

Olja Arsenijević¹
Goran Bulatović²
Ljiljana Lj. Bulatović³

UDK: 371.95
ISBN 978-86-7372-114-9, 15 (2009), p.56-79
Pregledni rad

ZNAČAJ TIMSKOG RADA ZA RAZVOJ KREATIVNOSTI STUDENATA

***Rezime:** Cilj rada je da ukaže na značaj timskog rada u obrazovnom ciklusu, kao i način izbora članova timova. U radu je dat pregled značajnih teorijskih prilaza timskom radu, sa osvrtom na jedno iskustvo na Fakultetu za menadžment u Novom Sadu, na smeru za Medije, predmetu Komuniciranje II.*

***Cljučne reči:** timski rad, obrazovanje, konverzija znanja*

Uvod

Kvalitet formalnog obrazovanja jedan je od temelja razvoja konkurentnosti ljudskih resursa. Povezanost visine stepena obrazovanja i privrednog rasta je u razvijenim zemljama veoma velika. O tome govore podaci OECD-a iz 2001. godine⁴. Dokazano je da obrazovanje doprinosi produktivnosti, te bi glavni prioritet zemljama koje teže ostvarenju boljeg i višeg životnog standarda trebalo da bude porast opšteg nivoa obrazovanja.⁵ Porast značaja obrazovanja povezana je sa sve složenijom i umreženijom svetskom privredom. Stoga je u 21. veku sve veća potreba za dobro obrazovanim radnicima. Priroda zaposlenja se menja. Svetski trend je zapošljavanje visokokvalifikovanih specijalizovanim radnicima. Proizvodnja i usluge počivaju na konkretnom znanju, što uključuje proizvođače najnaprednije, visoke i srednje tehnologije i njihove glavne korisnike. Obrazovni sistemi se moraju prilagoditi svim ovim trendovima.

U školskom sistemu student je ono što je adolescent na stablu razvojne psihologije: neko ko nije ni veliki ni mali, neko ko je na pola puta između zavisnosti i samousmerenosti, onaj čije se iskustvo nedovoljno

¹ dr Olja Arsenijević, Fakultet za menadžment Novi Sad.

² dr Goran Bulatović, Fakultet za menadžment Novi Sad.

³ mr Ljiljana Bulatović, Fakultet za menadžment Novi Sad.

⁴ OECD, The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital. Paris, OECD, 2001.

⁵ Hall, R., «The Value of Education: Evidence from Around the Globe» in E.P. Lazear. Education in the Twenty-first Century. Stanford: The Hoover Institution, s. 25-40, 2002.

uzima u obzir, a opet neko ko često nije ni sam spreman da preuzme odgovornost za projekte stečene sopstvenim iskustvom (ako studentima predložite da formulišu ispitna pitanja, iznenadićete se kako taj proces teško teče: ovo nije posledica neznanja, već i potreba da se izbegne odgovornost za neuspeh, ili: lakše mi je da kritikujem profesora ili asistenta za težak test nego da shvatim da se nisam dovoljno spremao za ispit jer sam imao druge prioritete).

U nastavnim oblicima koje upražnjavamo na fakultetu uvek je moguće odabrati između **barem dve opcije kad se radi o klimi u kojoj radimo, o planiranju, formulaciji ciljeva, dijagnozi potreba, sprovođenju aktivnosti i evaluaciji:**

1. Klima autoriteta, formalnosti i kompeticije vs. klima uzajamnosti, uvažavanja i saradnje,
2. Planiranje koje vrši samo nastavnik vs. uzajamno, zajedničko planiranje studenta i nastavnika,
3. Dijagnostikovanje potreba koje organizuje samo nastavnik vs. uzajamna (samo)dijagnoza potreba nastavnika i studenta,
4. Nastavnikovo određivanje ciljeva rada vs. pregovaranje o ciljevima rada,
5. Logika predmeta sadržajne jedinice koju obrađujemo vs. redosled tumačenja usklađen sa sklonostima i preferencijama studenta,
6. Tehnike prenošenje znanja vs. istraživačke tehnike i samostalno sticanje znanja,
7. Evaluacija koju vrši samo nastavnik vs. uzajamno merenje programskih rezultata.

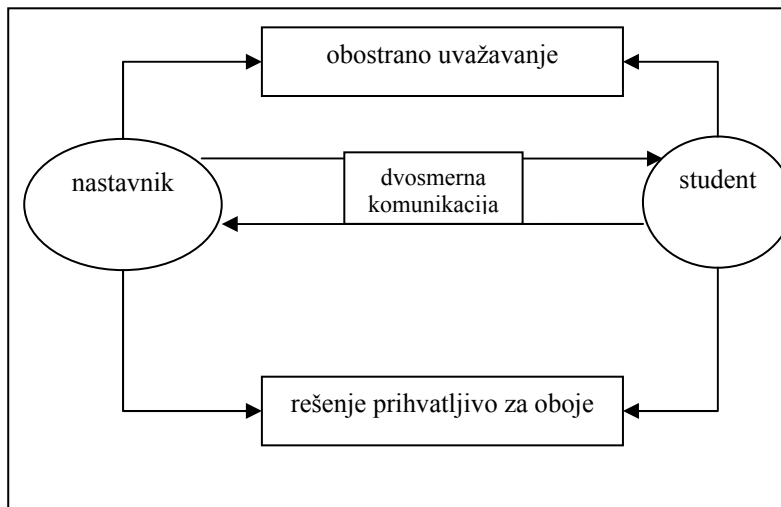
U ovom nizu prva navedena opcija najčešće se koristi u komunikaciji sa decom u osnovnim i srednjim školama. Što je uzrast polaznika niži, ova opcija je delotvornija: ona nudi jasnoću, strukturu, osećaj kontrole koji ima nastavnik i zbog kojeg se oseća sigurno, pa tu sigurnost prenosi i na decu. **Kako polaznik odrasta, njegove su potrebe za samostalnošću veće** i tada je **nastavnikova potreba da održi onu istu sigurnost i kontrolu kao na ranijim uzrastima ugrožena i uzaludna**. Ona se pretvara u „maltretiranje“ studenata, a ovaj osećaj varira kod različitih tipova studenata u zavisnosti od njihovih osobna i preferencija pojedinih osobina predavača: akademski zagrejan student biće oduševljen akademskim stilom jednog profesora, dok će profesor savetodavac ili kreativac delovati dosadno ili neozbiljno. Za studenta koji, opet, ima potrebu za pažljivim vođenjem ili uživa u razigravanju mašte i pored ozbiljne teme kojom se treba baviti, prihvatljiv će biti predavač koji pokazuje osobine savetodavnog ili kreativnog tipa.

U radu sa studentima trebalo bi obezbediti klimu koja će omogućiti **tri postignuća**:

1. Smanjiti studentsku oslonjenost na nastavnika ili saradnika,
2. Pomoći studentima da shvate kako da koriste resurse učenja i iskustvo drugih,
3. Pomoći studentima u definisanju svojih potreba za učenjem i shvatanju kulturnog i psihološkog konteksta koji utiče na njihovu percepciju potreba.

U obrazovnom radu sa studentima **autoritet nastavnikove pozicije** teško može biti ugrožen. Ali, pored ovog autoriteta univerzitetski profesori pozvani su da izgrađuju barem još dva: **autoritet znanja** i **autoritet ličnosti**. Ovaj drugi govori o sposobnosti i volji jednog predavača da oslušne druge ljude kojima «predaje» svoje znanje. To osluškivanje, kako nas savremena nauka o obrazovanju uči, nije nešto što nasleđujemo – to osluškivanje je moguće izgraditi, izoštriti, naučiti.

Trebalo bi, dakle, izgraditi demokratski socijalni odnos u učionici.



Slika 1: Demokratska klima u nastavi

Veoma je važno da nastavnik razvije klimu kooperativnosti među studentima, nasuprot klimi kompeticije. Ovo naročito zbog učenja timskom radu, koji je sve zastupljeniji u organizacijama. Piter Senge smatra tim osnovnom jedinicom učenja u organizaciji. Tako je on timsko učenje definisao na sledeći način: «Proces centriranja i razvoja kapaciteta

tima kako bi kreirao rezultate koji članovi tima iskreno žele. Gradi se na disciplinama razvoja zajedničke vizije i ličnog usavršavanja, jer su talentovani timovi sačinjeni od talentovanih individualaca».⁶

	ODNOS KOOPERACIJE	ODNOS KOMPETICIJE
RADNA AKTIVNOST	zajednički napor, uz podelu rada i specijalizaciju funkcija, zajednički cilj je povećanje međusobne snage	cilj postaje smanjivanje efekta i snage drugih pojedinaca
STAVOVI	prijateljski odnosi, pozitivna zainteresovanost za tuđu dobrobit, spremnost za pomaganje	sumnjičavost, neprijateljski odnosi, spremnost na iskorišćavanje tuđih potreba i slabosti, odbijanje pomoći drugima
PERCEPCIJA	povećana osetljivost za sve ono što može biti od zajedničkog interesa, smanjenje istaknutosti onoga što je suprotno opštim interesima	povećana osetljivost za sve ono što je suprotno od tuđih interesa i za razlike u snazi, smanjenje osetljivosti za sličnost interesa
KOMUNIKACIJA	otvorena, poštena, tačno prenošenje informacija	slaba ili zavaravajuća komunikacija, špijuniranje, nastojanje da se dobiju tačni podaci o drugima, a zataje podaci o sebi

Tabela 1: Učenje - odnos kooperacije v.s. odnos kompeticije

Rezultati svih evaluacija efekata obrazovanja kod nas pokazuju ozbiljne manjkavosti:

- loš kvalitet i
- nizak nivo usvojenih znanja.

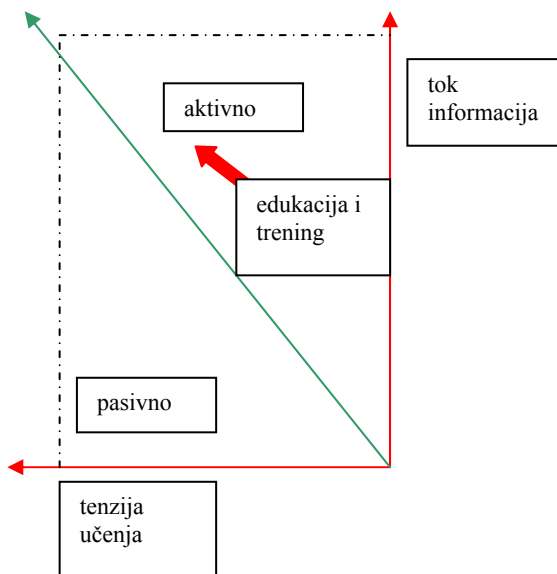
Upravo su ovi i ovakvi rezultati doveli do ideje aktivnog učenja i aktivne nastave. Ideja aktivnog učenja je pokušaj da se stvori takav način učenja

⁶ Senge., P., «The Fifth Discipline Fieldbook (Strategies and Tools for Building a Learning Organization)», Currency book, New York, 1994.

koji će omogućiti kvalitetnije i bolje učenje, smislenija znanja, koja će stoga biti trajnija i upotrebljivija.

Drugi cilj aktivne nastave ima za cilj postavljanje studenta u bolji položaj u odnosu na nastavu i nastavnika. Ovakvim načinom rada studentu se omogućuje:

- ❖ da bira,
- ❖ da se slobodno izražava,
- ❖ da bude pitan za stav, mišljenje, sud,
- ❖ da bude ravnopravan,
- ❖ da bude partner u pedagoškoj komunikaciji,
- ❖ da bude poštovan njegov tempo rada i mentalne specifičnosti,
- ❖ da se više uvažavaju njegova vanškolska znanja i umjenja, interesovanja i druge sposobnosti pored one za dobru i kvalitetnu reprodukciju naučenog gradiva, koju maksimalno favorizuje tradicionalan način studiranja.⁷



Slika 2: Aktivno v.s. pasivno učenje

Aktivno učenje predstavlja, između ostalog, ovladavanje veštinama – učenje kroz delanje (learning by doing).

⁷ Ivić, I., Pešikan, A., Janković, S., Kijevčanin, S., “Aktivno učenje”, Institut za psihologiju, Beograd, 1997.

Primena aktivnog učenja i nastave zahteva fleksibilniju organizaciju rada na fakultetu. To znači da je nekada potrebno organizovati rad sa studentima koji iskače iz klasične časovne strukture, a i rad u veoma malim grupama.

Zašto raditi u timovima?

Timsko učenje je proces usklađivanja, razvoja sposobnosti tima da funkcioniše kao celina, da misli i deluje na nov sinergijski način i da kreira rezultate koje njegovi članovi istinski žele. Ono se fokusira na sposobnost grupnog učenja. Odrasli najbolje uče jedni od drugih, promišljanjem, ispitivanjem pretpostavki, povratnim informacijama od tima i iz svojih rezultata. Timskim učenjem sposobnost učenja grupe postaje veća nego sposobnost učenja bilo kojeg pojedinca u grupi. Ostvaruje se kroz dijalog i produktivnu diskusiju, a rezultira promenom načina razmišljanja. Omogućava dvostruki krug učenja.

Rad u timu zahteva vreme i energiju. Ljudi imaju različite pristupe i načine rada, te proces zajedničkog rada može biti ponekad zamarajući i frustrirajući, rezultati haotični a kvalitet izvođenja promenljiv.

Rad u timu koji čine različiti ljudi, sa raznorodnim iskustvima, pristupima, gledištima, vrednostima i očekivanjima, često uključuje više neslaganja i sukoba i zahteva veću fleksibilnost, toleranciju i otvorenost za različite percepcije i obrasce ponašanja. Potrebno je uložiti napor da bi se razumela gledišta drugih članova tima i da bi se napravili kompromisi. Timski rad može stoga biti veoma neefikasan, budući da dinamika rada u timu često ometa usredsređenost na zadatak. Ali, ukoliko se znanja i stručnost članova tima dobro koriste i njima upravlja na adekvatan način, oni se mogu međusobno dopunjavati i tako doprineti bogatstvu kreativnog procesa i rezultata koji odgovaraju složenosti zadatka i grupe. Ovakav timski rad je uzbudljiv, stimulativan i veoma efikasan proces. Iskustvo rada u timu može biti obogaćujuće za sve članove tima, kao i izvor uzajamne podrške u podnošenju tereta posla, odgovornosti i stresa. Najvažnija činjenica je možda to što raznolikost u okviru timova omogućava da se o čitavom nizu ključnih pitanja koja se pojavljuju tokom nastave prethodno porazgovara u timu. Lična interesovanja i iskustva, kulturne razlike, različite društvene okolnosti i prethodno obrazovanje utiču na naše pristupe učenju. Nastavnici, kao i studenti, imaju različite načine učenja, podučavanja i zajedničkog rada. Različito definišu prioritete i koriste različite metode. Razgovor i pronalaženje ravnoteže među njima umanjuje, makar donekle, podeljenost i povećava mogućnost da se iznađe pristup ili kombinacija pristupa na kojestudenti mogu da se pozovu i koje smatraju korisnim.

Šta tim čini timom?

Većina zbivanja na časovima odvija se u grupama. «Ponašanje u grupi varira od potpunog haosa do sjajnog uspeha, ali sve je jasnije da grupe imaju najveći uspeh kada postanu produktivnije jedinice koje se zovu timovi» (Maduks - Maddux, R.B. 1990, str. 10). Termini grupa i tim ne mogu se naizmenično koristiti, ne možemo zvati «timom» ono što je još uvek samo - grupa.

Grupa postaje tim kada:

- njeni članovi imaju osećaj da im njihov sopstveni rad pripada, kao i osećaj posvećenosti zajednički postavljenim ciljevima.
 - postoji opšte razumevanje o tome da se lični i timski ciljevi najbolje mogu dostići uz pomoć uzajamne podrške.
 - svi učestvuju u procesu donošenja odluka.
 - svojim ličnim znanjima, kvalitetima i stručnošću članovi doprinose uspehu rada.
 - postoji atmosfera poverenja i ohrabivanja da se izraze ideje, mišljenja, neslaganje, osećanja i pitanja, a članovi pri tome ulažu napore da se međusobno razumeju.
 - članovi se podstiču da razviju svoje veštine i da ih primenjuju u toku rada.
 - konflikti se smatraju normalnim aspektom interakcije i mogućnošću za razvoj novih ideja, kreativnosti i napretka. (*ibid*, str 10 –12)
- Iako su navedeni principi veoma inspirativni, i dalje moramo razmisliti o tome kako da tim stvarno proradi. Dalje u tekstu predlažemo aspekte za razmišljanje i metode koje se mogu koristiti u radu sa timom.

Izgradnja i život tima

Formiranje tima

Sastav tima zavisi od niza organizacijskih i praktičnih kriterijuma. Pored ovih aspekata, tema rada i studentska grupa treba da igraju važnu ulogu u određivanju koji su to nastavnici koji poseduju odgovarajuće znanje, iskustvo i pristup obuci. Sastav „trenerskog“ tima bi takođe trebalo da bude izbalansiran. Iako je stručnost nastavnika od najveće važnosti, bitno je uzeti u obzir i da li se i oni međusobno dopunjuju. Tim najbolje radi kada su znanja i stručnost njegovih članova komplementarni i kada se koriste u skladu sa ciljevima obuke.

Komunikacija u timu je od suštinske važnosti, a sposobnost izražavanja može u velikoj meri da utiče na mogućnost doprinosu radu i raspodeli moći u okviru tima. Kada odlučimo ko će biti u timu, obavljanje zajedničkog posla može da otpočne. Pre početka obuke, treba osmisliti program, a članovi tima bi trebalo da pronađu najbolji način kako da rade zajedno na ostvarivanju ciljeva obuke.

«Timski ugovor» u timu?

Na primer:

- Trudićemo se da iskreno komuniciramo jedni sa drugima.
- Prisustvujemo i aktivno učestvujemo na svim timskim sastancima.
- Težićemo da budemo zajedno tokom čitave obuke što više možemo.
- Imaćemo svakodnevnu timsku procenu pojedinačnih nastupa.
- Nećemo prekidati jedni druge tokom izvođenja aktivnosti.
- Pokušaćeemo da damo konstruktivan doprinos tako što ćemo na kraju časa dopuniti o važnim momentima za učenje koje smo primetili.

Stvaranje atmosfere poverenja, podrške i slobode ličnog izražavanja

Izgradnja tima je dobar instrument za stvaranje atmosfere koja dopušta članovima tima da se upoznaju i pronađu svoje mesto u timu. To je osnova za stvaranje atmosfere poverenja i uvažavanja u kojoj svi članovi tima mogu da se iskažu i doprinesu radu, u kojoj se razvija osećanje uzajamne podrške, a različitosti u timu se konstruktivno koriste. Izgradnja tima treba da uključi otvoreni razgovor članova tima o:

- očekivanjima od obuke i timskog rada.
- motivaciji da se bude član tima.
- prethodnom iskustvu.

Dodatni elementi izgradnje tima mogu biti sticanje početne slike o tome kako svaki/a član tima radi i šta vidi kao svoje jake i slabe strane. I na kraju, najvažnije, izgradnja tima treba da pruži priliku da se uživa u društvu i mogućnostima zajedničkog rada. Treba reći da zajednički rad može biti zabavan. Izgradnja tima može se postići razgovorom o pomenutim stvarima za vreme sastanka ili, neformano, za vreme pauze. Pojedinačne vežbe mogu pomoći timu da otpočne zajednički rad. One, takođe, mogu biti dobri «ledolomci» i pomoć da se svi opuste. Dole su opisane dve jednostavne vežbe.

Proizvod (cilj, zadatak), Proces, Ljudi

Trougao 3P - Proizvod, Proces, ljudi (eng. People) – predstavlja različite polove koje svaki tim treba da razmotri u svom radu. Mnogi timovi teže da se fokusiraju na proizvod, odnosno na rezultate koje treba postići, budući da se to čini kao najefikasniji način rada, imajući u vidu da je vreme uvek ograničeno. Uravnotežavanje različitih faktora uvek unapređuje kvalitet rada. Potrebno je, na primer, posvetiti pažnju i svim pojedinim članovima tima. Kako se oni osećaju u vezi sa radom ili timom? Kako to utiče na proces rada u timu? Dakle, da bi se timski rad organizovao, potrebna je struktura, određena pravila, kao i podela zadataka i odgovornosti. Sa druge strane, prejaka struktura i previše

procedura mogli bi da stvore štetu kreativnom procesu i da ograniče sponatnost članova tima. Veoma je važno pronaći dobru meru između usredsređivanja na proizvod, proces i osobe u timu. Model 3P može se koristiti na različite načine.

Neke sugestije za uspešnu komunikaciju u timu:

- Slušajte jedni druge i iskreno se potrudite da razumete šta druga osoba govori.
- Postavljajte pitanja.
- Razjasnite pojmove (trening? facilitacija?)
- Pozabavite se emocijama.
- Ponudite podršku
- Dajte i pozitivan fidbek.
- Konstruktivno kritikujte.

Vodstvo, vlasništvo i participativno donošenje odluka

U mnogim slučajevima, tim ima unapred određenog lidera, najverovatnije osobu koja je zakazala timski sastanak i koja koordinira. Koordinator obično mora da se pobrine da tim dobro počne sa radom.

Osnovu za početak funkcionisanja tima čini jasno određivanje administrativnog okvira i uslova rada, odgovornosti i zadataka članova tima. Koje odluke donosi tim? A šta je već unapred odlučeno?

Da li svi članovi tima imaju iste odgovornosti?

Treba imati na umu da se u demokratski struktuiranim timovima, u kojima članovi imaju

jednake odgovornosti, takođe razvijaju određeni odnosi moći. Pitanje kako se ti dinamički odnosi i strukture u timu tretiraju najvažnije je za problem vođstva u timskom radu. Članovi tima različito vide jedni druge. Svi članovi tima poseduju različite kvalitete, kompetencije i strukturu ličnosti. Zato je, u ovakvoj raznolikosti, veliki izazov negovati atmosferu podrške, a ne takmičenja.

Neka pitanja koja vredi postaviti samom sebi:

- Da li tvoj tim ima jasno određenog vođu? Da li je to možda na uštrb drugih članova tima?
- Kako se donose odluke?
- Da li svaki/a član tima može da doprinese radu najviše što može? Šta je uzrok ako to ne može?
- Šta se dešava, ako je, na primer, neko previše dominantan, a neko drugi previše tih?
- Ko odlučuje kada se koji prioriteti definišu?
- Kada rezultat postaje mnogo važniji od procesa?
- Kako su zadaci raspodeljeni?
- Ko dobija atraktivne zadatke (kao što je vođenje neke lepe aktivnosti), a ko se bavi neophodnim, ali nevidljivim i manje privlačnim zadacima?

- Šta je tim uradio da bi svim članovima tima omogućio podjednake šanse za učestvovanje?

Stvaranje participatornog i interaktivnog timskog rada i procesa odlučivanja ne znači da će svi članovi tima doprinositi ostvarivanju ciljeva na isti način, ali znači da svi imaju priliku da doprinose koliko mogu.

Uloge u timu: doprinos ličnim znanjima, kvalitetima i stručnošću

Svima su nam poznate ovakve situacije: neki ljudi mnogo pričaju, neki malo. Ideje koje neki ljudi prezentuju su često prihvaćene u timu, dok ideje nekih drugih bivaju ignorisane. Neki ljudi su talentovani da uvek nude kreativne ideje, a neki se zaglave u praktičnim detaljima. Neki guraju tim napred i poboljšavaju njegov rad, dok drugi postavljaju mučna pitanja. Neki članovi imaju dobar osećaj za zadatke, dok drugi dobro promovisu timski duh. Postoji mnoštvo različitih uloga koje ljudi mogu preuzeti u timskom radu. Sve ove važne uloge svojom komplementarnošću mogu doprineti povećanju produktivnosti tima. U zavisnosti od ustrojstva tima i konkretne situacije, isti ljudi mogu preuzimati različite uloge. Različiti ljudi pokreću različite kvalitete u nama, a specifične situacije mogu zahtevati specifično ponašanje i delovanje.

Za efikasan i ispunjavajući timski rad važno je da svi članovi doprinose timskom radu u skladu sa svojim sposobnostima i preuzimaju uloge u kojima se najudobnije osećaju, a koje drugi prepoznaju i cene. Naravno, ovo je lakše reći nego učiniti. Ponašanje koje je različito od našeg može lako da nas iznervira. Jednostavnije je u teoriji razumeti da ljudi imaju različite potrebe i načine na koji doprinose timu nego biti u stanju da se ova činjenica prihvati u realnosti i da se konstruktivno upotrebi.

Najzad, dobar timski rad takođe zavisi od toga da li vidimo rad naših kolega kao šansu da i mi nešto naučimo i kako tim podržava razvoj svojih članova. Promišljena timska analiza i detaljan i pažljivo razmenjen fidbek su ključni elementi ovog procesa.

Posmatranje konflikta kao mogućnosti za razvoj i kreativnost

Ponekad mislimo da naš tim najbolje radi kada radi harmonično, bez većih neslaganja. Rad u harmoniji je zaista veoma prijatan, sve dok smo sigurni da tu harmoniju osećaju svi. Iako ne sugerišemo da nije uvek sve samo privid, ponekad očigledna harmonija u timu u stvari označava izbegavanje neslaganja i frustracija koje postoje, ali se ne izražavaju. Pretpostavićemo da konstruktivni timski rad uključuje rad na konfliktima između članova tima i njihovo prihvatanje kao normalnih elemenata komunikacije u timu.

Konflikti u timovima uglavnom nastaju zbog različitih uzroka:

Mnoge evropske i američke teorije sugerišu da se sa konfliktima najbolje izlazi na kraj ako im se priđe otvoreno, svesno i direktno. U nekim drugim kulturnim kontekstima, otvoremo i direktno iskazivati neslaganje i sa njim povezana osećanja može biti neprihvatljivo, a konflikti se tretiraju na indirekatan način.

Tolerancija tenzije i nejasnoće

Zategnutost i nejasnoće su nezaobilazni deo timskog rada. Mogućnost da se one prihvate u toku rada često se pokazuje kao izazovan i težak aspekt rada sa kolegama u timu.

Osnovne zategnutosti i neslaganja uključuju:

- Zategnutost između individualnih i kolektivnih interesa, između «biti svoj» i «služiti celini».

Obe strane su od ključne važnosti i sugerišu postojanje još jednog ključnog elementa u balansirujućem aktu kakav je timski rad.

- Zategnutost između potrebe i težine promene, fleksibilnosti i inovacije sa jedne i ostajanja pri uspostavljenim strukturama, principima i orijentacionim tačkama sa druge strane.

Od pripreme do izvođenja: timski rad tokom obuke

- Zategnutost između želje da se koncipiraju i dostignu idealni ciljevi i saznanja da oni nikada ne mogu biti u potpunosti ostvareni.

- Tolerancija višeznačnosti i neizvesnosti.

Različiti pristupi istoj ideji su normalna pojava, kao i različita percepcija i interpretacija iste situacije.

Suočavanje sa ovim zategnutostima i nejasnoćama može nas izbaciti iz ravnoteže, naterati da posumnjamo u sopstvena ubeđenja i gledišta i učiniti da se osećamo nesigurni, zbunjeni ili frustrirani. I ovo je normalno, a sam proces uspostavljanja zajedničkih vrednosti, ciljeva i osnovnog razumevanja može timu obezbediti dragocenu stabilnost.

Predviđanje problema

Iskustvo kako tim u stvari funkcioniše u praksi stiže se tek početkom obuke. U toku «uzavrelog» rada, pritisak da se istaknemo pred svima može biti jači od dobrih namera koje se tiču funkcionisanja tima. Stoga je značajno preduprediti neke probleme koji će se verovatno pojaviti u timu i osmisliti odgovarajuće strategije.

- *Timski sastanci i timski fđbek*: odvojite vreme za redovne sastanke tima čak i kada treba pripremiti i voditi program i kada postoji pritisak da se sa učesnicima provede neko neformalno vreme.

- *Eksperti*: osetljiva dinamika odnosa u timu može biti narušena prisustvom pozvanih eksperata ili predavača koji sa timom rade kratko vreme. Porazgovarajte kako želite da sa ovim izađete na kraj u okviru

vašeg tima. Kakva je uloga eksperata? U kojoj meri oni treba da budu integrisani u tim?

- *Upravljanje vremenom*: članovi tima mogu imati različit odnos prema vremenu.

- *Tim i učesnici*: Članovi tima mogu imati različita očekivanja i stavove kada su u pitanju odnosi sa učesnicima.

- Koliko je važno družiti se sa učesnicima tokom slobodnog vremena?

Koliko bi vremena trebalo provoditi sa učesnicima?

- Kako izlazimo na kraj sa fidbekom učesnika obuci? Koliko su važni njihovo mišljenje i interesovanja u odnosu na prioritete koje je tim postavio?

- Koliko odgovornosti za program želimo da damo učesnicima?

- Šta za vas karakteriše «profesionalni odnos» između učesnika i nastavnika?

- U kojoj meri treba da se slažemo u vezi sa prethodnim pitanjima?

Evaluacija i fidbek

Evaluacija predstavlja sredstvo za popravljavanje našeg rada u budućnosti i stoga je važan deo timskog rada. Tim treba da evaluiira program, učesnike, proces dostizanja ciljeva, i, takođe, sopstveni rad. Kada je evaluacija timskog rada u pitanju, neophodno je da razmotrimo elemente kao što su dinamika i rad tima, vođstvo, proces donošenja odluka, uloge, komunikacija i upravljanje konfliktima.

Evo nekih ideja kako se može evaluirati rad tima:

- *Evaluacioni razgovori*: Mnogi timovi odluče da imaju svakodnevne ili druge redovne evaluacione sastanke u toku obuke. Najpriyatniji način da evaluirate svoj rad je sednete svi zajedno i udobno se smestite, budete opuštteni, porazgovarate o tome šta vas brine i pronađete način da se pozabavite kritičnim mestima. Za ovakve sastanke nije loše promeniti okruženje i time osvežiti dinamiku tima.

- *Naš timski rad: timski barometar stavova (gde ti stojiš?)*

Prvi korak: Svaki član tima na listu papira zapisuje svoje mišljenje o timu (na primer: «razlikama unutar tima ne bavimo se na konstruktivan način»). Svako može napisati nekoliko rečenica na nekoliko listova papira.

Drugi korak: Jedna osoba stavlja svoj papir na sredinu i čita napisanu rečenicu. Članovi tima potom staju oko papira, izražavaju i objašnjavaju svoje mišljenje. Što se manje sa određenim stavom slažu, to dalje od papira staju. Sve rečenice se pročitaju jedna po jedna a postupak se ponavlja.

Kada se koristi u ovakvom kontekstu ova aktivnost zahteva fleksibilnost, ali ostavlja vreme za diskusiju i razmenu mišljenja tamo gde je to potrebno, kao i razgovor o osetljivim pitanjima.

- *Trougao 3P* stvara korisnu osnovu za evaluaciju prioriteta koje tim postavlja za vreme rada. Na šta se vaš tim usmerava? Da li uspostavljate ravnotežu između ova tri međusobno povezana elementa?

- *Upitnik o saradnji u timu*

Ukoliko tim dovoljno dugo radi zajedno, ovo može biti koristan način da se započne analiza. Neka svaki član samostalno popuni upitnik. Zatim međusobno uporedite rezultate i prodiskutujte ih u timu. Šta dobro funkcioniše? Koje biste delove želeli da poboljšate? Možda biste želeli da pozovete nekoga «sa strane» da facilitira razgovor nakon završetka upitnika?

Šta dalje?

Svaki tim radi na svoj način, a svaki novi tim mora da stvori i «odneguje» sopstveni proces. Veoma je važno da svakim novim iskustvom napredujemo, razvijajući sopstvene veštine timskog rada. Iz teškog i problematičnog procesa rada u timu možemo dosta naučiti. Kada u nekom timu radimo drugi put ili duži period vremena, pruža nam se mogućnost da poboljšamo komunikaciju i performanse.

Neki faktori uspešnog timskog rada

- Posvećenost. Tim može efikasno da funkcioniše samo u slučaju da svi članovi žele da tim radi.
- Planiranje. Vreme koje je potrebno da se definišu osnovni pristupi i ideje o timskom radu, da se evaluira i da fidebek.
- Napraviti ugovor; svi su odgovorni!
- Rukovoditi se zajednički donesenim osnovnim ciljevima i vrednostima.
- Prihvatiti sebe i druge.
- Samoodgovornost.
- Međusobno poverenje.
- Poštovanje tuđih ograničenja.
- Spremnost ne rizik i izazove.
- Prihvatiti greške kao prilike za učenje i unapređenje.
- Biti orijentisan na proces: ciljevi jesu značajni, ali je i proces podjednako važan. Tim se može poboljšati preispitujući procedure, ali i način funkcionisanja.
- Uspostaviti procedure za analizu situacija i rešavanje problema.
- Biti spreman za prihvatanje emocija kao dela radnog procesa.
- Održavati ravnotežu između efikasnosti i kvalitetnih odnosa u timu.

Jedno iskustvo

Na Fakultetu za menadžment u procesu realizacije projekta F@M produkcije trebalo bi da učestvuju nastavnici, stručni saradnici i studenti

sve tri katedre: katedre za medije, katedre za informatiku i katedre za menadžment. Studenti se obučavaju za realizaciju poslova u okviru ovog projekta na predavanjima i naročito na vežbama. Na katedri za medije studenti stiču praktična znanja na sledećim predmetima: Uvod u medije, Komuniciranje, Interna TV, Radio i TV. Na katedri za informatiku studenti stiču praktična znanja iz predmeta Upravljanje projektima i predmeta Multimedija. Studenti katedre za menadžment stiču znanja iz marketinga i preduzetništva. Studenti svih smerova aktivnu učestvuju u sekcijama organizovanim u okviru prethodno nabrojanih predmeta. Znanja iz ovih predmeta studentima Fakulteta za menadžment pomoći će da realizuju ovaj projekat. Da bi se krenulo u pripremu, planiranje i realizaciju projekta, neophodno je izvršiti selekciju i formirati timove. Studenti i nastavnici svih smerova grupišu se u timove. Na čelu svakog tima trebalo bi da stoji koordinator produkcije. Prvo se formiraju pripremni timovi, timovi koji razrađuju ideju, pišu scenario i utvrđuju opravdanost projekta. Ideju razrađuju i scenario pišu studentski kreativni tim i ekspert za tu oblast na čelu sa koordinatorom produkcije. Njihov konačni rezultat treba da bude scenario. Opravdanost projekta utvrđuje studentski tim na čelu sa koordinatorom produkcije i top menadžmentom. Konačan rezultat ovog tima je logički okvir projekta i studija izvodljivosti. Neophodno je formiranje produkcionih timova. Ovi timovi bave se planiranjem realizacije i izradom finansijskog plana. Planiranjem realizacije bave se koordinator produkcije, vođa projekta i studenti, a izradom finansijskog plana koordinator produkcije i studenti. Rezultati ovih timova su plan realizacije, knjiga snimanja i finansijski plan. U realizaciji projekta učestvuju reditelj i studentski tim. Poslovi koje obavljaju su snimanje i montaža. Njihov rezultat je gotov proizvod. Marketinški timovi bave se nalaženjem najboljih načina za plasman ili prodajom proizvoda klijentu. U ovim timovima su studenti, koordinator marketinga i koordinator produkcije. Rezultat je prodaja i završeni posao.

Za buduće menadžere u medijima, pojam medijske pismenosti obuhvata široko područje – potpuno upoznavanje sa tehnologijom, organizacionom strukturom i načinom rada medijske produkcije, kao i za osposobljavanje za samoobrazovanje za rad sa novim tehnologijama, u novom okruženju, i za nova zanimanja,

U tu svrhu, Fakultet za menadžment u Novom Sadu oformio je televizijski studio, sa audio i video miksetom, kamernim lancem i dve nelinearne montaže, a program se distribuira preko internog sistema monitora.

Dosadašnje stanje

Program Interne televizije prave studentski timovi, u okviru vežbi iz predmeta Komuniciranje, na II godini studijskog programa Menadžment u medijima. Sa njima rade nastavnik na pomenutom predmetu i asistent, profesionalni reditelj sa dugogodišnjim iskustvom u televizijskoj praksi, a novinarski feedback, sa stručnim savetima, studenti dobijaju od nastavnika predmeta Uvod u medije, takođe iskusnog televizijskog novinara.

U donekle pojednostavljenom lancu produkcije i emitovanja, timovi prolaze multiskill obuku – od rukovanja kamerom, osnovnih principa filmske i TV montaže i rada u odgovarajućem softveru, rada na audio i video mikseti, načina osmišljavanja i realizacije delova i celine polusatnog dnevnog programa, do probranih veština javnog i nastupa na televiziji.

U prvom ciklusu, koji za svaki tim traje nedelju dana, primenjuje se princip rotacije zanimanja - svaki student je obavezan da svaku emisiju odradi na drugom radnom mestu: dnevni urednik, snimatelj-kamerman, novinar na terenu, intervjuer i voditelj programa, audio mikser, video mikser.

U **drugoj fazi** rada (drugoj nedelji), elementi sadržaja nisu propisani – jedini studentski zadatak je da emisiju naprave, uz insistiranje na besprekornom funkcionisanju tima. U spisak zanimanja uključuje se još jedno – montažer. Takođe, raspodela poslova u okviru timova je stvar njihovog internog dogovora, te poslove biraju po afinitetima, uz potrebu kompromisa u slučaju sukoba interesa, sa zajedničkim ciljem – da zajednički posao tim uspešno privede kraju.

U **trećoj fazi**, studenti nisu obavezni da pripremaju i realizuju redovan tv program, ali pripremaju svoje završne radove – jednodominutne filmove o sebi (potpuno slobodne tematike – pojedinci o sebi daju proizvoljan skup podataka kojim žele da se predstave, ali u jednodominutnom video-radu). Timski rad svakoga dana posvećen je jednom od članova grupe, a rezultat tog rada je jedan završeni film. Završni radovi se zajednički gledaju, analiziraju i rangiraju.

Procena stepena rasta kompetentnosti studenata urađena je po Stesu⁸.

⁸ Stes., Dž., Etape kompetentnosti”, www. egineofinovative. com.

1. nesvesna nekompetentnost – nesvesnost sopstvene pozicije, zadovoljstvo stanjem
2. svesna nekompetentnost – uviđanje sopstvenih pozicija, viđenje željene budućnosti
3. svesna kompetentnost – sticanje i primena novih znanja, veština i sposobnosti
4. nesvesna kompetentnost – primena iskustva stečenog korišćenjem novih veština.

Faza rada	Faza razvoja tima	Stepen kompetentnosti studenata
Predobuka	forming	nesvesna nekompetentnost
I emisije propisane strukture	forming, storming, norming	svesna nekompetentnost, svesna kompetentnost
II emisije slobodne strukture	storming, norming	svesna kompetentnost
III jednominutni filmovi o sebi	norming, performing	svesna kompetentnost, nesvesna kompetentnost

Tipovi konverzije znanja u edukaciji za medije

U nastavnom procesu traga se za načinima i postupcima pomoću kojih se mogu postići najbolji rezultati u sticanju znanja, veština i sposobnosti.

Osnovne funkcije upravljanja znanjem su kodifikovanje i sakupljanje znanja, ali i transfer već postojećeg znanja i kreiranje novih znanja. Jedna od specifičnosti kreiranja znanja je kontinualan proces deljenja tacitnih i eksplicitnih znanja među pojedincima ili grupama. Deljenje znanja donosi korist pojedincima ili grupama koja se ogleda u povećanju obima znanja ili poboljšanju kvaliteta već postojećeg.

Postoje različita stanovišta u vezi sa učenjem i usvajanjem novih znanja. Prema jednom, učenici uče aktivno i grade znanje na bazi njihovih prethodnih znanja. Prethodna znanja mogu se definisati kao : „znanja dinamičke prirode; dostupna pre usvajanja svakog novog znanja;

strukturirana; eksplicitne i tacitne prirode; konceptualno strukturirana.“⁹ Dewey (1916) je zaključio da je znanje dinamičke prirode i izgrađeno na procesu rešavanja problema, odnosno procesu pronalaženja rešenja.¹⁰

Osnov daljeg razmatranja biće proces „konverzije znanja“ koji je Nonaka predstavio kroz četiri koraka : Socijalizacija - (tacit u tacit), Eksternalizacija - (tacit u eksplicit), Kombinacija - (eksplicit u eksplicit) i Internalizacija - (eksplicit u tacit). Kroz ovaj koncept biće data neka viđenja upotrebe koncepta upravljanja znanjem u cilju medijskog „opismenjavanja“ budućih menadžera u medijima.

Medijska pismenost se pojavljuje kao skup znanja i veština koje se smatraju neophodnim da bi se efikasno funkcionisalo kao građanin u informacionom dobu – „među ostalima tu su veštine pristupa, selekcije i pronalaženja; sposobnost da se analiziraju i dekonstruišu komponente poruke da bi se ispitalo kako je konstruisana; kompetencija za evaluaciju tačke gledišta, istinitost, važnost i kvalitet poruke; i veštine planiranja, dizajniranja i kreiranja samostalnih poruka u različitim medijskim formama“.¹¹

Često su teoretičari i praktičari medijske pismenosti skloni da ukazuju na njene prednosti kroz analizu posebno pripremljenih medijskih reprezentacija. I samo medijsko „pisanje“ često je opterećeno tehničkim i tehnološkim elementima koja ne razumeju ni nastavnici, dakle oni koji bi trebalo da praktikuju medijsku pismenost u školama.

Učenje komunikacijskih i drugih veština vezanih za televiziju, zbog specifičnog jezika koji ona koristi, podrazumeva promene organizacionih formi i oblika nastavnog rada. Promene se odnose prvenstveno na ukidanje tradicionalnih oblika edukacije – potpuno eliminisanje frontalne nastave i uvođenje timskog i individualnog rada.

Za buduće studente iz oblasti medija, pojam medijske pismenosti obuhvata široko područje – potpuno upoznavanje sa tehnologijom, organizacionom strukturom i načinom rada medijske produkcije, kao i za osposobljavanje za samoobrazovanje za rad sa novim tehnologijama, u novom okruženju, i za nova zanimanja.

⁹ Portier, S. J. & Wagemas, L. J. J. M. (1995). The assessment of prior knowledge profiles: A support for independent learning? *Distance Education*, 16(1), 65-87.

¹⁰ Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: The Free Press.

¹¹ Hobbs, R.: Teaching with and about film and television, *Journal of Management Development*, Vol. 17 No. 4, 1998, pp. 259-272

Proces obrazovanja medijskih menadžera može biti potpomognut principima koje nudi upravljanje znanjem, posebno kroz koncepte transfera i deljenja znanja. U ovom radu razmatra se mogućnost primene okvira novog načina učenja kroz vizuru koncepta upravljanja znanjem.

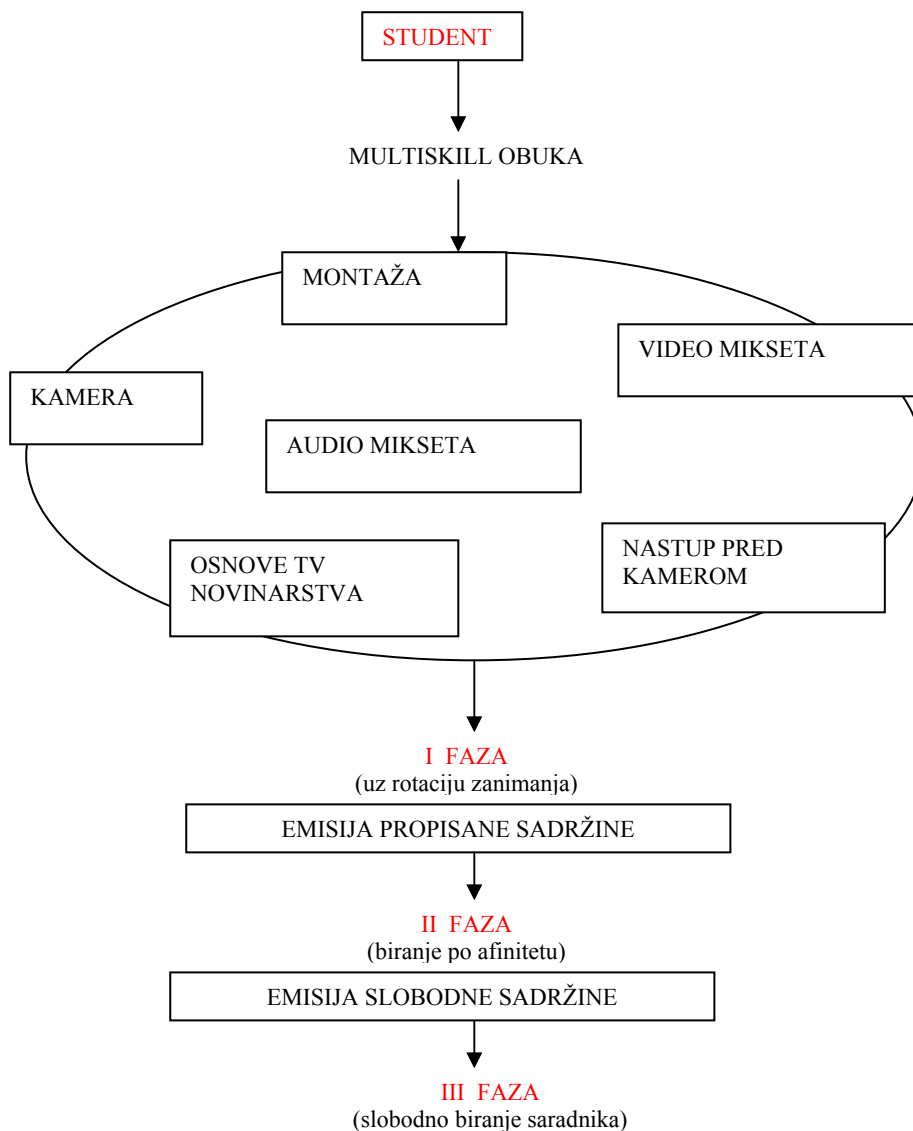
Transfer i kreiranje znanja, u svojoj osnovi uključuje one koje prenose, predaju znanje, predavače, (predmetne profesore i asistente) i one koji primaju znanja (studenti) sa druge strane, u određenoj komunikaciji, interakciji u nazovimo ga „učecem okruženju“. U našem slučaju, to učeće okruženje je fakultetska medijska laboratorija. Radom u njoj, predavači su imali nameru da omoguće transfer i kodifikaciju tacitnih i eksplicitnih znanja studentima kroz proces transfera i deljenja znanja. Sa stanovišta predavača, najteže je bilo naučiti kako i na koji način izvršiti kodifikaciju njihovih tacitnih znanja, dopuniti taj korpus znanja postojećim eksplicitnim znanjima i preneti ih studentima. Za studente, sa druge strane, najveći problem je prihvatanje tog znanja, usvajanje istog i izgradnja veština, stavova, i obezbeđenje osnove za stvaranje novog znanja. Umesto pukog primaoca informacije, učenjem izražavanja putem medija i ovladavanjem medijskom praksom, čovek postaje njen kreator i prenosilac. Ova vrsta *medijskog osveščivanja* čini da osoba u oba smera – i kao kreator i kao konzument – može da razume i osnovno značenje, ali i kontekst i podtekst date informacije, ili skupa informacija. U ovakvom okviru proces kombinacije i eksternalizacije je onaj koji bi bio upotrebljen od strane predavača (eksplicit i tacit u eksplicit). Nasuprot tome, studenti bi samostalno i kroz različite oblike interakcija učili kroz proces internalizacije sa težnjom da se stvore uslovi za socijalizaciju.

Proces Kombinacije- (eksplicit u eksplicit) predavača

Transfer eksplicitnih znanja u konkretnom slučaju ostvarivao se kroz strukturu programa predmeta, kao i način njegove organizacije. Program je podeljen u četiri celine:

1. mesec dana multiskill obuke iz oblasti TV realizacije sa osnovama TV novinarstva i komunikacijskih veština u timu sa elementima javnog nastupa;
2. nedelju dana rada u grupama (od po petoro studenata) – pravljenje emisije propisane sadržine uz rotaciju zanimanja;
3. pravljenje emisije slobodne sadržine, uz biranje zanimanja po afinitetu;
4. pisanje scenarija i realizacija jednogminutnog filma o sebi, uz slobodno biranje saradnika.

ŠEMA OBUKE I RADA NA INTERNOJ TELEVIZIJI



Studenti su dobijali materijale u vidu handout-a, prezentacija i inserata iz TV emisija. Nastavni sadržaji su studentima bili dostupni, dakle, preko didaktičkih medija, uz čiju pomoć su studenti mogli aktivno da učestvuju u svim fazama nastavnog rada. Njihovom upotrebom uspjeli smo da podignemo motivaciju studenata, povećamo njihovu pažnju u nastavi, te da omogućimo stvaranje jasne slike o sadržajima koje treba usvojiti, i da ih podstaknemo na korišćenje ostalih izvora eksplicitnog znanja. Zahvaljujući upotrebi didaktičkih medija u prvoj fazi našeg rada, uspjeli smo da realizujemo osnovne principe učenja i da u potpunosti osvestimo ciljeve učenja kod studenata. U kasnijim fazama rada, pokazalo se da je upotrebom didaktičkih medija, zbog aktiviranja većeg broja čula u procesu nastave i učenja, kod studenata ostvarena veća mogućnost učenja, omogućeno trajnije pamćenje naučenog, kao i sigurnije prepoznavanje i upotreba onoga što je zapamćeno.

Da bismo što bolje organizovali materiju koju treba preneti studentima, anketirali smo ih na samom početku rada. Želeli smo da saznamo kakva su njihova očekivanja od predmeta i rada u medijskoj laboratoriji, kao i kakve su njihove potrebe i ciljevi. Na taj način smo sebi omogućili da što je moguće više usaglasimo predmet i način rada na njemu sa potrebama i ciljevima studenata.



Proces Eksternalizacije- (tacit u eksplicit) predavača

Karakteristika ovog procesa je težnja da se tacitna znanja predavača konvertuju u eksplicitna. Tacitno znanje je subjektivno, zasnovano na

iskustvu, i ne može se lako i jednostavno izraziti rečima, rečenicama, brojevima i formulama, često zbog specifičnog konteksta. Ono takođe uključuje kognitivna znanja kao što su verovanja, predstave, intuiciju i mentalne modele, kao i tehnička znanja - zanate i veštine.

Uz ranije pripremljen materijal i učenje softvera za video montažu, predavači su studentima eksplicitno prenosili i znanja stečena u dugogodišnjem radu u medijima, vezana za praktične probleme i situacije koje je trebalo razrešiti, artikulišući sopstvena tacitna znanja, ideje i predstave u reči, metafore i analogije. U ovoj fazi rada, uz korišćenje dijaloške metode, studentima je omogućeno da kroz direktnu komunikaciju sa nastavnikom, eksplicitno dobijaju i njegova tacitna znanja, koja se kroz rešavanje konkretnih problema ugrađuju i u njihovu tacitnu osnovu. Korišćenje praktičnog rada omogućilo nam je stvaranje uslova neposredne radne aktivnosti, i sticanje znanja veština i navika kroz saradnički rad. Tako smo veoma dobro uspeli da povežemo teoriju sa praksom.

Proces Internalizacije - (eksplicit u tacit) studenta

Ovo je proces transformacije eksplicitnog znanja, kodifikovanog od strane predavača u tacitna znanja studenta. Studenti internalizuju svoja znanja počevši od slušanja predavanja i čitanja materijala, što je i bila prva faza našeg rada na predmetu. Dalje, kroz praktičan i laboratorijski rad, studenti su uz pomoć nastavnika radili koristeći televizijsku opremu i tehnike rada sa njom. Ovakvim radom studentima je omogućena apsorpcija eksplicitnih znanja kao tacitnih. Radom na emisijama propisane sadržine, osamostaljiivali su se u donošenju sopstvenih odluka i razvijali su određene stavove, uspostavljajući veze u radnoj realnosti. Radom u laboratorijskim uslovima, studenti su osposobljeni za profesionalno obavljanje posla i uključivanje u medijsku struku odmah nakon završenih studija. Trajna i funkcionalno upotrebljiva znanja koja su stekli su: kultura rada u timu, kultura asertivne komunikacije, samostalnost u radu, tehnička kultura, savladavanje otpora tehnološkim promenama, veština rešavanja problema itd.

Proces Socijalizacije - (tacit u tacit) studenta

Tacitno znanje može biti transformisano sa jednog pojedinca na drugog ili sa pojedinca na grupe kroz konverzaciju i/ili dijalog u njihovoj direktnoj interakciji. U svojoj osnovi učenje predstavlja socijalnu

aktivnost. S toga „znanje je integrisano u učeće okruženje kroz deljenje vrednosti, uverenja, stranih jezika i načina kako raditi neke stvari.“¹²

U poslednjoj fazi naše obuke, pravljenje jednogminutnog filma o sebi, kao krune procesa učenja televizijskih znanja i veština oblikovanja medijske poruke, studenti su sami birali saradnike. U tim malim grupama, na prelazu iz faze svesne u nesvesnu kompetentnost (Stes), parčiči stečenog znanja slagali su se u pojedinačne, ali zajednički urađene priče – gotove medijske proizvode.

Socijalne interakcije i tehnologija komunikacije unapređuju znanje u proces kreiranja znanja jer angažuju sve subjekte u procesu učenja (pojedince ili grupe) u jedan dinamički proces stvaranja.

Tacitno znanje je iskustveno, aktivno i „živo“, i uključuje prikupljanje znanja posmatranjem, i kroz direktne interakcije, što je u našem slučaju bilo omogućeno kroz sve četiri faze rada na predmetu. Radeći timski, i sa svojim kolegama i sa nastavnicima, studenti su sticali zajednička iskustva, što je rezultovalo usvajanjem novih znanja i izgradnjom zajedničkih mentalnih modela. Kroz praktičan rad u medijskoj laboratoriji, studentima je omogućeno deljenje iskustava, opservacije, imitiranje, praksa, kao i različiti oblici direktne obuke.

Identifikovanje potreba za promenama

Proces obuke i rada na Internoj televiziji funkcioniše na zamišljeni način. Ova interna laboratorija zadovoljava svoju edukativnu funkciju – studenti upoznaju i stiču veštine neophodne za uspešan rad u medijima. Menadžersko zvanje, ipak, podrazumeva i preduzetničku stranu profesije, koja u ovom slučaju ostaje aktivirana samo u manjoj meri, jer je i auditorijum za koji se pravi program zapravo laboratorijski, a tržište ne postoji. Sa strane fakulteta, medijska laboratorija predstavlja trošak (amortizacija tehnike i potrošni materijal), a oprema veći deo godine ostaje praktično neiskorišćena – s obzirom na višestruke mogućnosti za rad koje pruža. Zahtevi koji teraju na promene su:

- povišenje kvaliteta obuke i nastave
- maksimalno iskorišćenje resursa
- podizanje standarda proizvoda multimedijalne laboratorije

¹² Trentin, G. (2001, March/April). From formal training to communities of practice via network-based learning. *Educational Technology*, 5-14

- izlazak na tržište
- profit.

Zaključak

Nastavni proces u konstruktivističkom modelu učenja kroz multimedijalnu produkciju kao edukativno preduzetnički poduhvat uz projektni način rada, koji je u osnovi timski, omogućava studentima da, osim eksplicitnih znanja iz pojedinih nastavnih oblasti, steknu i nekoliko tacitna znanja (veštine i sposobnosti): tolerancija u komunikaciji, timski rad, kreativno pisanje, analiza sadržaja, pregovaranje, evaluacija, konstrukcija znanja, donošenje odluka, veština rada sa softverom i tehnikom, razvoj kreativnosti, učenje u timu, rešavanje problema, odgovornost, upravljanje rizikom.

Ovakav način učenja omogućava da se stiče znanje, da se formiraju nove konstruktivne situacije, da se kroz realan posao bolje razumeju stvari koje se uče.

Ujedno sprovodimo model projektno i preduzetnički orijentisanog fakulteta, što se postavlja kao imperativ u ekonomijama zasnovanim na znanju.

Literatura:

- Development, Vol. 17 No. 4, 1998, pp. 259-272
- Dewey, J. (1916). *Democracy and Education*. New York: The Free Press
- Hall, R., «The Value of Education: Evidence from Around the Globe» in E.P. Lazear. *Education in the Twenty-first Century*. Stanford: The Hoover Institution, s. 25-40, 2002.
- Hobbs, R. Teaching with and about film and television, *Journal of Management*
- Ivić, I, Pešikan, A, Janković, S, Kijevčanin S. “Aktivno učenje”, Institut za psihologiju, Beograd, 1997.
- OECD, *The Well-being of Nations: The Role of Human and Social Capital*. Paris, OECD, 2001.
- Portier, S. J. & Wagemas, L. J. J. M. (1995). The assessment of prior knowledge profiles: A support for independent learning? *Distance Education*, 16(1), 65-87.
- Senge, P., «The Fifth Discipline Fieldbook (Strategies and Tools for Building a Learning Organization)», Currency book, New York, 1994.
- Trentin, G. (2001, March/April). From formal training to communities of practice via network-based learning. *Educational Technology*, 5-14

Abstract: The aim of this work is to convey the importance of the team work in contemporary educational processes. The work gives short historical overview of team-building, motivation for work, the roles in the teams and competency development of the team itself, as well as its members. The work also shows the experience of work at Faculty of Management, department of media.

Key words: team work, educational processes.

