза појединачним ресурсима. Тако на пример, израда сценарија за радионицу која треба да унапреди рад тима се готово сагласно додељује истраживачима, а усклађивање правилника са законским оквиром се опажа као надлежност секретара школе и помоћника директора. Ипак, из заједничке Мреже се може видети да је означен већи број ресурса као потенцијално адекватан за ово усклађивање. У дискусији са члановима тима подстакли смо их да промисле: (а) да ли таква разноликост потиче од недовољно јасно дефинисаних задатка; (б) некритичког разумевања тога шта поједини ресурси могу да пруже за дати задатак и (в) да ли означени ресурси могу да пруже другачију или додатну подршку за задатак у односу на секретара. Слична питања смо поставили и у случају осталих потреба за које смо уочили други образац груписања означених ресурса.

За потребе које су чланови тима дефинисали као прикупљање сагласности родитеља за учешће ученика у фокус групама и информисање Школског одбора о резултатима рада тима испоставило се да је наведен мали број ресурса и да при томе ниједан није препознат као адекватнији од других. Оваква ситуација може бити последица тога да велики број чланова тима није имао јасну слику о ресурсу који би могао да преузме одговорност за овај задатак, односно да је само неколико чланова тима означило неке ресурсе као погодне. Стога, било је важно подстаћи чланове тима да размисле о томе шта ове потребе чини специфичним тако да нису у стању да за њих одреде ресурсе. Испоставило се да о делегирању одговорности за прикупљање родитељске сагласности чланови тима нису озбиљније ни промишљали, јер у школи постоји устаљен начин на који се то обавља. Са друге стране, школски одбор је тело којем чланови тима немају приступа те стога не виде себе као ресурсе, док су појединци препознали стручне сараднике и директора као адекватне за тај задатак. Имајући у виду овакво сагледавање потреба, најважнија активност коју смо преузели у тиму јесте подстицање дискусије која је разјаснила колективну представу о погодним ресурсима за прикупљање сагласности родитеља и учврстила идеју да је школски педагог најподеснија особа да информише Школски одбор о раду тима.

Други приступ анализи Мреже зависности је сагледавање оптерећености ресурса. Пре него што смо приступили тој анализи, подстакли смо чланове тима да на основу прегледа појединачних одговора донесу коначну одлуку који ресурси ће се сматрати одговорним за одређене потребе и те ресурсе смо обележили кружићима (Табела 3). Груписани појединачни

Табела 3. Означени одговорни ресурси

РЕСУРСИ

ПОТРЕБЕ <i>навести по потреби, задајке, активности</i>	Истраживачи	Ученици	Психолог	Педагог	Нада	Милица	Рајка	Душица	Миља	Ивана	Сања	Директор	Помоћници	Секретар
Заказивање термина														
Прикупљање сагласности														
Радионица за чланове тима														
Информисање колектива о резултатима фокус група														
Информисање Савета родитеља														
Информисање Школског одбора														
Дорада Правилника														
Усклађивање Правилника са законом														
Информисање директора														
Осмишљавање континуираног обавештавања														

одговори показују да су стручни сарадници потенцијално преоптерећени, што се потврдило и у дискусији са члановима тима. Наиме, стручни сарадници се доживљавају као „особе за све“, као најактивнији чланови тима и њихови неформални лидери. Када смо наставнике из тима суочили са неодрживошћу њихових очекивања од две њихове колегинице, уследила је плодна расправа о томе које задатке је неопходно да стручни сарадници обављају, а које би могао преузети неко други. Штавише, наставници су исказали доживљај да је тим за изостајање преоптерећени ресурс у школи, будући да остатак

наставничког колектива опажа чланове тима као једине одговорне за решавање проблема прекомерног изостајања ученика. Тиме се показало да је неопходно анализирати расподелу зависности на нивоу читавог колектива, како би се указало на потребу да се задаци и обавезе око изостајања ученика равномерније расподеле и тиме школа приближи концепту дистрибуираног лидерства.

Показало се да су оптимално ангажоване чланице тима које смо назвали Душица и Рајка. Душица је формални лидер тима, па је очекивано да преузме већи број задатака на себе. Рајка се ангажовала за већи број обавеза, али се показало у разговору са њом да је спремна на тај ниво ангажованости. Секретар школе је препознат као особа на чију стручну помоћ се може рачунати у вези са усаглашавањем правилника са важећим законима, тако да је и он пример оптимално оптерећеног ресурса, иако је ангажован за један задатак. С друге стране, анализа Мреже и дискусија у тиму указале су на постојање недовољно ангажованих ресурса, а то су школски руководиоци. Показало се да директор и његова помоћница не прате у довољној мери рад тима, као и да не пружају подршку у спровођењу мера које тим предложи у школи, чиме пропуштају да дају легитимитет тиму пред остатком колектива.

Посебно је занимљива ситуација са ученицима. Премда су чланови тима навели ученике као једног од потенцијалних ослонаца у суочавању са проблемом изостајања са наставе, испоставило се да их реално не препознају као такве. У дискусији са члановима тима поставило се питање зашто наставници избегавају да активно укључе ученике као партнере у решавање проблема чији су главни актери управо ученици. Такође, очљиво је да се родитељи не помињу у Мрежи, што је отворило тему међусобног неповерења између родитеља и школе које потиче од тога што наставници сматрају да већина родитеља гледа благонаклоно на изостајање своје деце са наставе.

Закључна разматрања

Примена технике Мреже ситуационих ресурса омогућила је низ подстицаја за унапређивање рада једног школског тима. Најпре, прецизирани су задаци које у предстојећем периоду чланови тима треба да изврше, што је била прилика да се на систематичан начин ти задаци наведу, дефинишу и конкретизују. Мрежа је омогућила да се на сличан начин представе и анализирају потенцијални ресурси и то у контексту наведених потреба. Тиме је омогућено да се на сложенији начин планира расподела дужности узимајући у обзир могућности појединих ресурса. С друге стране, чланови тима су добили прилику да се на систематичан начин баве питањем личне одговорности за спровођење задатака. Коначно, дискусија о одговорима у Мрежи покренула је низ организационих питања у вези са спровођењем

мера за смањење изостајања ученика у конкретној школи, као што су: каква би требало да буде улога школског руководства, ученика и родитеља и како да тим ефикасније мотивише остатак наставника да преузму иницијативу и део одговорности за успех заједничког пројекта.

Погодности за примену Мреже ситуационих ресурса у истраживањима у школи су да се лако задаје, да је процедура за анализу лако савладива, јер не захтева компликоване статистичке поступке или теоријска знања и да се може користити у различитим контекстима школског живота. Примењива је у индивидуалном и групном истраживању, погодна је за анализу тога како руководиоци расподељују дужности запосленима, како наставници организују и делегирају активности ученицима у различитим школским пројектима, као и за унапређивање рада свих школских органа (на пример, стручних актива, савета родитеља и ученичког парламента). Такође, подаци добијени применом ове технике су лако разумљиви и једноставно се могу представити како школском колективу, тако и другим заинтересованим актерима. Често је довољно информативно само приказати попуњену Мрежу. Посебно важна погодност Мреже је у томе што инспирише дијалог о важним темама у вези са организацијом рада у школи, индивидуалном одговорношћу и спремношћу за лично ангажовање, што може довести до унапређивања сарадничког етоса у школи.

Коришћена литература

- 📖 Bennett, N., C. Wise, P. Woods & Harvey, J. A. (2003). *Distributed leadership*. Nottingham: NCSL.
- 📖 Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and crisis*. New York: Norton.
- 📖 Kelly, G. A. (1955). *The psychology of personal constructs*. New York: Norton.
- 📖 Kelly, G. A. (1969). In whom confide: On whom depend for what? In B. Maher (Ed.), *Clinical psychology and personality: The selected papers of George Kelly* (pp. 189–206). New York: Krieger.
- 📖 Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41, 3–13.
- 📖 McLaughlin, M. W. & Talbert, J. E. (2001). *Professional communities and the work of high school teaching*. Chicago: The University of Chicago Press.
- 📖 Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency and Doubleday.
- 📖 Stojnov, D. (2003). *Психологија личних конструката: Увод у теорију и терапију*. Београд: Зеpter Book World.
- 📖 Walker, B. M. (2003). Making sense of dependency. In F. Fransella (Ed.), *International Handbook of Personal Construct Psychology* (pp.171–180). Chichester: John Wiley & Sons.
- 📖 Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- 📖 Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: The career of a concept. In C. Blackmore (Ed.), *Social learning systems and communities of practice* (pp. 179–197). London: Springer.

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

371.3-072(082)
159.947.5-057.874(082)
371.012/.013:159.072 (082)

ИСТРАЖИВАЊА у школи / уреднице Ивана Ћерић, Славица Максић. - Београд : Институт за педагошка истраживања, 2018 (Београд : Кућа штампе плус). - 233 стр. : табеле, граф. прикази ; 24 см. - (Библиотека Педагошка теорија и пракса ; 45)

"Зборник радова ... представља резултат рада на пројекту 'Од подстицања иницијативе, сарадње и стваралаштва у образовању до нових улога и идентитета у друштву' (бр. 179034) и 'Унапређивање квалитета и доступности образовања у процесима модернизације Србије' (бр. 47008) ..." --> стр. 12. - Тираж 500. - Стр. 9-12: Предговор / Ивана Ћерић, Славица Максић. - Белешка о ауторима: стр. 229-230. - Напомене и библиографске референце уз радове. - Библиографија уз сваки рад. - Регистар.

ISBN 978-86-7447-139-5

- а) Настава - Квалитет - Зборници
- б) Педагошка истраживања - Технике - Зборници
- с) Ученици - Мотивација - Зборници

COBISS.SR-ID 268357900