

Управљање образовном групом

Образовна група

Образовна група се може посматрати као **основна социјална јединица у оквиру које се одвија процес наставе и образовања**, а чије су предности вишеструке: заједничко учење и дељење искустава; учење једних од других; остваривање међусобног утицаја на понашање и ставове других; креирање окружења које представља сигуран простор за учење; унапређивање комуникације; упознавање нових људи и сл. Групе – образовне и друге, имају следеће карактеристике (Alibabić i sar., 2012):

- прегледан број – што је група мања, међусобни контакт је интензивнији; праћење појединаца је више осигурано;
- заједнички циљ – циљеви су или унапред задати или група заједнички одлучује о њима;
- заједничке норме и вредности – статут, прописи/забране одређују заједнички живот; норме групе су за чланове мање-више обавезујуће, а њихово непридржавање се на неки начин контролише/санкционише;
- структурирање – узајамни односи и рангирање се мењају и доносе кретања у групи (динамика); узроци динамичких процеса су приступање у групу и одлазак из ње, унапређење, премештај;
- релативна истрајност – за формирање групе неопходни су време и подршка;
- свест о нама – заједничке активности доприносе стварању осећаја солидарности што се, на пример, испољава иступањем чланова у окружењу (спољни контакти), али и у унутрашњим контактима; свест о нама често доводи до тога да се сопствена група доживљава успешнијом од осталих.

Групе је значајно разликовати од тимова – **група и тим нису синоними**. Суштинска разлика између групе и тиме огледа се у томе што чланови групе деле заједничке карактеристике, док чланови тима деле заједнички циљ или сврху. *Сваки тим јесте група, али није свака група тим* (McKinney, 2023). Другим речима, група људи може, али не мора бити тим, али тим мора да буде група људи. Знања и вештине чланова тима су комплементарни и усмерени ка заједничком циљу. При том, сваки члан, али и тим као целина, има одговорност за реализацију тог циља, што уствари значи да ефекти тима зависе и од индивидуалног и од заједничког рада. За разлику од тога, ефекти групног рада су условљени искључиво појединачним учинцима сваког члана групе (Vasić, 2005). Основне разлике између групе и тима представљене су у Табели 1.

Табела 1. Разлике између групе и тима

	ГРУПА	ТИМ
дефиниција	одређени број људи који су повезани неким заједничким активностима, интересом или квалитетом	одређени број особа повезаних заједно у раду или активности
заједнички циљ	чланови групе не морају делити заједнички циљ	чланови тима имају заједничку сврху или циљ
улоге	чланови не преузимају посебне улоге и дужности	сваком члану се додељује посебан задатак
независност чланова	чланови групе су независни јер се не ослањају једни на друге	чланови су међусобно зависни јер су различите улоге додељене различитим људима
познавање других чланова	чланови групе се можда нису чак ни видели, уколико се група састоји од великог броја људи	чланови тима обично су свесни међусобних слабости

(према: McKinney, 2023)

Још неке од разлика између групе и тима на које указује Васић (2005) односе се на самосталност и начин доношења одлука. Наиме, групе могу, али не морају бити самосталне у свом раду и деловању, док је за тимове карактеристичан висок степен самосталности. Када је реч о одлучивању, специфичност група је да се одлуке доносе гласањем, док се код тимова настоји постићи консензус. Овај аутор (Исто.) указује и на то да свака група показује жељу да постане тим, између осталог, и због присније и отвореније комуникације која карактерише тимове, осећаја припадности, веће мотивисаности, слободе и др.

Група постаје тим у тренутку када (Alibabić i sar., 2012 према T-Kit, 2002):

- њени чланови имају осећај да им њихов сопствени рад припада, као и осећај посвећености заједнички постављеним циљевима;
- постоји опште разумевање о томе да се лични и тимски циљеви најбоље могу достићи уз помоћ узајамне подршке;
- сви учествују у процесу доношења одлука;
- својим личним знањима, квалитетима и стручношћу чланови доприносе успеху рада;
- постоји атмосфера поверења и охрабривања да се изразе идеје, мишљења, неслагање, осећања и питања, а чланови при томе улажу напоре да се међусобно разумеју;
- чланови се подстичу да развију своје вештине и да их примењују у току рада;
- конфликти се сматрају нормалним аспектом интеракције и могућношћу за развој нових идеја, креативности и напретка.

Групне улоге

Чланови групе током њеног постојања и рада преузимају различите улоге. Оне могу бити радне (пружају помоћ групи при утврђивању циљева), социјалне или улоге одржавања (подупиру односе међу члановима), али такође могу бити и дисфункционалне – неконструктивне, спречавају ефикасан рад групе. У Табели 2 дате су неке од најзначајнијих улога у групи и понашања која их карактеришу (Maglica i Vorgić Krvavica, 2018).

Табела 2. Групне улоге

	УЛОГЕ	ТИПИЧНА ПОНАШАЊА
радне улоге	иницијатор/сарадник	доприноси предлозима и идејама, предлаже одлуке и решења, предлаже нове идеје или објашњава старе
	тражилац информација	тражи објашњавање коментара, тражи информације или чињенице, предлаже информације потребне пре доношења одлуке
	давалац информација	нуди чињенице и генерализације које се могу повезати са задатком групе
	тражилац мишљења	тражи мишљење других чланова групе и пита за осећања других људи у групи
	давалац мишљења	износи веровања и мишљења у вези предлога, назначавача какав би став група требало да заузме
	елаборатор/појаснител	елаборира идеје, нуди оправдања за предлоге, покушава да закључи како би нека идеја функционисала када би се усвојила
	координатор	разјашњава односе између информација, мишљења, идеја и предлаже интеграцију информација и мишљења
	дијагностичар	говори који су проблеми
	оријентир/сумирач	сумира шта се догодило, истиче полазишта циљева, враћа на централни проблем, поставља питања о смеру у ком група иде
	давалац акције	стално подстиче на акцију
	подстрекач поступка	бави се питањима као што су распоред седења, опрема
	секретар	води белешке, фотокопира
социјалне улоге/улог	оцењивач/критичар	конструктивно анализира достигнућа групе
	охрабривач	хвали, потврђује, прихвата изјаве других, нуди топлину, солидарност и признање
	усклађивач	мири несугласице, ублажава различитости, смањује тензије пружањем могућности члановима групе да истраже своје различитости
	ослободилац напетости	шалама или на друге начине смањује формалност ситуације, опушта чланове групе

дисфункционалне улоге	мировни посредник	нуди нове опције када су његове идеје укључене у конфликт, спреман је да призна грешке и одржи групну кохезију
	вратар	одржава комуникационе канале отвореним, подстиче интеракцију, нарочито између чланова који су иначе тихи
	излагач осећања	експлицитно дефинише осећања, расположења, односе у групи, дели своја осећања са другима
	следбеник	пасивно следи кретања групе, прихватајући идеје других
	блокатор	одбија идеје или заузима негативан став према неким или свим решењима, омета напредак групе, одбија сарадњу
	агресивац	бори се за статус омаловажавајући остале, хвали се и критикује
	дезертер	повлачи се на неки начин, остаје равнодушан, понекад формалан, сањари, одлута од предмета, укључује се у небитне разговоре
	доминатор	прекида и укључује се у дуге монологе, ауторитаран је и покушава да монополизује време групе
	тражилац признања	претеривањем покушава да добије пажњу: обично се хвали претходним постигнућима, осврће се на небитна лична искуства покушавајући да заради симпатије
	шаљивац	показује мањак укључености у групу кроз неприличан хумор и цинизам
	циник	смањује шансе за успех групе

(према: Maglica i Vorgić Krvavica, 2018, стр. 156-157, према Aronson et al., 2005 и Benien, 2006)

Ипак, из мноштва различитих улога, издваја се неколико улога посебно значајних за остваривање групних и индивидуалних циљева, односно улоге које утичу на комуникацију, кохезију, динамику и укупно функционисање групе – „доминантни члан“, „неформални водитељ“, „ћутливац“, „саботер“ и „забављач“, „жртвено јагње“, „неприлагођени“ (Elezović i Janković, 2015, према Janković, 2013).

Групна динамика

Групна динамика се односи на утицајне међуљудске процесе који се током времена одвијају унутар и између група. Ти процеси не одређују само начин на који чланови групе ступају у односе и начине међусобне сарадње, већ и природу и путању групе: акције које група пердузима, начин на који реагује на своје окружење, као и шта група постиже (Forsyth, 2010). Дакле, **групна динамика обухвата групне процесе, активности и промене које се одвијају у групи и на темељу којих група постоји и делује, одржава се и остварује своје циљеве** (Maglica i Vorgić Krvavica, 2018, према Ajduković, 1997). Реч је о интеракцијама између чланова групе на основу којих долази до промена у понашању појединаца, промена у односима између чланова групе и решавања групних задатака. Ове интеракције обухватају и међусобно опажање и процењивање међу члановима, њихову сарадњу или такмичење, сукобе и начине њиховог превазилажења, начине доношења одлука у групи и др. Наведени елементи значајан су део групне динамике и потребно их је пратити у раду са било којом групом (Maglica i Vorgić Krvavica, 2018) нарочито због тога што одрасли полазници образовања са собом у групу доносе своје животно искуство и личну историју, знања и вештине, визије и циљеве, интересовања и потребе, вредности, веровања и принципе. Сваки од чланова групе утиче на остале чланове, али и на групу у целини, те је тако свака група јединствена и развија своју сопствену динамику (Урдзе, н. д.). У складу са тиме, групна динамика се може одредити и као **посматрање процеса у групи и подстицање групе одговарајућим интервенцијама** (Alibabić i sar., 2016).

Фактори значајни за управљање групном динамиком могу се разложити на три нивоа (Урдзе, н. д.):

Интерперсонални ниво. Учесници било које групе развијају однос једни са другима. Из тог разлога значајно је узети у обзир аспекте као што су: колико се добро чланови групе познају; колико верују једни другима; да ли имају заједничку прошлост (и да ли је она позитивна или негативна); да ли међусобно комуницирају; да ли се осећају угодно и безбедно; да ли поштују различитост и разноврсност; колико су слични у погледу личних циљева, потреба или ставова и др.

Персонални ниво. Персонални ниво посматра се у односу на потребе везане за задатке и људске потребе, са којима полазници долазе на наставу. Људске потребе односе се на заштиту свог самопоуздања и демонстрацију онога што појединац зна и уме да ради; простор за слободу

изражавања; осећај припадања; позитивно окружење које пружа безбедност и комфор; позитивне односе и емоције, док потребе везане за задатке обухватају: личне циљеве о томе шта појединац жели да добије од наставе; унапред одређене идеје о томе шта је појединцу потребно и шта је корисно; понуђене информације и вештине морају да буду применљиве и релевантне.

Ниво моћи. Групна динамика може се наћи и под утицајем фактора попут хијерархије, статуса и моћи. Овај политички ниво је нарочито значајан у случајевима када већи број чланова представља исту организацију или неку подгрупу. Политичка динамика може постати ометајући фактор у ситуацијама када се полазници надмећу једни с другима; када кључне особе (нпр. руководство или неформални лидери) не учествују (због тога може трпети значај догађаја и мотивација полазника би могла да опадне); када, са друге стране кључне особе учествују, јер то може довести до мање отворености и већег опреза код одређеног дела чланова; када активности одржавања обуке финансирају спољни органи, чији се интереси и захтеви морају узети у обзир, што може смањити флексибилност у осмишљавању и реализацији наставе; када је нејасан процес око избора полазника или ако полазници на наставу преносе своје негативне ставове према својим радним местима или другој подгрупи коју представљају.

Неки од **принципа** на којима се темељи ефикасно управљање групном динамиком су (Alibabić i sar., 2012):

- Стварати пријатну климу;
- Бити транспарентан;
- Показивати поштовање, уважавати све учеснике;
- Активно слушати;
- Омогућавати свима да дођу до изражаја;
- Поштовати заједнички утврђена правила понашања;
- Не реаговати претерано емоционално;
- Не наметати своје мишљење;
- Проверавати, преформулисати, појашњавати, тестирати тезе и одлуке;
- Регистровати јављања за реч, давати реч по јасно одређеном критеријуму, заустављати „причалице“ и скретања с теме и др.

Посебно значајне **вештине** за индиректно, али ефикасно управљање групном динамиком јесу вештина постављања питања и визуелизација.

Вештина постављања питања. Кључ је у добро осмишљеним питањима која омогућавају укључивање свих учесника, транспарентност рада, ефикасан договор око појединих корака, видљивост расположења и емоција у групи, постизање консензуса, решавање конфликта и поделу одговорности за резултате групног рада. Питања могу бити различитог типа: отворена, затворена, алтернативна, реторичка, сугестивна, контра-питања, пинг-понг питања итд.

Визуелизација. Реч је о „сликовитом представљању“ одређеног садржаја које се може остварити применом различитих средстава (табла, модерацијске картице, рачунар) са циљем да се полазници концентришу на садржај и активније укључе, да се речено допуни, разјасне најважније секвенце, „монолог“ сведе на минимум, да се омогући дуже задржавање садржаја и др. Предности визуелизације су велике:

- мисаона активност се приказује визуално;
- стварање великог броја идеја, сви прилози се визуелизују;
- врши се сортирање, груписање, одабирање помоћу одговарајућих метода;
- може се вршити даља обрада идеја или проблематизовати нека тема;
- активирају се сви учесници;
- знатно се повећава могућност прихватања постигнутог;
- повећава се ефективност разговора и смањује „празан ход“;
- смањује се ризик „склизнућа“ у емоционалну раван;

- омогућен је преглед тока рада и појединих фаза;
- могуће су „интервенције“ уназад, корекције, повезивање других техника (Исто).

Успешно управљање образовном групом и групном динамиком темељи се на познавању суштине развојних фаза групе (Alibabić i sar., 2016).

Фазе развоја групе

Група се развија кроз пет фаза: оријентација, борба за моћ, поверење, диференцијација и растанак. У свакој од ових фаза групни процеси одвијају се у три корака (Alibabić i sar., 2016):

- „Ситуација“ – карактеристична понашања чланова групе;
- „Шта се догађа у групи?“ – психосоцијални контекст понашања чланова групе;
- „Захтеви од водитеља групе“ – способности наставника да контролише ситуацију.

(1) Фаза оријентације: „Ко су други?“

Ситуација. Први сусрет чланова групе праћен је новим и необичним стварима: околина, чланови групе и њихове личне особине, наставник, циљ због кога се група састала и др. Реч је о периоду опште оријентације у групи.

Шта се догађа у групи? Фазу оријентације карактерише слаба интеракција и уздржаност – чланови се држе на сигурној удаљености и испољавају своје најбоље особине како би наишли на одобравање осталих. Разјашњавају се заједничка очекивања и траже правила групе, али се још увек не стварају чврсте везе. Управљање групом препушта се водитељу од кога се очекују јасна упутства, при чему учесници готово никада не предузимају одговорност.

Захтеви од водитеља групе/наставника. У фази оријентације наставник гарантује одређену сигурност члановима групе, охрабрује их да се међусобно упознају, ослободе страха од других чланова групе и упознаје их са позитивним искуствима у новој групи. Водитељ би посебно пажњу требало да обрати на сваку назнаку иницијативе чланова групе.

(2) Фаза борбе за моћ: „Где ми је место? Могу ли овде добити признање?“

Ситуација. У другој фази развоја групе, након почетног упознавања чланова, започиње њихов заједнички рад. Међутим, фазу борбе за моћ карактерише стварање напетости: чланови групе нису задовољни својим радом у групи, окривљују остале чланове групе, док се водитељ налази у средишту унакрсне ватре. Група тражи кривца и понекад поједини чланови прете да ће напустити групу.

Шта се догађа у групи? Сваки од чланова групе утиче на њен развој. Јављају се сумње и бриге о ономе што се до тада догодило и о томе шта се тренутно догађа у групи. Самим тим, постоји могућност да се донесу нове одлуке о програму, структури и правилима групног понашања. Задатак групе је да донесе одлуку о свим питањима будућег рада у групи.

Захтеви од водитеља групе/наставника. Група и водитељ се у овој фази договарају о правилима која ће бити прихватљива свима: како ће се доносити заједничке одлуке, као и да ли ће у њиховом усвајању чланови групе моћи да изразе своје личне способности и на који начин. Задатак водитеља је да јасно изрази свој став: сложити се или не сложити с очекивањима и описати кратко своју активност водитеља.

(3) Фаза поверења: „Да, ми смо заједница!“

Ситуација. У фази поверења расте осећај заједништва, а интеракција постаје интензивнија: разговара се отворено и директно. Чланови групе се радују поновном сусрету, драго им је што поново виде остале и не желе нешто да пропусте.

Шта се догађа у групи? Расте поверење између чланова групе, уз међусобно уважавање и поштовање различитости. То доводи до отвореног изражавања групних потреба, размене мишљења и објашњавања односа.

Захтеви од водитеља групе/наставника. Од водитеља групе се очекује да предложи нешто чиме ће се подстаћи и одржати поверење у групи. Истовремено, границе одређених чланова групе морају се безусловно прихватити и заштитити.

(4) Фаза растанка: „Ближи се растанак. Напустићемо једни друге“

Ситуација. Фазу растанка одликује раст незадовољства и појава досаде, при чему се грешке приписују другима. Постаје све теже тражити решења, тако да се у овој фази не постижу никакви резултати. Чини се да чланови групе немају више шта рећи.

Шта се догађа у групи? Групе се распадају због два разлога: (1) зато што долази крај заједничком постојању групе (групе за вежбање, групе у летњим камповима итд.) или (2) зато што се чланови групе почињу усмеравати на друге ствари (нпр. промена места становања, одлазак на студије, заснивање породице и др.).

Захтеви од водитеља групе/наставника. У фази растанка задатак водитеља је да створи услове за конструктивни процес разлаза.

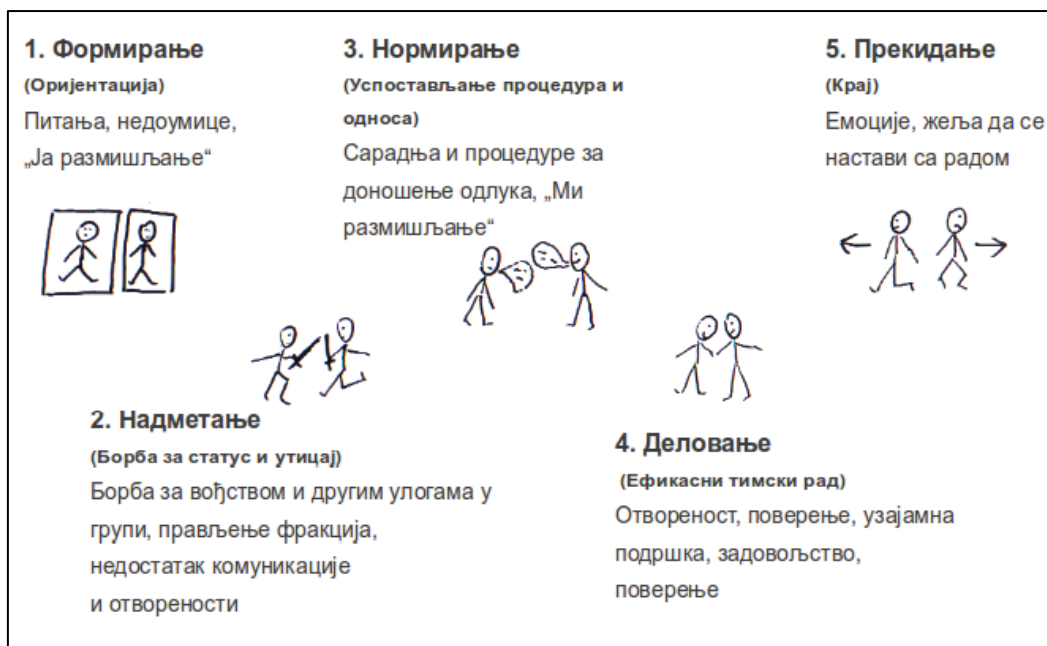
(5) Фаза диференцијације: „Различити смо и свако је од нас потребан“

Ситуација. Последњу фазу развоја групе карактерише веома снажна жеља за деловањем. При наиласку на тешкоће, група настоји да заједнички пронађе решења. Група најчешће успева у томе, али је и доживљавање неуспеха не слама.

Шта се догађа у групи? Сваки од чланова проналази своје место у групи, при чему чланови једни друге препознају као различите појединце с индивидуалним способностима које су важне. Свако може допринети раду групе. Комуникација у групи је добра, подједнако су важни и лични и групни интереси, тако да група може несметано да функционише. Чланови групе на себе преузимају одговорност за даљи рад групе (самоорганизација).

Захтеви од водитеља групе/наставника. Након што се сложио с групом, водитељ на себе преузима организационе задатке, стварајући на тај начин неопходне услове за групне активности (средства, контакте, материјале, финансије итд.) (Исто).

Наведене фазе се у литератури описују и као: **формирање, надметање („стормирање“), нормирање, деловање (извођење) и прекидање (трансформисање)** (Слика 1).



Слика 1. Фазе у развоју групе (према: Урзде, н.д., стр. 24)

При разматрању фаза развоја групе значајне су следеће чињенице (Исто):

- Не постоји гаранција да ће одређена група достићи следећу развојну фазу;
- Време које ће једна група „провести“ у одређеној фази варира од групе до групе и од фазе до фазе;
- Процес развоја групе је нелинеаран – група која је достигла трећу или четврту фазу може лако да се врати у фазу „надметање“;
- Коначни циљ групе је да достигне четврту фазу („деловање“), али је у стварности већа вероватноћа да ће се група зауставити у трећој фази („нормирање“) која је довољна да се обезбеди ефикасан рад и реализација циљева;
- Групни рад је често праћен изазовом појаве сукоба личних наспрам групних интереса из разлога што рад у групама није нешто што већина људи схвата као природно. Групни рад захтева праксу.

Фазе развоја групе могу се посматрати и са аспекта односа према задатку и циљу групе. У том погледу, могу се издвојити следеће фазе (Maglica i Vorgić Krvavica, 2018):

1. **Оријентисање** према циљу и задатку групе, при чему чланови проверавају подручје рада групе, конкретан задатак, своје улоге у његовом решавању, улогу и начин рада водитеља и правила понашања саме групе;

2. Појава **отпора** према извршавању групног задатка, при чему чланови емоционално реагују на захтеве и очекивања у вези са остваривањем групног циља и доживљавају их као претешке или прелогане, бесмислене или такве да не одговарају њиховој личности, послу и сл.

3. Фаза **групне акције** у којој циљ и задатак постају лако препознатљиви, при чему чланови групе размењују информације значајне за остваривање групног циља, док су улоге важне за његово остваривање утврђене;

4. Коначно **извршавање и решавање** групног задатка уз стабилну интерперсоналну структуру групе која доприноси успешном остваривању групних циљева, при чему група самостално доноси одлуке.

Стилови вођења групе

Водитељ групе (наставник, инструктор) у процесу управљања образовном групом може испољавати различите стилове. Најчешће су то: **аутократски, демократски и попустљиви стил.**

Аутократски стил. Аутократско вођење групе карактерише јасно постављена хијерархија при чему је водитељ групе тај који доноси све одлуке, нпр. о циљевима и вредностима, не узимајући у обзир мишљење групе.

Попустљиви стил (laissez faire). Основна одлика попустљивог стила вођења је хаос – група нема постављене циљеве и оквир рада, па се стиче утисак да група као таква и не постоји. Водитељ је пасивни посматрач групних процеса, нема јасно одређено мишљење и не остварује утицај на групу.

Демократски стил. Квалитетно вођење образовне групе захтева демократски стил. У тој ситуацији, водитељ је поуздана особа која има поверење групе, али и одговорност за мотивацију групе, утиче на догађаје у њој и учествује у одређеним активностима. Водитељ је тај који ствара неопходне услове за учествовање групе у раду (спољашњи – просторија, радни материјал и сл. и унутрашњи – омогућавање слободне комуникације између чланова и између водитеља и групе). Демократски стил може се описати речима: одговорност, обавеза, партнерство, учествовање, разумевање, критички дијалог, информација и савет (Maglica i Vorgić Krvavica, 2018, према Priručnik za voditelje mladeži, 1995).

Основне разлике између наведених стилова дате су у Табели 3.

Табела 3. Стилови вођења групе

СТИЛ ВОЂЕЊА	ПРИРОДА АУТОРИТЕТА	ДОДЕЉИВАЊЕ ЗАДАТАКА	КОМУНИКАЦИЈА	ПРЕДНОСТИ	НЕДОСТАЦИ
<i>Аутократски</i>	Водитељ задржава ауторитет и одговорност	Водитељ распоређује појединце на јасно дефинисане задатке	Углавном је једносмерна, наниже према члановима групе	Брзина, уредност, предвидљивост	Гуши индивидуалност, иницијативу, креативност
<i>Демократски</i>	Водитељ дели део ауторитет, доноси се групне одлуке које су резултат расправа	Чланови групе расподељују задатке и деле одговорност на основи партиципативног процеса одлучивања	Активно тече „навише“ и „наниже“, хоризонтална, заснована на поштовању	Промовише се индивидуалност, повезаност, партиципативна је, темељи се на сарадњи	Процеси понекад захтевају дуже време и понекад узрокују поделу у групи
<i>Попустљиви</i>	Водитељ допушта члановима групе да делују по својој вољи, одустје од ауторитета у групи	Чланови групе задатке обављају засебно, како ко сматра прикладним	Одвија се пре свега хоризонтално, међу једнакима; делује хаотично	Допушта високо мотивисаним и компетитивним члановима групе да воде, без спољашњих сметњи	Група често делује без циља, нема усмеравања, фокуса; делује хаотично

(према: Maglica i Vorgić Krvavica, 2018, стр. 160, према Priručnik za voditelje mladeži, 1995)

Групне активности и изазови

Немачки истраживач групне динамике, Клаус Антонс (К. Antons), активности које постоје унутар групе сврстава у три категорије (Урдзе, н. д):

(1) *Активности везане за задатке* – помажу да се постигну резултати:

- показивање иницијативе и активности: сугерисање, изражавање идеја, бављење постојећим проблемима из другог угла, реструктурирање материјала;
- тражење информација: постављање питања да се спецификују сугестије, тражење додатних информација;
- сазнавање мишљења других: покушавање да се открије шта други осећају у односу на предлоге који су дати итд.;
- изражавање сопственог мишљења;
- давање информација: представљање чињеница другима, дељење искустава;
- упуштање у дати проблем: давање примера, покушавање да се замисле последице или посебни предлози;
- координација: организовање односа и идеја, комбиновање активности различитих мањих група;
- резимирање.

(2) *Активности везане за процесе* – подржавају позитивну атмосферу унутар групе:

- охрабривање: пријатељски став, увиђавност, спремност да се одговори другима, хваљење других и њихових идеја, слагање са оним што су други рекли;
- остајање унутар граница: помоћ другима да се изразе, што ограничава трајање изражавања појединца, како би сви имали прилику да изнесу свој став;
- прихватање правила: постављање правила за групу која регулишу садржај, процесе и доношење одлука;
- праћење: прихватање одлука групе, пажљиво слушање других и прихватање њихових идеја, активно слушање у групним дискусијама;
- изражавање емоција групе: дефинисање емоција које генерише група, размена запажања о члановима групе;
- анализирање: проверавање да ли се одлуке групе поклапају са правилима;
- дијагноза: дефинисање извора проблема, одређивање наредних корака, анализирање главних препрека за даље активности;
- анализирање фазе развоја групе: откривање ставова чланова групе, процењивање да ли се група ближи колективном решењу;
- посредовање: усклађивање, изједначавање супротстављених ставова, компромис;
- смањивање тензије: коришћење хумора да се избегну негативне емоције, смиривање ситуације сагледавањем шире слике.

(3) *Негативне акције* – имају негативан ефекат на групу:

- агресивне акције: одређивање статуса појединца преко критике других или заваравања; непријатељске активности према групи или појединцима у групи; стални покушаји да се доминира;
- блокирање: саботажа даљег развоја групе фокусирањем на безначајне проблеме или на разговоре о сопственим искуствима која нису повезана са релевантним проблемом; одбацивање туђих идеја на основу предрасуда;
- тражење симпатија: коришћење групе као публике за изражавање сопствених осећања или мишљења (која нису повезана са циљевима групе); покушаји да се

додворите члановима групе тако што им говорите о нечијим проблемима и неуспесима; објашњавање ствари на врло компликован начин;

- доминирање: расправљање са другима око најбољих идеја; непрестано причање; труд да се буде најважнији; расправљање око лидерства;
- глупирање: причање вицева, имитирање других, прекидање групног рада;
- тражење пажње: привлачење пажње других, нпр. гласним причањем или дугим причањем; изражавање екстремних идеја; чудно понашање;
- враћање уназад: деловање на пасиван или неприкладан начин, нпр. сањарење, шапутање, избегавање теме.

Осим наведених негативних акција, у управљању групом могу се јавити и друге **проблематичне ситуације**, као што су (Alibabić i sar., 2012):

- група је пасивна, ћути, не ангажује се и не труди;
- у групи постоји „професионални дискусант“ – причалица;
- у групи постоји опструктивац, циник, „минер“;
- лични напад на водитеља групе, чак и увреде;
- дискусанти који скрећу с теме или причају бесмислице;
- лоша атмосфера у групи или чак сукоб;
- група не прихвата метод или има проблем са методом;
- група не прихвата водитеља или га не доживљава озбиљно (пол, године, положај, ставови);
- група не поштује договорени или дати временски оквир;
- група је „заглављена“ или се врти у круг.

Аутори (Исто) дају и препоруке за реаговање у конкретним ситуацијама. *Када у групи постоји опструктивац, „минер“* потребно је игнорисати га, дати му неки конкретан задатак, питати га за предлог, дати му неку важну улогу и могућност „да се искаже“, саслушати га, омогућити му да објасни свој став, мишљење, поставити му контра-питање и др. У ситуацијама *када је неко од чланова групе причалица, „професионални дискусант“* препоруке су да се таква особа пусти да се „издува“, да каже шта има, дати му неки конкретан задатак у вези са темом, замолити га да то о чему говори запише за себе, да би се касније вратили на то (одложити), подсетити на време, јасно и транспарентно договорити правила групног рада, посебно време за питања, реаговања и коментаре, користити невербалне поруке (поглед, израз лица, боју гласа...) и др. *Онда када се водитељ нађе пред групом која је пасивна и ћутљива*, значајно је да отворено постави проблем, постави питања о расположењу, мишљењу о теми или начину рада и сл., да примени неку вежбу за „загревање“ учесника, задати неки конкретни задатак, применити неки метод за укључивање и активирање свих или већине чланова и др. *Када група скрене са теме или се појави причање бесмислица* препоруке су да се таква ситуација игнорише, јасно и директно објаснити и дати аргументе о неповезаности приче са темом рада и/или централним проблемом, дати неки духовити коментар, поставити неко питање, подсетити на правила рада, а посебно на време, направити паузу (нарочито ако су узроци скретања с теме пад концентрације и замор) итд. Уколико у групи дође до *личног напада на водитеља или упућивања увреде* потребно је игнорисати, не „упецати“ се на провокацију, не дискутовати, не правдати се, пробати са неочекиваном реакцијом (нпр. духовитошћу), упутити питање групи, консултовати групу, заузети јасан став и вратити се на тему и др.

За суочавање са наведеним изазовима успешно се могу користити и неке од техника у интерперсоналној комуникацији, као што су опрезно и циљано коришћење неких од тзв. „убица разговора“ (иронија, цинизам, етикетирање, претеривање и др.) са циљем елиминације проблема, усмеравање групне енергије на решавање проблема, коришћење невербалне комуникације за слање јасне поруке, инсистирање на теми/проблеми који се обрађује, постављање проблема на сасвим друге, неочекиване основе. Поред тога, неемоционално реаговање, поштовање, љубазност комбинована са одлучношћу јесу „тактике“ које имају највише шанси за успех (Исто).

Испитна питања:

1. Карактеристике образовне групе
2. Разлике између групе и тима
3. Групна динамика – појам и фактори значајни за управљање групном динамиком
4. Групна динамика – принципи и вештине ефикасног управљања групном динамиком
5. Фазе развоја групе (основне карактеристике сваке фазе)
6. Фазе развоја групе са аспекта односа према задатку и циљу групе
7. Стилски вођења групе
8. Групне активности према К. Антонс-у
9. Проблематичне ситуације у управљању групом и препоруке за реаговање

Литература

- (1) Ajduković, M. (1997). *Grupni pristup u psihosocijalnom radu*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć.
- (2) Alibabić, Š., Bošković, G., Popović, D., Minić, Z., Peković, V., Pejović, N. i Zeković, G. (2016). *Elementarno funkcionalno opismenjavanje odraslih*. Podgorica: JU Centar za stručno obrazovanje.
- (3) Alibabić, Š., Popović, K., i Avdagić, E. (2012). *Naknadno sticanje osnovnog obrazovanja. Andragoški priručnik za nastavnike*. Sarajevo: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.
- (4) Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M (2005). *Socijalna psihologija*. Zagreb: Mate d.o.o.
- (5) Benien, K. (2006). *Kako voditi teške razgovore: modeli za savjetodavne, kritičke i konfliktne razgovore u profesionalnoj svakodnevici*. Zagreb: Erudita.
- (6) Elezović, S., i Janković, J. (2015). Razvoj grupne dinamike u malim edukativnim skupinama studenata socijalnog rada u Mostaru. *Socijalne teme*, 7-42.
- (7) Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- (8) Janković, J. (2013). *Male kreativne socijalizacijske skupine: 1982-2012*. Zagreb: Udruga Poticaj.
- (9) Maglica, T. i Vorgić Krvavica, R. (2018). Komunikacija i grupna dinamika. U M. Koludrović i M. Vučić (Ur.), *Učimo cjeloživotno učiti i poučavati: priručnik za nastavnike u obrazovanju odraslih* (str. 139-164). Zagreb: Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih.
- (10) McKinney, L. (2023). Razlika između grupe i tima. Preuzeto 09.04.2023. sa sajta <https://hr.strephonsays.com/difference-between-group-and-team>
- (11) *Priručnik za voditelje mladeži* (1995). Hrvatski crveni križ.
- (12) T-Kit (2002). *Osnove treninga, „Hajde da ...“*. Beograd: Savet Evrope.
- (13) Урдзе, Т. (Ур.) (н.д.). *Приручник за рад у образовању одраслих: за наставнике Функционалног основног образовања одраслих*. Пројекат „Друга шанса“ - Развој система функционалног основног образовања одраслих у Србији који реализује ГОПА Консалтантс (GOPA Consultants). Преузето 14.03.2023. са сајта: <https://prosveta.gov.rs/wp-content/uploads/2021/11/Prirucnik-za-rad-u-obrazovanju-odraslih.pdf>
- (14) Vasić, M. (2005). Timovi i timski rad. Preuzeto 09.04.2023. sa sajta <http://vasic.info/timovi-i-timski-rad/>